



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estratégias colaborativas de sustentabilidade social

O caso do Grupo Nabeiro - Coração Delta

Soraia Filipa Alves de Sousa

Católica Porto Business School

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estratégias colaborativas de sustentabilidade social

O caso do Grupo Nabeiro - Coração Delta

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão
com especialização em Controlo de Gestão

por

Soraia Filipa Alves de Sousa

sob orientação de

Dr. Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

Abril de 2024

Agradecimentos

A presente dissertação vem representar o fim de um percurso académico enriquecedor, mas, sobretudo, gratificante pelas pessoas com quem tive a sorte de me cruzar e pelos momentos vividos, que agora se tornaram memórias. A concretização deste trabalho final de mestrado apenas se tornou possível devido ao acompanhamento de um conjunto de pessoas, com palavras de incentivo que irei sempre guardar.

Manifesto o meu profundo agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Luís Marques pelos contributos concedidos para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos colaboradores do Grupo Nabeiro, nomeadamente, Dr. Miguel Ribeirinho, Eng. Sara Geraldo, Dra. Dionísia Gomes e Eng. Maria Manuel Valentim pelo tempo disponibilizado e pelo conhecimento partilhado.

Aos meus pais por acreditarem em mim.

À minha irmã pela pergunta diária “Como correu hoje?”.

Finalmente, aos meus amigos, agradeço a uns pelo ponto de situação das suas teses, a outros por não se cansarem de me ouvir a lamentar, e agradeço àqueles que me acompanham desde os anos de infância.

Resumo

As relações interorganizacionais têm vindo a ganhar relevância no contexto de estratégias direcionadas para a sustentabilidade social. Os desafios destas estratégias vão desde a mensuração do valor potencial criado pela colaboração, uma vez que a relevância dessa mensuração ou perceção tem como consequência a própria decisão de avançar com a parceria, à identificação de recursos complementares, partilha de conhecimento, tomada de decisões conjunta, e a criação de confiança. Na tentativa de alcançar o valor desejado, as entidades recorrem a estruturas de governação adequadas e sistemas de controlo de gestão interorganizacionais.

A motivação para esta investigação será (i) compreender de que forma as partes envolvidas numa colaboração entendem a relevância da própria parceria voltada para a sustentabilidade social, (ii) entender o impacto que a perceção do valor potencial criado tem na aceitação de uma colaboração e (iii) explorar os mecanismos de controlo de gestão interorganizacionais utilizados e a sua influência na criação de valor. Com efeito, esta dissertação envolve conceitos relevantes da literatura no sentido de comparar com a avaliação realizada ao caso de estudo do Grupo Nabeiro – Associação Coração Delta.

Com este estudo conclui-se que: (i) as entidades reconhecem que sozinhas não conseguiriam alcançar a criação de valor pretendida no que toca a situações de incerteza, como a sustentabilidade social e, portanto, procuram parceiros que possuem recursos complementares aos seus; (ii) não é necessário existir um retorno monetário potencial para se reconhecer que uma colaboração é viável; e (iii) os mecanismos de controlo de gestão interorganizacionais utilizados podem ser combinados entre formais e informais, tendo uma influência significativa na criação de valor.

Palavras-chave: Estratégia colaborativa; Relações Interorganizacionais; Sustentabilidade social; Sistemas de controlo de gestão; Criação de valor.

Número de palavras: 9630

Abstract

Interorganizational relationships have been gaining relevance in the context of strategies aimed at social sustainability. The challenges of these strategies range from measuring the potential value created by collaboration, since the relevance of this measurement or perception results in the decision to proceed with the partnership itself, to identifying complementary resources, sharing knowledge, making joint decisions, and building trust. In an attempt to achieve the desired value, entities resort to appropriate governance structures and interorganizational management control systems.

The motivation for this research will be (i) to understand how the parties involved in a collaboration perceive the relevance of the partnership itself focused on social sustainability, (ii) to understand the impact that the perception of potential value creation has on the acceptance of a collaboration, and (iii) to explore the interorganizational management control mechanisms used and their influence on value creation. Indeed, this dissertation involves relevant concepts from the literature in order to compare them with the evaluation carried out in the case study of the Grupo Nabeiro – Associação Coração Delta.

This study concludes that: (i) entities recognize that alone they would not be able to achieve the desired value creation in situations of uncertainty, such as social sustainability, and therefore seek partners who have complementary resources to theirs; (ii) it is not necessary for there to be a potential monetary return to recognize that a collaboration is viable; and (iii) the interorganizational management control mechanisms used can be combined between formal and informal, having a significant influence on value creation.

Keywords: Collaborative strategy; Interorganizational relationships; Social sustainability; Management control systems; Value creation.

Number of words: 9630

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	x
Índice.....	xiii
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Tabelas.....	xviii
Introdução.....	20
Revisão de Literatura.....	23
1. Estratégias colaborativas em sustentabilidade.....	23
1.1. Determinantes da Gestão Sustentável.....	24
1.2. A dimensão social na sustentabilidade.....	24
1.3. Colaboração Interorganizacional.....	25
2. A perceção do valor esperado e a aceitação da colaboração.....	27
3. Criação de Valor em Relações Interorganizacionais.....	28
3.1. Estrutura governativa.....	31
3.2. Sistemas de Controlo de Gestão Interorganizacionais.....	32
Metodologia.....	37
2. Abordagem de investigação.....	37
2.1. Recolha e análise de dados.....	38
O Caso do Grupo Nabeiro – Associação Coração Delta.....	42
3. Estratégia direcionada para a Responsabilidade Social Corporativa.....	42
3.1. Pro-Move-Te: o valor potencial da colaboração.....	44
3.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão Interorganizacionais.....	51
Discussão de Resultados e Conclusão.....	57
4. Discussão de resultados.....	57

5. Conclusão	61
5.1. Limitações e considerações finais para investigação futura.....	62
Fontes e Referências Bibliográficas	64
1. Fontes.....	64
2. Referências Bibliográficas.....	65
Anexos.....	74
Anexo 1 – Planificação Geral.....	74
Anexo 2 – Planificação Semanal.....	75
Anexo 3 – Ficha de atividades.....	76
Anexo 4 – Relatório Diário.....	77
Apêndices	79
Apêndice 1 – Guião da Entrevista à Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito.....	79
Apêndice 2 – Guião da Entrevista à Coordenadora de CLDS no Coração Delta	81
Apêndice 3 – Guião da Entrevista à Coordenadora da ação social dentro Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta	83

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo da visão relacional original/estático: determinantes da criação de valor.....	30
Figura 2: Modelo de visão relacional dinâmico: determinantes da criação de valor	30
Figura 3: Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão	35
Figura 4: Resultados Alcançados.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese - Desenvolvimento da Iniciativa	46
Tabela 2: Orçamento previsto por cada ano de implementação: recursos humanos, aquisição de bens e serviços, custos gerais.....	47
Tabela 3: Repartição do Orçamento Total.....	48
Tabela 4: Obrigações do Contrato	49

Introdução

Ao longo das últimas décadas, tem sido evidente para vários autores o aumento exponencial da importância, para as empresas, tanto de questões sustentáveis (Geissdoerfer et al., 2017; Murray et al., 2010; Nejati & Shafaei, 2023) como de relações interorganizacionais (Calza et al., 2021; Cao & Zhang, 2011; Dekker, 2004; Schruijer, 2020). No caso das empresas, com partes interessadas cada vez mais conscientes (Arjaliès & Mundy, 2013; Hutchins & Sutherland, 2008), estas procuram adaptar-se à alteração da envolvente (Nejati & Shafaei, 2023). É de salientar que nada traz mais valor do que a junção e troca de conhecimento (Dyer & Singh, 1998; Huo et al., 2021) e, portanto, as relações colaborativas, neste contexto, vêm possibilitar a oportunidade de chegar a um desempenho e reconhecimento superior tanto a nível interno como externo (Cao & Zhang, 2011).

Dada a natureza dos investimentos a realizar diretamente para a colaboração, é fundamental que os parceiros avaliem previamente se obterão o retorno adequado (Dyer & Singh, 1998). Contudo, é consensual entre vários investigadores o desafio que existe em mensurar o valor ou desempenho criado pela parceria (Feilhauer & Hahn, 2021), tendo implicações na própria decisão de avançar com a colaboração. Com efeito, compreender como as colaborações interorganizacionais podem agregar valor é um aspeto fundamental para entender a mudança do papel das organizações na sociedade (Vangen & Huxham, 2003).

Aliado ao objetivo de criar valor surge a intenção de encontrar os mecanismos de controlo de gestão interorganizacionais mais adequados às necessidades da colaboração (Dekker, 2004). Algumas publicações argumentam que o controlo de gestão é essencial para promover a sustentabilidade das relações (Norris & O'Dwyer, 2004). Contudo, apesar da literatura reunir cada

vez mais estudos sobre sistemas de controlo de gestão, esta ainda carece de informação precisa e conclusiva quando nos referimos ao contexto de colaborações entre organizações (Caglio & Ditillo, 2008).

A motivação para este estudo será (i) compreender de que forma as partes envolvidas numa colaboração entendem a relevância da própria parceria voltada para a sustentabilidade social, (ii) entender o impacto que a perceção do valor potencial criado tem na aceitação de uma colaboração e (iii) explorar os mecanismos de controlo de gestão interorganizacionais utilizados e a sua influência na criação de valor.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos: no capítulo 1 é aludida uma revisão de literatura que relaciona os aspetos relevantes para o posterior caso de estudo. O capítulo 2 clarifica a questão de investigação, a qual esta dissertação pretende responder, e indica o procedimento metodológico de investigação utilizado. No capítulo 3 é feita uma apresentação do caso de estudo. Por fim, no capítulo 4 será feita uma discussão e conclusão dos resultados obtidos, incluindo a contribuição deste estudo para a investigação e realidade empresarial.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. Estratégias colaborativas em sustentabilidade

A literatura sobre sustentabilidade, nas empresas, tem se vindo a intensificar nos últimos anos (Bansal et al., 2022; Geissdoerfer et al., 2017; Sharma & Kearins, 2011), incentivando-as a adaptar-se às mudanças significativas do mercado e problemas na sociedade, com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva (Gold et al., 2010; Luo & Qu, 2023). Várias pesquisas defendem a importância de objetivos sustentáveis, nomeadamente ambientais, sociais e de governance para alcançar objetivos organizacionais e de desempenho financeiro (Nenavani et al., 2024). Desta forma, têm procurado incorporar nas suas estratégias esforços de responsabilidade corporativa (Čater et al., 2023; Geissdoerfer et al., 2017; Murray et al., 2010) em resposta, por um lado, à pressão crescente do mercado, governos, investidores e restantes partes interessadas (Adams et al., 2023; Arjaliès & Mundy, 2013). Por outro lado, também se verifica uma necessidade interna e autónoma de ir além da fronteira da conformidade e de se comprometerem com a sustentabilidade (Chen & Chen, 2019). Contudo, a maioria das investigações tem reconhecido o desafio que existe quando se tenta enfrentar estas questões de forma isolada, por isso, destacam a importância do estabelecimento de parcerias e colaborações na sua abordagem (Dahan et al., 2010; Feilhauer & Hahn, 2021), para atingir a vantagem competitiva e colaborativa (Vangen & Huxham, 2003), uma vez que o aumento de interações entre diferentes organizações e a partilha de *know-how* são críticos para o sucesso competitivo e colaborativo (Dyer & Singh, 1998), permitindo o alcance de benefícios comuns e particulares que

individualmente não conseguiriam (Adams et al., 2023; Dyer & Singh, 1998; Sharma & Kearins, 2011; Vangen & Huxham, 2003).

1.1. Determinantes da Gestão Sustentável

Na tentativa de desenvolver uma estratégia de sustentabilidade eficaz, é fundamental que as empresas compreendam o que as motiva e o que dificulta a implementação da estratégia (Adams et al., 2023). Segundo Chen & Chen (2019), ainda não é muito claro o que impulsiona as práticas sustentáveis.

A literatura debruça-se sobre motivos instrumentais/materiais e morais, que dão contribuições comparáveis para a conformidade e compromisso, aprofundando no âmbito dos motivos morais, os quais exercem uma influência mais forte sobre o compromisso das empresas nas práticas sustentáveis, sem a intenção de obter benefícios (Chen & Chen, 2019). Segundo Čater et al. (2023), os motivos morais estão positivamente relacionados com estratégias de responsabilidade social que, por sua vez, podem ajudar a melhorar a implementação das práticas sociais internas e externas. Em contrapartida, as firmas também encontram barreiras na implementação de uma estratégia sustentável, como os custos associados a essa implementação ou até mesmo a falta de benefícios percebidos ou visíveis, podendo inviabilizar os esforços e levar as empresas a não investirem o tempo e recursos necessários (Adams et al., 2023).

1.2. A dimensão social na sustentabilidade

No contexto da sustentabilidade corporativa, esta é usualmente reconhecida como uma abordagem tridimensional composta por dimensões económicas,

ambientais e sociais (Kates et al., 2005; Kleinman & Palmon, 2023; Sanz-Mendiola et al., 2013). O foco predominante na literatura assenta, sobretudo, nas duas primeiras, enquanto os aspetos sociais, como práticas laborais, direitos humanos e o bem-estar da sociedade são integrados de forma periférica e pontualmente no conceito de economia circular (Geissdoerfer et al., 2017; Kates et al., 2005). Embora a visão interligada ainda seja dominante na literatura de gestão geral, a visão incorporada representa uma perspetiva holística sobre a sustentabilidade, realçando a inter-relação das três dimensões (Mies & Gold, 2021; Sharma & Kearins, 2011), em que as empresas fazem parte e dependem da sociedade que, por sua vez, depende do ambiente (Hutchins & Sutherland, 2008).

A definição de uma estratégia de responsabilidade social por si só não produz resultados, a não ser que seja implementada através de práticas sociais (Čater et al., 2023). Num estudo realizado por Mies & Gold (2021), no domínio dos trabalhadores, as práticas sociais identificadas em mais de metade da amostra relacionavam-se com o emprego, a educação e a sensibilização, a saúde e segurança e o envolvimento do governo. No domínio da comunidade local, foram o desenvolvimento regional e organizacional, entre outros. Segundo Boons & Spekkink (2012), estas práticas estão associadas ao desenvolvimento de colaborações, nomeadamente a cooperação com governos ou organizações não governamentais, que envolvem a comunidade local.

1.3. Colaboração Interorganizacional

A colaboração interorganizacional tem sido realçada como a principal facilitadora de uma economia sustentável (Mies & Gold, 2021), resultando em cocriação de valor para as partes envolvidas (Huo et al., 2021), como consequência da combinação e troca de melhores práticas, mecanismos de

governança eficazes (Dyer & Singh, 1998), bem como, maior capacidade e flexibilidade de ações e melhor tomada de decisões devido à sinergia de recursos e partilha de riscos (Adams et al., 2023). No entanto, ainda existe uma escassez de estudos empíricos que avaliam o potencial das colaborações (Sharma & Kearins, 2011). Segundo Samant & Kim, (2021) na cooperação existem complexidades de natureza estratégica, informativa e relacional, que interferem na definição de um objetivo comum e concreto (Schruijer, 2020), não sendo sempre possível envolver parceiros com valores partilhados ou com os mesmos interesses (Murray et al., 2010). Segundo Diaz-Kope & Morris (2022), as principais motivações para a colaboração baseiam-se na necessidade financeira, assimetria de informação, reciprocidade, procura pela eficiência e estabilidade. Por um lado, algumas organizações colaboram porque são obrigadas a fazê-lo, como condição para receber financiamento (Murray et al., 2010). Por outro, Dyer et al. (2018) defendem que o acesso a recursos complementares é a principal justificação para as entidades colaborarem, fornecendo uma visão de futuros benefícios comuns que permitem alcançar a vantagem colaborativa (Dyer & Singh, 1998; Samant & Kim, 2021). Contudo, ao longo do tempo os benefícios da complementaridade podem atenuar (Dyer et al., 2018).

Samant & Kim (2021) examinaram a dicotomia entre benefícios comuns e privados, concluindo que o compromisso na troca de *know-how* está positivamente relacionado com a criação de valor comum. No entanto, a semelhança fundada no conhecimento entre parceiros e a capacidade de absorção na aprendizagem estão positivamente relacionados com os benefícios privados, afastando-se dos comuns. Desta forma, verificou-se que a capacidade de absorção conduz a uma dependência reduzida do parceiro.

2. A percepção do valor esperado e a aceitação da colaboração

Segundo Ferrigno et al. (2023), o valor esperado nas parcerias envolve antecipar o valor que pode ser criado e apropriado através da colaboração e compreender os fatores que influenciam a estabilidade e o desempenho da parceria. A maioria dos indivíduos argumenta que o planeamento é feito para decidir anteriormente a direção que deve ser tomada, apoiando a tomada de decisão à priori (Malmi & Brown, 2008). No contexto de estratégias de sustentabilidade, para garantir que sejam tomadas decisões mais responsáveis do ponto de vista social, os gestores precisam de ferramentas que facilitem uma compreensão completa dos impactos potenciais (Hutchins & Sutherland, 2008). Medir o valor de uma relação interorganizacional depende da perspetiva de cada parte, e basearmo-nos apenas nos resultados económicos pode levar a resultados errados (Sugai & Mahajan, 2023), uma vez que é possível que a parte interessada que obteve o retorno pretendido de tal investimento não o valorize de igual forma (Kleinman & Palmon, 2023). Segundo Weber et al. (2017), os fatores que impulsionam a criação conjunta de valor em colaborações interorganizacionais diferem para cada parceiro. Com efeito, torna-se essencial definir primeiro o que se entende por valor numa colaboração. Segundo Dyer & Singh (1998), o valor relacional é entendido como *“um lucro gerado conjuntamente numa relação interorganizacional que não pode ser gerado por nenhuma das empresas isoladamente e só pode ser criado através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros específicos da aliança”*.

Dada a natureza dos custos fixos de alguns investimentos, é necessário que os parceiros avaliem se obterão o retorno necessário sobre o investimento realizado (Dyer & Singh, 1998). No entanto, é consensual entre vários autores o desafio que existe em mensurar o valor ou desempenho criado pela parceria

(Feilhauer & Hahn, 2021), tendo implicações na própria decisão de avançar com a colaboração. Ao avaliar o valor potencial de uma colaboração é importante considerar determinados fatores, nomeadamente as medidas de desempenho associadas aos objetivos e motivações da parceria, a nível financeiro e operacional, bem como outros indicadores específicos (Piltan & Sowlati, 2016a) e os fatores que possam afetar o desempenho da parceria, isto é, a partilha de informações, de riscos, recompensas, a tomada de decisões conjunta, o nível de confiança e compromisso (Piltan & Sowlati, 2016b).

Embora o valor potencial seja fundamental, uma parceria não pode ser apenas aceite com base no valor económico potencial que traz (Giraldi et al., 2023; Lebedev et al., 2021). Segundo Piltan & Sowlati (2016b), existem diferentes motivações que levam a aceitação de uma colaboração. A compreensão dos fatores associados à criação e apropriação de valor pode informar sobre o processo de tomada de decisão e ser crucial para determinar a aceitação da parceria (Ferrigno et al., 2023; Tescari & Brito, 2016). Fatores como partilha de conhecimento, recursos e capacidades complementares, ativos específicos do relacionamento e uma governação eficaz são fontes potenciais de vantagem competitiva e que podem conduzir à aceitação de uma parceria (Dyer & Singh, 1998). Contudo, salienta-se a dificuldade em mensurar as componentes da colaboração, dado que são, sobretudo, qualitativas (Piltan & Sowlati, 2016b).

3. Criação de Valor em Relações Interorganizacionais

Dyer & Singh (1998) defendiam um modelo de visão estático, em que as empresas estabeleçam relações interorganizacionais para criar valor comum, através da partilha de conhecimento, complementaridade de recursos, ativos específicos da colaboração e uma governação eficaz (Figura 1). Contudo, o

modelo foi reajustado (Figura 2), considerando que os mesmos determinantes conduziam à criação de valor através de uma visão dinâmica e evolutiva (Dyer et al., 2018). As alianças que são formadas em torno de recursos tangíveis complementares beneficiam, inicialmente, de investimentos em ativos específicos e aquelas que se criam por meio da procura de recursos intangíveis beneficiam de rotinas de partilha de conhecimento (Dyer et al., 2018). No entanto, a criação de valor através da complementaridade de recursos está dependente da tarefa que é atribuída ao trabalho conjunto (Soda & Furlotti, 2017), visto que o grau de interdependência entre os recursos dos parceiros influencia os restantes fatores e determina se é realmente necessário realizar investimentos adicionais (Dyer et al., 2018). Segundo Aggarwal et al. (2011), as atividades com elevada interdependência de recursos têm uma melhor performance quando combinadas com uma estrutura de tomada de decisão mais hierárquica ou formal em comparação com atividades que têm uma baixa interdependência de recursos que podem ser geridas à distância. Assim, Dyer et al. (2018) salientam que a interdependência de recursos entre parceiros influencia não só os investimentos em ativos específicos ou na partilha de conhecimento, mas também a escolha dos mecanismos de governação.

Com efeito, para a criação de valor através de relações interorganizacionais sólidas salienta-se a importância de uma estrutura governativa eficaz (Dyer & Singh, 1998), e da utilização de sistemas de controlo de gestão, uma vez que são fatores fundamentais para que as empresas consigam garantir que a sua estratégia depois de planeada seja executada (Merchant & Van der Stede, 2017). Segundo Dekker (2004), a questão do controlo está diretamente relacionada com a estrutura de governação eficaz.

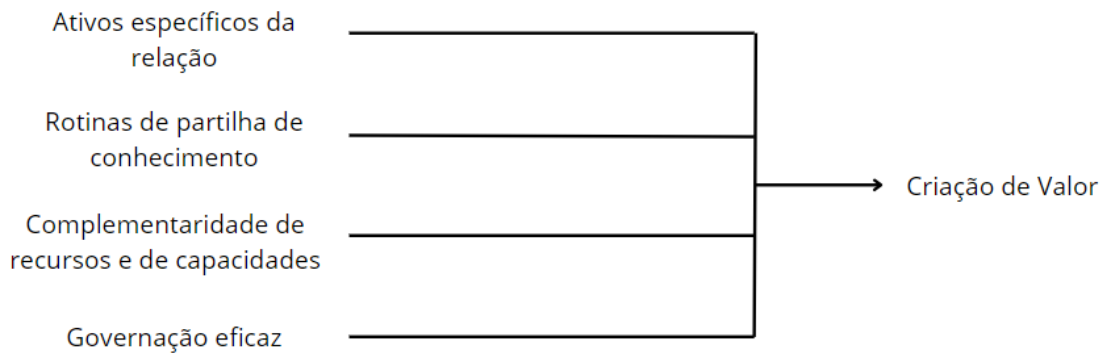


Figura 1: Modelo da visão relacional original/estático: determinantes da criação de valor

Fonte: Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. (Elaboração própria)

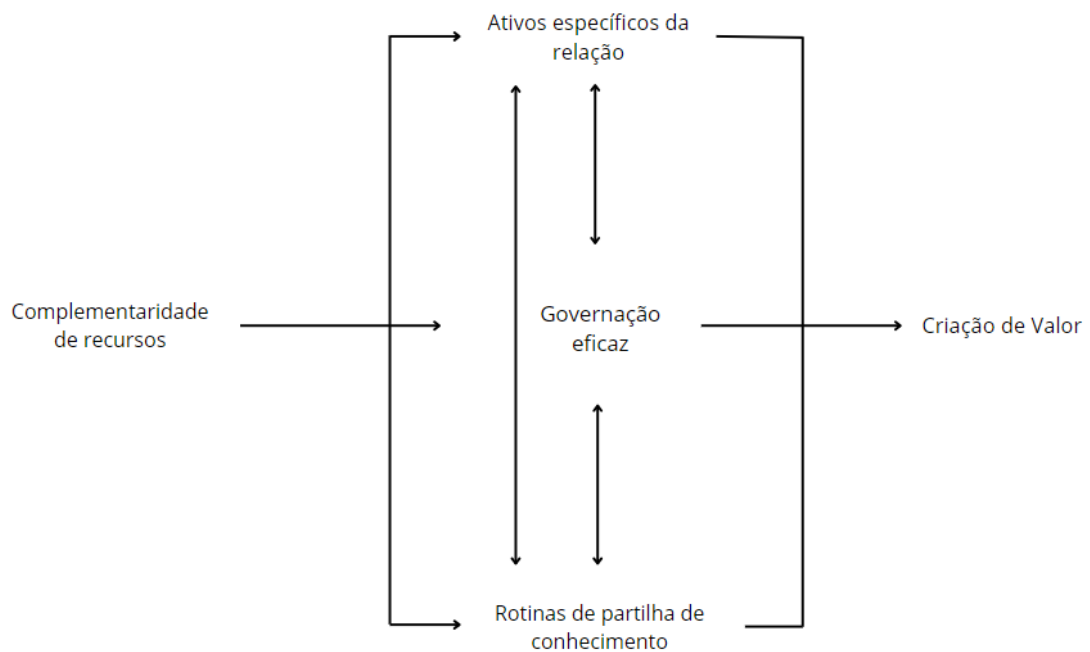


Figura 2: Modelo de visão relacional dinâmico: determinantes da criação de valor

Fonte: Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. (Elaboração Própria)

3.1. Estrutura governativa

A estrutura governativa diz respeito à estrutura e composição do conselho de administração da empresa, bem como às suas diversas equipas (Malmi & Brown, 2008). A governação, a cultura e a confiança são conceitos que estão interligados e que são complementares, e os gestores precisam de refletir de forma holística sobre as suas interações, no sentido de estabelecerem comportamentos colaborativos e não oportunistas (Galvin et al., 2021), os quais se evidenciam em situações de incerteza e elevados níveis de complexidade (Giraldi et al., 2023). Estruturas de governação claras, que abrangem questões como a resolução de problemas, processos de tomada de decisão e sistemas de medição de desempenho, ajudam a construir confiança em relacionamentos interorganizacionais (Galvin et al., 2021; Vangen & Huxham, 2003). Segundo Ferrigno et al. (2023), as salvaguardas informais têm mais capacidade para gerar resultados no conjunto. Nestes casos, os parceiros são mais propensos em investir em ativos específicos da relação, contudo, requerem um tempo considerável para serem desenvolvidos (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998). A governação informal reduz potencialmente os custos de contratação, monitorização e adaptação, podendo, também, fornecer incentivos superiores para iniciativas de criação de valor (Dyer & Singh, 1998). Dyer et al. (2018) assumem uma visão dinâmica da visão relacional, argumentando que a confiança melhora naturalmente o ciclo de vida das parcerias, mas também pode levar a uma benevolência e integração excessivas, o que pode ter um impacto negativo no desempenho colaborativo.

Adicionalmente, a governação está destinada a lidar com requisitos de coordenação e preocupações de apropriação (Dekker, 2004). Quanto maior for a interdependência de recursos entre parceiros, maiores serão as preocupações de apropriação e maiores serão os custos de coordenação (Dyer et al., 2018).

Segundo Lebedev et al. (2021), quando existe um equilíbrio de poder, verifica-se uma dependência mútua das empresas parceiras, o que cria a necessidade de colaborar. Relativamente à cultura, esta permite que as partes trabalhem em conjunto de forma mais eficaz, reduzindo, assim, o nível de dependência de estruturas formais de governação (Galvin et al., 2021).

3.2. Sistemas de Controlo de Gestão Interorganizacionais

Os sistemas de controlo de gestão são regras, práticas, valores e outras atividades de gestão implementadas para garantir que o comportamento dos colaboradores está de acordo com os objetivos e estratégias da organização (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). No contexto de colaborações estratégicas, os sistemas de controlo de gestão podem ser definidos como instrumentos que as organizações utilizam para manipular o comportamento das partes envolvidas no sentido de alcançar os resultados desejáveis ou predeterminados (Dekker, 2004; Sanz-Mendiola et al., 2013), fazendo com que estes tomem as decisões certas (Malmi & Brown, 2008).

Segundo Langfield-Smith & Smith (2003) existem sistemas de controlo de gestão formais e informais. Dekker (2004) exemplifica os primeiros como controlo de resultados e controlo de ação e os segundos como controlos sociais. Os controlos de resultados são utilizados para controlar comportamentos, permitindo comparar os resultados com o que foi definido previamente (Merchant & Van der Stede, 2017). Os controlos de ação refletem o uso de políticas e procedimentos para especificar os processos e comportamentos numa organização (Kleinman & Palmon, 2023; Malmi & Brown, 2008). Merchant & Van der Stede (2017) caracterizam os controlos de ação como

restrições comportamentais, revisões de pré-ação e responsabilidade pela ação. Segundo Feilhauer & Hahn (2021), alguns estudos sugerem, por um lado, que as empresas utilizam práticas formais para monitorizar e avaliar o desenvolvimento de parcerias intersetoriais em termos de sustentabilidade, como é o exemplo de reuniões e cronogramas de reuniões no sentido de estabelecer prazos que direcionam o comportamento dos membros da organização (Malmi & Brown, 2008), mas também existem firmas que não o fazem. Neste sentido, Piltan & Sowlati (2016a), afirmam que a falta de uma avaliação abrangente da colaboração é uma das principais razões para o fracasso da colaboração. Os controlos sociais, por sua vez, baseiam-se no valor partilhado e incluem fatores como o recrutamento e seleção, formação e conceção de funções (Merchant & Van der Stede, 2017), estando, também, diretamente relacionados com a confiança criada (Dekker, 2004), um fator que influencia a preferência pela escolha de comportamentos benéficos no processo de cooperação corporativa (Sun et al., 2023). A confiança é um mecanismo de controlo social e informal, por vezes, considerada a principal forma de controlar as relações interorganizacionais (Dekker, 2004). No entanto, uma elevada confiança pode conduzir a uma inércia relacional, isto é, pode levar à brandura e à perda de disciplina (Dyer et al., 2018).

Segundo Giraldi et al. (2023), um alinhamento da capacidade relacional através de ferramentas adequadas e um forte vínculo social baseado na confiança conduz a um elevado nível de colaboração entre parceiros. Contudo, embora uma elevada confiança mútua possa diminuir as preocupações dos parceiros relativamente a riscos de transação, os mecanismos formais de controlo podem ser utilizados para a coordenação de tarefas (Dekker, 2004). Crutzen et al. (2017) afirmam que a falta de controlos formais num ambiente de controlos informais também pode criar conflitos para os gestores em termos de seguimento de objetivos de responsabilidade social quando estes não são

refletidos num sistema de controlo formal. Norris & O'Dwyer (2004) concluem que as empresas não se dedicam tanto à monitorização do desempenho da sustentabilidade e motivação do comportamento orientado para a sustentabilidade, ligando incentivos ao desempenho. Como a confiança é uma solução de baixo custo, substituirá os controlos formais sempre que um nível suficiente de controlo é atingido para preservar a transação, por isso, os parceiros preferem não usar desnecessariamente controlos formais que são caros, correndo o risco de prejudicar a qualidade do relacionamento deles (Dekker, 2004).

Malmi & Brown (2008) afirmam que as organizações, também, podem combinar diferentes formas de controlo de gestão (Figura 3), uma vez que podem ser complementares e reforçar-se mutuamente (Crutzen et al., 2017). Contudo, existe pouca pesquisa empírica relativamente à combinação de sistemas de controlo de gestão (Malmi & Brown, 2008). O nível de interdependência nas relações interorganizacionais pode variar entre muito baixo, exigindo poucos esforços de coordenação, e muito elevado, exigindo comunicação e tomada de decisões contínuas entre os parceiros e partes envolvidas (Dekker, 2004; Kleinman & Palmon, 2023). O planeamento poderá ter uma segunda função e ser, efetivamente, considerado uma forma de controlo quando o seu papel se baseia no alinhamento e congruência de objetivos na definição da estratégia, permitindo, assim, a coordenação (Malmi & Brown, 2008). Por outro lado, Merchant & Van der Stede (2017) associam o planeamento a controlo de resultados financeiros. O controlo cibernético permite fazer a ligação entre metas e o estabelecimento de responsabilidade pelas variações no desempenho. Alguns exemplos recaem no uso de orçamentos, medidas financeiras e não financeiras (Malmi & Brown, 2008). As medidas ou indicadores não financeiros estão a tornar-se uma parte cada vez mais importante dos sistemas de controlo de gestão nas organizações, sendo

utilizadas para superar algumas das limitações percebidas nas medidas financeiras (Malmi & Brown, 2008).

Controlos Culturais						
Clãs		Valores			Símbolos	
Planeamento		Controlos Cibernéticos				Sistema de Recompensas
Longo prazo	Plano de ação	Orçamento	Sistema de Medidas Financeiras	Sistemas de Medidas Não Financeiras	Sistema de Medidas Híbrido	
Controlos Administrativos						
Estrutura Governativa			Estrutura Organizacional		Políticas e Procedimentos	

Figura 3: Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão

Fonte: Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. (Elaboração Própria)

Capítulo 2

Metodologia

2. Abordagem de investigação

No sentido de criar mudanças em direção a um mundo empresarial mais sustentável e preocupado com os assuntos correntes que envolvem a sociedade, o presente estudo pretende explorar a relevância de uma colaboração voltada para questões sociais, a implicação que a perceção do valor potencial criado tem no momento de aceitação de uma parceria voltada para a responsabilidade social e de que forma os sistemas de controlo de gestão interorganizacionais utilizados contribuem para a criação de valor, recorrendo ao projeto Pro-Move-Te que decorre da colaboração entre a Associação Coração Delta - Associação de Solidariedade Social do Grupo Nabeiro, doravante “Coração Delta”, a Delta Cafés e nove municípios do distrito de Portalegre e que será detalhada mais à frente. Através da revisão de literatura entende-se que apesar da adoção de práticas sustentáveis e das relações interorganizacionais não serem conceitos novos para as empresas, existem ainda evidências limitadas e inconclusivas sobre este tema no seu conjunto (Feilhauer & Hahn, 2021), sobretudo por ser considerado um desafio medir o valor neste contexto.

É importante esclarecer que o esforço para responder à questão de pesquisa acima mencionada compreenderá dois tópicos principais. Em primeiro lugar, explorar de que forma foi percecionada ou mensurada a estimativa de valor que pudesse vir a ser criado, no sentido de compreender se a colaboração tinha viabilidade: de facto, poderia estar em causa a abdicação de outras iniciativas que também necessitassem de apoio financeiro. Em segundo lugar, estudar de

que forma o Coração Delta procurou construir uma relação interorganizacional sólida no sentido de alinhar os objetivos e interesses entre as partes envolvidas.

O método utilizado consiste num *case study*, que é passível de diversas metodologias, sobretudo, qualitativas, que permitem investigações através de análise de documentos, entrevistas, observações, entre outros (O'Mathúna & Iphofen, 2022). Deste modo, a abordagem adotada baseia-se numa perspetiva metodológica qualitativa, a qual permite interpretar e compreender fenómenos sociais, explorando a experiência, comportamentos e as perspetivas individuais de cada um dentro do seu ambiente natural (Chai et al., 2021).

Através deste estudo, espera-se que novas iniciativas possam surgir através do estabelecimento de colaborações de partilha de valor, como é o caso do projeto Pro-Move-Te, mas também que outras empresas tenham esta reflexão como exemplo para atingir esforços de eficiência relacionados com a responsabilidade social. No entanto, convém salientar que o resultado deste caso de estudo não deve ser utilizado para se fazer generalizações, mas antes para expandir e generalizar teorias, de forma que os investigadores ou profissionais aprendam com as especificidades de uma situação e apliquem esse conhecimento em situações semelhantes (O'Mathúna & Iphofen, 2022).

2.1. Recolha e análise de dados

Segundo Yin (2018), existem múltiplas fontes com o intuito de recolher informação para a realização do *case study*, nomeadamente: documentos, arquivos registados, entrevistas, observação direta, observação participada e artefactos físicos. Para analisar a colaboração entre o Coração Delta, a Delta Cafés e os nove municípios da região de Portalegre foi reunida informação de documentos e entrevistas que tive a oportunidade de ter com membros do Grupo Nabeiro e do Coração Delta.

A escolha das entrevistas deve-se à possibilidade de obter respostas personalizadas que vão além do tema estudado, isto é, os entrevistados podem fornecer atalhos para o histórico de determinada situação que ajudem a identificar outras fontes relevantes, acrescentando valor à questão (Yin, 2018). Com efeito, realizaram-se duas reuniões e três entrevistas semiestruturadas, com uma duração média de 30 minutos, em modo online. Em janeiro reuni com a Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito, a Coordenadora de CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social e a Coordenadora de ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta para obter uma explicação detalhada do programa Pro-Move-Te; entrevistei a Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito (Ver Apêndice 1 relativo ao guião da entrevista) com o objetivo de obter uma visão geral da estratégia direcionada para a responsabilidade social corporativa e da importância das colaborações para o alcance de objetivos; a Coordenadora de CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social (Ver Apêndice 2 relativo ao guião da entrevista) para clarificar os sistemas de controlo gestão interorganizacionais utilizados no programa para monitorizar, avaliar e promover a satisfação das partes envolvidas; e entrevistei a Coordenadora de ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta para compreender de forma aprofundada a motivação para o estabelecimento da parceria e todo o planeamento realizado, para além dos investimentos e estimativa de valor criado pensados à priori, determinantes para a aceitação da colaboração. Adicionalmente, recorri a fontes de informação adicionais disponibilizadas, nomeadamente, o relatório de sustentabilidade do Grupo Nabeiro – Delta Cafés de 2018, a candidatura ao Programa Portugal Inovação Social com a descrição do projeto, o estudo de impacto social que realizaram, e as ferramentas utilizadas para monitorizar semanal e mensalmente as atividades do programa.

O uso das informações adicionais é fundamental para corroborar e aumentar as evidências de outras fontes (Yin, 2018). Portanto, estas fontes de informação adicionais foram cruciais para a elaboração deste estudo, pois pude obter indicações acerca da estratégia de sustentabilidade definida, de todo o processo de planejamento até à execução do programa e sobre a forma como perceberam o potencial da parceria, demonstrando que faria sentido investir neste projeto.

Capítulo 3

O Caso do Grupo Nabeiro – Associação Coração Delta

3. Estratégia direcionada para a Responsabilidade Social Corporativa

Há vários anos que o Grupo Nabeiro - Delta Cafés tem vindo a construir um modelo de negócio sustentado no ambiente, justiça social e económica da sua cadeia de valor, procurando no futuro continuar a assegurar a rentabilidade económica, através da redução da pegada ambiental e da maximização do impacto social positivo (Relatório de Sustentabilidade, 2018).

As preocupações do Comendador Rui Nabeiro com as desigualdades socioeconómicas foram trazidas de forma consistente para os seus empreendimentos empresariais, *“sendo reconhecida tanto a parte social como ambiental e de governance, a nível nacional como nos países de terceiro mundo”* (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024). De facto, o Grupo Nabeiro é amplamente distinguido como um forte exemplo de Responsabilidade Social Corporativa em Portugal, onde o compromisso do fundador, com os valores fundamentais de integridade, transparência, verdade, qualidade, solidariedade, sustentabilidade, humildade, inovação e lealdade, construiu uma *“marca com uma figura muito forte”* (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024) que demonstra o comprometimento por um futuro com responsabilidade e respeito pelas próximas gerações, e alimenta uma cultura empresarial socialmente consciente. Com efeito, esta mensagem foi de

tal maneira transmitida aos colaboradores que criaram um grupo de voluntários, passando a ter um maior simbolismo quando nasceu o Coração Delta que é uma instituição de solidariedade social, criada com o objetivo de desenvolver serviços e projetos nas comunidades na área da educação e saúde, contribuindo para a formalização de uma sociedade mais justa e com mais valor. Adicionalmente, permanece até hoje dentro do Grupo Nabeiro, visto que *“os associados são os próprios colaboradores e a ideia era perpetuar que a instituição se mantivesse com os valores do fundador”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa reunião em 12/01/2024).

No Grupo Nabeiro, *“os princípios do conceito ESG – Environment, Social, Government – já estavam incorporados na estratégia mesmo antes do conceito ter aparecido”* (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024), no entanto, têm redefinido novas prioridades no sentido de gerir os desafios que atualmente subsistem. Desta forma, não se dissociam os critérios associados ao ESG, nomeadamente o ambiente, a sociedade e o Governance, contudo, destacam a importância do Governance, uma vez que *“sem uma forte estrutura de Governance não conseguimos fazer cumprir a parte ambiental nem social”* (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024).

Adicionalmente, no que concerne à implementação de uma estratégia direcionada para a sustentabilidade sempre foram apologistas de parcerias *“na tentativa de complementar o know-how de ambas as partes e de criar valor comum”* (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024). No momento de medição dessas práticas considera-se que no caso do ambiente existem indicadores, fórmulas e cálculos com conversores a nível europeu e legislação clara, contudo, a nível social, apesar de reconhecerem o número de pessoas que conseguem impactar, *“mensurar*

economicamente o impacto é um desafio” (Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito numa entrevista em 18/01/2024).

3.1. Pro-Move-Te: o valor potencial da colaboração

O Coração Delta teve conhecimento de um programa realizado e explorado pela *Fundación Santa Maria la Real*, em Espanha, com uma taxa de sucesso de 60,1%, chamado *“Lanzaderas de Empleo”*. *“As Lanzaderas de Empleo consistem numa equipa heterogénea de 20 pessoas desempregadas em que elas são voluntárias, isto é, não estão com nenhum tipo de rendimento e o objetivo comum é arranjar trabalho para todos”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 12/01/2024). Com efeito, o comendador Rui Nabeiro assumiu o compromisso pessoal de transferência e adaptação da metodologia, através do Coração Delta, à realidade de Campo Maior, no âmbito de um financiamento a 100% do CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social e *“obteve ótimos resultados”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 12/01/2024). *“O propósito do Sr. Rui Nabeiro era ajudar os jovens a encontrar uma direção relativamente àquilo que gostavam de fazer, por isso é que um dos valores é a proximidade e no fundo estar sempre atento à comunidade”* (Coordenadora da ação social dentro Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). Os critérios utilizados para avaliar a necessidade e viabilidade do programa foi, por um lado, o facto de o comendador Rui Nabeiro reconhecer que os jovens não estavam bem preparados para o mercado trabalho e, por outro, a questão da população da região do Alentejo estar envelhecida com uma tendência significativa da deslocação dos jovens para o litoral. Portanto, o projeto-piloto obteve uma taxa de sucesso superior à esperada, concluíram que funcionava e intencionavam replicar aquilo que mais tarde foi chamado de Pro-Move-Te em Portugal.

Com efeito, reuniram com a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo - CIMAA, onde dos quinze municípios existentes, nove aceitaram ter o programa ativo nos seus concelhos e, portanto, investir nele. Todo o planeamento foi realizado através de reuniões de coordenação para a transferência do projeto, entre as várias entidades. As reuniões serviram para a delineação, organização e planificação das ações durante vários meses, o que permitiu alinhar objetivos para que o projeto ganhasse forma e pudesse ser submetido à candidatura ao Portugal Inovação Social. Nas referidas reuniões, participaram de forma ativa, as entidades responsáveis pela transferência do programa, parceiros e investidores/colaboradores:

- *Fundación Santa María la Real*: criadora e responsável da iniciativa em Espanha;
- Coração Delta: como entidade responsável pela implementação do programa em Portugal;
- Consultoras-Peritas no processo de transferência do programa "*Lanzaderas*" à realidade portuguesa;
- CIMAA: interlocutora e vínculo de união entre a entidade coordenadora do plano e os municípios, responsável pela difusão do projeto a submeter a candidatura, convocatória e organização de reuniões com os Presidentes de Câmara e técnicos dos Municípios.
- Municípios: participação dos Presidentes da Câmara e técnicos nas reuniões convocadas pela CIMAA.
- Delta-Cafés: Participação nas reuniões com os Presidentes de Câmara para o desenvolvimento do programa.

Em termos de responsabilidades, estas foram estruturadas e delineadas no momento em que o Coração Delta apresentou o Programa na reunião com a

CIMAA e os municípios, onde foi, também, esclarecido o que pretendiam da colaboração.

Síntese – Desenvolvimento da Iniciativa	
2015	Reuniões e contactos entre o Coração Delta, a <i>Fundación Santa María La Real</i> (responsável deste projeto em Espanha) e serviços externos de consultoria para ajudar na adaptação e implementação do programa “ <i>Lanzaderas de Empleo</i> ” em Campo Maior, Portugal
2016	Projeto-Piloto em Portugal na localidade de Campo Maior
2017	Acordo de Colaboração entre o Coração Delta e os nove Municípios de Portalegre para o desenvolvimento do Pro-Move-Te (nome atribuído em Portugal) através da Candidatura aprovada pela Iniciativa Portugal Inovação Social – Programa de Parcerias para o Impacto

Tabela 1: Síntese - Desenvolvimento da Iniciativa

Fonte: Apresentação do Programa Pro-Move-Te.

Portugal Inovação Social recebe fundos comunitários e aceita várias tipologias de candidaturas. Neste caso, “*as parcerias para o impacto permitem um financiamento de 70% e os restantes 30% têm de ser obrigatoriamente cumpridos por investidores sociais*” (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 17/01/2024).

Como acontece com qualquer investimento, foi fundamental compreender os riscos e custos envolvidos (Tabela 2), visto que os recursos não eram

ilimitados. A escolha de investir tempo e de procurar investidores para o projeto implicou direcionar parte do orçamento de partilha de conhecimento para a aceleração do processo.

Rubrica	Total	2017	2018	2019	2020
Encargos com Pessoal	173.430	47.510	57.810	57.810	10.300
Encargos Diretos	63.750	25.750	18.250	8.250	11.500
Encargos Gerais	9.000	9000	0	0	0
TOTAL	246.180	76.260	79.060	69.060	21.800

Tabela 2: Orçamento previsto por cada ano de implementação: recursos humanos, aquisição de bens e serviços, custos gerais

Fonte: Candidatura - Plano de Desenvolvimento IIES

O programa Pro-Move-Te foi, deste modo, um projeto inovador em Portugal para a promoção do emprego jovem, cuja metodologia se baseava na orientação e apoio de um grupo de 20 jovens desempregados com idades compreendidas entre os 18 e 34 anos para a criação de uma equipa heterogénea com espírito dinâmico, comprometida e responsável pelo seu próprio processo de inserção laboral bem como dos seus colegas, visto que também se comprometiam e colaboravam no processo de inserção laboral dos restantes membros da equipa. *“Além do autoconhecimento relativamente a si mesmos, tinham a oportunidade de se darem a conhecer às entidades empregadoras do seu concelho e concelhos mais próximos”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). Com efeito, os jovens participavam no projeto de forma voluntária, coordenados por um “treinador”, que os apoiava no desenvolvimento das suas competências, da mesma maneira que desenvolviam outras, construindo conhecimento coletivo (Manual Formativo, 2017). Ou seja, colaboravam todos para conseguir alcançar um objetivo comum, ter um emprego, seja por conta de outrem ou por conta própria.

Portanto, o programa foi desenvolvido através de uma metodologia inovadora, cuja diferenciação era que o funcionamento era similar a uma empresa, onde estavam distribuídos por departamentos ou por projetos, debaixo de uma cultura colaborativa e reuniam durante cinco meses para distribuir tarefas, fazendo com que a sua procura de emprego fosse mais coordenada e eficaz. Por isso, necessitava do compromisso de todas as partes da colaboração para que tivesse um forte desenvolvimento. Assim, os principais colaboradores do Pro-Move-Te eram: Coração Delta, Delta Cafés e nove municípios de Portalegre, nomeadamente Alter do Chão, Campo Maior, Elvas, Fronteira, Marvão, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel e cada parte tinha as suas obrigações (Tabela 4). O Coração Delta foi o pilar, porque *“era quem conhecia a metodologia e quem tinha feito a candidatura”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024). Desta forma, o orçamento total seria repartido da seguinte forma (Tabela 3):

Orçamento Total = 246.180€	
Financiamento de 70% do Portugal Inovação Social	172.326,00€
Investidores Sociais 30%	73.854,00€
Cada investidor social (Delta Cafés e 9 municípios)	7.385,40€

Tabela 3: Repartição do Orçamento Total

Fonte: Candidatura – Plano de Desenvolvimento IIES

Obrigações do Contrato	
Coração Delta	Municípios
Coordenar, desenvolver e avaliar o projeto de acordo com a candidatura aprovada pelo Portugal Inovação Social.	Facilitar as infraestruturas necessárias (salas devidamente equipadas) para o desenvolvimento do programa na localidade.
Garantir o bom funcionamento do projeto, realizando um acompanhamento contínuo.	Manutenção das salas para o bom funcionamento do programa, nomeadamente, no que respeita a limpeza, aquecimento, ar condicionado, eletricidade, segurança e equipamento.
Oferecer a rede de colaboração e os contactos necessários para uma gestão eficaz do programa.	Colaborar no processo de difusão do programa e no processo de captação dos jovens desempregados.
-	Facilitar um técnico municipal para a interlocução, comunicação e contacto.
-	Contribuir economicamente para o desenvolvimento do programa Pro-Move-Te com o valor de 7.385,40€.

Tabela 4: Obrigações do Contrato

Fonte: Acordo de Colaboração entre Coração Delta e Municípios

De facto, se a Delta Cafés quisesse ter um papel vital no desenvolvimento e crescimento dos jovens, sabia que a empresa cafeeira não poderia ser uma mera investidora, mas uma verdadeira parceira. Assim, isso significava estar envolvida nas decisões estratégicas do projeto e também *“disponibilizar os recursos da empresa, nomeadamente instalações, fornecimento de transportes e outros serviços fundamentais para viabilizar o sucesso do projeto nos restantes anos”*

(Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 17/01/2024). Além disso, nenhuma outra entidade teve tal iniciativa, o que daria à Delta Cafés e Coração Delta a oportunidade de serem pioneiros em Portugal. Ainda que para a Delta Cafés esta parceria não fosse, provavelmente, uma fonte significativa de vantagem competitiva no muito curto prazo, investir e colaborar no Pro-Move-Te seria outra forma de reforçar o seu posicionamento: uma empresa com visão de futuro, possuindo um impacto social positivo.

O retorno potencial para o projeto por cada ano de implementação *“não previa benefícios económicos”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024), mas verificaram a existência de possíveis retornos indiretos do investimento, nomeadamente a redução de gastos relativamente aos subsídios de desemprego e outras ajudas sociais, relativamente às pessoas que conseguiram inserir-se no mercado de trabalho e aumento da tributação de impostos e de quotas de segurança social dos novos trabalhadores. *“No final, termos visto este modelo como uma política pública em 2022, foi de facto para nós um reconhecimento”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). Adicionalmente, esperavam ter um impacto transformador na sociedade pela prevista redução de risco de exclusão social para as pessoas desempregadas que participavam no Pro-Move-Te, um aumento da sensibilização da sociedade relativamente à questão do emprego, bem como, um maior compromisso das entidades empregadoras pela empregabilidade jovem e um aumento das oportunidades de acesso a um emprego. *“Mesmo sabendo que não obteríamos um rendimento económico, não foi uma razão para não avançarmos com o programa e colaboração”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024).

3.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão Interorganizacionais

O programa Pro-Move-Te *“alcançou as suas metas”*, devido à *“boa articulação que fizemos com os municípios”*, por exemplo nos primeiros cinco meses do programa queriam que *“30% das pessoas estivesse no mercado de trabalho, mas conseguimos superar”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 12/01/2024). *“Tudo o que for trabalho em rede, vai ter muito mais resultados do que trabalhar isoladamente”* (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). Apesar de o programa ter terminado, a estratégia articulada é pertinente no estudo das consequências da utilização de sistemas de controlo de gestão interorganizacionais. As relações interorganizacionais em análise são entre o Coração Delta, Delta Cafés, e os nove municípios que aceitaram colaborar neste projeto.

“Nem sempre os valores dos colaboradores são iguais, porque cada entidade tem a sua missão e o seu propósito, mas sempre acreditámos que o trabalho em rede traria uma riqueza diferente por nos tentarmos complementar” (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). No Pro-Move-Te tinham os objetivos definidos, não por mês, mas tinham uma *“percentagem definida para as pessoas estarem empregadas no mercado de trabalho”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 12/01/2024). A estratégia estava definida para três anos com o programa a funcionar simultaneamente em três municípios por ano. A decisão relativamente ao arranque foi decidida em conjunto, uma vez que pretendiam que fossem *“três municípios próximos em termos de distância para facilitar o encontro entre treinadores para a partilha de experiências e, mesmo, entre grupos seria mais fácil organizar eventos”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024). Adicionalmente, foi elaborado um plano de atividades num manual com um conjunto de recursos e materiais para serem utilizados no

desenvolvimento do programa. Estes recursos foram desenvolvidos e sistematizados pela equipa central em colaboração com os técnicos que fizeram parte do Programa *Lanzaderas de Empleo*, em Espanha. Este manual determinava: a estrutura e funções de cada um, definia diretrizes de coordenação entre as equipas, bem como ferramentas e periodicidade, tanto com as equipas internas do programa, como com as entidades externas com os quais se estabelecia contacto e relação; e conteúdos formativos com recursos formativos para serem utilizados no desenvolvimento do programa, havendo sempre a oportunidade de fazer adaptações que se adequassem melhor a cada grupo de jovens. Apesar de terem as diretrizes todas definidas num manual, o Coração Delta, no início de cada programa reuniu individualmente em cada município *“com a presença do Presidente, um interlocutor da área social ou vereador para falar novamente de todo o processo”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024) e, sobretudo, falar sobre a divulgação que era necessária fazer para contactar jovens desempregados. Além disso, o Coração Delta deslocou-se a cada município para verificar as condições do espaço e os materiais, uma vez que *“tudo aquilo que tinha ficado estipulado no contrato fomos ver se estava em conformidade”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024).

Relativamente aos treinadores, o contrato foi de seis meses, onde o primeiro mês consistiu na formação, prestado pelos serviços de consultoria externa, em Campo Maior e na visita ao espaço, bem como a disponibilização de todos os materiais necessários. Com efeito, os treinadores no início de cada programa tinham de elaborar uma planificação geral relativa à duração do programa e entregar à equipa central para que fosse discutida internamente (Ver Anexo 1), uma planificação semanal de acordo com as características e necessidades de cada grupo (Ver Anexo 2), juntamente com a ficha de atividades para explicar de forma detalhada a atividade que foi desenvolvida (Ver Anexo 3), para além

do relatório diário (Ver Anexo 4). Nas primeiras sessões com o grupo de jovens, o Coração Delta esteve presencialmente para se dar a conhecer aos participantes e para explicar todo o processo e propósito do programa.

Adicionalmente, planeavam e executavam reuniões mensais presenciais em cada município com uma pessoa responsável, nomeadamente uma vereadora ou uma pessoa da área social. *“Habitualmente, íamos de quinze em quinze dias presencialmente para verificar se estava tudo bem, se não houvesse nenhum problema, falávamos por telefone e aparecíamos uma vez por mês”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024). O objetivo era acompanhar a equipa no terreno, correspondendo às necessidades coletivas e individuais no processo de inserção laboral e acompanhar o treinador de cada município nas reuniões com as entidades empregadoras, com o intuito de estabelecer acordos de colaboração; fazer reuniões online, duas vezes por mês, com toda a equipa de treinadores, no sentido de planificar em conjunto, partilhar necessidades e boas-práticas da experiência de cada um e fazer reflexões metodológicas, isto é, *“articular e fazer pontos de situação e procurar soluções”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa reunião em 12/01/2024) relativamente às atividades definidas para o desenvolvimento pessoal e coletivo dos jovens desempregados; coordenar o processo com as entidades externas para que a mensagem estivesse alinhada com os objetivos do projeto. O intuito desta coordenação era solicitar o apoio e envolvimento de entidades e organizações do território.

No fim de cada programa realizaram um acompanhamento dos participantes no seu processo de inserção laboral e avaliaram a aquisição de competências profissionais e pessoais, compilando toda a informação num Estudo de Impacto Social elaborado no final do Programa, com a intenção de conhecer os efeitos a longo prazo, fossem positivos ou negativos, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente. Apesar de no final de cada programa fazerem uma avaliação final com a presença de

empresários, incluindo o Comendador Rui Nabeiro e Presidentes da Câmara, ao longo dos meses o Coração Delta e os serviços de consultoria externa já iam acompanhando a evolução dos jovens e, por sua vez, o impacto que o programa estava a ter, isto é, acompanhavam a elaboração do *pitch*, faziam *workshops*, entre outros. “A meio do programa havia sempre um evento intermédio, onde faziam a primeira apresentação às entidades que se deslocavam ao município e aí já víamos a evolução desde o arranque do programa até àquele momento” (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024). Adicionalmente, o Coração Delta questionava às entidades sobre a postura e características relevantes do grupo, de maneira a avaliar se a perspetiva das empresas e organizações se ia alterando. Assim, o Estudo de Impacto Social veio permitir um maior conhecimento acerca dos efeitos e mudanças produzidas nos Municípios de Portalegre, nos participantes, treinadores, empresas parceiras, nos próprios colaboradores, bem como a localidade em que se desenvolveram os projetos. Com efeito, o objetivo deste estudo era tratar a informação derivada de cada experiência para introduzir aspetos de melhoria e, de alguma forma, a experiência ser usada como exemplo noutros contextos similares que envolvessem esforços de eficiência relacionados com a responsabilidade social.

O principal indicador utilizado para a medição do impacto foi a inserção no mercado de trabalho, isto é, esperava-se que 30% dos participantes ficassem inseridos no mercado laboral durante os cinco meses de duração do Pro-Move-Te, contudo, a meta foi alcançada (Ver Figura 4).

É de salientar que o principal desafio sentido foi cumprir com a questão de o programa ter sido definido para a participação de 20 jovens, uma vez que “nem todos os municípios tinham a mesma dimensão populacional e, portanto, não tinham 20 jovens desempregados a residir em todos os municípios” (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024). Por isso, tiveram de adaptar a estratégia para esses locais, visto que não podiam “utilizar a

metodologia com o mesmo rigor” (Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta numa entrevista em 01/02/2024). Nestes casos, temos o exemplo de um município em que os jovens que lá residiam eram estudantes universitários e durante as férias participavam em eventos culturais organizados pela câmara, por exemplo, apoiavam atividades em museus. Conseqüentemente, o município dispensou-os do programa da câmara para participarem num Pro-Move-Te Express no sentido de compensar a ausência de pessoas. Por outro lado, nos municípios em que havia jovens desempregados, estes ficavam reticentes em aceitar participar, visto que iam disponibilizar o seu tempo sem ter algum rendimento.

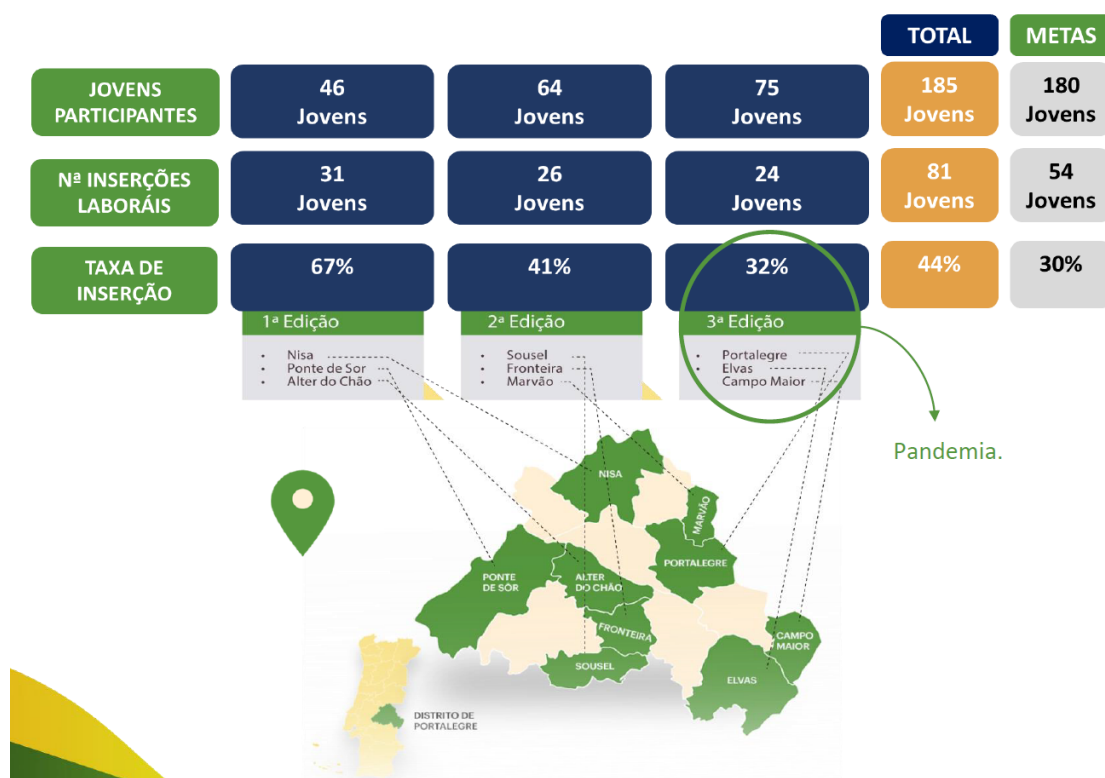


Figura 4: Resultados Alcançados

Fonte: Relatório Final do ano de 2020

Capítulo 4

Discussão de Resultados e Conclusão

4. Discussão de resultados

O desempenho do Pro-Move-Te dependia da (i) relevância percebida no que respeita às colaborações e problemas sociais de desemprego que a região encarava; (ii) da motivação das entidades envolvidas em aprender sobre o modelo desenvolvido; e (iii) da contribuição individual de cada parte através dos recursos disponibilizados.

A relevância da colaboração e do fator social envolvido entre o Coração Delta, a Delta Cafés e os municípios foi fundamental desde o início, uma vez que era necessário que 30% dos custos estimados fossem cobertos, algo que o Coração Delta sozinho não conseguiria cobrir, até porque para a submissão da candidatura era obrigatório apresentar diferentes investidores. Portanto, a colaboração veio possibilitar a oportunidade de obter um desempenho superior tanto a nível interno como externo, o que corrobora a pesquisa de Cao & Zhang (2011). Tal como defendem Chen & Chen (2019), por vezes, as empresas têm uma motivação interna e autónoma de se comprometerem com a sustentabilidade e, neste caso, o principal fator que justificava a necessidade da colaboração era, sobretudo, o desemprego jovem que se acentuava na região do Alentejo. Por um lado, o Comendador Rui Nabeiro que sempre se preocupava com a comunidade queria, mais uma vez, contribuir para a formação dos jovens e, por outro, os municípios queriam que a taxa de desemprego diminuísse nas suas localidades. Tanto de uma parte como de outra dificilmente conseguiriam sozinhos encontrar soluções e obter tudo o que era necessário para combater o desemprego no distrito de Portalegre, visto que de um lado faltava o

conhecimento e do outro era fundamental angariar meios financeiros e operacionais que possibilitassem o funcionamento do programa em cada município. Esta constatação verifica-se em vários estudos que defendem a colaboração como a principal forma de alcançar valor comum, e até particular, que individualmente não seriam capazes (Adams et al., 2023; Huxham & Vangen, 2013; Sharma & Kearins, 2011). Portanto, outra motivação para aprender e colaborar concentrava-se no benefício comum que percecionaram e que poderia ser retirado da cooperação. Esta motivação é identificada no estudo de Samant & Kim (2021), concluindo que o compromisso na troca de conhecimento está positivamente relacionado com a criação de valor conjunto.

A dificuldade da mensuração de valor é algo que já tem vindo a ser comentada por vários investigadores, como referem Feilhauer & Hahn (2021), e o caso agrava-se quando se trata de situações sociais em que apesar de se conhecerem algumas variáveis, mensurar o valor económico torna-se um desafio pelas palavras da Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito. Para além de, por uns ser considerado um desafio, por outros medir o valor pode conduzir a resultados errados (Sugai & Mahajan, 2023), dado que a noção de valor e os fatores que o impulsionam diferem da perspetiva de cada parte (Kleinman & Palmon, 2023; Weber et al., 2017). No caso em apreço, o facto de não se verificar a existência de um valor potencial monetário não foi determinante, uma vez que existia a possibilidade de criação de valor indireta e motivações morais que justificavam a aceitação do avanço da colaboração. Esta constatação é corroborada por Piltan & Sowlati (2016b) e Dyer & Singh (1998), uma vez que existem fatores como a partilha de conhecimento, recursos e capacidades complementares que, por si só, são fontes potenciais de vantagem competitiva e que podem conduzir ao avanço de uma colaboração.

Como Dyer et al. (2018), verifica-se que o facto de a interdependência dos recursos disponibilizados pelas partes da colaboração no programa Pro-Move-

Te ser elevada, possibilitou uma maior estimativa de criação de valor através de investimentos em rotinas de partilha de conhecimento. Por um lado houve a disponibilização de recursos tangíveis no que diz respeito a instalações e equipamentos e, por outro, de recursos intangíveis no que concerne à partilha de conhecimento. O cenário foi caracterizado com algum nível de risco e incerteza envolvidos devido ao investimento que os municípios e a Delta Cafés realizaram para corresponder às necessidades dos 20 jovens desempregados, sendo que em alguns municípios não existiam tantas pessoas que correspondessem aos requisitos do programa. Desta forma, considera-se que a estrutura de governação e o conjunto de sistemas de controlo de gestão tiveram de ser complementados pela confiança, no sentido de gerir e definir em conjunto novas estratégias para o funcionamento do programa naquelas condições, isto é, sem o rigor inicialmente desejado.

A estrutura de governação teve sempre presente um carácter hierárquico, uma vez que o Coração Delta foi o pilar de todo o programa ao procurar por investidores para apresentar a candidatura ao Portugal Inovação Social. No entanto, o facto de os colaboradores sentirem que estavam a investir no projeto, pretendiam contribuir para a tomada de decisão. Este foi o caso de um município que interveio na escolha do treinador para o grupo, verificando-se uma governação menos hierárquica, não sendo possível maximizar a criação de valor, visto que *“a pessoa contratada não tinha experiência suficiente”* (Coordenadora de CLDS no Coração Delta numa entrevista em 24/01/2024) para lidar com um grupo de pessoas tão distintas entre si. Nos restantes casos, a governação mais hierárquica com controlos, sobretudo, formais, mas também informais permitiu explorar as complementaridades entre colaboradores e criar valor, isto é, por um lado, existia um manual formativo com um conjunto de diretrizes a seguir, mas, por outro, também era possível que a equipa central não fosse permanentemente ao local e que os assuntos fossem tratados à

distância. A formação realizada para os treinadores, tal como sublinham Malmi & Brown (2008), pode ser incluída no controlo cultural uma vez que era vista como uma forma de gerir a cultura organizacional. Adicionalmente, o facto de o Coração Delta em todos momentos iniciais querer dar-se a conhecer a si e ao programa desenvolvido pode também ser considerado um controlo cultural no sentido de refletir o sentimento de pertença dos colaboradores e participantes à empresa. Portanto, no geral, verifica-se que se debruçaram tanto em mecanismos de controlo formais como informais.

Na literatura entende-se que, por um lado, no estudo de Aggarwal et al. (2011), as atividades que envolvem recursos com uma interdependência elevada apresentam melhores resultados quando combinadas com uma estrutura governativa hierárquica ou formal. Por outro, Ferrigno et al. (2023) afirmam que as salvaguardas informais têm mais potencial para gerar resultados na colaboração. Contudo, no Pro-Move-Te foi necessária a criação de relações sólidas através da combinação de controlos formais e informais adequados a cada momento de evolução do programa, visto que estavam envolvidos num contexto social incerto. Deste modo, a combinação entre sistemas de controlo de gestão fortaleceu a colaboração, ao mesmo tempo que permitia alguma flexibilidade para enfrentar as situações incertas que decorriam. Esta constatação é corroborada por Crutzen et al. (2017) que defende que a combinação de diferentes formas de controlo permite um reforço mútuo.

Segundo Caglio & Ditillo (2008), a literatura ainda carece de informação conclusiva a respeito de mecanismos de controlo de gestão, quando se está perante relações colaborativas interorganizacionais. Com efeito, este estudo é um exemplo de que em situações inesperadas e de incerteza, a combinação dos vários mecanismos e até da própria estrutura governativa, juntamente com a confiança, permite uma colaboração eficaz para o desempenho e, conseqüentemente, criação de valor.

5. Conclusão

Ao estudar o programa Pro-Move-Te organizado através da colaboração entre o Coração Delta, a Delta Cafés e os nove municípios de Portalegre: Alter do Chão, Campo Maior, Elvas, Fronteira, Marvão, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel, verifica-se que este estudo envolve a relevância do estabelecimento de colaborações interorganizacionais em questões voltadas para a sustentabilidade social; a percepção do valor potencial que poderia vir a ser criado com a colaboração e se tem implicações na própria decisão de avançar com a parceria; explora o impacto da estrutura governativa e dos sistemas de controlo de gestão interorganizacionais utilizados no programa, bem como a sua influência na criação de valor. Com efeito, esta dissertação abrange conceitos relevantes da literatura no sentido de comparar com o caso de estudo do Grupo Nabeiro – Associação Coração Delta e espera-se que novas iniciativas dentro deste âmbito possam surgir através do estabelecimento de colaborações de partilha de valor.

Com este estudo conclui-se que: (i) as entidades reconhecem que sozinhas não conseguiriam alcançar a criação de valor desejado no que toca a situações de incerteza como a sustentabilidade social e, portanto, procuram parceiros que possuem recursos complementares aos seus; (ii) não é necessário existir um retorno monetário potencial para se reconhecer que a colaboração é viável; e (iii) os mecanismos de controlo de gestão interorganizacionais utilizados podem ser combinados entre formais e informais, tendo uma influência significativa na criação de valor.

5.1. Limitações e considerações finais para investigação futura

Este estudo explora essencialmente as relações interorganizacionais envolvidas numa colaboração voltada para a sustentabilidade social, o impacto que a perceção do valor potencial criado tem na decisão de avançar com a colaboração e os sistemas de controlo de gestão interorganizacionais adequados para uma colaboração específica. Contudo, não aborda a questão das relações interorganizacionais indiretas que tiveram impacto nos resultados desta colaboração, nomeadamente, as relações com a CIMAA, a entidade de consultoria externa, ou até mesmo as empresas que tinham interesse no programa e em contratar jovens.

Adicionalmente, no que concerne à aceitação de avançar com a parceria também seria interessante conhecer de forma aprofundada a perspectiva das restantes partes envolvidas, por exemplo dos municípios, uma vez que, como afirmam Kleinman & Palmon (2023), a perceção do valor é encarada de forma diferente por cada parte. Outra questão que surge é o facto de o Grupo Nabeiro ser um grupo familiar, onde à partida o controlo de gestão associado a este tipo de empresa é informal, isto é, baseado na confiança. Contudo, o que se verificou nesta colaboração foi a utilização acentuada de controlos formais, portanto, seria também interessante explorar os motivos que levam as empresas a utilizar, por vezes, mecanismos de controlo de gestão internos diferentes dos mecanismos de controlo de gestão entre organizações.

Fontes e Referências Bibliográficas

1. Fontes

Acordo de Colaboração entre Coração Delta e Municípios

Manual Formativo

Candidatura ao Portugal de Inovação

Relatório Final do ano de 2020

Relatório de Sustentabilidade, 2018

2. Referências Bibliográficas

- Adams, D., Donovan, J., & Topples, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451–1463. <https://doi.org/10.1002/bse.3198>
- Aggarwal, V. A., Siggelkow, N., & Singh, H. (2011). Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration. *Strategic Management Journal*, 32(7), 705–730. <https://doi.org/10.1002/smj.900>
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Bansal, S., Garg, I., & Yadav, A. (2022). Do firms with environmental concerns give better performance: A systematic literature review. *Journal of Public Affairs*, 22(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2322>
- Boons, F., & Spekkink, W. (2012). Levels of Institutional Capacity and Actor Expectations about Industrial Symbiosis: Evidence from the Dutch Stimulation Program 1999-2004. *Journal of Industrial Ecology*, 16(1), 61–69. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00432.x>
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Calza, F., Parmentola, A., & Tutore, I. (2021). For green or not for green? The effect of cooperation goals and type on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 267–281. <https://doi.org/10.1002/bse.2620>

- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Čater, T., Čater, B., Milić, P., & Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Chai, H. H., Gao, S. S., Chen, K. J., Duangthip, D., Lo, E. C. M., & Chu, C. H. (2021). A concise review on qualitative research in dentistry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030942>
- Chen, Y., & Chen, I. J. (2019). Mixed sustainability motives, mixed results: the role of compliance and commitment in sustainable supply chain practices. *Supply Chain Management*, 24(5), 622–636. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2018-0363>
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291–1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.003>
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Feilhauer, S., & Hahn, R. (2021). Formalization of Firms' Evaluation Processes in Cross-Sector Partnerships for Sustainability. *Business and Society*, 60(3), 684–726. <https://doi.org/10.1177/0007650319856633>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferrigno, G., Martin, X., & Battista Dagnino, G. (2023). Explaining the interplay of value creation and value appropriation in strategic alliances: A developmental perspective. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12351>
- Galvin, P., Tywoniak, S., & Sutherland, J. (2021). Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture. *International Journal of Project Management*, 39(4), 394–405. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.007>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Giraldi, L., Coacci, S., & Cedrola, E. (2023). How relational capability can influence the success of business partnerships. *International Journal of*

Productivity and Performance Management. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0012>

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230–245. <https://doi.org/10.1002/csr.207>

Huo, L., Qian, Z., Shao, Y., & Jin, Y. (2021). A good match or a quarrel? Value co-creation between complementary manufacturers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(12), 1450–1466. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1876845>

Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.001>

Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment*, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>

Kleinman, G., & Palmon, D. (2023). A Values-based Approach to Understanding Corporate- Stakeholder Interactions. *Group Decision and Negotiation*, 32(2), 301–326. <https://doi.org/10.1007/s10726-022-09808-8>

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)

Lebedev, S., Lin, Z. J., & Peng, M. W. (2021). Power imbalance and value creation in joint ventures. *Long Range Planning*, 54(2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102014>

- Littlewood, D., Decelis, R., Hillenbrand, C., & Holt, D. (2018). Examining the drivers and outcomes of corporate commitment to climate change action in European high emitting industry. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1437–1449. <https://doi.org/10.1002/bse.2194>
- Luo, H., & Qu, X. (2023). Impact of environmental CSR on firm's environmental performance, mediating role of corporate image and pro-environmental behavior. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04231-3>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives. 4th Ed.* Pearson Education Limited.
- Mies, A., & Gold, S. (2021). Mapping the social dimension of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 321. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128960>
- Murray, A., Haynes, K., & Hudson, L. J. (2010). Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability?: Possibilities and problems. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/20408021011089220>
- Nejati, M., & Shafaei, A. (2023). Why do employees respond differently to corporate social responsibility? A study of substantive and symbolic corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 2066–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.2474>

- Nenavani, J., Prasuna, A., Siva Kumar, S. N. V., & Kasturi, A. (2024). ESG measures and financial performance of logistics companies. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 17(1). <https://doi.org/10.1007/s12076-023-00358-4>
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: The operation of management controls in a socially responsive organisation. *British Accounting Review*, 36(2), 173–196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- O'Mathúna, D., & Iphofen, R. (2022). Making a Case for the Case: An Introduction. In *Research Ethics Forum* (Vol. 9). https://doi.org/10.1007/978-3-031-15746-2_1
- Piltan, M., & Sowlati, T. (2016a). A multi-criteria decision support model for evaluating the performance of partnerships. *Expert Systems with Applications*, 45, 373–384. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.10.002>
- Piltan, M., & Sowlati, T. (2016b). Multi-criteria assessment of partnership components. *Expert Systems with Applications*, 64, 605–617. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.08.006>
- Samant, S., & Kim, J. (2021). Determinants of common benefits and private benefits in innovation alliances. *Managerial and Decision Economics*, 42(2), 294–307. <https://doi.org/10.1002/mde.3235>
- Sanz-Mendiola, I., Garcia-Beltran, A., & González Tirados, R. M. (2013). Evaluation and implementation of social responsibility. *Service Industries Journal*, 33(9–10), 846–858. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.719890>
- Schruijer, S. (2020). The dynamics of interorganizational collaborative relationships: Introduction. *Administrative Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/admsci10030053>

- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together? *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 168–203. <https://doi.org/10.1177/0021886310381782>
- Soda, G., & Furlotti, M. (2017). Bringing Tasks Back In: An Organizational Theory of Resource Complementarity and Partner Selection. *Journal of Management*, 43(2), 348–375. <https://doi.org/10.1177/0149206314535435>
- Sugai, P., & Mahajan, G. (2023). Measuring Value Created for and by Stakeholders. *Journal of Macromarketing*, 43(3), 289–298. <https://doi.org/10.1177/02761467231174426>
- Sun, S., Ran, X., & Shi, X. (2023). The Preference of Inter-Organizational Trust on Corporate Benefit-Seeking Behaviors: A Mechanisms-Based and Policy-Capturing Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511630>
- Tescari, F. C., & Brito, L. A. L. (2016). Value creation and capture In Buyer-Supplier relationships: A new perspective. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 56(5), 474–488. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160503>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>
- Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A., & Wallace, J. (2017). Social Value Creation in Inter-Organizational Collaborations in the Not-for-Profit Sector – Give and Take from a Dyadic Perspective. *Journal of Management Studies*, 54(6), 929–956. <https://doi.org/10.1111/joms.12272>

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: *Designs and Methods*, 6 ed. Sage Publications

Anexos

Anexo 1 – Planificação Geral

PLANIFICAÇÃO GERAL				
Meses	Objetivos Gerais	Área de Trabalho	Atividades	Recursos
1				
2				
3				
4				
5				

Anexo 2 – Planificação Semanal

PLANIFICAÇÃO SEMANAL				
Semana 1	Objetivos Gerais	Área de Trabalho	Atividades	Recursos
Dia 1				
Dia 2				
Dia 3				

Anexo 3 – Ficha de atividades

ATIVIDADE N°			
Título			
Área de Trabalho		Ficha	
Objetivos Específicos			
Duração			
Recursos			
Desenvolvimento da Atividade			

Anexo 4 – Relatório Diário

RELATÓRIO DIÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ATIVIDADES PLANIFICADAS	
Data	
Pontos Fortes	
Pontos Fracos	
Estratégia de Continuidade	
Gestão de Conflitos	
Outros	

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista à Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito

Entrevista a Sara Geraldo, Coordenadora do Departamento de Sustentabilidade e Propósito, em 18/01/2024:

1. De que forma os valores do Grupo Nabeiro são integrados nas práticas diárias?
2. Dos três eixos associados à sustentabilidade, isto é, os fatores ambientais económicos e sociais, a qual ou a quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?
 - a. Sentem alguma pressão do mercado, governo ou outras partes interessadas para darem resposta a este tipo de problemas?
3. Como é que definem e entendem a sustentabilidade social?
4. Em relação à sustentabilidade social quais os são principais objetivos a atingir? Consideram que há muito mais a fazer do que o que já foi feito?
5. O que vos motiva a implementar uma estratégia colaborativa direcionada para a sustentabilidade, ou seja, se são possíveis benefícios comuns (complementaridade de recursos), benefícios privados (oportunidades de expansão), ou se são apenas motivos morais)? E o que dificulta essa implementação?
 - a. Que tipo de controlo fazem para verificar se a estratégia está a ir de acordo com o esperado?
6. De que forma comunicam os esforços e progressos em sustentabilidade aos *stakeholders*?

7. Como é que a estrutura organizacional está organizada para lidar com questões de sustentabilidade?
 - a. Qual é o papel dos diferentes departamentos ou unidades na implementação das estratégias colaborativas de sustentabilidade?
8. O Grupo Nabeiro possui programas de capacitação ou envolvimento dos funcionários em questões sociais (ou ambientais)?
9. Como é que medem e avaliam o impacto das suas práticas na sociedade, no ambiente e na economia? Utilizam formas de medição específicas para cada projeto no sentido de monitorizar o progresso em direção às metas de sustentabilidade?
10. No relatório de sustentabilidade que me disponibilizou, uma das áreas de atuação é a eficiência das operações. Como é que medem essa eficiência?

Apêndice 2 – Guião da Entrevista à Coordenadora de CLDS no Coração Delta

Entrevista a Maria Manuel Valentim, Coordenadora de CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social, em 24/01/2024:

1. Considera que os objetivos entre colaboradores estiveram sempre alinhados?
2. Como foi estruturada a colaboração em termos de responsabilidades, tomada de decisões e recursos partilhados?
3. Existiu algum processo estruturado para a partilha de conhecimento da metodologia aos municípios no momento de implementação?
4. Acreditam que partilhar informação implica perder vantagem competitiva?
5. Quanto à disponibilização de recursos, foram presencialmente verificar em todos os municípios se o espaço e os recursos disponibilizados tinham boas condições ou confiaram que o colaborador iria corresponder àquilo que foi mencionado no contrato?
6. Existem evidências de que a participação nesta colaboração afetou positivamente a satisfação dos colaboradores/ município e restantes partes envolvidas?
7. Quais foram os principais indicadores utilizados para medir o sucesso da parceria em relação à sustentabilidade?
8. Mas o sucesso também pode ser medido de outra forma. Que métodos ou ferramentas foram utilizados para realizar essas avaliações?
9. Quais foram as responsabilidades atribuídas a cada parte envolvida na parceria em termos de monitorização do processo?

10. Com que frequência eram realizadas avaliações ou análises de progresso? Ou seja, no fim de cada ano, faziam algum tipo de avaliação/monitorização para ajustarem a estratégia para o ano seguinte?
11. De que forma os resultados eram comunicados às partes interessadas internas e externas? Isto é, quando alguém arranjava emprego, quem eram os primeiros a saber e como é que essa informação era comunicada?
12. Existem canais estabelecidos para as partes envolvidas (seja, colaboradores, parceiros, treinadores, jovens) partilharem informações e feedback de forma aberta relacionada com a parceria?
13. Existia algum tipo de incentivo para reconhecer o envolvimento das partes envolvidas (por exemplo: treinadores) na colaboração?
14. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a colaboração?
Como conseguiram superar?

Apêndice 3 – Guião da Entrevista à Coordenadora da ação social dentro Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta

Entrevista a Dionísia Gomes, Coordenadora da ação social dentro do Grupo Nabeiro e Coordenadora do Coração Delta, em 01/02/2024:

1. Qual foi o principal propósito no estabelecimento da parceria/colaboração em termos de sustentabilidade social?
2. Quais foram os principais motivos que vos levaram investir tempo neste projeto e colaboração sobre outras possíveis opções?
3. Que oportunidades de crescimento ou expansão esta colaboração oferecia que sozinhos não seria possível de alcançar?
4. De que maneira os objetivos e valores dos colaboradores estavam alinhados com os seus?
5. Quais eram as habilidades/recursos ou que complementos às capacidades do Coração Delta que estes parceiros poderiam trazer para a colaboração?
6. Que critérios foram utilizados para avaliar a viabilidade do programa?
7. Que tipo de análise ou avaliação foi realizada antes de considerar avançar com a colaboração, isto é, antes de submeterem a candidatura ao Portugal de Inovação?
8. Que fatores foram considerados fundamentais para a criação de valor potencial no conjunto?
9. Quais foram os principais riscos identificados ao considerar realizar esta colaboração?
10. Que tipo de recursos investiram nesta parceria?

11. Quais eram as expectativas de retorno ou criação de valor que esperavam alcançar com o tempo investido na colaboração?
12. De que forma avaliaram esse possível retorno? Basearam-se apenas em resultados económicos?
13. Como é que a parceria afetou o desenvolvimento regional e a comunidade local?