



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento

Barreiras Enfrentadas em Zonas Pouco Populosas

Beatriz Figueiredo Rodrigues

Católica Porto Business School
Maio 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento

Barreiras Enfrentadas em Zonas Pouco Populosas

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

por

Beatriz Figueiredo Rodrigues

sob orientação de
Professora Dra. Rita Ribeiro

Católica Porto Business School
Maio 2025

Agradecimentos

Este trabalho marca o culminar de mais uma etapa da minha vida, percorrida com o apoio incondicional daqueles que me acompanham. Sinto que não há causa mais nobre do que esta: a concretização de um sonho e a abertura para novos horizontes na vida. Por isso, gostaria de expressar o meu agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que este objetivo fosse alcançado.

Expresso o meu profundo agradecimento à Professora Doutora Rita Ribeiro, uma orientadora excepcional, que soube equilibrar flexibilidade e exigência de forma única. A sua humanidade e sensibilidade foram fundamentais ao longo deste processo. Agradeço-lhe pela constante disponibilidade e pelo apoio inestimável que me proporcionou, ajudando-me a traçar o meu caminho.

Agradeço a todos os comerciantes que aceitaram participar neste estudo, dedicando o seu tempo e partilhando as suas experiências, dificuldades e perspectivas. A sua colaboração foi essencial para a realização desta investigação, permitindo a construção de um conhecimento mais aprofundado e realista sobre os desafios enfrentados na gestão sustentável da cadeia de abastecimento em contextos de baixa densidade populacional. A todos, o meu sincero reconhecimento.

Aos meus pais e à minha irmã, as minhas maiores fontes de inspiração e força, agradeço-lhes pelo sorriso, carinho e alegria que me transmitiram. Agradeço-vos a vossa presença firme e constante na minha vida, que, apesar das adversidades que encontrei pelo caminho, nunca deixaram de acreditar na minha capacidade de concretizar o meu sonho e de sonhar ao meu lado... Porque, quando sonhamos juntos, “o mundo pula e avança”.

Obrigada.

Resumo

A sustentabilidade na cadeia de abastecimento tornou-se um elemento central para o desenvolvimento económico e social, especialmente em territórios de baixa densidade populacional. Contudo, a adoção de práticas sustentáveis pelas pequenas e médias empresas continua a enfrentar diversos desafios. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo explorar as barreiras encontradas para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento por comerciantes de uma zona pouco populosa de Portugal. Estudo com abordagem qualitativa e exploratória, com uma amostra de 20 comerciantes da cadeia de abastecimento do Sátão, uma zona ruralizada. Os dados foram recolhidos através de um guião de entrevista baseada no estudo *Overcoming barriers to sustainable supply chain management in small and medium-sized enterprises: A multi-criteria decision-making approach* de Gonçalves et al. (2024). Os resultados obtidos revelaram que as principais barreiras à gestão sustentável da cadeia de abastecimento, concentram-se em torno de limitações financeiras, tecnológicas, dificuldade de acesso a fornecedores fiáveis e escassez de recursos humanos qualificados. A falta de financiamento, de formação tecnológica e a carência de informação estratégica foram apontadas como fatores críticos que comprometem a competitividade e a capacidade de inovação dos negócios. A dependência de práticas informais no fornecimento e a resistência do mercado a produtos sustentáveis são obstáculos adicionais à adoção de estratégias mais sustentáveis. A identificação das barreiras suprarreferenciadas evidencia a necessidade de desenvolver estratégias de apoio específico, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios em zonas rurais e pouco populosas.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Cadeia de abastecimento; Barreiras da Sustentabilidade; Retalho Sustentável; Zonas Rurais

Abstract

Sustainability in the supply chain has become a central element for economic and social development, particularly in low population density areas. However, the adoption of sustainable practices by small and medium-sized enterprises (SMEs) continues to face numerous challenges. In this context, the present study aims to explore the barriers encountered in managing sustainable supply chains by business owners operating in a sparsely populated region of Portugal. This is a qualitative and exploratory study based on a sample of 20 supply chain entrepreneurs from Sátão, a rural and sparsely populated area. Data were collected through a structured interview guide, inspired by the study *Overcoming barriers to sustainable supply chain management in small and medium-sized enterprises: A multi-criteria decision-making approach* by Gonçalves et al. (2024). The findings reveal that the main barriers to sustainable supply chain management, as perceived by the business owners, revolve around financial limitations, technological deficits, difficulties in accessing reliable suppliers, and a shortage of qualified human resources. The lack of adequate funding, insufficient technological training, and the absence of strategic information were identified as critical factors that hinder business competitiveness and innovation capacity. Dependence on informal supply practices and market resistance to sustainable products further constrain the adoption of more resilient and sustainable strategies. The identification of the above-mentioned barriers highlights the need to develop targeted support strategies that promote innovation, human resource qualification, and the strengthening of local commercial networks, contributing to the sustainability and competitiveness of small businesses in rural and low-density regions.

Keywords: Sustainability; Supply Chain; Rural Areas; Barriers to sustainability; Sustainable retail

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice de Tabelas	13
Introdução	15
Capítulo 1	17
Revisão da Literatura	17
1.1. Sustentabilidade	17
1.2 Retalho Sustentável	19
1.3 Comportamento do consumidor e a responsabilidade dos retalhistas	22
1.4 Sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares	24
1.5 Efeito das práticas de sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares na qualidade do relacionamento com o cliente	26
Metodologia	28
2.1 Definição da questão de investigação	28
2.2 Definição de objetivos	28
2.3 Tipo de estudo	29
2.4 Participantes	30
2.5 Período de recolha de dados	32
Capítulo 3	33
Apresentação e discussão de resultados	33
3.1 Apresentação dos Resultados	33
3.2 Discussão dos resultados	41
Conclusão	46

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação	49
Bibliografia	50
Apêndices	58
Lista de Prompts	58

Índice de Tabelas

TABELA 1. ÁREAS DE COMÉRCIO LOCAL.....	32
TABELA 2. CATEGORIAS EMERGENTES.....	33
TABELA 3. BARREIRAS TECNOLÓGICAS.....	34
TABELA 4. BARREIRAS ECONÓMICAS E FINANCEIRAS.....	36
TABELA 5. BARREIRAS DE FORNECEDORES	37
TABELA 6. BARREIRAS DE INFORMAÇÃO.....	38
TABELA 7. BARREIRAS DE REDES E MERCADO.....	39
TABELA 8. BARREIRAS ORGANIZACIONAIS	40
TABELA 9. BARREIRAS DE RECURSOS HUMANOS.....	41

Índice de Figuras

FIGURA 1. ENQUADRAMENTO REGIONAL DO CONCELHO DE SÁTÃO	31
---	----

Introdução

A crescente exigência por práticas mais sustentáveis tem vindo a transformar as dinâmicas de gestão das cadeias de abastecimento, assumindo-se como um elemento estratégico para a competitividade das empresas (Cousins et al., 2004). Contudo, implementar práticas de sustentabilidade implica equilibrar objetivos económicos, sociais e ambientais, o que constitui um desafio particular para as pequenas e médias empresas (Pagell & Wu, 2009; Walker & Jones, 2012). Acresce ainda que, perante a crescente pressão de *stakeholders* externos para práticas mais responsáveis (Brammer et al., 2011), muitas pequenas e médias empresas (PME) encontram-se limitadas por constrangimentos financeiros, tecnológicos e organizacionais (Gonçalves et al., 2024).

A sustentabilidade, para além de um imperativo ético e ambiental, constitui hoje um requisito competitivo fundamental para a sobrevivência e diferenciação dos negócios (Forés et al., 2020). No entanto, a implementação de estratégias sustentáveis enfrenta ainda múltiplos obstáculos, particularmente em territórios onde o acesso a recursos, tecnologia e mercados é mais limitado (Aluru & Tej, 2023; Ramirez, 2024).

Neste enquadramento, o presente estudo insere-se no âmbito da Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento aplicada a zonas menos populosas, com o objetivo principal de identificar e analisar as barreiras percecionadas pelos comerciantes de uma zona pouco populosa de Portugal à gestão sustentável da cadeia de abastecimento. Pretende-se compreender, através de uma abordagem qualitativa, quais os fatores que dificultam a adoção de práticas sustentáveis e de que forma estes constrangimentos impactam a competitividade, a inovação e a resiliência dos negócios locais.

A pertinência deste estudo justifica-se pela necessidade crescente de apoiar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a promoção da

sustentabilidade em territórios de baixa densidade populacional, frequentemente negligenciados na literatura e nas políticas públicas. Ao dar voz aos comerciantes locais, o estudo proporciona uma perspetiva detalhada das barreiras enfrentadas e identifica áreas prioritárias de intervenção, tais como o reforço da capacitação tecnológica, a melhoria do acesso a financiamento, a qualificação de recursos humanos e o fortalecimento das redes de fornecedores locais.

Assim, ao contribuir para a identificação das barreiras concretas à gestão sustentável da cadeia de abastecimento em contextos rurais, este trabalho visa apoiar o desenho de medidas de apoio mais ajustadas às necessidades específicas dos pequenos negócios, promovendo, em última instância, a coesão económica e social dos territórios menos populosos.

O presente estudo está organizado em duas partes. A primeira parte corresponde ao Capítulo 1 e 2, onde é feita a contextualização teórica da problemática, permitindo uma melhor compreensão do tema em análise. A segunda parte refere-se ao estudo empírico, constando a apresentação de todos os procedimentos metodológicos. Por fim, são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões, procurando dar resposta aos objetivos inicialmente definidos.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

1.1. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade ganhou relevância global nas últimas décadas, especialmente após a Conferência do Rio (1992), sendo consolidado pela definição do *Brundtland Report* (1987), segundo a qual o desenvolvimento sustentável é aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. Esta definição tornou-se a base para políticas públicas, estratégias empresariais e discussões académicas em torno da preservação ambiental, justiça social e viabilidade económica.

A sustentabilidade é geralmente entendida como um equilíbrio dinâmico entre os três pilares – ambiental, social e económico, cuja integração é essencial para garantir um modelo de desenvolvimento duradouro (Aluru & Tej, 2023; Ramirez, 2024). Este equilíbrio, no entanto, enfrenta desafios constantes, sobretudo face ao atual consumo excessivo de recursos, que ultrapassa a capacidade de regeneração do planeta (Marshall, 2023). Neste sentido, torna-se indispensável uma colaboração interdisciplinar e uma mudança transformacional na forma como os recursos são geridos (Thiele, 2016; McDermott et al., 2023).

No contexto organizacional, Porter e Derry (2012) e Palakshappa e Dodds (2020) destacam a sustentabilidade como uma megatendência, defendendo que as empresas devem incorporar as dimensões ecológicas, sociais e culturais na gestão e na operação organizacional. Esta abordagem não se limita a responder a exigências ambientais, mas também visa oportunidades profissionais

emergentes e novos modelos de inovação social. Adicionalmente, estudos como os de Carroll e Shabana (2010) e Orlitzky et al. (2003) demonstram que a integração da sustentabilidade contribui positivamente para o desempenho financeiro, sendo um fator de competitividade.

No panorama português, Fonseca et al. (2016) reforçam esta evidência ao demonstrarem que, em pequenas e médias empresas sustentáveis, o desempenho social é compensador. Estes resultados validam a importância de práticas sustentáveis para a criação de valor a longo prazo.

O conceito de Triple Bottom Line (TBL), proposto por John Elkington, amplia o foco do desempenho empresarial, ao integrar as dimensões económica, social e ambiental (Ramadhani & Hidayati, 2024; Yudhistira et al., 2024). Esta abordagem procura garantir que o sucesso empresarial seja compatível com a equidade social e a preservação ambiental, embora a sua implementação exija um planeamento estratégico integrado (Priya, 2024).

Por fim, a Agenda 2030 das Nações Unidas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reforçam a urgência de adotar práticas que promovam a prosperidade sem comprometer o planeta. A ONU alerta que padrões de consumo e produção insustentáveis afetam desproporcionadamente os mais vulneráveis, sendo imperativo reformular os padrões de desenvolvimento para alcançar os objetivos propostos até 2030 (UN DESA, 2021; FAO, 2023).

Em síntese, o conceito de sustentabilidade está a ganhar cada vez mais atenção a nível global e é atualmente um tópico muito importante em análise em todas as indústrias mundiais. É particularmente pertinente falar de sustentabilidade no retalho.

1.2 Retalho Sustentável

Um interesse crescente da investigação é dedicado à compreensão do papel da sustentabilidade no retalho (Ruiz-Real et al., 2018). Esta investigação tem-se centrado numa variedade de perspetivas e questões. Aqui há também um foco no canal de distribuição e nas relações com os fornecedores. Uma terceira perspetiva é a da loja e dos colaboradores. Estudos anteriores sublinham as perceções e o empenho dos funcionários em questões de sustentabilidade (Lee & Ha-Brookshire, 2017) e a loja como uma arena onde a sustentabilidade se torna visível e tangível para os consumidores (Lehner, 2015).

O retalho sustentável consiste em vender produtos e serviços de forma a minimizar os impactos ambientais e sociais negativos e a maximizar os positivos, podendo incluir qualquer coisa, desde a aquisição de materiais sustentáveis até ao apoio a práticas de comércio justo. Em geral, as empresas de retalho sustentáveis esforçam-se por funcionar de uma forma ambiental e socialmente responsável (Rai, 2024). Na perspetiva da mesma autora, a importância do retalho sustentável consiste em garantir que os produtos e serviços de uma empresa são amigos do ambiente e não têm um impacto negativo no planeta (Rai, 2024).

O retalho sustentável envolve a integração de considerações ambientais, sociais e económicas nos modelos de negócio do retalho para promover a sustentabilidade a longo prazo. Os retalhistas, devido à sua posição estratégica na cadeia de abastecimento, têm potencial para impulsionar um progresso sustentável significativo. No entanto, a implementação de práticas sustentáveis varia consoante as regiões e os setores, sendo influenciada pelas condições do mercado local e pelos avanços tecnológicos (Walker & Hokkanen, 2024).

Os retalhistas nórdicos são reconhecidos como pioneiros no retalho sustentável, empregando um número limitado de modelos de negócio

sustentáveis. Estes incluem atividades como o aprovisionamento sustentável, a redução de resíduos e iniciativas de eficiência energética (Walker & Hokkanen, 2024). No mercado checo de retalho alimentar, as atividades de sustentabilidade são ativamente desenvolvidas nas áreas do ambiente e do bem-estar social, embora as atividades de gestão e de resiliência económica sejam mais estáveis (Bošková et al., 2024). Na Índia, a adoção de tecnologias digitais nas operações de retalho, como a sinalização digital e os quiosques de atendimento ao cliente, apoia os esforços de retalho ecológico. Estas tecnologias ajudam a racionalizar as operações e a reduzir os impactos ambientais (Sivasubramanian, 2024).

O retalho sustentável em Portugal está a ganhar força à medida que vários setores adotam práticas para melhorar a sustentabilidade ambiental, económica e social. O setor do retalho, incluindo edifícios, vestuário, comércio eletrónico, têxteis e calçado, está cada vez mais centrado em práticas sustentáveis para satisfazer a procura dos consumidores e os requisitos regulamentares. Esta mudança é motivada pela necessidade de reduzir o consumo de recursos e o impacto ambiental, mantendo simultaneamente a viabilidade económica e a responsabilidade social (Ferreira et al., 2022).

A nível nacional, o retalho alimentar sustentável é um tema multifacetado que envolve aspetos históricos, ambientais e de comportamento do consumidor. A evolução dos sistemas alimentares em cidades como Lisboa evidencia o potencial de práticas sustentáveis através da reconexão das áreas urbanas com as cadeias de abastecimento locais. Adicionalmente, o desenvolvimento de métodos de avaliação da sustentabilidade para edifícios de retalho e as diferenças geracionais no comportamento dos consumidores ilustram ainda mais a complexidade do retalho alimentar sustentável em Portugal (Salvador, 2024). A paisagem alimentar histórica de Lisboa revela uma rica tradição de produção e distribuição local de alimentos, que tem vindo a diminuir ao longo do tempo devido à urbanização e à globalização. Reavivar estas práticas poderia melhorar a

sustentabilidade, reduzindo a distância que os alimentos percorrem e apoiando as economias locais (Salvador, 2024).

A investigação indica diferenças geracionais significativas nos comportamentos de compra de alimentos sustentáveis em Portugal, ou seja, as gerações X e Y mostram atitudes sustentáveis semelhantes, enquanto a Geração Z exhibe padrões distintos, destacando a necessidade de estratégias direcionadas para promover o consumo sustentável em diferentes grupos etários (Moisés et al., 2024).

A rica variedade de produtos agroalimentares tradicionais de Portugal, protegidos por indicações geográficas, oferece oportunidades de desenvolvimento sustentável, particularmente nas zonas rurais. Estes produtos não só apoiam as economias locais, como também satisfazem a procura dos consumidores por produtos autênticos e naturais (Pato & Duque, 2023; Moisés et al., 2024). Ainda que estes aspetos realcem o potencial do retalho sustentável em Portugal, subsistem desafios, como a implementação desigual de práticas sustentáveis nas compras públicas. Isto sugere que, embora exista um enquadramento para a sustentabilidade, a sua aplicação pode variar significativamente entre diferentes sectores e regiões (Bizarro, 2022).

Embora as práticas de retalho sustentável estejam a avançar em Portugal, subsistem desafios, tais como os custos mais elevados dos produtos sustentáveis e a necessidade de investimentos significativos em eco-inovação. No entanto, estes esforços são cruciais para posicionar as empresas portuguesas de forma competitiva nos mercados nacional e internacional, e para satisfazer a crescente procura de sustentabilidade por parte dos consumidores (Salvador, 2024).

1.3 Comportamento do consumidor e a responsabilidade dos retalhistas

A crescente consciencialização sobre o impacto das mudanças climáticas tem vindo a influenciar os consumidores, especialmente nas gerações mais jovens, que estão cada vez mais dispostas a pagar mais por produtos sustentáveis. Tal exige uma resposta ativa dos retalhistas, que devem orientar os consumidores ao longo de um processo de adoção do consumo sustentável, desde a consciencialização até à compra. Os retalhistas influenciam os padrões de consumo através de estratégias de vendas e de comunicação, utilizando diversos recursos como a variedade de produtos, *merchandising* e programas educativos. Além disso, a aplicação de práticas sustentáveis no retalho é considerada como um dever urgente, considerando a crescente preocupação dos consumidores com o ambiente e as exigências sociais e económicas para promover a sustentabilidade a longo prazo (Bošková et al., 2024).

Os retalhistas influenciam o comportamento dos consumidores através de estratégias de vendas e de comunicação que promovem o consumo sustentável. No entanto, existe uma lacuna entre o impacto social percebido pelos retalhistas e o reconhecimento dessa influência por parte dos consumidores (Stefańska et al., 2024). A inflação de alegações de sustentabilidade no setor retalhista pode obscurecer realizações significativas, salientando a necessidade de referências e definições claras para avaliar eficazmente os esforços de sustentabilidade (Bošková et al., 2024). Embora o retalho sustentável apresente numerosas oportunidades para um impacto ambiental e social positivo, persistem desafios como a necessidade de parâmetros de referência claros em matéria de sustentabilidade e a sensibilização dos consumidores. Os retalhistas devem equilibrar a rentabilidade com os objetivos de sustentabilidade, tirando partido da tecnologia e da comunicação estratégica para aumentar o seu impacto (Bošková et al., 2024; Stefańska et al., 2024).

À medida que aumenta a sensibilização para os efeitos devastadores das alterações climáticas, cada vez mais pessoas procuram formas de reduzir o seu impacto no ambiente. A título exemplificativo, 70% dos *millennials* e dos grupos etários da denominada *Geração Z* afirmam que pagariam mais por produtos sustentáveis e quase metade de todos os consumidores a nível global optam por comprar a marcas com um claro compromisso com a sustentabilidade. Esta tendência vai continuar a crescer, o que significa que o retalho sustentável já não é um pormenor - é uma necessidade (Cuomo et al., 2019). Os retalhistas têm de desempenhar um papel ativo para envolver os consumidores nesta direção. A principal razão para este papel é a posição ocupada na interface com os compradores e consumidores nos canais de distribuição. O papel multifacetado dos retalhistas está relacionado com a necessidade de orientar os consumidores através de uma sequência de etapas que conduzem a um consumo sustentável (Balan, 2020; Elg & Welinder, 2022).

Assim, os retalhistas devem acompanhar os consumidores e os compradores durante as seguintes fases: tomada de consciência da necessidade de adotar um consumo sustentável; desenvolvimento de opiniões favoráveis relativamente a esta abordagem; manifestação de preferências por produtos sustentáveis e consumo sustentável; comportamento de compra sustentável; consumo sustentável e redução de resíduos, tornando-se influenciadores capazes de encorajar outras pessoas a alterar os seus padrões de consumo. Para desempenhar esse papel, os retalhistas dispõem de uma multiplicidade de instrumentos para envolver os consumidores, tais como a variedade de produtos, as técnicas de *merchandising*, a assistência prestada pelos colaboradores da loja, as informações disponíveis no ponto de venda, os programas educativos centrados nestes temas, entre outros (Balan, 2020).

Nos últimos anos, alcançar a sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares tornou-se uma obrigação imediata e urgente. Num mundo

em que as pessoas estão mais preocupadas com o ambiente e querem comprar produtos que sejam amigos do planeta, as empresas desempenham um papel fundamental e têm mais influência do que imaginam. A sustentabilidade no retalho alimentar vai para além do respeito pelo ambiente, que dá igual peso à justiça social, à proteção ambiental e ao crescimento económico. Os retalhistas devem agir com cautela, sabendo que as suas ações numa parte da empresa têm um impacto global, a seguir se apresenta.

1.4 Sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares

A sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares tem-se tornado uma preocupação crescente à medida que os consumidores e as empresas reconhecem a necessidade de práticas mais responsáveis e conscientes. Este setor desempenha um papel crucial na cadeia de abastecimento alimentar, sendo diretamente responsável pelo impacto ambiental, social e económico das escolhas de consumo (Khalufi et al., 2025).

A implementação de práticas sustentáveis no comércio retalhista de produtos alimentares contribui não só para a preservação dos recursos naturais, mas também promove uma alimentação mais saudável e acessível e, simultaneamente, responde às crescentes exigências por parte dos consumidores por produtos éticos e ecologicamente responsáveis. Este desafio exige inovação em áreas como a gestão de resíduos, o uso de embalagens sustentáveis, a redução do desperdício alimentar e a adoção de processos mais eficientes em toda a cadeia de fornecimento (Kaur & Siddhey, 2024; Khalufi et al., 2025).

A sustentabilidade no comércio retalhista alimentar é cada vez mais reconhecida como essencial para melhorar as relações com os clientes, reduzir os impactos ambientais e garantir a viabilidade a longo prazo dos negócios. Os retalhistas estão a adotar diversas práticas sustentáveis que se alinham com as

expectativas dos consumidores, bem como contribuem para objetivos de sustentabilidade mais amplos (Kaushik & Choudhary, 2024).

As práticas sustentáveis no comércio retalhista de produtos alimentares melhoram significativamente o envolvimento e a lealdade dos clientes. A investigação indica que iniciativas como as embalagens ecológicas e os certificados verdes influenciam positivamente as percepções dos clientes, resultando numa melhor qualidade nas relações e no desempenho do negócio (Khalufi et al., 2025). A crescente ênfase no consumo responsável, particularmente no âmbito do ODS 12, impulsiona a adoção destas práticas, uma vez que as empresas enfrentam riscos em termos de reputação pela não conformidade (Kaur & Siddhey, 2024).

A sustentabilidade na logística do comércio retalhista de produtos alimentares, incluindo o transporte ecológico e os armazéns eficientes em termos de energia, é crucial para minimizar os impactos ambientais. Estas práticas melhoram não só a eficiência operacional, mas também aumentam a satisfação dos clientes, demonstrando a interligação entre a sustentabilidade e a logística no retalho alimentar (Khalufi et al., 2025).

Apesar dos avanços, persistem desafios como os custos, o tempo de monitorização e a manutenção da qualidade dos produtos. As iniciativas futuras devem focar-se em melhorar o envolvimento dos colaboradores e a colaboração entre empresas para partilhar dados de sustentabilidade, o que pode fortalecer os resultados globais (O'Donovan et al., 2024; Gazzola et al., 2024; Khalufi et al., 2025). Os mesmos autores são unânimes ao referirem que, embora as práticas de sustentabilidade estejam a ganhar força, o foco nos retornos financeiros imediatos pode obscurecer os benefícios ambientais a longo prazo, sugerindo que pode prejudicar os esforços de sustentabilidade abrangentes no setor do retalho alimentar (O'Donovan et al., 2024; Gazzola et al., 2024; Khalufi et al., 2025).

1.5 Efeito das práticas de sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares na qualidade do relacionamento com o cliente

O sucesso empresarial depende da qualidade das relações com os clientes (CRQ). No entanto, é importante compreender que o seu efeito pode variar consoante os critérios específicos da indústria e as expectativas dos clientes. A qualidade das relações com os clientes no comércio retalhista de produtos alimentares, à semelhança de outras cadeias de retalho, depende da confiança, satisfação e compromisso - qualidades necessárias para o desenvolvimento da lealdade, melhoria das experiências dos clientes e retenção de uma vantagem competitiva (Shehawy & Khan, 2024).

A inclusão de práticas de sustentabilidade no comércio retalhista de produtos alimentares tornou-se um fator importante na melhoria da qualidade das relações com os clientes, uma vez que, ao utilizar um envolvimento responsável e orientado por valores, constrói-se confiança, satisfação e lealdade. As práticas de sustentabilidade nesta área são medidas adotadas pelos retalhistas para reduzir os efeitos ambientais e promover a sustentabilidade social e económica, cumprindo, assim, as crescentes necessidades de práticas corporativas éticas (Shehawy et al., 2025).

Para melhorar a qualidade das relações com os clientes, as empresas de comércio retalhista de produtos alimentares aplicam a sustentabilidade através da informação sobre pegada de carbono, embalagens ecológicas, relatórios de impacto ambiental, certificação verde, *displays* de eficiência energética inteligente, transparência na cadeia de abastecimento e recomendações de produtos sustentáveis. No seu estudo, Ronthal-Sacco et al. (2020) verificaram que os retalhistas que implementavam práticas sustentáveis obtinham reduções de custos, melhorias no desempenho e um aumento de 3% na quota de mercado dos produtos sustentáveis, de 14% para 17% nos últimos dez anos.

Na sua investigação, Khalufi et al. (2025) exploraram o modo como as práticas de sustentabilidade afetam a qualidade das relações com os clientes em empresas de comércio retalhista de produtos alimentares. O estudo analisou fatores como recomendações de produtos sustentáveis, *displays* de eficiência energética inteligente, certificação verde e embalagens ecológicas e o seu efeito no envolvimento dos clientes, nas perceções dos clientes e na lealdade. Utilizando uma abordagem transversal, os dados foram recolhidos de 745 clientes de empresas de comércio retalhista de produtos alimentares através de inquéritos estruturados para compreender as suas opiniões sobre as iniciativas de sustentabilidade e os seus padrões de comportamento. O estudo seguiu a Modelagem de Equações Estruturais para análise de dados, baseando os fundamentos do estudo na Teoria da Expectativa-Confirmação (ECT). Os resultados revelam que as práticas de empresas de comércio retalhista de produtos alimentares sustentáveis melhoram as interações com os clientes e destacam a importância das perceções dos consumidores na avaliação da eficácia destas iniciativas, tornando-as significativas para melhorar a qualidade das relações com os clientes, tendo resultado num melhor desempenho nos negócios e a um aumento da lealdade. A importância do estudo estende-se à sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), promovendo o consumo e a produção responsáveis (ODS 12), parcerias para os ODS (ODS 17) e indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9). O quadro conceptual construído com base na ECT alinhava-se com os ODS, tornando o estudo muito relevante e inovador, integrando práticas avançadas de sustentabilidade com a qualidade das relações com os clientes.

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Definição da questão de investigação

Segundo Vilelas (2022), antes de iniciar qualquer investigação, é fundamental definir claramente a questão de investigação. Esta permite delimitar o problema a explorar, orienta a escolha metodológica e sustenta a construção de uma linha argumentativa coerente. Nesse sentido, a elaboração de uma questão pertinente e bem formulada representa um passo decisivo e estruturante no desenvolvimento de um estudo científico.

Neste estudo, a questão à qual se pretende dar resposta é a seguinte:

- Quais as barreiras encontradas para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento por comerciantes de zonas pouco populosas?

2.2 Definição de objetivos

Segundo Fachin (2005), o objetivo consiste no resultado pretendido de acordo a investigação, que se pauta por uma proposta para dar resposta a uma questão representativa do problema, sempre em consonância com os objetivos, geral e específicos. Por conseguinte, delinearão-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Explorar as barreiras encontradas para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento por comerciantes de uma zona pouco populosa de Portugal.

Objetivo específico:

- Conhecer as barreiras tecnológicas, económicas e financeiras, de fornecedores, de informação, de redes e mercado, organizacionais e barreiras de

recursos humanos encontradas para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento por comerciantes de uma zona pouco populosa de Portugal

2.3 Tipo de estudo

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender e analisar de forma profunda as experiências, percepções e práticas de um grupo específico de participantes, no caso concreto comerciantes da cadeia de abastecimento do Sátão, uma zona ruralizada. A investigação qualitativa recolhe as experiências, as percepções e o comportamento dos participantes. Responde aos “como” e aos “porquês” em vez de “quantos” ou “quanto”. Pode ser estruturada como um estudo autónomo, que se baseia exclusivamente em dados qualitativos (Hill & Hill, 2005). Na sua essência, coloca questões abertas cujas respostas não são facilmente quantificadas, tais como “como” e “porquês”. Um dos pontos fortes da investigação qualitativa é a sua capacidade de explicar processos e padrões de comportamento humano que podem ser difíceis de quantificar (Creswell & Creswell, 2023). Fenómenos como experiências, atitudes e comportamentos podem ser complexos de captar de forma precisa e quantitativa. Em contrapartida, uma abordagem qualitativa permite que os próprios participantes expliquem como, porquê ou o que estavam a pensar, a sentir e a vivenciar num determinado momento ou durante um acontecimento de interesse. Pode ajudar a alargar e aprofundar a compreensão dos dados ou resultados obtidos através da análise quantitativa (Hill & Hill, 2005; Creswell & Creswell, 2023), tendo sido este o método a seguir.

A escolha de uma abordagem qualitativa e exploratória justifica-se pela necessidade de “ouvir as vozes” dos participantes, explorar as suas experiências de forma rica e contextualizada e, assim, contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema da Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento. Como referem os autores supracitados, na investigação qualitativa, os

investigadores utilizam a literatura de acordo com os pressupostos de aprender com os participantes e não de prescrever perguntas que necessitam de respostas do ponto de vista do investigador. Uma das principais razões para realizar um estudo qualitativo é que o mesmo é exploratório, significando, *grosso modo*, que pouco se sabe sobre o tema ou a população estudada, e o investigador procura ouvir os participantes e construir uma compreensão com base no que ouve. A natureza exploratória da investigação permite um olhar mais flexível e aberto, fundamental para perceber *nuances* e elementos que podem não ser facilmente obtidos por métodos quantitativos (Creswell & Creswell, 2023).

2.4 Participantes

O município de Sátão situa-se na zona norte da NUT II – Região Centro, integrando a sub-região Viseu Dão-Lafões (NUT III). Está inserido na área geográfica do Planalto da Beira Alta, pertencente ao distrito de Viseu, sendo um dos 14 concelhos que constituem esta sub-região. Limita a sul com Penalva do Castelo, a norte com Vila Nova de Paiva, Sernancelhe e Moimenta da Beira, a oeste com Viseu e a leste com Aguiar da Beira. Com uma área aproximada de 201,94 km² (20.194,1 hectares), e uma população de 12.444 habitantes, em conformidade com os Censos do Instituto Nacional de Estatística (INE), o concelho está atualmente organizado em 9 freguesias: União de Freguesias de Águas Boas e Forles, Avelal, Ferreira de Aves, Mioma, União de Freguesias de Romãs, Decermilo e Vila Longa, Rio de Moinhos, Sátão, São Miguel de Vila Boa e Silvã de Cima. O concelho do Sátão somava 11 026 residentes em 2021 (NUTS, 2024).

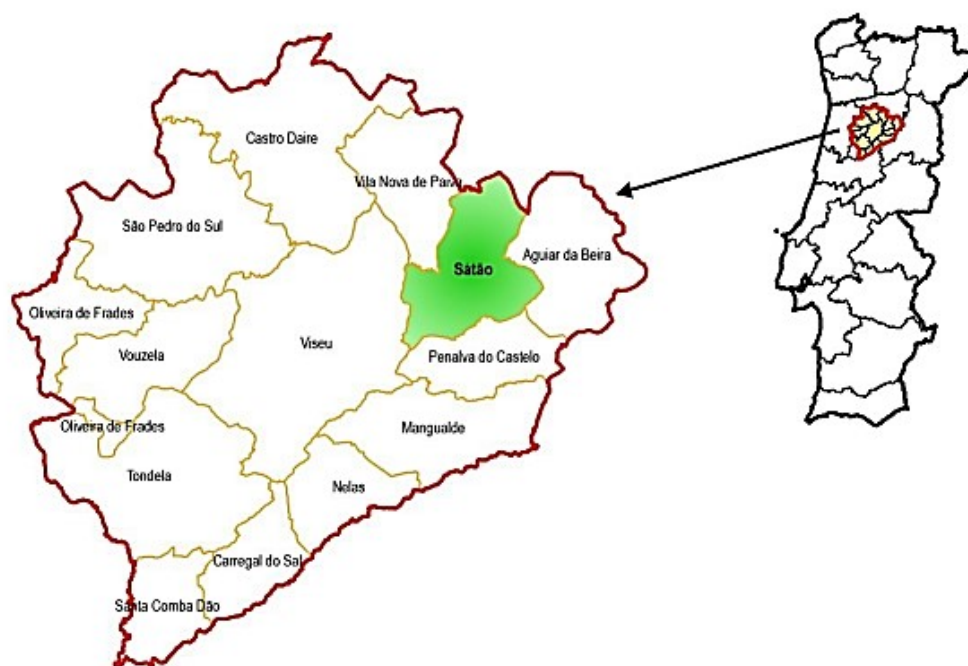


Figura 1. Enquadramento Regional do Concelho de Sátão

Fonte: Retirado de Estratégia Local de Habitação (ELHS) do Município de SÁTÃO Câmara Municipal de Sátão (CMS, 2020, p. 23).

A seleção dos participantes é imprescindível para se obterem os objetivos a que os investigadores se propõem no início do seu trabalho de investigação. Assim, seguindo a linha de pensamento de Silva et al. (2014), para selecionar os participantes do presente estudo, foi necessário responder à questão: “quem possui o tipo de informação que é necessário obter?”, sendo que frequentemente os participantes têm algo em comum entre eles, e que é considerado relevante para o investigador. Os participantes deste estudo foram comerciantes de uma zona rural de Portugal, tendo sido adotados os seguintes critérios de inclusão: ser comerciante da cadeia de abastecimento no Distrito e Concelho do Sátão e que aceitassem participar no estudo.

A técnica de amostragem foi não probabilística por conveniência, uma vez que foram incluídos elementos da população que se encontrassem disponíveis e acessíveis para a realização da entrevista. Em suma, os participantes do presente

são 20 comerciantes de uma zona rural de Portugal, cujos critérios de elegibilidade são os suprarreferidos (critérios de inclusão).

Tabela 1. Áreas de comércio local

Categoria	Frequência (n)	Percentagem (%)
Talho/Mercearia/Minimercado	9	45.00%
Frutaria	4	20.00%
Padaria/Pastelaria	2	10.00%
Loja de Roupas	3	15.00%
Restaurante Familiar	1	5.00%
Outros (Calçado, Artesanato, Papelaria)	1	5.00%

2.5 Período de recolha de dados

A recolha de dados ocorreu de forma presencial e as entrevistas foram gravadas em suporte áudio. As mesmas foram realizadas em finais de janeiro e durante fevereiro, com uma duração média de 2 horas e 30 minutos por cada entrevista.

Foi usado um guião de entrevista estruturada (Apêndice I). A elaboração do guião da entrevista teve por base o estudo *Overcoming barriers to sustainable supply chain management in small and medium-sized enterprises: A multi-criteria decision-making approach* de Gonçalves et al. (2024).

Tendo em conta que o presente estudo tem como objetivo explorar as barreiras encontradas pelos comerciantes locais, numa zona pouco populosa, para a implementação de uma gestão sustentável na cadeia de abastecimento. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma entrevista qualitativa com comerciantes, de forma a compreender as dificuldades enfrentadas no que se refere a diversas dimensões, tais como as barreiras tecnológicas, económicas, financeiras, sociais, culturais, de recursos humanos, de fornecedores, de informações, de mercado e redes, regulamentação e institucionais, bem como organizacionais (Apêndice I).

Capítulo 3

Apresentação e discussão de resultados

3.1 Apresentação dos Resultados

3.1.1 Categorias emergentes

A partir da análise de conteúdo das respostas recolhidas através da entrevista, emergiram diversas categorias temáticas relativas às barreiras percecionadas, organizadas de acordo com a frequência das respostas (Tabela 2). As categorias identificadas, apresentadas de forma decrescente em função do número de respostas.

Esta distribuição evidencia que as barreiras económicas e financeiras e as barreiras tecnológicas são as mais percecionadas pelos participantes, representando, em conjunto, mais de 60% das respostas. Por outro lado, as barreiras de redes e mercado foram as menos referidas. Os resultados obtidos reforçam a necessidade de uma abordagem estratégica que contemple, prioritariamente, soluções para as limitações de ordem financeira e tecnológica, assim como para os desafios relacionados com os recursos humanos e organização interna (tabela 2).

Tabela 2. Categorias Emergentes

Categorias	n	%
Barreiras Tecnológicas	41	30.56%
Barreiras Económicas e Financeiras	42	31.11%
Barreiras de Fornecedores	26	19.26%
Barreiras de Informação	17	12.59%
Barreiras de Redes e Mercado	9	6.67%
Barreiras Organizacionais	25	18.52%

Categorias	n	%
Barreiras de Recursos Humanos	27	20.00%

3.1.2. Barreiras Tecnológicas

Na análise das barreiras tecnológicas, destaca-se que a principal dificuldade reportada está relacionada com competências e formação tecnológica, como referiram 35% dos participantes. Este grupo compreende vários obstáculos, como a dificuldade em manusear computadores, aprender a utilizar programas e a falta de formação adequada. Segue-se a categoria alusiva à infraestrutura e aos equipamentos obsoletos, representando 25% das respostas. Neste âmbito, os participantes aludiram a ausência de computadores e equipamentos modernos como as barreiras mais significativas. Também com 25%, emergiram os problemas associados a sistemas de faturação e de gestão pouco intuitivos ou ineficazes, compreendendo as dificuldades na utilização, compreensão e atualização dos sistemas. Estas três subcategorias reúnem a maioria das barreiras identificadas, apontando para a necessidade de investimento em formação digital, modernização tecnológica e simplificação dos sistemas informáticos usados pelos comerciantes locais (tabela 3).

Tabela 3. Barreiras Tecnológicas

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Falta de competências e formação tecnológica	Dificuldade em manusear o computador, aprender programas, falta de formação, dificuldade em encontrar/aprender ferramentas	7	35%
Infraestrutura e equipamentos tecnológicos obsoletos	Falta de computador moderno, equipamentos, telemóvel atual	5	25%
Sistemas de faturação e gestão difíceis ou ineficientes	Dificuldades com programa de faturação, introdução de produtos, compreensão de sistema, sistema pouco intuitivo	5	25%
Ausência de digitalização e presença <i>online</i>	Falta de site, vendas online, redes sociais, pagamentos digitais, informatização de pedidos	4	20%

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Gestão de <i>stock</i> e de resíduos não informatizados	Falta de sistema para <i>stock</i> , produtos fora de prazo, gestão de inventário, separação de resíduos	4	20%
Recursos humanos não qualificados para tecnologia	Falta de pessoal com competências tecnológicas	2	10%

3.1.3. Barreiras Económicas e Financeiras

A análise das barreiras económicas e financeiras permitiu identificar algumas áreas críticas que impactam de forma mais significativa a atividade dos comerciantes da amostra estudada. A principal barreira apontada, com um total de 23,81% das respostas, refere-se à falta de capital e investimento, incluindo as dificuldades em obter financiamento, insuficiência de recursos para modernizar o espaço ou realizar encomendas de maior dimensão, bem como a incerteza em relação ao retorno financeiro dos investimentos realizados. Em segundo lugar emergiram os custos operacionais elevados, indicados por 16,67% dos participantes. Estes custos abrangem as despesas com os salários, impostos, eletricidade, arrendamento e a manutenção de equipamentos, representando um obstáculo significativo à rentabilidade e à sustentabilidade do negócio. A sustentabilidade e os produtos locais constituem a terceira categoria com maior impacto, com 14,29% das respostas, tendo sido referidos, neste âmbito, os custos acrescidos associados ao uso de embalagens ecológicas, aquisição de produtos locais e adoção de práticas sustentáveis, o que limita a capacidade de transição para modelos de negócio ambientalmente mais responsáveis. A escassez de recursos humanos também se destacou, com 11,90%, revelando que a falta de pessoal qualificado continua a ser um obstáculo significativo para o desenvolvimento e modernização das atividades comerciais. Por fim, as margens de lucro reduzidas e as flutuações nos preços (com 9,52% e 7,14%, respetivamente) espelham a instabilidade do mercado e a dificuldade em manter preços competitivos sem comprometer a viabilidade financeira dos negócios

(tabela 4). Em suma, os resultados demonstram que a limitação de recursos financeiros, aliada ao aumento constante dos custos operacionais e às exigências da sustentabilidade, configura o principal desafio económico para os pequenos negócios e iniciativas locais analisadas.

Tabela 4. Barreiras Económicas e financeiras

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Falta de Capital e Investimento	Falta de dinheiro para compras ou modernização, dificuldade em obter investimento, investir sem retorno garantido	10	23.81%
Custos Elevados Operacionais	Custos com salários, impostos, arrendamento, eletricidade, fornecedores, frigoríficos	7	16.67%
Custos com Sustentabilidade e Produtos Locais	Embalagens ecológicas, produtos locais, sacos de papel, embalagens recicladas, mudanças sustentáveis	6	14.29%
Margens de Lucro Reduzidas	Baixa margem de lucro, margens reduzidas por aumento de custos, dificuldade em aplicar promoções	4	9.52%
Flutuações de Preço	Aumento constante dos preços, flutuação dos preços da carne e fornecedores	3	7.14%
Concorrência	Concorrência com grandes superfícies, dificuldade em competir com preços de supermercados	2	4.76%
Falta de Recursos Humanos	Escassez de pessoal qualificado	5	11.90%
Outros	Falta de inovação na imagem, necessidade de tecnologia para atingir mais clientes, custo de formações	3	7.14%

3.1.4 Barreiras de Fornecedores

A análise das barreiras relacionadas com os fornecedores mostra que a principal dificuldade que os participantes enfrentam consiste na falta de fornecedores locais qualificados, representando 38,46% das respostas. Esta subcategoria compreende as preocupações com a ausência de fornecedores que ofereçam produtos baratos, com qualidade e preço justo, bem como a limitada disponibilidade de materiais específicos ou a suficiente variedade que possibilite reduzir os custos logísticos. Seguem-se os fornecedores informais e as práticas

irregulares, com 19,23%, que incluem o fornecimento sem fatura, p incumprimento de promessas e as práticas pouco transparentes, que comprometem a fiabilidade da cadeia de abastecimento. Estes resultados refletem barreiras estruturais na oferta local e na gestão de relações comerciais, o que espelha a necessidade de mais diversificação de fornecedores, maior formalização nas relações comerciais e o robustecimento das redes de fornecedores sustentáveis e acessíveis (Tabela 5).

Tabela 5. Barreiras de Fornecedores

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Falta de fornecedores locais qualificados	Falta de confiança, falta de produtos baratos, falta de qualidade e preço justo, falta de variedade e materiais específicos	10	38.46%
Fornecedores informais e práticas irregulares	Fornecedores sem faturas ou guias, práticas irregulares, incumprimentos, promessas não cumpridas	5	19.23%
Problemas de logística e distância	Fornecedores bons estão distantes, dependência de estrangeiros, prazos longos de entrega, custos de transporte	4	15.38%
Exigências e/ou condições desfavoráveis dos fornecedores	Pagamentos a 30 dias, quantidades mínimas elevadas, preços elevados, difícil mudar de fornecedor	4	15.38%
Sustentabilidade e qualidade inconsistente	Dificuldade com fornecedores sustentáveis, falta de conhecimento, promessas não cumpridas	3	11.54%

3.1.5 Barreiras de Informação

A principal barreira informacional identificada foi a desinformação sobre sustentabilidade, que representa 35,29% das respostas. Esta subcategoria abrange a falta de conhecimento sobre práticas sustentáveis, a dificuldade de aplicar tais práticas no quotidiano, bem como a carência de apoio prático e orientação sobre como tornar os negócios mais sustentáveis. O interesse demonstrado pelos inquiridos em aprender mais sobre a sustentabilidade e a inovação reflete a necessidade de intervenções através de programas educativos, formações

específicas e canais de informação acessíveis. *Grosso modo*, os resultados sugerem que a insuficiência de informação adequada e acessível é uma barreira significativa para os participantes, afetando o cumprimento de requisitos legais e o potencial de inovação e crescimento sustentável (tabela 6).

Tabela 6. Barreiras de Informação

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Desinformação sobre sustentabilidade	Falta de conhecimento e apoio sobre práticas sustentáveis, dificuldades em aplicar no dia a dia, interesse por inovação sustentável	6	35.29%
Falta de acesso à informação setorial e de apoios	Informações limitadas sobre o setor, ausência de divulgação de incentivos e apoio institucional	4	23.53%
Desconhecimento sobre leis, regulamentos e normas	Falta de informação sobre regulamentações legais, normas sanitárias e fiscais	2	11.76%
Falta de conhecimento em gestão e finanças	Desconhecimento sobre gestão financeira e como implementar melhorias de baixo custo	2	11.76%
Necessidade de aprendizagem em estratégias comerciais	Necessidade de orientação sobre comércio <i>online</i> , estratégias de venda e concorrência	3	17.65%

3.1.6 Barreiras de Redes e Mercado

Com base nos relatos de dois participantes, a principal barreira de redes e de mercado consiste na resistência dos clientes à sustentabilidade, representando 44,44% das respostas. Esta categoria demonstra que muitos consumidores continuam a dar prioridade ao preço em detrimento de critérios como a origem local ou a sustentabilidade dos produtos. Foi referido que, mesmo depois de explicações por parte dos comerciantes locais, há uma baixa valorização das embalagens ecológicas e dos produtos sustentáveis, bem como uma receção mista a mudanças nesse sentido (tabela 7). Estes dados sugerem a necessidade de campanhas de sensibilização e de estratégias de *marketing* que aproximem os clientes dos valores da sustentabilidade.

Tabela 7. Barreiras de Redes e Mercado

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Exigências específicas de clientes de outros países	Clientes de outros países com preferências por produtos muito específicos	2	22.22%
Limitações no acesso a produtos competitivos	Falta de produtos baratos devido à informalidade nas transações (sem faturas)	2	22.22%
Resistência dos clientes à sustentabilidade	Baixa valorização e interesse em produtos locais ou sustentáveis, foco no preço, recepção mista a mudanças	4	44.44%
Necessidade de expansão da base de clientes	Necessidade de mais clientes para escoar produtos	1	11.11%

3.1.7 Barreiras Organizacionais

A barreira organizacional mais expressiva, tendo em conta os testemunhos dos participantes, refere-se ao planeamento e à gestão estratégica deficitária, representando 32% das respostas. Esta categoria evidencia que muitos negócios funcionam com uma gestão orientada apenas ao dia a dia, sem uma visão estruturada a longo prazo. A ausência de planeamento estratégico, associada à dificuldade em antecipar tendências sazonais e à escassez de tempo para refletir sobre o futuro do negócio, limita significativamente o seu crescimento e sustentabilidade. Em segundo lugar, com 24% das respostas, surgem as limitações de tempo e recursos humanos, onde se destaca a sobrecarga de responsabilidades, muitas vezes centradas em apenas duas pessoas, traduzindo-se na dificuldade de uma gestão eficiente de todas as áreas do negócio e compromete a capacidade de inovação e expansão. Seguem-se as necessidades de apoio estrutural e inovação, com 20% das respostas, o que reflete a importância de suporte externo, modernização dos espaços físicos e renovação da imagem comercial para fortalecer a competitividade e a atratividade dos negócios locais (tabela 8). Estes dados remetem para a importância de iniciativas de formação em gestão estratégica, reforço do apoio institucional e de redes de

colaboração que auxiliem os pequenos negócios a ultrapassar estas fragilidades estruturais.

Tabela 8. Barreiras Organizacionais

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Planeamento e gestão estratégica deficitária	Gestão reativa ou diária, ausência de planeamento, falta de tempo para pensar a longo prazo, previsões sazonais limitadas	8	32.00%
Limitações de tempo e recursos humanos	Falta de tempo para gerir áreas, apenas duas pessoas na operação, ausência de apoio organizacional	6	24.00%
Necessidade de apoio estrutural e inovação	Falta de apoio externo, necessidade de inovação, melhoria do espaço físico e imagem do negócio	5	20.00%
Problemas com Gestão de Stock e Promoções	Dificuldade na gestão de <i>stock</i> , promoções e espaço para exposição	3	12.00%
Acesso Limitado a Informação e Oportunidades Locais	Falta de informação sobre leis, mercados locais pouco atrativos, poucas feiras de promoção	3	12.00%

3.1.8 Barreiras de Recursos Humanos

Da análise das barreiras de recursos humanos emergiram três dimensões particularmente críticas, cada uma representando 22,22% das respostas dos participantes. Em primeiro lugar, destaca-se a falta de qualificação e formação, que se expressa na falta de preparação técnica e de conhecimentos essenciais, sobretudo no que diz respeito à aplicação de práticas sustentáveis e à gestão operacional. Igualmente expressiva é a categoria das dificuldades na contratação e disponibilidade de pessoal, tendo os participantes salientado a escassez de trabalhadores qualificados, bem como os obstáculos na contratação de colaboradores disponíveis para horários flexíveis. Esta barreira compromete diretamente a capacidade de resposta dos comerciantes locais às exigências do mercado. A terceira barreira com maior incidência prende-se com as limitações da estrutura de equipa, demonstrando contextos de trabalho com equipas reduzidas, muitas vezes envelhecidas ou com baixos níveis de escolaridade e

com pouca predisposição para mudanças organizacionais e/ou participação em processos formativos (Tabela 9). Estas três categorias destacam a necessidade de estratégias de capacitação, reforço do recrutamento e apoio institucional, que possibilitem aos comerciantes superar estas barreiras e promover um desenvolvimento mais sustentável e adaptativo.

Tabela 9. Barreiras de Recursos Humanos

Subcategorias	Indicadores de resposta	n	%
Falta de qualificação e de formação	Falta de formação, ausência de experiência em sustentabilidade, colaboradores sem preparação adequada	6	22.22%
Dificuldades na contratação e disponibilidade	Escassez de pessoal qualificado, dificuldade em encontrar e contratar funcionários, horários inflexíveis	6	22.22%
Retenção e comprometimento dos funcionários	Problemas em reter trabalhadores, desmotivação, falta de envolvimento com o negócio	3	11.11%
Falta de especialização em funções específicas	Ausência de cozinheiros especializados, ajudantes e vendedores experientes	3	11.11%
Limitações da estrutura de equipa	Trabalho individualizado, equipa reduzida e com perfil inadequado para mudanças ou formação	6	22.22%
Outros desafios operacionais	Custos com ações específicas (ex: redes sociais à noite), sobrecarga de tarefas	3	11.11%

3.2 Discussão dos resultados

A análise de conteúdo realizada permitiu identificar um conjunto de barreiras percecionadas pelos comerciantes para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento de uma zona pouco populosa de Portugal, agrupadas em categorias temáticas distintas. Esta abordagem qualitativa possibilitou a identificação dos estrangimentos mais relevantes que impactam a gestão e o desenvolvimento dos seus negócios.

No domínio das barreiras económicas e financeiras, a falta de dinheiro para comprar produtos ou realizar encomendas maiores destacou-se como a

principal dificuldade. Adicionalmente, a falta de recursos humanos e os custos elevados na aquisição de produtos de qualidade superior emergiram como entraves significativos, evidenciando a pressão financeira constante sob a qual os comerciantes operam. Relativamente às barreiras tecnológicas, a falta de formação em tecnologia foi a dificuldade mais expressiva, seguida da dificuldade em manusear o computador e da falta de equipamentos tecnológicos atualizados. Estes resultados sugerem um déficit acentuado de competências digitais, bem como limitações de infraestruturas tecnológicas que dificultam a modernização e a eficiência dos processos de gestão. No que concerne às barreiras de fornecedores, a falta de confiança em fornecedores locais devido a práticas irregulares foi a mais mencionada, a par da dependência de fornecedores que não formalizam as transações e da escassez de fornecedores locais para produtos acessíveis. Estas barreiras apontam para problemas estruturais no sistema de abastecimento, afetando diretamente a estabilidade e competitividade dos negócios. No âmbito das barreiras de informação, as dificuldades mais referenciadas foram a falta de sensibilização para lidar com a concorrência e a limitação de informações sobre o setor a nível local. Estas lacunas informativas comprometem a capacidade estratégica dos comerciantes para se adaptarem às dinâmicas de mercado e inovarem de forma sustentada. As barreiras de redes e mercado revelaram, como principais constrangimentos, a dificuldade em responder a clientes estrangeiros com exigências específicas e a falta de produtos acessíveis em consequência da informalidade comercial. Estas barreiras evidenciam fragilidades na capacidade de internacionalização e competitividade, sobretudo em contextos de mercado globalizado. Relativamente às barreiras organizacionais, destacaram-se a necessidade de renovar a imagem do negócio, a falta de informações jurídicas adequadas e a dificuldade em atrair clientela local. Estes fatores apontam para carências estruturais na gestão estratégica e na promoção comercial. No domínio das barreiras de recursos humanos, a falta de pessoal qualificado foi o obstáculo mais

expressivo, seguindo-se a escassez de pessoas especializadas em áreas específicas e a insuficiência de formação. Tais barreiras limitam a capacidade de resposta, de inovação e de crescimento sustentável dos negócios.

A comparação entre os resultados do presente estudo e o artigo de Gonçalves et al. (2024), que serviu de base para a elaboração do guião da entrevista, evidencia uma forte convergência relativamente às principais barreiras à adoção de práticas sustentáveis por parte das pequenas e médias empresas (PME). Em ambos os estudos, as barreiras económicas e financeiras surgem como as mais expressivas. No estudo de Gonçalves et al. (2024), estas barreiras assumiram o peso mais elevado (0,247) no processo decisório, refletindo a insuficiência de fundos e os elevados custos associados à implementação de práticas sustentáveis. De modo semelhante, no presente estudo, a falta de dinheiro para aquisição de produtos e realização de encomendas foi a dificuldade mais frequentemente referida pelos participantes, corroborando a centralidade das limitações financeiras enquanto obstáculo crítico ao desenvolvimento sustentável.

As barreiras de recursos humanos também foram apontadas de forma consistente nos dois estudos. Gonçalves et al. (2024) salientam a escassez de trabalhadores qualificados e a dificuldade de retenção de talentos, aspetos igualmente evidenciados no presente estudo através da identificação da falta de pessoal qualificado e da falta de formação como fatores limitadores à evolução dos negócios. Relativamente às barreiras tecnológicas, o artigo base sublinha a carência de capacidade de inovação e a dificuldade de adoção tecnológica como entraves à sustentabilidade. Estes resultados estão em conformidade com as perceções dos participantes do presente estudo, que identificaram a falta de formação em tecnologia, a dificuldade no manuseamento de programas informáticos e a escassez de equipamentos modernos como barreiras relevantes. No que respeita às barreiras de fornecedores, ambos os estudos relatam

preocupações semelhantes. O artigo base refere problemas de dependência de fornecedores pouco fiáveis e prazos de entrega alargados, dificuldades que foram igualmente identificadas neste estudo através da falta de confiança em fornecedores locais e da falta de oferta acessível e de qualidade.

As barreiras de informação também apresentam pontos de contacto importantes. Embora no estudo de Gonçalves et al. (2024), estas barreiras tenham um peso inferior relativamente às restantes, é notória a referência à ineficácia na partilha de informação e formação, aspeto corroborado no presente estudo através da identificação da falta de sensibilização sobre concorrência, da escassez de informação sobre regulamentações e da necessidade de orientação prática para práticas sustentáveis. De igual modo, as barreiras organizacionais foram destacadas nos dois trabalhos, evidenciando a ausência de planeamento estratégico e a resistência a mudanças estruturais como fatores de bloqueio à inovação. No presente estudo, a necessidade de renovar a imagem dos negócios e a dificuldade em atrair clientela local surgem também como reflexo destas limitações organizacionais.

Em síntese, a análise comparativa demonstra uma elevada consonância entre as principais barreiras identificadas no presente estudo e aquelas apontadas por Gonçalves et al. (2024). Esta convergência reforça a robustez dos dados obtidos e evidencia a persistência de desafios estruturais comuns às PME, independentemente do contexto específico de atuação. Estes resultados sublinham a necessidade de estratégias integradas que articulem apoio financeiro, qualificação de recursos humanos, inovação tecnológica, melhoria da gestão da cadeia de abastecimento e reforço da informação e sensibilização, de forma a promover a sustentabilidade e a competitividade das PME.

Face a estes resultados, sugere-se que se dê mais apoio financeiro e incentivos à inovação, ou seja, desenvolver programas de financiamento específicos para PME que promovam a modernização tecnológica e a adoção de

práticas sustentáveis; facilitar o acesso a linhas de crédito com condições favoráveis para investimentos em inovação e eficiência energética; capacitação tecnológica e formação contínua, isto é, promover ações de formação contínua em competências digitais, gestão de sistemas de faturação, *marketing* digital e comércio *online*; criar *workshops* práticos e programas de mentoria que ajudem os comerciantes a utilizar ferramentas tecnológicas de forma eficiente; fortalecer as redes de fornecimento locais, através do incentivo da criação de redes colaborativas entre comerciantes e produtores locais, visando reduzir a dependência de fornecedores distantes e aumentar a confiança no fornecimento; estimular práticas de compras conjuntas para reduzir custos e garantir a qualidade dos produtos; qualificação e retenção de recursos humanos, através do desenvolvimento de parcerias com entidades de formação profissional para capacitar novos trabalhadores em áreas críticas como sustentabilidade, tecnologias aplicadas ao comércio e gestão de cadeias de abastecimento; implementar estratégias de valorização e retenção de talentos, como oportunidades de progressão interna e melhoria das condições de trabalho; apoio à sustentabilidade e à inovação organizacional, com a criação, por exemplo, de campanhas de sensibilização que incentivem as práticas sustentáveis entre os comerciantes e os clientes, bem como estimular a adoção de certificações de sustentabilidade e práticas inovadoras que diferenciem positivamente os negócios no mercado; melhoria da comunicação e acesso à informação, podendo-se centralizar e divulgar de forma clara as informações sobre os regulamentos, os incentivos disponíveis, as boas práticas e as tendências de mercado, e utilizar plataformas digitais para garantir o acesso fácil e atualizado a recursos estratégicos para a gestão dos negócios.

Conclusão

O presente estudo permitiu identificar e analisar as principais barreiras percecionadas pelos comerciantes de uma zona pouco populosa de Portugal relativamente à gestão sustentável da cadeia de abastecimento. Os resultados evidenciaram que os principais constrangimentos se concentram em torno de limitações financeiras, défices tecnológicos, dificuldades de acesso a fornecedores fiáveis e escassez de recursos humanos qualificados.

Estas barreiras assumem um carácter transversal, impactando de forma negativa a competitividade, a capacidade de inovação e a sustentabilidade dos negócios locais. A limitação de recursos financeiros restringe o investimento necessário para modernizar operações e adotar práticas mais sustentáveis. Paralelamente, os défices tecnológicos e a falta de formação específica dificultam a adaptação às exigências de um mercado cada vez mais digital e globalizado. A dificuldade em aceder a fornecedores fiáveis compromete a consistência e qualidade dos produtos, enquanto a escassez de recursos humanos qualificados limita a eficiência e a capacidade de crescimento das empresas.

A identificação sistemática destas barreiras constitui um contributo significativo para o conhecimento das dinâmicas que condicionam a sustentabilidade das pequenas atividades comerciais em contextos menos urbanos. Além disso, fornece uma base sólida para a definição de estratégias de intervenção focadas em quatro eixos prioritários: capacitação técnica e tecnológica dos agentes económicos, promoção da inovação organizacional, qualificação e retenção de recursos humanos, e fortalecimento das redes comerciais locais.

Como tal, a superação destes desafios exige uma abordagem integrada e multissetorial, envolvendo políticas públicas de apoio à modernização das PME, programas de formação contínua e iniciativas de incentivo à cooperação entre

agentes económicos. Apenas através de uma atuação coordenada será possível criar condições favoráveis à construção de cadeias de abastecimento mais resilientes, competitivas e sustentáveis em regiões de baixa densidade populacional.

Com base nos resultados obtidos e na análise das principais barreiras à gestão sustentável da cadeia de abastecimento, propõem-se algumas práticas, destinadas a comerciantes de regiões de baixa densidade populacional. Apesar dos resultados obtidos proverem contributos importantes para a compreensão das barreiras à gestão sustentável da cadeia de abastecimento em contextos de baixa densidade populacional, importa reconhecer algumas limitações associadas ao presente estudo qualitativo.

Em primeiro lugar, destaca-se a dimensão da amostra relativamente reduzida. A realização de entrevistas a 20 comerciantes, embora adequada para uma abordagem qualitativa e exploratória, pode limitar a generalização dos resultados a outros contextos ou a populações comerciais mais amplas e heterogéneas. As perceções recolhidas refletem realidades específicas, podendo não abranger a diversidade de experiências existente noutras regiões ou setores de atividade. Em segundo lugar, a seleção dos participantes e o próprio contexto em que as entrevistas foram conduzidas podem ter introduzido viés de seleção. Os comerciantes que aceitaram participar poderão ter sido aqueles com maior interesse ou sensibilidade para as questões abordadas, o que pode influenciar o perfil das respostas obtidas. A utilização de entrevistas, embora enriquecedora na captação da profundidade e complexidade das perceções, pode ter resultado em variações na amplitude e profundidade das informações fornecidas, dependendo do grau de envolvimento e da capacidade de expressão dos participantes. Este aspeto poderá ter condicionado a comparabilidade direta entre as respostas e a uniformidade da informação recolhida. Por fim, o facto de o estudo se centrar numa zona geográfica específica - uma área pouco populosa

da região centro de Portugal - constitui uma limitação quanto à transferibilidade dos resultados para realidades urbanas ou para contextos económicos mais dinâmicos, onde as barreiras e oportunidades podem assumir características distintas.

Tendo em consideração os resultados obtidos, que demonstram algumas fragilidades significativas no que se refere ao planeamento estratégico, à qualificação dos recursos humanos, as limitações tecnológicas, as barreiras económicas e a resistência do mercado à sustentabilidade, sugere-se como investigação futura o desenvolvimento de modelos de apoio integrados que auxiliem a transição digital e sustentável dos comerciantes de zonas pouco populosas. Por outras palavras, a investigação poderá ter como foco a identificação de estratégias que apoiem, e fomentem a capacitação organizacional e o planeamento estruturado, com recurso a uma análise da forma como os mecanismos de apoio externo, nomeadamente os programas de formação, consultoria, incentivos públicos e redes colaborativas, poderão contribuir para superar os principais obstáculos que os comerciantes enfrentam. Por conseguinte, ao recorrer-se a uma abordagem exploratória, poder-se-á compreender os obstáculos existentes e propor soluções práticas e adequadas à realidade local, visando a promoção de empresas mais resilientes, inovadoras e sustentáveis.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a elaboração do meu trabalho escrito/dissertação, *Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento - Barreiras Enfrentadas em Zonas Pouco Populosas*, foi utilizado o ChatGPT para as tarefas de explicação de conceitos e potenciais artigos relevantes para a elaboração da tese, tendo sido utilizadas as *prompts* listadas no final do documento na secção Lista de *Prompts*. Após a utilização desta ferramenta, revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

Bibliografia

- Alcalá, M., & Gutiérrez, J. (2020). *Sustainable development as a pedagogical challenge for the 21st century university*. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 19, 59–80.
- Aluru, S., & Tej, B. V. (2023). Sustainability in business (pp. 157–165). <https://doi.org/10.58532/v2bs5p2ch6>
- Balan, C. (2021). How does retail engage consumers in sustainable consumption? A systematic literature review. *Sustainability*, 13, 96. <https://doi.org/10.3390/su13010096>
- Bilińska-Reformat, K., Kucharska, B., Twardzik, M., & Dolega, L. (2019). Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2018-0082>
- Bizarro, S. (2022). Sustainable public procurement in Portugal: The case of two public school canteens. 14(3), 560–574. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12508>
- Bošková, I., Valenta, M., & Dolanova, I. (2024). Implementation of sustainability activities in food retail chains. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/bfj-01-2024-0007>
- Brondizio, E. S., S. A. Giroux, J. C. D. Valliant, J. Blekking, S. Dickinson, and B. Henschel. 2023. Millions of jobs in food production are disappearing — a change in mindset would help to keep them. *Nature* 620:33–36. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-02447-2>
- Câmara Municipal de Sátão. (2020). *Estratégia Local de Habitação do Município de Sátão*. Câmara Municipal de Sátão.
- Cuomo, M. T., Foroudi, P., Tortora, D., Hussain, S., & Melewar, T. C. (2019). Celebrity endorsement and the attitude towards luxury brands for

sustainable consumption. *Sustainability*, 11, 6791.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6791>

Davies, I., Oates, C. J., Tynan, C., Carrigan, M., Casey, K., Heath, T., Henninger, C. E., Lichrou, M., McDonagh, P., McDonald, S., McKechnie, S., McLeay, F., O'Malley, L., & Wells, V. (2020). Seeking sustainable futures in marketing and consumer research. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2911–2939. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2020-0045>

Díaz, S., J. Settele, E. S. Brondízio, H. T. Ngo, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razzaque, B. Reyers, R. R. Chowdhury, Y.-J. Shin, L. Visseren-Hamakers, K. J. Willis, and C. N. Zayas. 2019. Pervasive human-driven decline of life on Earth points to the need for transformative change. *Science* 366:eaax3100. <https://doi.org/10.1126/science.aax3100>

Elg, U., & Welinder, A. (2022). Sustainability and retail marketing: Corporate, product and store perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102810. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102810>

Ferreira, A. J. A., Pinheiro, M. D., Brito, J. de, & Mateus, R. (2022). Assessing the Sustainability of Retail Buildings: The Portuguese Method LiderA. *Sustainability*, 14(23), 15577. <https://doi.org/10.3390/su142315577>

Food and Agricultural Organization (FAO). 2023. SDG Indicators Data Portal. Indicator 2.4.1 - Proportion of agricultural area under productive and sustainable agriculture. FAO, Rome, Italy. <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/Indicator2.4.1-proportion-of-agricultural-area-under-productive-and-sustainable-agriculture/en>

- Forés, B., Clemente Almendros, J. A., & Fernández Yáñez, J. M. (2020). The Quadruple Sustainability: Economic, Social, Environmental, and Family (pp. 283–303). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1655-3.CH012>
- Gazzola, P., Pavione, E., Amelio, S., & Mauri, M. (2024). Sustainable Strategies and Value Creation in the Food and Beverage Sector: The Case of Large Listed European Companies. *Sustainability*, 16(22), 9798. <https://doi.org/10.3390/su16229798>
- Hobson, K. (2024). *Sustainability* (pp. 561–573). Informa. <https://doi.org/10.4324/9780429265853-49>
- Instituto Nacional de Estatística (NUTS). (2024). *Estatísticas Demográficas 2023, INE*. Disponível em <https://www.ine.pt/xurl/pub/439488367>
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Obtido de Website do Instituto Nacional de Estatística*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1115
- Kaur, U., & Siddhey, P. K. (2024). Exploring Environmental Sustainability in Retail Corporations. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series*, 367–382. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch019>
- Kaushik, M., & Choudhary, S. (2024). Sustainable Practices in Sales Distribution and Logistics A Case Study of Unilever. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.33797>
- Khalufi, N., Sheikh, R. A., Khan, S. M. F. A., & Onn, C. W. (2025). Evaluating the Impact of Sustainability Practices on Customer Relationship Quality: An

- SEM-PLS Approach to Align with SDG. *Sustainability*, 17(2), 798.
<https://doi.org/10.3390/su17020798>
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 1–19. <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/3/465>
- Lehner, M. (2015). Translating sustainability: The role of the retail store. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 386–402. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijrdm-02-2014-0013/full/html>
- Marshall, J. E. (2023). Sustainability. Exchanges: The Warwick Research Journal, 11(1), 48–65. <https://doi.org/10.31273/eirj.v11i1.1219>
- McDermott, C. L., J. Montana, A. Bennett, C. Gueiros, R. Hamilton, M. Hirons, V. A. Maguire-Rajpaul, E. Parry, and L. Picot. 2023. Transforming land use governance: global targets without equity miss the mark. *Environmental Policy and Governance* 33(3):245-257. <https://doi.org/10.1002/eet.2027>
- Mishenin, YV, Zinovchuk, N., Vysochanska, M., & Botsula, A. (2023). Sustentabilidade ambiental e econômica e conservação de recursos naturais no contexto de territórios rurais . <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-49>
- Moisés, C. M. C., Tomazini, C. E. G., Fernandes, A. J. G., & RIBEIRO, M. I. B. (2024). From X to Z: Examining Generational Differences in Sustainable Food Consumption in Portugal. *IBIMA Business Review*. <https://doi.org/10.5171/2024.707912>
- Morais, G. A. S., & Broega, A. C. (2023). Sustainability in the Footwear Sector in Portugal Perceived by Consumer Habits (pp. 452–460). https://doi.org/10.1007/978-3-031-43937-7_40

- Moreira, L. M. do C. R., Galvão, A., Braga, V., Braga, A. M. da S., & Teixeira, J. (2023). Sustainability as a Gateway to Textile International Markets: The Portuguese Case. *Sustainability*, 15(5), 4669. <https://doi.org/10.3390/su15054669>
- O'Donovan, S., Moran, A., McDonagh, M., & Ryan, L. (2024). An in-depth exploration of food sustainability practices in industry – from initial concept to development and evaluation. *Proceedings of the Nutrition Society*, 83(OCE4). <https://doi.org/10.1017/s0029665124005871>
- Pacheco, J. A. B., Teijeiro-Álvarez, M. M., & García-Álvarez, M. T. (2020). Sustainable Development in the Economic, Environmental, and Social Fields of Ecuadorian Universities. *Sustainability*, 12(18), 7384. <https://doi.org/10.3390/su12187384>
- Palakshappa, N., & Dodds, S. (2020). Mobilising SDG 12: co-creating sustainability through brands. *Marketing Intelligence & Planning, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi:10.1108/mip-08-2018-036
- Pato, M. L. de J., & Duque, A. S. (2023). Traditional agri-food products and sustainability – A fruitful relationship for the development of rural areas in Portugal. *Open Agriculture*, 8(1). <https://doi.org/10.1515/opag-2022-0157>
- Policella, G. (2023). *How Lululemon Uses Lifestyle Marketing to Create a Strong Brand Community in 2023*. <https://blog.smile.io/how-lululemon-uses-lifestyle-marketing-to-create-a-strong-brand-community/>
- Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustentabilidade e negócios num mundo complexo. *Revisão de Negócios e Sociedade*; 117(1), 33–53. doi:10.1111/j.1467-8594.2012.00398.x

- Priya, M. R. S. R. (2024). The Triple Bottom Line of Green Transitions. Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability, 182–201. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3985-5.ch011>
- Ramadhani, F. B., & Hidayati, C. (2024). Penerapan Triple Bottom Line Pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. *Akuntansi*, 3(2), 156–162. <https://doi.org/10.55606/akuntansi.v3i2.1997>
- Ramirez, G. A. (2024). Sustainability. Definitions. <https://doi.org/10.32388/6p7vqt>
- Ronthal-Sacco, R., Van Holt, T., Atz, U., & Whelan, T. (2020). Sustainable purchasing patterns and consumer responsiveness to sustainability marketing messages. *Journal of Sustainable Research*, 2, e200016. <https://doi.org/10.1016/j.jsustres.2020.e200016>
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Gázquez-Abad, J. C., & Valenciano, J. d. P. (2018). Sustainability and retail: Analysis of global research. *Sustainability*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11010001>
- Salvador, M. S. (2024). The historic foodscapes of Lisbon: Mapping for a sustainable future (pp. 264–275). Informa. <https://doi.org/10.4324/9781003352280-29>
- Schleiden, V., & Neiberger, C. (2020). Does sustainability matter? A structural equation model for cross-border online purchasing behaviour. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 30(1), 46–67. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.163675>
- Schuch, B., M. Gaupp-Berghausen, A. Münch, M. Badouix, K. Hat, K. Brkanovic, S. Schroll, L. Juvancic, E. Erjavec, I. Rac, and A. Novac. 2022. Research for AGRI Committee - the future of the European farming model: socio-economic and territorial implications of the decline in the number of farms and farmers in the EU. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels, Belgium.

- Shatalov, M. A., Tupitsin, V. I., Polubatonov, A. O., & Shaposhnik, A. I. (2024). Green economy in the system of sustainable development of socio-economic systems. *Naučnoe Obozrenie: Teoriâ i Praktika*, 14(4), 763–771. <https://doi.org/10.35679/2226-0226-2024-14-4-763-771>
- Shehawy, Y. M., & Khan, S. M. F. A. (2024). Consumer readiness for green consumption: The role of green awareness as a moderator of the relationship between green attitudes and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, 103739. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103739>
- Shehawy, Y. M., Khan, S. M. F. A., Khalufi, N. A. M., & Abdullah, R. S. (2025). Customer adoption of robot: Synergizing customer acceptance of robot-assisted retail technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, 104062. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104062>
- Short, R. E., S. Gelcich, D. C. Little, F. Micheli, E. H. Allison, X. Basurto, B. Belton, C. Brugere, S. R. Bush, L. Cao, B. Crona, P. J. Cohen, O. Defeo, P. Edwards, C. E. Ferguson, N. Franz, C. D. Golden, B. S. Halpern, L. Hazen, C. Hicks, D. Johnson, A. M. Kaminski, S. Mangubhai, R. L. Naylor, M. Reantaso, U. R. Sumaila, S. H. Thilsted, M. Tigchelaar, C. C. C. Wabnitz, and W. Zhang. 2021. Harnessing the diversity of small-scale actors is key to the future of aquatic food systems. *Nature Food* 2:733-741. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00363-0>
- Sivasubramanian, K. (2024). An Analysis of Green Retailing for Sustainable Business Through Digital Technology Application in Indian Retail Market. *Advances in Finance, Accounting, and Economics Book Series*, 129–150. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5673-9.ch005>

- Stefańska, M., Knežević, B., & Olejnik, I. (2024). Social impact of retailers on consumers. *Building sustainable consumption* (pp. 127–142). Informa. <https://doi.org/10.4324/9781003480952-13>
- Thiele, L. P. 2016. *Sustainability*. Second edition. Polity, Cambridge, UK.
- UN DESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs). 2021. 'UN/DESA Policy Brief #109: Accelerate Action to Revamp Production and Consumption Patterns: The Circular Economy.' *Cooperatives and the Social and Solidarity Economy*. United Nations. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/un-desa-policy-brief-109-accelerate-action-to-revamp-production-and-consumption-patterns-the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/>.
- Walker, C., & Hokkanen, H. (2024). Is the 'Sustainable Retail Business Model' a Pipedream?: A Multiple Case Study of Nordic Retailers. *Journal of Business Models*, 12(2). <https://doi.org/10.54337/jbm.v12i2.8842>
- Yamoah, F. A., & Acquaye, A. (2019). Unravelling the attitude-behaviour gap paradox for sustainable food consumption: Insight from the UK apple market. *Journal of Cleaner Production*, 217, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.198>
- Yletyinen, J., J. M. Tylianakis, C. Stone, P. O'B. Lyver. 2022. Potential for cascading impacts of environmental change and policy on indigenous culture. *Ambio* 51:1110-1122. <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01670-3>
- Yudhistira, W. B., Ngurah, G., Wiryanata, A., Made, N., Rukmiyati, S., Bali, I. W., & Yudhistira, B. (2024). Implementation of the Triple Bottom Line Accounting Concept at Hotel X. <https://doi.org/10.55927/fintech.v2i4.11808>

Apêndices

Lista de Prompts

"Explica o conceito de sustentabilidade na cadeia de abastecimento."

"Quais são as principais barreiras enfrentadas na implementação de práticas sustentáveis em cadeias de abastecimento localizadas em zonas rurais ou pouco populosas?"

"Qual é a diferença entre sustentabilidade ambiental, social e económica numa cadeia de abastecimento?"

"Fornece exemplos de desafios enfrentados pelas zonas de baixa densidade populacional relacionados com práticas sustentáveis."

"Que fatores dificultam a adoção de práticas de retalho sustentável em zonas rurais?"

"Indica autores ou artigos académicos que tratem da sustentabilidade em cadeias de abastecimento em zonas pouco populosas."

"Sugere estudos de caso sobre cadeias de abastecimento sustentáveis em contextos rurais."

"De que forma as infraestruturas limitadas afetam a sustentabilidade logística em zonas remotas?"

"Que indicadores são usados para medir a sustentabilidade numa cadeia de abastecimento?"

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS: GUIÃO DA ENTREVISTA

AUTORES

BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES/ASSUNTOS	
Validação da entrevista e garantia de confidencialidade	<p>Validar a entrevista e assegurar a confidencialidade das informações.</p> <p>Caraterizar os comerciantes do ponto de vista sociodemográfico e tipo de comércio.</p>	<p>- Esclarecer o(a) entrevistado(a) sobre a temática da entrevista.</p> <p>- Indicar os objetivos da entrevista pedindo a colaboração do entrevistado(a).</p> <p>- Garantir que as informações são confidenciais e que apenas serão utilizadas no âmbito desta investigação.</p> <p>- Idade?</p> <p>- Sexo?</p> <p>- Habilitações académicas?</p> <p>- Área de atividade comercial?</p> <p>- Tempo de existência da sua empresa/comércio?</p>	
Barreiras encontradas para a gestão sustentável da cadeia de abastecimento	<p>Compreender as barreiras à gestão sustentável da cadeia de abastecimento por parte de comerciantes locais, em zonas pouco populosas:</p> <p>objetivos económicos, sociais e ambientais na cadeia de abastecimento para melhorar o desempenho da empresa a longo prazo</p>	<p>Barreiras tecnológicas:</p> <p>Tendo em conta a sua empresa, refira quais as barreiras (dificuldades) que encontra em termos de tecnologia para uma melhor gestão sustentável da cadeia de abastecimento): falta de tecnologia para facilitar a otimização dos recursos; falta de conhecimentos tecnológicos e de formação; falta de desenvolvimento e de capacidade de inovação; falta de instalações de gestão e reciclagem de resíduos; falta de soluções tecnológicas para medidas ambientais eficazes.</p> <p>Barreiras económicas e financeiras:</p> <p>No que se refere às barreiras/dificuldades económicas e financeiras, quais as que a sua empresa enfrenta para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?</p> <p>Falta de capital para levar a cabo atividades de inovação; investimento elevado e perceção de baixo retorno económico; elevado custo de</p>	<p>Gonçalves, H., Magalhães, V. S. M., Ferreira, L. M. D. F., & Arantes, A. (2024). Overcoming barriers to sustainable supply chain management in small and medium-sized enterprises: A multi-criteria decision-making approach. <i>Sustainability</i>, 16(2), 506. https://doi.org/10.3390/su16020506</p>

implementação e manutenção; custo elevado da eliminação de resíduos perigosos; pressão do aumento dos preços dos produtos.

Barreiras ao nível dos fornecedores

Quais as barreiras/dificuldades que encontra em relação aos fornecedores para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Escassez de fornecedores sustentáveis; falta de confiança entre os parceiros da cadeia de abastecimento; fraco empenhamento dos fornecedores.

Barreiras ao nível de informações

Quais as barreiras/dificuldades que encontra em relação às informações necessárias para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Falta de partilha de informações; Falta de sensibilização para os impactos ambientais nas empresas; Falta de compreensão da concorrência no mercado; falta de conhecimentos e de formação sobre A logística inversa; formação ineficaz em matéria de sistemas de informação.

Barreiras em termos de mercado e redes

A sua empresa encontra barreiras/dificuldades em termos de mercado e redes para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Incompreensão dos diferentes tipos de clientes; baixa procura no mercado; falta de compreensão por parte dos clientes; falta de vontade de colaborar; apoio e

encorajamento insuficientes dos consumidores.

Barreiras nos recursos humanos

Quais as barreiras/dificuldades de recursos humanos para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Falta de conhecimentos técnicos sobre sustentabilidade; falta de formação e informação sobre práticas sustentáveis; falta de cursos de formação e de instituições para formar os funcionários.

Barreiras sociais e culturais

Tendo em conta que a sua empresa se encontra num meio pouco populoso, que barreiras/dificuldades enfrenta para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Perceção dos clientes de que os produtos sustentáveis são de má qualidade; receio de carga de trabalho adicional e perda de flexibilidade por parte dos funcionários; atitudes negativas dos clientes em relação aos conceitos de sustentabilidade.

Barreiras ao nível de regulamentação e institucionais

Quais as barreiras/dificuldades ao nível de regulamentação e de institucionais que enfrenta para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?

Falta de incentivos; múltiplos regulamentos, complexos e variáveis; processo de documentação burocrático e morosos; falta de orientação e apoio das autoridades reguladoras.

Barreiras organizacionais

A sua empresa defronta-se com barreiras/dificuldades

		<p>organizacionais para apostar mais na gestão sustentável da cadeia de abastecimento?</p> <p>Dificuldade de integração e cooperação entre as funções organizacionais; necessidade de melhoria do planeamento estratégico da cadeia de abastecimento; objetivos estratégicos a curto e a longo prazo; reduzido envolvimento e participação dos funcionários; falta de um modelo eficaz para orientar a implementação da gestão sustentável da cadeia de abastecimento</p>
Encerramento da entrevista	<p>Proceder ao encerramento da entrevista.</p>	<p>- Solicitar ao entrevistado(a) para comentar outros aspetos vivenciados por si que considere relevantes e ainda não tenha surgido ao longo da entrevista.</p> <p>- Agradecer a participação do(a) entrevistado(a).</p>
