U.PORTO

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental das Empresas de Grande Dimensão juntos dos fornecedores de primeiro nível e respetivas barreiras enfrentadas: O estudo de caso da Leroy Merlin

Camila Araújo Lima

M

2025

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental das Empresas de Grande Dimensão juntos dos fornecedores de primeiro nível e respetivas barreiras enfrentadas: O estudo de caso da Leroy Merlin

Camila Araújo Lima

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Professora Doutora Maria Alice Trindade
Professora Doutora Catarina Judite Morais Delgado

2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento à minha orientadora Professora Maria Alice Trindade e à minha coorientadora Professora Catarina Delgado pela dedicação, disponibilidade e orientação prestadas ao longo de todo este trabalho.

Um especial e sentido agradecimento a todos os entrevistados da Leroy Merlin, que gentilmente disponibilizaram o seu tempo e partilharam as suas experiências e conhecimentos de forma aberta e construtiva. Sem a vossa colaboração, esta investigação não teria sido possível, e o vosso contributo foi determinante para enriquecer e dar significado a este trabalho.

Por fim, agradeço à minha família pelo apoio, paciência e compreensão ao longo de todo o processo. O vosso encorajamento diário, a vossa confiança nas minhas capacidades e o vosso carinho foram pilares fundamentais que me motivaram a superar os desafios e a alcançar este objetivo.

A todos os que contribuíram para este trabalho,

O meu mais sincero Obrigada

Resumo

A crescente preocupação global com a sustentabilidade ambiental, aliada ao reforço das regulamentações e à pressão dos consumidores e investidores, tem levado as empresas a integrarem práticas responsáveis nas suas operações e cadeias de abastecimento. Neste contexto, o objetivo central deste estudo é analisar a eficácia das estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental das empresas de grande dimensão junto dos fornecedores de primeiro nível (FPN), bem como identificar as principais barreiras enfrentadas. Para tal, recorreu-se a uma metedologia qualitativa, utilizando o caso da Leroy Merlin (LM) como exemplo ilustrativo. A relevância do tema decorre da necessidade de alinhar as cadeias de abastecimento com padrões ambientais mais exigentes. Ao abordar um caso real de uma empresa de grande dimensão (EGD), este trabalho contribui para compreender como as práticas teóricas se traduzem em ações concretas e qual o seu impacto.

Os resultados revelaram a aplicação de estratégias consistentes, como avaliação e controlo, pressão competitiva colaborativa, incentivos intangíveis - com destaque para o *Home Index*, ferramenta que avalia o desempenho ambiental e social dos produtos – e transferência de conhecimento. Contudo, observou-se que a transferência de conhecimento ocorre de forma desigual e com foco sobretudo operacional. Não foram identificados incentivos financeiros, o que contrasta com a literatura que aponta este mecanismo como eficaz. Relativamente às barreiras, destacam-se a falta de recursos financeiros e de conhecimento técnico. Barreiras adicionais foram identificadas nas entrevistas, tais como, a escassez de matéria-prima reciclada, falta de recursos humanos, economias de escala e competitividade de preços e o "*triângulo da inação*" – relação entre consumidores, indústria e governo, onde cada grupo atribui a culpa ao outro. Conclui-se que, embora a LM já aplique práticas relevantes, o estudo sugere que EGD, em geral, podem ampliar o impacto através de incentivos financeiros e programas estruturados de capacitação.

Palavras-chave: sustentabilidade ambiental, cadeia de abastecimento, fornecedores de primeiro nível, *Home Index*, estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental, empresas grande dimensão

Abstract

The growing global concern with environmental sustainability, combined with strengthened regulations and pressure from consumers and investors, has led companies to integrate responsible practices into their operations and supply chains. In this context, the main objective of this study is to analyze the effectiveness of environmental sustainability strategies adopted by large companies in relation to their first-tier suppliers, as well as to identify the main barriers they face. To this end, a qualitative methodology was applied, using the case of Leroy Merlin as an illustrative example. The relevance of the topic lies in the need to align supply chains with increasingly demanding environmental standards. By addressing a real case of a large company, this work contributes to understanding how theoretical practices are translated into concrete actions and what their impact is.

The results revealed the application of consistent strategies such as evaluation and monitoring, collaborative competitive pressure, and intangible incentives – with emphasis on the *Home Index*, a tool that assesses the environmental and social performance of products – and knowledge transfer. However, it was found that knowledge transfer occurs unevenly and with primarily operational focus. No financial incentives were identified, which contrasts with the literature that points to this mechanism as effective. Regarding barriers, the lack of financial resources and technical knowledge stands out. Additional barriers identified in the interviews include the scarcity of recycled raw materials, shortage of human resources, economies of scale and price competitiveness, and the "*triangle of inaction*" – the relationship between consumers, industry, and government, where each group places blame on the others. It is concluded that, although LM already implements relevant practices, the study suggests that large-scale companies in general could further enhance the impact of their sustainability strategies through financial incentives and structured capacity-building programs.

Keywords: environmental sustainability, supply chain, first-tier suppliers, knowledge transfer, *Home Index*, sustainability development strategies, large-scale companies

Índice

Índice iv

Índice de tabelas v

Lista de Acrónimos vi

Introdução 1

1.1. Estrutura da dissertação 3

2. Revisão da Literatura 4

2.1 Sustentabilidade Ambiental no Contexto Empresarial 4

2.1.1. Definição de Sustentabilidade Ambiental 4

2.1.2. Relevância Estratégica da Sustentabilidade Ambiental nas Empresas de Grande Dimensão 5

2.2 Cadeia de Abastecimento Sustentável (SSC) 6

2.2.1. Integração da Sustentabilidade Ambiental na Gestão dos Fornecedores 8

2.3. Importância dos Fornecedores de primeiro nível na SSC 9

2.3.1. Papel Abrangente dos fornecedores de primeiro nível em iniciativas de desenvolvimento sustentável 10

2.3.2. Teoria do Capital Social e a sua importância para o desenvolvimento sustentável dos fornecedores 11

2.4. Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos fornecedores de primeiro nível 12

2.5. Barreiras à adoção de práticas sustentáveis ambientais junto dos fornecedores de primeiro nível 17

2.6. Teoria dos Stakeholders 19

3. Metodologia 21

3.1. Metodologia Qualitativa 21

3.1.1. Caso de estudo 22

3.2. Método de recolha de dados 22

3.2.1. Processamento das Entrevistas 25

4. Caso de Estudo: Leroy Merlin 26

5. Apresentação e discussão de resultados 27

5.1. Caracterização da Amostra 27

5.2. Apresentação e discussão de resultados 28
5.2.1. Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos fornecedores de primeiro nível 28
5.2.2. Barreiras ao desenvolvimento de práticas sustentáveis ambientais junto dos fornecedores de primeiro nível 38
5.3. Proposições de Investigação 42
6. Conclusões 44
6.1. Principais Conclusões 44
6.2. Principais Contribuições para a gestão 46
6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros 47
Apêndices 49
Apêndice A – Transcrição Entrevista 1 49
Apêndice B – Transcrição Entrevista 2 56
Apêndice C – Transcrição Entrevista 3 61
Apêndice D – Transcrição Entrevista 4 68
Apêndice E – Transcrição Entrevista 5 73
Apêndice F – Transcrição Entrevista 6 79
Apêndice G – Transcrição Entrevista 7 87
Referências 95

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dimensões do Capital Social, (Nahapiet & Ghoshal, 1998) 12
Tabela 2 - Guião da Entrevista e Respetivo Suporte na Construção das Questões 25
Tabela 3 - Participantes, Função e Relação com Fornecedores 27
Tabela 4 - Resultado das Proposições de Investigação 42

Lista de Acrónimos

EGD – Empresas de grande dimensão

FPN – Fornecedores de primeiro nível

LM – Leroy Merlin

SP – Sustainable Procurement

SSC – Cadeia de Abastecimento Sustentável

Introdução

Atualmente, há uma crescente pressão para a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de abastecimento, motivada por fatores como a concorrência, exigência de entidades reguladoras e expectativas da sociedade. Esta pressão torna essencial que as organizações consigam equilibrar o desempenho económico com o ambiental (Abu Seman, 2012). Nesse contexto, a gestão da cadeia de abastecimento, que abrange todo o fluxo de bens e serviços desde a matéria-prima até ao consumidor final (Larson & Rogers, 1998), desempenha um papel fundamental nos esforços de sustentabilidade de uma organização, assim, garantir uma boa relação entre as empresas e os respetivos FPN facilita o cumprimento das práticas de sustentabilidade ambiental, reforçando o compromisso com a minimização do impacto ambiental e a promoção da eficiência dos recursos.

O conceito de sustentabilidade na gestão da cadeia de abastecimento adota uma visão ampla, que tem em conta aspetos ambientais, sociais e económicos (Carter & Rogers, 2008). A sustentabilidade ambiental procura minimizar o impacto ecológico através de práticas inovadoras que utilizem recursos renováveis e apostem na eficiência energética. Por outro lado, a sustentabilidade social prioriza práticas de trabalho ético e promove a diversidade e distribuição justa de recursos. Por fim, a sustentabilidade económica garante que práticas referidas anteriormente contribuam para a lucratividade e competitividade a longo prazo (Krajnc & Glavič, 2005). A incorporação destas três dimensões na gestão da cadeia de abastecimento, para além de atender às exigências legais, é uma estratégia que visa fortalecer a resiliência e promover a inovação, criando mercados e possibilidades de expansão (Reynolds, 2024b). A título exemplificativo, a Nestlé, desenvolveu programas de sustentabilidade que envolvem a obtenção de matérias-primas de fornecedores certificados, a redução de emissão de gases poluentes e a promoção de um comércio justo (Reynolds, 2024b). Apesar destas três dimensões estarem fortemente ligadas, este projeto irá focar-se apenas na sustentabilidade ambiental, uma vez que a literatura carece de um estudo aprofundado no tema.

Não obstante, apesar dos benefícios evidentes, a adoção de práticas sustentáveis enfrenta alguns desafios. Muitas vezes, as organizações têm dificuldades em alinhar os seus objetivos com os dos fornecedores, podendo haver tensões entre os objetivos financeiros de curto prazo e as metas de sustentabilidade de longo prazo. Assim, assumir uma gestão da cadeia de

abastecimento sustentável envolve o desenvolvimento de estratégias que impulsionem a adoção de práticas sustentáveis por parte dos FPN (Tay et al., 2015).

Como referido anteriormente, os FPN desempenham um papel crucial em garantir a sustentabilidade desde a origem, sendo impactados por regulamentações que exigem conformidade e responsabilidade ambiental. A título exemplificativo, a ISO 20400[1] é a principal norma internacional que estabelece diretrizes para a sustentabilidade em compras, ajudando as organizações a adotar práticas que considerem o impacto ambiental, não sendo as decisões de compra feitas apenas com base no custo e qualidade. Contudo, segundo o estudo de Wilhelm et al. (2016), a implementação de práticas de sustentabilidade em cadeias de abastecimento de múltiplos níveis é um processo complexo que requer a aplicação de diferentes estratégias e a gestão cuidadosa de fornecedores indiretos de múltiplos níveis. Assim, o estudo realizado por Wilhelm et al. (2016) explora as principais práticas que as empresas utilizam para gerir a sustentabilidade dos subfornecedores. No entanto, o estudo falha na apresentação de estratégias sustentáveis relativas apenas a FPN, e por isso, este projeto tem como foco principal, compreender que estratégias de sustentabilidade ambiental as empresas compradoras estão a desenvolver junto dos FPN e quais são as respetivas barreiras.

Para além disso, em Portugal, são poucos os estudos que referem as estratégias de sustentabilidade ambiental que estão a ser implementadas no setor do retalho, bem como quais os principais condicionantes à sua implementação. Assim, este projeto pretende colmatar este gap na literatura, e inspirar outras empresas a aprimorar as suas iniciativas de sustentabilidade ambiental nos seus processos.

É neste enquadramento que se insere o presente estudo, tendo como objetivo analisar a eficácia das estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental adotadas por EGD junto dos FPN, identificando simultaneamente as principais barreiras que estes enfrentam. Para ilustrar estas dinâmicas, recorreu-se ao caso da LM cuja posição de liderança no setor da bricolage, construção, decoração e jardim, a dimensão e diversidade da sua rede de fornecedores e o forte compromisso com a sustentabilidade a tornam um exemplo particularmente relevante. Destaca-se neste âmbito, o *Home Index*, ferramenta pioneira que

[1] https://www.iso.org/standard/63026.html, consultado a 12/08/2025

avalia o desempenho ambiental e social dos produtos e incentiva a melhoria contínua, representando um exemplo relevante para a indústria em geral.

Em suma, o intuito deste estudo é oferecer um panorama que contribua para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e colaborativas entre FPN e compradores, promovendo um mercado mais responsável.

Assim, as questões de investigação que orientam este estudo são:

Quais são as estratégias que as empresas de grande dimensão utilizam para promover o desenvolvimento de práticas sustentáveis ambientais junto dos fornecedores de primeiro nível?

Quais são as barreiras que os fornecedores de primeiro nível enfrentam ao implementar essas práticas?

De forma a responder a estas questões de investigação, pretende-se perceber como EGD incentivam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental, examinando o papel de estratégias como pressão competitiva, incentivos financeiros e intangíveis e a definição de indicadores de desempenho ambiental, bem como a formação e transferência de conhecimento. Paralelamente, procura identificar as principais barreiras enfrentadas pelos FPN, incluindo a falta de recursos financeiros e tecnológicos e a ausência de conhecimento técnico e transparência na informação.

1.1. Estrutura da dissertação

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a contextualização do tema, destacando a sua relevância e definindo ainda o problema e objetivos de investigação. De seguida, o capítulo dois apresenta a revisão da literatura, abordando os conceitos e temas fundamentais relacionados com o estudo.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de investigação, detalhando o desenvolvimento das entrevistas, a definição da amostra, o método de recolha de dados e técnicas utilizadas para a sua análise. O quarto capítulo concentra-se na análise e discussão dos resultados obtidos durante a pesquisa. Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, as implicações para a gestão, as limitações identificadas e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura desempenha um papel fundamental no enquadramento do tema da sustentabilidade ambiental no contexto empresarial, com especial ênfase nas estratégias utilizadas pelas empresas de grande dimensão para promover práticas sustentáveis ambientais junto dos seus FPN. Para tal, serão inicialmente apresentados os conceitos de sustentabilidade ambiental, EGD, e cadeia de abastecimento sustentável (SSC). Seguidamente, abordar-se-á a importância dos FPN neste processo, bem como as principais estratégias, incentivos e barreiras associados à promoção da sustentabilidade. Por fim, recorrer-se-á à Teoria dos Stakeholders como base teórica para a análise da relação entre empresas de grande dimensão e FPN no âmbito da adoção de práticas ambientais sustentáveis.

2.1 Sustentabilidade Ambiental no Contexto Empresarial

A sustentabilidade ambiental tem-se afirmado como uma dimensão central na gestão empresarial contemporânea (Nosratabadi et al., 2019). Assim, esta secção explora o conceito da sustentabilidade ambiental e a sua relevância crescente para as empresas, em particular para as empresas de grande dimensão.

2.1.1. Definição de Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental refere-se à capacidade de preservar os recursos naturais e os ecossistemas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades (Mensah, 2019). Esta abordagem reconhece que o desenvolvimento económico e social deve ocorrer dentro dos limites ecológicos do planeta. A definição contemporânea de sustentabilidade ambiental enfatiza não apenas a minimização dos impactos ambientais, mas também a regeneração ativa dos ecossistemas e a promoção de práticas económicas circulares (Geissdoerfer et al., 2017). Desta forma, a sustentabilidade ambiental tornou-se inseparável de conceitos como economia circular, inovação verde e responsabilidade corporativa ambiental.

Vários autores defendem que a sustentabilidade ambiental vai além da conformidade com as regulamentações ambientais, abrangendo uma atitude proativa na gestão dos impactos ambientais. Esta perspetiva inclui a adoção de medidas como a redução das emissões de

carbono, o uso eficiente da energia, a gestão sustentável da água e dos resíduos, e o desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis (Klewitz & Hansen, 2014). Estas medidas não são apenas vistas como obrigações, mas também como fontes de vantagem competitiva, contribuindo para a resiliência organizacional e para a criação de valor a longo prazo.

Acrescentando ainda, a literatura recente sublinha que a sustentabilidade ambiental deve ser encarada de forma sistémica e integrada, considerando a interdependência entre ambiente, sociedade e economia (Purvis et al., 2019). Assim, a atuação empresarial na sustentabilidade ambiental não se limita à sua própria atividade, mas estende-se também à gestão dos impactos ao longo da cadeia de valor, envolvendo fornecedores, clientes e outros stakeholders.

2.1.2. Relevância Estratégica da Sustentabilidade Ambiental nas Empresas de Grande Dimensão

As EGD desempenham um papel determinante na promoção do desenvolvimento sustentável ambiental dado o seu elevado impacto económico, ambiental e social. De acordo com a Diretiva Delegada (UE) 2023/2775 da Comissão de 17 de outubro de 2023, que altera a Diretiva 2013/34/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, uma empresa de grande dimensão é uma empresa que *"à data do balanço, excedam pelo menos dois dos três critérios seguintes: total do balanço 25 000 000 EUR; volume de negócios líquido 50 000 000 EUR; número médio de empregados durante o período 250"* [2].

Dada a sua dimensão operacional e presença nos mercados, as EGD têm um impacto significativo nas cadeias de abastecimento globais, decorrendo do facto de muitas destas organizações operarem em vários países e dependerem de redes complexas de fornecedores (Tachizawa & Wong, 2015). Ao estabelecerem critérios de sustentabilidade ambiental, estas empresas conseguem transformar comportamentos em toda a cadeia de valor, incentivando, ou mesmo exigindo, mudanças nos processos produtivos dos fornecedores. A título exemplificativo, a Unilever, uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, desenvolveu, em 2010, o "*Unilever Sustainable Living Plan*" que inclui metas rigorosas para

[2] https://eur-lex.europa.eu/eli/dir_del/2023/2775/oj

garantir que 100% das matérias-primas agrícolas sejam obtidas de forma sustentável. Uma das medidas passou pela exigência de certificações ambientais como a RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), pressionando fornecedores a adotarem práticas mais responsáveis[3].

Com isto, a sustentabilidade ambiental tornou-se, para estas empresas, um vetor estratégico de diferenciação e competitividade. Estudos recentes apontam que a adoção de práticas sustentáveis ambientais está associada a melhores desempenhos financeiros, reputacionais e operacionais (Friede et al., 2015). Neste sentido, a integração da sustentabilidade é entendida como uma resposta à pressão de stakeholders cada vez mais exigentes.

Para além disso, as EGD estão sujeitas a exigências regulamentares cada vez mais rigorosas em matéria de reporte de sustentabilidade. Um exemplo disso é a Diretiva Europeia 2014/95/EU sobre a divulgação de informações não financeiras, que impõe "*grandes empresas e empresas-mãe de um grande grupo, que tenham um estatuto legal de entidades de interesse público e que tenham em média mais de 500 trabalhadores",* a relatar publicamente o seu desempenho ambiental, social e de governança (ESG)[4].

Por conseguinte, a relevância estratégica da sustentabilidade ambiental nas EGD ultrapassa a dimensão ética, integrando-se diretamente nas estratégias de criação de valor, resiliência organizacional e acesso a mercados globais. Estas organizações têm não só a capacidade como a obrigação de liderar a transformação para uma economia ambientalmente mais responsável.

2.2 Cadeia de Abastecimento Sustentável (SSC)

A crescente complexidade e globalização das cadeias de abastecimento têm impulsionado a reestruturação com base em princípios de sustentabilidade. Como referido anteriormente, esse reposicionamento responde não só à pressão regulatória como também às exigências dos consumidores, levando as organizações a incorporarem práticas sustentáveis nos seus processos como forma de garantir a competitividade e resiliência (Alikhani et al., 2019).

[3] https://www.unilever.com/suppliers/supplier-climate-programme/
[4] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095

Segundo Carter & Rogers (2008), uma SSC representa uma abordagem estratégica integrada que visa alinhar os objetivos económicos com os ambientais e sociais ao longo de toda a cadeia de valor. Esta abordagem é caracterizada por uma coordenação sistemática das atividades da cadeia de abastecimento que visa a eficiência operacional e a redução dos impactos negativos no ambiente e na sociedade, enquanto contribui para o sucesso financeiro da organização.

Complementarmente, a Sustainable Supply Chain Foundation[5] reforça esta visão ao definir a SSC como um modelo holístico que *"integra práticas ambientais e economicamente viáveis em todo o ciclo de vida da cadeia de abastecimento, desde o design e desenvolvimento do produto, a seleção de materiais (incluindo a extração de matérias-primas ou produção agrícola) manufatura, embalagem, transporte, armazenamento, distribuição, consumo, retorno e descarte".*

A Figura 1 ilustra a abordagem tridimensional da sustentabilidade aplicada às fases centrais da cadeia de abastecimento: aquisição, produção e distribuição. Esta representação evidencia que, para que uma cadeia de abastecimento seja efetivamente sustentável, não basta considerar isoladamente cada dimensão, é necessário compreender as interações entre elas. Por exemplo, uma decisão ambientalmente correta, como a redução de embalagens, deve ser viável economicamente e não comprometer questões sociais como a segurança do produto para o consumidor final.

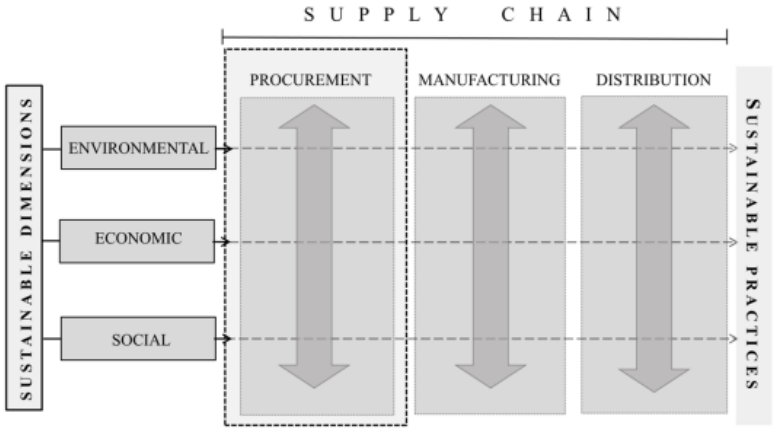


Figura 1 - Dimensional Perspective of Sustainable Supply Chain, Sánchez-Flores et al. (2019)

Neste contexto, a aquisição (*procurement)* surge como uma das fases mais críticas da SSC por se tratar do ponto inicial em que se tomam decisões determinantes sobre os materiais,

[5] http://www.sustainable-scf.org/

fornecedores e critérios de compra adotados pela organização, pelo que será esta a fase de foco do presente estudo.

2.2.1. Integração da Sustentabilidade Ambiental na Gestão dos Fornecedores

A integração da sustentabilidade ambiental na gestão dos fornecedores é fundamental para o desenvolvimento das cadeias de abastecimento sustentáveis. À medida que as organizações enfrentam pressões crescentes de consumidores, reguladores e investidores, torna-se evidente que as práticas tradicionais de procurement focadas apenas em critérios de custo (por exemplo preço unitário do produto) e qualidade (durabilidade, fiabilidade), já não são suficientes. Assim, emerge o conceito de Sustainable Procurement (SP), que segundo o United Kingdom Sustainable Procurement Task Force[6] é definido como o processo através do qual as organizações satisfazem as suas necessidades de forma a maximizar o valor ao longo do ciclo de vida, promovendo simultaneamente benefícios ambientais, sociais e económicos.

A norma ISO 20400, desenvolvida pela International Organization for Standardization fornece um guia abrangente sobre como as organizações devem incorporar critérios de sustentabilidade ambiental nos seus processos de compra. Esta norma destaca que a integração da sustentabilidade não é apenas uma exigência ética ou regulatória, mas também uma estratégia de mitigação de riscos e diferenciação competitiva. Com isto, a gestão sustentável dos fornecedores requer uma abordagem baseada em parceria e colaboração. A título exemplificativo, a revisão sistemática de Shekarian et al. (2022) destaca práticas industriais de gestão sustentável da cadeia de abastecimento, enfatizando a importância da colaboração com os fornecedores para alcançar objetivos de sustentabilidade.

Para que a sustentabilidade ambiental seja realmente integrada no processo de compras, é necessário desenvolver métricas e mecanismos de monitorização. Segundo Chardine-Baumann & Botta-Genoulaz (2014), os principais indicadores SP incluem: uso de materiais renováveis, minimização de resíduos perigosos, consumo energético dos fornecedores, conformidade ambiental e capacidade de inovação. Estudos mais recentes

[6] https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78e19040f0b6324769ae5f/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf

como o de Shekarian et al. (2022), propõem frameworks que integram indicadores ESG (Environmental, Social and Governance) com sistemas de avaliação de desempenho, incluindo auditorias, scorecards e plataformas digitais de rastreabilidade.

2.3. Importância dos Fornecedores de primeiro nível na SSC

Estabelecer uma cadeia de abastecimento genuinamente sustentável continua a ser um grande desafio para as empresas líderes. Embora muitas multinacionais definam políticas de sustentabilidade ambiental, a propagação eficaz dessas exigências aos fornecedores de níveis inferiores ainda é limitada. Segundo Jia et al. (2021), fatores como a complexidade das redes globais de abastecimento, a falta de transparência e a ausência de controlo direto, dificultam a adoção de práticas sustentáveis ambientais a jusante da cadeia. Esta limitação acarreta riscos para as empresas centrais, uma vez que, perante os stakeholders externos, elas são frequentemente responsabilizadas pelas práticas insustentáveis ocorridas em qualquer ponto da cadeia. A título exemplificativo, em 2020 a Nike sofreu perdas significativas de reputação devido a inconformidades detetadas entre os seus fornecedores de níveis inferiores. Tais danos ocorreram, mesmo a marca tendo alegado que tinha investido consideravelmente em apoios ao desenvolvimento dos fornecedores, isto reflete a importância em garantir uma boa relação com os fornecedores, de modo a haver uma boa implementação de práticas sustentáveis.

Neste contexto Tachizawa & Wong (2014), identificam três abordagens principais utilizadas pelas empresas para gerir a sustentabilidade na sua cadeia de abastecimento: controlo direto, delegação aos fornecedores de primeiro nível, e parcerias com terceiros. O controlo direto implica uma ligação direta com os fornecedores de níveis inferiores através de auditorias e monitorização das suas práticas. A delegação aos fornecedores de primeiro nível, por sua vez, consiste em utilizar estes fornecedores como intermediários na transmissão e implementação de práticas sustentáveis ambientais. Por fim, a abordagem de parceiras com terceiros envolve plataformas tecnológicas ou entidades certificadoras que auxiliam na monitorização de camadas mais profundas da cadeia.

A delegação aos fornecedores de primeiro nível é a abordagem mais recorrente, especialmente em cadeias longas e dispersas geograficamente (Tachizawa & Wong, 2014), assim estes fornecedores assumem um papel crítico de "*agentes difusores*" dos padrões de

sustentabilidade ambiental, facilitando a disseminação de requisitos, a monitorização de práticas, e a transmissão de conhecimentos aos seus próprios fornecedores (Grimm et al., 2014). De facto, Wilhelm et al. (2016) referem-se aos fornecedores de primeiro nível como "*assimiladores de conhecimento*", dado que são frequentemente os responsáveis por adaptar os requisitos da empresa central às realidades locais dos fornecedores de níveis inferiores. Tendo como exemplo, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2023 da HP Inc., a empresa exige que os seus fornecedores de primeiro nível utilizem um sistema de avaliação de desempenho sustentável que inclui critérios ambientais e sociais, promovendo a gestão segura de químicos até ao segundo nível da cadeia.

2.3.1. Papel Abrangente dos fornecedores de primeiro nível em iniciativas de desenvolvimento sustentável

Num cenário cada vez mais marcado por exigências ambientais, sociais e éticas, os fornecedores de primeiro nível assumem um papel estratégico que vai muito mais além da simples entrega de matérias-primas. Para além de facilitadores do fluxo de informação e transmissão de conhecimento, segundo Mena et al. (2013) os fornecedores de primeiro nível desempenham funções adaptativas, interpretando normas globais de sustentabilidade e adaptando-as ao contexto operacional e cultural dos fornecedores locais. Esta capacidade de adaptação é particularmente importante em cadeias globais com grande diversidade de fornecedores. Adicionalmente, os fornecedores de primeiro nível contribuem para a construção conjunta de práticas sustentáveis, envolvendo-se diretamente no desenvolvimento de soluções técnicas e organizacionais com fornecedores de níveis inferiores (Jia et al., 2021).

No que respeita à promoção da conformidade, os fornecedores de primeiro nível desempenham um papel fundamental ao assegurar que os fornecedores de níveis inferiores cumpram não só os requisitos contratuais da empresa central, mas também normas internacionais como a ISO 14001[7], que estabelece requisitos para a implementação de sistemas de gestão ambiental e promove práticas que minimizam os impactos negativos das atividades empresariais. Esta função é operacionalizada através de auditorias partilhadas, relatórios de autoavaliação e bases de dados colaborativas de fornecedores (Jia et al., 2021).

[7] https://www.iso.org/standard/60857.html, 2025

2.3.2. Teoria do Capital Social e a sua importância para o desenvolvimento sustentável dos fornecedores

Uma componente relevante para o desenvolvimento sustentável dos fornecedores é a chamada Teoria do Capital Social. Esta é uma teoria que se refere às normas e confiança que facilitam a cooperação e a ação coletiva entre grupos e comunidades, sendo que, pode ser dividida em três dimensões - estrutural, cognitiva, e relacional – diferenciando-se na forma como transferem e desenvolvem o conhecimento (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

A Tabela 1 sistematiza essas três dimensões do capital social e os respetivos aspetos. Por exemplo, o capital estrutural está ligado à densidade e à configuração da rede de relações entre empresas; o capital relacional refere-se à confiança, normas e obrigações partilhadas entre os parceiros da rede; já o capital cognitivo envolve uma linguagem e valores comuns que permitem a interpretação e o entendimento mútuo (Inkpen & W. K. Tsang, 2005).

Dimensões do Capital Social	**Aspetos do Capital Social**	**Definição**
Capital Estrutural	Vínculo da rede	Aspeto fundamental do capital social que trata das maneiras específicas pelas quais os membros da rede estão relacionados
Capital Cognitivo	Linguagem e Códigos compartilhados	Canal de troca e preservação de vocabulário e terminologia compartilhados
	Valores e Metas compartilhados	Quando os membros dentro de uma rede têm perceções semelhantes sobre como devem interagir uns com os outros
Capital Relacional	Normas	Grau de consenso dentro de uma rede
	Confiança e Reciprocidade	Crença nas boas intenções e preocupações dos parceiros de troca e compromisso ou dever de realizar uma atividade no futuro

	Identificação	Processo pelo qual os membros adotam os valores ou padrões de outros membros ou grupos como um referencial comprovativo

Tabela 1 - Dimensões do Capital Social, (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Estudos recentes demonstram que o capital social exerce um papel fundamental nas relações entre as empresas centrais e os seus fornecedores, contribuindo para a disseminação de práticas sustentáveis (Lee, 2015), sendo que, a existência de capital social elevado entre empresas centrais e fornecedores promove o alinhamento de objetivos e facilita a adoção de práticas ambientais conjuntas. Para além disso, um forte capital social pode mitigar riscos na cadeia de abastecimento, melhorar o desempenho ambiental e criar oportunidades de inovação colaborativa (Dias et al., 2024).

Com isto, a teoria do capital social oferece uma estrutura teórica para compreender como os relacionamentos e as interações entre as empresas centrais e os fornecedores podem potenciar ou limitar a implementação de práticas sustentáveis ambientais.

2.4. Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos fornecedores de primeiro nível

De acordo com Krause et al. (2000), as empresas podem adotar diferentes estratégias para promover o desenvolvimento sustentável ambiental juntos dos fornecedores: pressão competitiva, atribuição de incentivos, avaliação e controlo, e envolvimento da gestão. Mais recentemente, (Modi & Mabert, 2007) ampliaram esse modelo, incorporando a transferência de conhecimento como um quinto elemento estratégico. A seguir, cada uma dessas abordagens será explorada de forma mais aprofundada.

Pressão Competitiva

A pressão competitiva refere-se à utilização do poder de compra de uma empresa como mecanismo para induzir os FPN a adotarem práticas sustentáveis ambientais. Neste modelo, os fornecedores são constantemente comparados entre si, e os que apresentam

melhor desempenho em critérios sustentáveis previamente definidos recebem maiores volumes de negócio, ou então, caso sejam novos fornecedores, estes poderão ser preferidos nas negociações (Spekman, 1988). Segundo Krause et al. (2000), essa pressão decorre da natureza concorrencial da cadeia de abastecimento, onde as empresas centrais procuram maior eficiência e conformidade com os padrões ambientais e sociais. No entanto, esta estratégia pode ser mais eficaz em mercados com muitos fornecedores sendo que o custo de substituição é baixo, e o nível de dependência também é reduzido. A título exemplificativo, a General Motors todos os anos premia os seus melhores fornecedores como *"Supplier of the Year"*, sendo que em 2024, apenas cerca de 1% dos fornecedores globais receberam este título, mostrando o rigor da seleção e a importância do reconhecimento, bem como, pressiona os restantes fornecedores a serem melhor[8].

Dada a literatura acima mencionada sobre a pressão competitiva como estratégia de desenvolvimento sustentável ambiental, foi proposta a seguinte proposição para testar a sua eficácia junto dos FPN:

P1: *A pressão competitiva é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.*

Atribuição de Incentivos

A atribuição de incentivos é uma estratégia aplicada ao desenvolvimento dos FPN que constitui uma ferramenta essencial para a promoção de práticas sustentáveis ambientais ao longo da cadeia de abastecimentos. De acordo com Krause et al. (2000), os incentivos são mecanismos pelos quais as empresas centrais procuram motivar os seus fornecedores, recompensando comportamentos e resultados positivos, através de benefícios tangíveis como recompensas financeiras, e intangíveis como reconhecimento e acesso preferencial a contratos.

Relativamente aos incentivos financeiros, os bónus por cumprimento de metas ambientais como a redução das emissões de gases de efeito de estufa, são um dos incentivos mais recorrentes que podem ser oferecidos de forma periódica. A Nestlé, por exemplo, tem implementado programas de apoio a pequenos produtores agrícolas com foco em práticas

[8] https://news.gm.com/home.detail.html/Pages/topic/us/en/2025/apr/0408-supplier-of-the-year.html

regenerativas, oferecendo bonificações para fornecedores que obtêm certificações ambientais como Rainforest Alliance (Nestlé, 2021).

Outra vertente comum, são os incentivos intangíveis, nomeadamente o reconhecimento e visibilidade pública, na qual as empresas destacam os seus fornecedores com melhor desempenho ambiental nos seus relatórios de sustentabilidade, sites corporativos ou eventos de premiação. Esta prática reforça o valor reputacional da sustentabilidade, incentivando outros fornecedores a seguirem o mesmo caminho. Tal como foi referido anteriormente o exemplo da General Motors que sustentou a estratégia da pressão competitiva, para a atribuição de incentivos também é aplicável. Para além do reconhecimento, o acesso a contratos de longo prazo ou participação prioritária em novos projetos também é utilizado como estímulo para fornecedores que demonstram compromisso com metas ambientais (Krause et al., 2000).

Os estudos mencionados em cima concluíram que os incentivos tangíveis e intangíveis são uma estratégia adotada pelas empresas centrais que beneficia os FPN. Portanto podemos formular as seguintes proposições:

P2: *Os incentivos financeiros são uma estratégia eficaz para impulsionar os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.*

P3: *Os incentivos intangíveis como o reconhecimento é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.*

Avaliação e Controlo

A avaliação e controlo ambiental dos FPN tem-se consolidado como uma estratégia fundamental no contexto do desenvolvimento sustentável das cadeias de abastecimento. Esta abordagem visa garantir que os fornecedores adotem práticas alinhadas com os padrões ambientais exigidos pelas empresas centrais, assegurando não só a conformidade regulatória, mas também a melhoria contínua do desempenho ambiental. Segundo Krause et al. (2000), esta estratégia envolve auditorias, avaliações sistemáticas e o fornecimento de feedback, sendo essencial para manter padrões sustentáveis consistentes em toda a rede de abastecimento.

Na vertente ambiental, a avaliação é frequentemente realizada através de auditorias ambientais, que analisam os processos desde o uso dos recursos naturais até ao descarte de resíduos e a emissão de poluentes. Através dessas auditorias, as empresas conseguem

identificar riscos ambientais, avaliar práticas operacionais e sugerir melhorias com base em critérios técnicos e legais (Vachon & Klassen, 2005). Para além disso, os resultados dessas avaliações são compartilhados com os fornecedores, criando oportunidades para readequação e aprendizagem.

Complementarmente, a definição de indicadores de desempenho ambiental é uma ferramenta crucial de controlo. Indicadores como a pegada de carbono, o consumo de água por unidade produzida, a percentagem de resíduos reciclados e o uso de energia renovável permitem mensurar de forma objetiva o impacto ambiental das operações dos fornecedores (Vachon & Klassen, 2005). Estes indicadores, são muitas vezes utilizados como critério de comparação entre fornecedores ou para controlo contínuo da evolução do desempenho.

Com isto, a estratégia de avaliação e controlo é essencial para assegurar a responsabilidade ambiental das cadeias de abastecimento, promovendo transparência, conformidade e inovação em sustentabilidade. Daqui surgem as seguintes proposições de investigação:

P4: *A definição de indicadores de desempenho ambiental é uma ferramenta crucial de controlo que promove a adoção de práticas sustentáveis ambientais junto dos FPN.*

Envolvimento da Gestão

A estratégia de envolvimento da gestão refere-se à participação ativa e direta das empresas centrais no fortalecimento das capacidades operacionais e ambientais dos seus parceiros comerciais, sendo que, este tipo de envolvimento destaca-se pela colaboração intensiva, investimentos compartilhados e alinhamento estratégico de longo prazo (Galt & Dale, 1991). Trata-se de uma abordagem que não visa apenas garantir assegurar a confiança dos bens e serviços, mas também fomentar a coevolução entre empresas centrais e fornecedores.

De acordo com Krause et al. (2000), esta é uma das estratégias mais exigentes em termos de alocação de recursos (tempo, capital humano e financeiro), mas também é considerada a mais eficaz quando se procura um alinhamento estratégico duradouro com os fornecedores. Assim, ao longo do tempo, investir diretamente no desenvolvimento dos fornecedores pode ajudar a empresa central a reduzir os seus custos de transação e a ter mais

segurança quanto ao fornecimento dos bens essenciais à produção. No entanto, segundo o autor, *"these investments are nontransferable, and the benefits of the supplier development are unrecoverable for the buying firm if the relationship is prematurely dissolved. Thus, the direct involvement strategy represents a risk to the buying firm"*.

A título exemplificativo, a Heineken Beverages, uma subsidiária regional da empresa mãe Heineken especialmente localizada no Sul de África, tem implementado diversas iniciativas em África que visam apoiar pequenos fornecedores agrícolas, promovendo práticas sustentáveis e melhorando o acesso a recursos essenciais como a água. Através da sua parceria com o World Wide Fund for Nature (WWF), a subsidiária tem trabalhado para melhorar o acesso à água potável em comunidades rurais[9].

Apesar da sua relevância, esta estratégia não foi aprofundada na presente investigação, uma vez que já se encontra amplamente explorada na literatura. Diversos casos de estudo analisam detalhadamente os seus impacos, como é o caso de Qiao et al. (2024) que examinam iniciativas de *buyer-led environmental supplier development* e demonstram tanto os benefícios como os riscos associados ao envolvimento direto da gestão na capacitação ambiental dos fornecedores. Assim, optou-se por priveligiar estratégias menos estudadas, de forma a gerar contriibutos adicionais.

Transferência de Conhecimento

A transferência de conhecimento configura-se como uma estratégia colaborativa fundamental no contexto do desenvolvimento sustentável dos fornecedores. Nesta abordagem, a empresa central compartilha as suas competências técnicas e operacionais com os seus fornecedores, com o objetivo de fortalecer as suas capacidades e aprimorar o desempenho sustentável ambiental.

Do ponto de vista teórico, Modi & Mabert (2007) enfatizam que a transferência de conhecimento é um facilitador central da inovação dentro das cadeias de abastecimento. Esta troca de conhecimentos contribui para a padronização de processos, alinhados com as metas ambientais. Complementarmente, Lewis et al. (2015) apontam que esta estratégia não viabiliza apenas melhorias pontuais, mas promove a construção de capital humano junto dos

[9] https://www.heinekenbeverages.co.za/sustainability

fornecedores, o que resulta em ganhos duradouros em produtividade e sustentabilidade ambiental.

Na prática, esta transferência de conhecimento pode ocorrer através de diversos mecanismos estruturados, como workshops, programas de mentoria, plataformas digitais de conhecimento técnico, visitas técnicas e até projetos colaborativos de pesquisa e desenvolvimento. Por exemplo, o IKEA, através do código de conduta IWAY (IKEA WAY), estabelece diretrizes específicas para as condições ambientais, sociais, de trabalho e também para o bem-estar animal, exigindo o cumprimento dessas diretrizes por todos os seus fornecedores. Para apoiar esta adoção, a empresa mencionou nos seus canais: *"IKEA teams are there to support our suppliers in implementing IWAY through, for example, capacity-building and learning activities."*[10]

Com isto, após desenvolvida a literatura, esta foi verificada através da seguinte proposição:

P5: *As formações prestadas pela empresa central aos seus FPN é uma estratégia eficaz para os impulsionar a adotarem práticas sustentáveis ambientais.*

2.5. Barreiras à adoção de práticas sustentáveis ambientais junto dos fornecedores de primeiro nível

Apesar da crescente pressão pela adoção de práticas sustentáveis ambientais na cadeia de abastecimento, este fenómeno apresenta barreiras que dificultam a sua implementação, sobretudo em contexto onde os fornecedores operam com recursos limitados. A integração de critérios ambientais em processos produtivos exige mudanças estruturais, investimentos financeiros e acesso a conhecimento técnico (Grimm et al., 2014). De acordo com os autores Grimm et al. (2014), embora a sustentabilidade ambiental ofereça benefícios de longo prazo, como a melhoria da reputação e a redução de riscos regulatórios, os obstáculos iniciais ainda são substanciais e limitam a sua aplicação prática.

Assim, os principais desafios enfrentados passam pelas barreiras económicas, tecnológicas, e ainda a falta de conhecimento técnico e transparência na informação ao longo da cadeia de abastecimento. Estas barreiras tornam-se ainda mais críticas quando combinadas,

[10] https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/

criando um ambiente onde as decisões sustentáveis são muitas vezes vistas como inviáveis ou arriscadas.

Barreiras Económicas e Tecnológicas

A limitação de recursos financeiros é uma das barreiras mais recorrentes à adoção de práticas sustentáveis ambientais. Muitos fornecedores, especialmente pequenas e médias empresas (PMEs), operam com margens de lucro reduzidas e carecem de capital para investir em tecnologias limpas, ou certificações como a ISO 14001 (Dou et al., 2018). Para além disso, os custos iniciais elevados e o retorno financeiro a longo prazo dificultam o compromisso dos gestores, que muitas vezes priorizam a sobrevivência imediata do negócio (Reynolds, 2024a).

A transição para práticas mais sustentáveis a nível ambiental, frequentemente requer a substituição de equipamentos obsoletos, bem como a adoção de processos produtivos menos poluentes e a integração de tecnologias verdes, como por exemplo painéis solares fotovoltaicos, tudo isto, ações que dependem de infraestruturas adequadas e capacidade técnica (Lee, 2008). Contudo, em muitos contextos, os fornecedores não possuem acesso a estas tecnologias ou enfrentam desafios logísticos que inviabilizam a modernização dos seus processos. Segundo Seuring & Müller (2008), essa limitação tecnológica compromete não só a eficiência ambiental, mas também a competitividade desses fornecedores no mercado global, onde os critérios de sustentabilidade são cada vez mais valorizados.

Desta forma, a seguinte proposição pretende estudar a limitação de recursos financeiros e tecnológicos como uma barreira que os FPN sentem na adoção de práticas sustentáveis ambientais:

P6: *A falta de recursos financeiros e tecnológicos é a principal barreira enfrentada pelos FPN ao implementar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.*

Falta de Conhecimento Técnico e Transparência na informação

Por fim, segundo Tay et al. (2015), a escassez de conhecimento técnico e habilidades especializadas representa uma barreira crítica à adoção de práticas sustentáveis ambientais. Muitas vezes, os fornecedores não possuem profissionais com formação adequada em áreas chave como a gestão ambiental, economia circular ou até mesmo eficiência energética. Esta lacuna de competência impede a interpretação adequada dos requisitos de sustentabilidade e

a adoção de medidas para a redução dos impactos ambientais. Adicionalmente, a carência de competências também afeta a capacidade de comunicação e colaboração entre empresas centrais e fornecedores. Muitas vezes, mesmo quando a empresa líder oferece suporte técnico, os fornecedores não conseguem interpretar corretamente as exigências ou aplicá-las ao seu contexto operacional (Zhu & Geng, 2013).

Ainda, a ausência de sistemas eficientes de comunicação e compartilhamento de dados também dificulta a adoção de práticas ambientais. Atualmente, muitas empresas ainda não dispõem de mecanismos para reportar, monitorizar ou rastrear informações sobre o desempenho ambiental ao longo da cadeia de abastecimentos, criando lacunas que impedem a identificação de oportunidades de melhoria (Awaysheh & Klassen, 2010). Para além disso, a falta de transparência pode gerar desconfiança entre os parceiros comerciais e limitar o acesso a mercados que exijam certificações ambientais ou evidências de responsabilidade corporativa.

Diante este cenário, torna-se fundamental o investimento em programas de capacitação técnica e transferência de conhecimento, como forma de ampliar a sustentabilidade ambiental dos fornecedores, bem como a melhoria na partilha de informação, de maneira a que esta seja mais transparente.

Para comprovar a existência desta barreira, apresenta-se a seguinte proposição de investigação:

P7: *A falta de conhecimento técnico e transparência na informação é uma barreira notória que dificulta a adoção de práticas sustentáveis ambientais por parte dos FPN.*

2.6. Teoria dos Stakeholders

Segundo Freeman & McVea (2005), um stakeholder é *"qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização"*. A Teoria dos Stakeholders enfatiza a importância da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sendo que, não exige apenas que uma organização cumpra o seu dever económico para com os acionistas, mas também reconheça a relevância da sua obrigação ética para com outros grupos de interesse.

Donaldson & Preston (1995) distinguem a teoria dos stakeholders em três tipos: teoria descritiva, normativa e instrumental. No entanto, as duas dimensões normativa e instrumental são particularmente úteis para examinar os fatores que influenciam os

fornecedores a integrar práticas sustentáveis nas suas operações. Por um lado, a teoria instrumental dos stakeholders identifica o impacto da gestão proativa dos stakeholders no desempenho económico da empresa. Ela sugere que atender às necessidades dos fornecedores pode ser uma estratégia para melhorar os resultados financeiros. Por outro lado, a teoria normativa dos stakeholders postula que os interesses de todos os stakeholders têm valor intrínseco e que as expectativas da sociedade exigem atenção corporativa.

Com isto, transpondo para o caso de estudo, os fornecedores de primeiro nível são uma parte interessada essencial para garantir a implementação de práticas ambientais sustentáveis. A teoria normativa dos stakeholders sugere que os interesses de todos os stakeholders devem ser respeitados, o que implica que as empresas compradoras não devem apenas exigir que os fornecedores adotem práticas sustentáveis, mas também forneçam suporte adequado. Assim, em contrapartida, as empresas compradoras podem implementar estratégias de gestão proativa dos stakeholders, identificando como a adoção de práticas sustentáveis pode impactar positivamente os resultados financeiros a longo prazo, além de atender às expectativas sociais e regulatórias. As empresas compradoras têm, portanto, um papel fundamental em gerir e motivar os seus fornecedores de primeiro nível, utilizando ferramentas como auditorias, certificações e formações.

Em suma, ao integrar a teoria dos stakeholders na análise do comportamento das empresas centrais e respetivos fornecedores, este trabalho pretende oferecer uma abordagem teórica para compreender as dinâmicas entre as partes interessadas na promoção da sustentabilidade ambiental. As empresas não se concentram apenas em maximizar os lucros, mas também consideram impactos ambientais nas suas operações, promovendo a colaboração e o apoio mútuo entre os stakeholders para atingir os objetivos sustentáveis.

3. Metodologia

3.1. Metodologia Qualitativa

O presente estudo procura aprofundar quais são as estratégias adotadas pelas EGD, de forma a incentivar os fornecedores de primeiro nível a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental nos seus processos, bem como as principais barreiras que se fazem sentir por parte dos fornecedores. Para ilustrar essas dinâmicas, utilizou-se o caso da LM, que permite observar em detalhe como essas estratégias são implementadas junto dos FPN.

Para alcançar os objetivos definidos nesta investigação, optou-se por uma abordagem qualitativa, sendo a entrevista a principal técnica de recolha de dados. Esta escolha justifica-se pela natureza exploratória do estudo, que visa compreender em profundidade as perceções e interpretações dos participantes sobre o fenómeno em análise (Creswell, 2007). Estudos anteriores que investigaram práticas sustentáveis em cadeias de abastecimento também utilizaram abordagens qualitativas. Por exemplo, Qiao et al. (2024) exploraram práticas de desenvolvimento suntentável dos fornecedores através de entrevistas com profissionais de compras em diferentes indústrias. De forma semelhante, Fjelldal & Fjelde (2022) realizaram um caso de estudo qualitativo a uma empresa de IT para analisar como estratégias de sustentabilidade são implementadas e interpretadas pelos fornecedores.

A investigação qualitativa distingue-se pela sua flexibilidade metodológica e pela abertura à interpretação, surgindo como um instrumento valioso para compreender as perceções dos participantes relativamente às estratégias implementadas pela empresa central, permitindo analisar de que forma estas iniciativas influenciam os FPN a adotar práticas ambientalmente mais sustentáveis.

Segundo Amado (2014), a pesquisa qualitativa consiste numa metodologia de carácter exploratório e não estruturado, baseada em amostras intencionais, cuja finalidade é proporcionar uma compreensão mais rica e profunda de um determinado problema. Neste contexto, a entrevista revela-se um bom instrumento para aceder ao ponto de vista dos participantes, funcionando como um diálogo orientado, no qual o entrevistado partilha informações relevantes a partir da sua experiência e conhecimento.

3.1.1. Caso de estudo

De acordo com Bennett & Elman (2006), o método de caso de estudo tem como principal finalidade criar uma ponte entre o conhecimento teórico e a experiência prática adquirida no terreno, funcionando como uma estratégia que promove a integração entre a investigação académica e a realidade organizacional. O caso de estudo é, então, caracterizado pelos autores como um método empírico destinado à análise de fenómenos atuais que não podem ser manipulados pelo investigador.

Neste sentido, a escolha deste método justifica-se pela necessidade de compreender com detalhe as estratégias adotadas pelas EGD para promover práticas ambientalmente sustentáveis junto dos fornecedores de primeiro nível. Para este efeito, a empresa escolhida para o estudo foi a LM pela sua grande relevância no setor da distribuição de produtos para a casa, construção e bricolage e pelo seu envolvimento ativo em temas como a sustentabilidade ambiental junto dos fornecedores.

Esta dissertação configura-se como um caso de estudo exploratório e descritivo. Embora focado numa única organização, pretende gerar conhecimento transferível e relevante para outras empresas que enfrentem desafios semelhantes no domínio da gestão sustentável ambiental da cadeia de abastecimento.

3.2. Método de recolha de dados

A escolha da técnica de recolha de dados é um elemento crucial para assegurar a concretização dos objetivos de uma investigação. De acordo com Aires (2011), as técnicas de recolha podem ser classificadas em técnicas diretas (interativas), como entrevistas qualitativas e histórias de vida, e técnicas indiretas (não interativas), que recorrem essencialmente a documentos oficiais ou outras fontes escritas.

No âmbito deste estudo, a técnica principal de recolha de dados será a entrevista qualitativa, complementando com uma análise documental de relatórios de sustentabilidade. A entrevista trata-se de um dos métodos mais frequentemente utilizados em investigações qualitativas para compreender os indivíduos, permitindo captar não apenas o conteúdo do seu discurso, mas também outras dimensões subjetivas e não diretamente observáveis, como opiniões, valores e experiências vividas. Para além disso, a versatilidade da entrevista estende-se à sua estrutura e organização, podendo realizar-se com um único participante ou em grupo, e abranger um ou vários temas de interesse. Do ponto de vista metodológico, a entrevista

varia também quanto ao nível de estruturação, podendo assumir uma forma mais rígida com questões previamente definidas (entrevista estruturada), ou mais aberta, com margem para exploração espontânea (entrevista semiestruturada ou não estruturada), o que a torna especialmente útil em contextos exploratórios (Aires, 2011).

Assim, a entrevista semiestruturada foi o método selecionado para a obtenção de dados qualitativos primários. A sua aplicação requer a utilização de um instrumento orientador que assegura a obtenção de informação pertinente, um guião. Como tal, foi elaborado um guião de questões semiestruturadas de modo a abranger vários temas identificados na pesquisa secundária efetuada, dando ainda abertura a que novas categorias sejam formadas. Na Tabela 2 é possível observar o guião da entrevista elaborado, juntamente com o respetivo suporte da literatura.

Dimensões	Questões	Autores
Função dentro da empresa	Q1: Qual é a sua função dentro da Leroy Merlin?	
Relação com os FPN	Q1: Qual é a sua relação com os FPN?	
Enquadramento Do teor da entrevista	Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais sãos os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?	
Introdução das estratégias	Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?	Krause et al. (2000); Modi & Mabert (2007)
Estratégia: Avaliação e Controlo	Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN? Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais? Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das	Krause et al. (2000); Vachon & Klassen (2005)

	práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?	
Estratégia: Transferência de Conhecimento	Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?	Modi & Mabert (2007); Lewis et al. (2015)
Estratégia: Pressão Competitiva	Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente? Q9: Existem políticas internas que priorizam os FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?	Krause et al. (2000); Spekman (1988)
Estratégia: Atribuição de Incentivos	Q10: Que incentivos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental? Q11: Consegue-me dar exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes? Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?	Krause et al. (2000)
Barreiras	Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável? Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da Leroy Merlin em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?	Reynolds (2024a); Seuring & Müller (2008); Awaysheh & Klassen (2010); Tay et al. (2015)

	Q15: Que ações a Leroy Merlin tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?	
Conclusão	Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN? Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?	

Tabela 2 - Guião da Entrevista e Respetivo Suporte na Construção das Questões

3.2.1. Processamento das Entrevistas

Nesta etapa, foi implementado o guião da entrevista como instrumento de recolha de dados juntos dos participantes selecionados para a amostra, sendo que, é importante sublinhar que, no contexto da investigação qualitativa, o próprio investigador assume um papel central como instrumento de recolha, sendo responsável por observar, entrevistar, interpretar e analisar tanto a linguagem verbal como não verbal dos participantes.

A realização das entrevistas foi feita através da plataforma Google Meets, opção justificada por motivos logísticos, nomeadamente restrições de tempo e localização geográfica dos entrevistados. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos de estudo, o formato da entrevista, a duração estimada (cerca de 45 minutos), o registo do áudio para posterior análise e a garantia do anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Após o consentimento informado, as entrevistas decorreram conforme o agendamento acordado com cada participante, sendo que cada sessão teve início com uma breve apresentação da investigadora e a afirmação dos objetivos do estudo. Ao longo da entrevista, o guião foi seguido de forma flexível, permitindo adaptações consoante a evolução da conversa. No final, foram expressos os agradecimentos a cada participante pelo seu tempo e contributo.

4. Caso de Estudo: Leroy Merlin

A Leroy Merlin é uma rede internacional de lojas especializada em bricolage, decoração, construção e jardim, fundada em França em 1923 e atualmente integrada no grupo ADEO. Com presença em mais de 15 países, incluindo Portugal, Espanha, Itália, Polónia, Brasil e China, com cerca de 516 lojas e mais de 150 mil colaboradores em todo o mundo. Em Portugal a empresa iniciou operações em 2003 e dispõe atualmente 47 lojas, empregando mais de 5 900 colaboradores[11].

A nível global e nacional, a LM tem assumido um papel de destaque na promoção da sustentabilidade. Segundo o seu Relatório de Sustentabilidade 2024, 51,4% das vendas corresponderam a produtos mais positivos, com score A, B ou C na escala do *Home Index*, alcançando ainda uma redução de 0,4% nas emissões de CO2 scope 3. Estes resultados refletem o compromisso da empresa com o consumo responsável.

Entre as suas iniciativas inovadoras, está o *Home Index*, uma *"ferramenta inovadora que orienta os clientes para opções mais responsáveis, promovendo a transparência e confiança"* [12]. Na verdade, o *Home Index* é um indicador ambiental e social desenvolvido para avaliar produtos ao longo de todo o seu ciclo de vida. A ferramenta analisa até 33 critérios distribuídos por oito categorias - matérias-primas, produção, transporte, consumo de água e energia, vida útil e possibilidade de reparação, reciclabilidade, impacto social, e componentes – atribuindo a cada produto uma avaliação que varia de A (mais sustentável) a E (menos sustentável).

O *Home Index* não só fornece ao consumidor informação transparente e comparável, como também incentiva fornecedores a melhorar continuamente os processos. Trata-se de um projeto pioneiro no retalho não alimentar, concebido para ser aplicável para outras empresas do setor, e que representa um dos grandes objetivos estratégicos da LM.

[11] https://www.leroymerlin.pt/sobre-a-leroy-merlin/, consultado a 12/08/2025
[12] https://media.adeo.com/media/4764043/media.pdf, consultado a 12/08/2025

5. Apresentação e discussão de resultados

5.1. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é composta por sete participantes, dos quais, 3 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, naturais de diferentes regiões de Portugal. Os participantes têm idades compreendidas entre os 30 e os 55 anos, e aceitaram participar no estudo através da realização de entrevistas individuais. Para além disso, é de notar que as pessoas entrevistadas pertencem, essencialmente, ao departamento de compras, sustentabilidade, e qualidade, que constituem as principais áreas de atuação representadas neste estudo. A Tabela 3, apresenta as respetivas funções profissionais de cada um dos entrevistados, e a respetiva relação com os fornecedores.

Participantes	Função Profissional	Relação com os fornecedores	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	Gestora Operações, Negócio Circular há 6 anos	Indireta	*"Não tenho contacto com a grande maioria dos fornecedores, no entanto tenho algum conhecimento do trabalho que é feito com as equipas da oferta e das compras indiretas…"*
Entrevistado 2	Responsável Gestão Categoria, Mercado Cozinhas há 18 anos	Direta	*"…em que lido diariamente com os meus fornecedores…"*
Entrevistado 3	Responsável Gestão Categoria, Mercado Madeira há 9 anos	Direta	*"…sou eu que faço toda a parte de negociação com os fornecedores."*
Entrevistado 4	Técnico Especialista Impacto Positivo (Carbono e Clima) há 2 anos	Indireta	*"Não tenho relação direta com os fornecedores…"*
Entrevistado 5	Responsável Gestão Categoria, Mercado de Soluções Técnicas há 1 ano	Direta	*"…a minha relação com os fornecedores é direta, onde faço negociações com eles todos os dias…"*
Entrevistado 6	Técnico Operacional Qualidade há 6 anos	Direta	*"…o nosso papel aqui também com os fornecedores acaba por ter esse contacto direto…"*
Entrevistado 7	Diretor de Mercado há 2 anos	Indireta	*"…acaba por ser mais a minha equipa que trabalha diretamente com produto e com os fornecedores…"*

Tabela 3 - Participantes, Função e Relação com Fornecedores

5.2. Apresentação e discussão de resultados

A informação analisada neste estudo resultou da transcrição das 7 entrevistas realizadas a profissionais da LM. As transcrições encontram-se disponíveis nos apêndices incluídos nos anexos deste trabalho.

Para efeitos de citação direta dos participantes, foi adotado o seguinte código de identificação das entrevistas:

Número do entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Código da entrevista	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7

5.2.1. Estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos fornecedores de primeiro nível

Como referido anteriormente na literatura, a sustentabilidade ambiental na cadeia de abastecimento, especialmente junto dos fornecedores de primeiro nível, surge como uma preocupação crescente para as organizações, alinhando-se com as exigências dos consumidores. As entrevistas realizadas permitiram identificar várias estratégias adotadas pela LM para promover práticas mais sustentáveis ambientais junto dos seus fornecedores. A análise revelou quatro dimensões centrais: pressão competitiva, atribuição de incentivos, avaliação e controlo, e transferência de conhecimento.

Pressão Competitiva

De acordo com as entrevistas, a pressão competitiva é uma estratégia que se manifesta, sobretudo, através da exigência de certificações ambientais, como a certificação FSC (Forest Stewardship Council) para produtos de madeira, da exclusão de fornecedores que não cumprem requisitos mínimos de sustentabilidade ambiental, e da priorização de parceiros alinhados com os valores ambientais da empresa, mesmo que isso represente um custo adicional. Neste sentido, os entrevistados descrevem a forma como a LM recorre à pressão competitiva como mecanismo de influência junto dos seus fornecedores:

E1: *"Sim, utilizamos a pressão competitiva e o que acontece é que, se um determinado fornecedor não cumprir com os nossos requisitos, compramos cada vez menos os seus produtos (…) então eles fazem um esforço para mudar para continuarem a trabalhar connosco."*

E1: *"…ao estarmos a dar preferência a fornecedores, com melhores scores e com o código de ética assinado, tudo isto faz com que incentive os fornecedores a melhorar e a irem connosco."*

E2: *"Eu acho que sim, acho que temos esse dever, não tem que ser uma imposição, mas acho que temos esse poder."*

E3: *"Como te disse anteriormente, a nossa postura não é agressiva, mas ainda assim somos firmes naquilo que são as nossas convicções e os nossos valores como empresa (…) se sabemos que há formas melhores de trabalhar e produzir, então aí abordamos que queremos continuar a trabalhar com determinado fornecedor, mas temos este compromisso, e por isso têm que tentar fazer melhor."*

E4: "*Claramente que sim, porque nós temos níveis grandes de exigência ambiental e de sustentabilidade e se não trabalham neste sentido (…), eles não podem trabalhar connosco, na prática é isto. Já aconteceu termos casos de fornecedores que não cumpriam com os nossos requisitos, no entanto nós trabalhamos com eles para eles melhorarem e aí conseguimos garantir a nossa parceria"*

E6: *"Sem dúvida. Pode ser mesmo a questão de, se não tens madeira certificada no cabo de madeira do teu martelo, vamos ter que deixar de comprar este martelo. Às vezes nós próprios acabamos por ser esse vetor da mudança (…)"*

E7: "*Sem dúvida, muitas vezes deixamos de ter determinados produtos e deixamos de trabalhar com determinados fornecedores porque há mínimos olímpicos que não são garantidos."*

Dos excertos acima, é possível destacar que, para a maioria dos entrevistados, a pressão competitiva não é exercida de forma agressiva, mas sim como parte de uma estratégia firme e colaborativa. Vários participantes referem que, através da LM, diversos fornecedores adaptaram os seus processos para práticas mais sustentáveis ambientais. Para além disso, a exigência de certificações aos fornecedores, é entendida não só como um requisito imposto pela empresa, mas também como uma oportunidade de diferenciação para os próprios fornecedores, onde o seu produto se torna diferenciador no mercado.

Os entrevistados reforçam ainda a ideia de que a LM está disposta a suportar custos mais elevados quando se trata de garantir maior sustentabilidade ambiental dos produtos. Entre os exemplos referidos incluem-se a aquisição de produtos com madeira certificada, tintas biobase e a opção por bombas de calor com classe energética mais elevada. Adicionalmente, o *Home Index*, através dos seus indicadores e metas definidas, assume um papel relevante na tomada de decisão sobre os produtos a comprar, influenciando diretamente

a forma como os responsáveis de categoria gerem o seu mercado. Os excertos seguintes ilustram casos específicos onde a empresa optou por pagar um preço mais elevado:

E1: *"…um exemplo claro foi o que te falei da certificação da madeira, é algo que nós exigimos aos nossos fornecedores e que torna o produto mais caro, mas foi uma prioridade e um objetivo que definimos e que estamos a cumprir."*

E2: *"As tintas bio-base por exemplo, onde abdicamos um pouco da nossa margem para colocarmos artigos no mercado a um preço competitivo sendo o produto mais sustentável."*

E4: *"Por exemplo tudo o que tenha a ver com ar condicionados e bombas de calor, nós fizemos a escolha de não vender produtos que tenham uma classe energética muito baixas."*

E5: *"se temos dois produtos um com preço mais baixo, mas que não respeita os indicadores, e um com preço mais alto, mas que respeita os indicadores do Home Index, temos que ir para o que tem o preço mais alto…"*

P1: A pressão competitiva é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.

A análise das entrevistas revela que a LM utiliza a pressão competitiva como uma ferramenta estratégica para promover o desenvolvimento sustentável junto dos FPN. Todos os entrevistados confirmam esta prática, embora com diferentes níveis de exigência e abordagem. Por um lado, a empresa impõe requisitos ambientais rigorosos, como a exigência de certificações FSC, e privilegia fornecedores alinhados com esses critérios, mesmo que isso implique custos mais elevados ou menor competitividade a curto prazo. Por outro lado, a LM adota uma postura colaborativa, incentivando os FPN a evoluir e a adaptar-se, em vez de recorrer a métodos punitivos. Casos como a eliminação de plásticos nas embalagens demonstram essa abordagem progressiva.

Conclui-se que a pressão competitiva, quando aplicada de forma equilibrada, revela-se um instrumento eficaz para impulsionar práticas sustentáveis ambientais entre os FPN. Estes resultados estão em linha com os estudos de Krause et al. (2000) que destacam que a pressão competitiva funciona melhor quando acompanhada de suporte e mecanismos de incentivo, evitando resistência ou cumprimento superficial das normas.

Atribuição de incentivos

A análise das entrevistas revela que, atualmente, os incentivos financeiros oferecidos pela LM aos seus fornecedores para promover práticas de desenvolvimento sustentável ambiental são inexistentes. Vários entrevistados, afirmam que a empresa não tem definidos incentivos financeiros, sendo que, essa não é a forma de trabalhar da LM.

E1: *"Não temos nenhum incentivo formal, não."*

E2: *"Penso que não, ainda não."*

E3: *"Não, não é a nossa forma de funcionar, nós fazemos pelo bem de todos e para que os nossos filhos e os nossos netos ainda tenham um planeta quando cá chegarem e não para premiar o que deve ser feito."*

E5: *"Eu desconheço, se calhar existem, eu desconheço, acho que as vendas por si já são um bom incentivo."*

E6: *"Que eu tenha conhecimento não o fazemos de forma direta."*

No entanto, apesar da inexistência de incentivos financeiros, um incentivo intangível bastante valorizado e recorrente em todas as entrevistas é o *Home Index*. Este índice, descrito como um indicador de transparência que classifica os produtos da LM em termos de sustentabilidade, atua como um mecanismo que estimula a melhoria contínua por parte dos fornecedores.

E2: *"O que pode ser um incentivo indireto, é o Home Index que impulsiona os fornecedores a quererem fazer melhor e a melhorar as classificações, e ainda mais, quando eles virem o consumidor a valorizar a classificação, eles mesmos vão querer mudar."*

E4: *"o que pode ser consierado um incentivo indireto é o Home Index. Tenho alguns caso de estudo em que sim, o Home Index incentiva os fornecedores porque como é óbvio eles não querem ver os seus produtos com uma má nota e portanto estiveram muito interessados em perceber como é que o score é feito, depois tentaram perceber como é que tinham uma melhor nota"*

E7: *"O único incentivo no momento é o "Home Index" que surgiu como um indicador de transparência e que despoletou a vontade dos fornecedores de querer fazer melhor, de ter a capacidade de diagnosticar e a seguir melhorar o impacto."*

O *Home Index* funciona também como um mecanismo de reconhecimento, sendo que, o entrevistado 3 reforça essa dimensão, valorizando a imagem dos fornecedores que atingem boas classificações.

E3: *"o Home Index que é o nosso "selo" que nós lançamos aos nossos produtos"*

Ainda que o *Home Index* seja um importante motor de mudança, alguns entrevistados apontam que essa dinâmica está numa fase inicial e que os resultados ainda são escassos. O entrevistado 2, por exemplo, afirma:

E2: *"Hoje já vejo mais vontade da parte dos fornecedores em quererem preencher as informações para a classificação do Home Index da forma correta, mas ainda é muito cedo para ver resultados reais de mudança."*

P2: Os incentivos financeiros são uma estratégia eficaz para impulsionar os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.

Com base nas entrevistas realizadas, é possível constatar que a atribuição de incentivos financeiros por parte da LM, como estratégia de incentivar os fornecedores a desenvolverem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental, não se encontra formalmente implementada. Consequentemente, não é possível avaliar empiricamente a sua eficácia nem comprovar diretamente os argumentos dos autores Krause et al. (2000), que destacam que incentivos financeiros são mecanismos diretos e eficazes para induzir mucanças comportamentais nos fornecedores.

P3: Os incentivos intangíveis como o reconhecimento é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.

Em contrapartida aos incentivos financeiros, o *Home Index* surge como um mecanismo indireto de reconhecimento, na medida em que a sua classificação funciona como um "selo" visível para clientes e fornecedores, distinguindo positivamente os produtos com melhor desempenho ambiental. Esta visibilidade gera um efeito reputacional que motiva os fornecedores a melhorar as suas classificações. Apesar de ainda ser um processo recente, o reconhecimento implícito proporcionado pelo *Home Index* já demonstra potencial para impulsionar mudanças comportamentais e incentivar a adoção de práticas mais alinhadas com os princípios da sustentabilidade ambiental, comprovando as conclusões apresentadas pelos autores Krause et al. (2000) na literatura, que destacam que mecanismos de incentivos intangíveis, podem ser tão eficazes quanto incentivos financeiros para influenciar o comportamento dos fornecedores.

Avaliação e Controlo

A estratégia de avaliação e controlo adotada pela LM para monitorizar o desempenho ambiental dos seus FPN combina auditorias, verificação documental e certificações, e o uso da nova ferramenta interna mencionada anteriormente "*Home Index*".

Em primeiro lugar, os entrevistados revelam que a LM adota uma abordagem diferenciada em relação às auditorias, sendo estas mais rigorosas no caso de fornecedores de marca própria, enquanto para os restantes fornecedores a frequência e profundidade são variáveis. Por um lado, fornecedores de maior dimensão são auditados com menor frequência, por outro lado, fornecedores locais são auditados pontualmente. Os excertos abaixo fundamentam esta análise:

E1: *"É assim, a ADEO faz de certeza a tudo o que são fornecedores de marca própria."*

E2: *"Tudo o que é marca própria temos auditorias muito restritas, para já ainda não estamos a auditar parceiros mais diretos, aos fornecedores locais vamos fazendo pontualmente auditorias (…). Auditorias menos frequentes a fornecedores de maior dimensão, e a fornecedores locais fazemos auditorias pontuais."*

E5: *"…fazemos auditorias por documentação, por visita, como por amostragem também fazemos testes nos nossos próprios laboratórios da LM em França ou subcontratamos também aqui alguns laboratórios em Portugal…"*

E6: "*Mas sim basicamente podemos fazer talvez uma auditoria às nossas próprias autoavaliações, mas até ao momento é a resposta do fornecedor é o que vale e é responsabilidade dele. A fornecedores de marca própria fazemos auditorias (…)"*

Adicionalmente, a empresa recorre a certificações, relatórios e declarações documentais como mecanismos de monitorização, sendo que, é especialmente utilizada para os fornecedores que não são de marca própria, cuja capacidade de controlo direto é mais limitada:

E2: "*Existem métricas sim, por exemplo todos os artigos de madeira têm que ser certificados…"*

E3: *"A única coisa que nós conseguimos controlar para fornecedores que não são de marca própria, é através de certificados, relatórios que certificam que determinado produto tem aquelas características…"*

E6: *"…fazemos também aqui a recolha de determinados documentos que consideramos que são evidências de determinadas alegações, ou seja, se um fornecedor nos diz que tem x% de material reciclado no seu produto, nós pedimos então um certificado de um leque de laboratórios que nós temos avaliados (…) base para sustentar essa alegação."*

E7: *"…na altura que o fornecedor está a referenciar o produto ele tem que responder àquela informação, e alguma desta informação é apenas declarativa, há outra que depois exige juntar os certificados."*

Por fim, a principal ferramenta utilizada pela LM para avaliar e monitorizar o desempenho ambiental dos produtos e, indiretamente, dos fornecedores, é o *Home Index*. A entrevistada 1 refere o *Home Index* exatamente como um mecanismo de avaliação dos artigos dos fornecedores:

E1: *"… o Home Index é um mecanismo de avaliação dos artigos."*

Este indicador, desenvolvido exclusivamente pela empresa, reflete um compromisso claro com a promoção de práticas sustentáveis ambientais ao longo da cadeia de valor, desde a extração da matéria-prima até ao fim de vida do produto. Segundo a entrevistada 1, o *Home Index* é um projeto que classifica de A a E os produtos, com base em dados fornecidos pelos próprios parceiros, sendo por isso também uma ferramenta de aproximação e alinhamento com estes parceiros estratégicos:

E1: *"…um projeto que tem vindo a ser estudado há 4 anos para implementar nos nossos produtos e que os classifica de A a E a nível sustentável, para ajudar os clientes no momento de escolha do produto, sendo que é um projeto só da LM. Aqui entra muito o contacto com os nossos fornecedores."*

A metodologia do *Home Index* baseia-se numa abordagem de avaliação do ciclo de vida do produto, que exige o fornecimento de informação detalhada sobre as várias etapas, daqui surgem os 8 grandes indicadores do *Home Index*: política de materiais, produção, transporte, consumo de água e energia, duração de vida e reparabilidade, reciclabilidade, poluentes que podem impactar a saúde humana, e impacto social. Para além disso, os 8 indicadores estão desagregados em 33 critérios, sendo que, os critérios são aplicados de forma diferenciada consoante a natureza do produto. Os excertos abaixo, refletem as variadas respostas dadas pelos entrevistados relativamente aos indicadores e respetivos critérios:

E1: "*Para classificarmos um produto, nós precisamos de informação do fornecedor que vai desde a extração da matéria prima até ao fim de vida (live cicle), e para isso temos uma série de atributos que damos aos produtos e que vão ganhando pontos, por exemplo na fase de extração avalia-se se os materiais usados são de fontes recicladas, na fase de utilização avaliamos a pegada de carbono, o consumo energético, a existência de peças de reparação, a possibilidade de reparação, no fim se é possível reciclar. A soma dos pontos dá um score."*

E2: *"…temos indicadores que dependem de produto para produto, como por exemplo a eficiência energética, florestas sustentáveis, o material reciclado, a reparabilidade e ter peças de reparação, indicadores de produção (produção local valorizamos), extração."*

E4: "*Do lado do Home Index temos 33 critérios divididos em 8 categorias (a política de materiais, produção, transporte, consumo de água e energia, duração de vida e reparabilidade, reciclabilidade, poluentes que podem impactar a saúde humana, e impacto social). Portanto, com os fornecedores nós temos estes 33 critérios e fazemos uma avaliação para saber como é que o produto está classificado.*"

E5: *"Os indicadores que nós analisamos, são essencialmente os mencionados pelo Home Index: extração da matéria-prima, produção, transporte, reparabilidade e durabilidade, fim de vida e ética de produção"*

E7: "*O Home Index foca-se na vertente ambiental e na vertente social e ética, sendo que classifica 8 indicadores. A nível ambiental os indicadores são a matéria-prima, produção, transporte, o uso, a durabilidade e o fim de vida. A nível social e ético os indicadores são a ética e a saúde.*"

O impacto do *Home Index* vai além da simples avaliação do produto, estendendo-se à forma como os fornecedores estruturam os seus processos produtivos. Um exemplo concreto foi partilhado pela entrevistada 7, que relatou que, ao analisar a pontuação dos escadotes, a LM identificou que a utilização de embalagens de plástico estava a penalizar significativamente a sua classificação. Com base nessa informação, a empresa propôs ao fornecedor a substituição do plástico por embalagens em cartão, o que resultou na redução de cerca de 3 toneladas de plástico.

E7: *"Por exemplo, os escadotes vinham sempre embalados dentro de plástico, e então, nós propusemos ao fornecedor a remoção do plástico da embalagem e com isso reduzimos cerca de 3 toneladas de plástico daquele fornecedor, a única coisa que colocamos é um papel com o código e a designação do artigo. Esta medida não teve impacto nas vendas, o cliente aceitou bem, por isso foi bem-sucedido."*

Para além do que foi mencionado nas entrevistas, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2024 da LM, é possível verificar que através dos critérios do *Home Index*, a empresa adota uma seleção mais rigorosa dos produtos dos fornecedores, o que *"estimula os Fornecedores a inovar e adotar práticas mais sustentáveis"* [13].

P4: A definição de indicadores de desempenho ambiental é uma ferramenta crucial de controlo que promove a adoção de práticas sustentáveis ambientais junto dos FPN.

[13] https://media.adeo.com/media/4764043/media.pdf, pg.62

Através da análise dos dados, conclui-se que a LM utiliza indicadores de desempenho ambiental como um mecanismo estratégico de avaliação e controlo, incentivando os FPN a adotarem práticas alinhadas com o desenvolvimento sustentável ambiental. Os testemunhos recolhidos evidenciam que a ferramenta central neste processo é o *Home Index*, um sistema de classificação que avalia os produtos com base em critérios ambientais e sociais. Para além disso, a influência deste indicador é refletida pela mudança em diversos produtos, tais como os escadotes.

Em suma, é possível concluir, que a maioria dos entrevistados acredita que os indicadores de desempenho ambiental são uma ferramenta de controlo eficaz como forma de incentivar os FPN a desenvolverem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.

Esta perceção está em linha com o que foi estudado pelos autores Vachon & Klassen (2005), que defendem que a utilização de métricas claras e objetivas facilita o alinhamento entre empresas centrais e fornecedores, promove a melhoria contínua e fortalece a integração de práticas sustentáveis nos processos produtivos.

Transferência de conhecimento

A análise das entrevistas revela que a estratégia de transferência de conhecimento da LM para os seus FPN não está totalmente consolidada, apresentando uma implementação desigual e dependente de circunstâncias específicas.

As respostas dos entrevistados evidenciam perceções divergentes quanto à existência e à frequência destas iniciativas. Enquanto o entrevistado 1 refere a existência de práticas proativas, como formações ESG (Environment, Social, and Governence) e convites para conferências, o entrevistado 2 admite desconhecer a existência de ações regulares, salientando que apenas ocorrem de forma pontual ou direcionadas a fornecedores de menor dimensão.

E1: *"Sim, muitas vezes tentamos trazer e convidar os nossos fornecedores para as nossas formações sobre ESG. Ou por exemplo, quando temos conferências, tentamos convidar alguns fornecedores a virem connosco para eles ganharem alguma literacia."*

E2: *"Não tenho conhecimento que o façamos, (…) só quando são fornecedores mais pequenos aí é que os podemos ajudar a perceber determinadas matérias."*

Esta falta de uniformidade estende-se também às modalidades de interação. Foram referidos fóruns e workshops conjuntos com a operação espanhola, bem como sessões corretivas quando existem incongruências no preenchimento do *Home Index*. Por outro lado, o entrevistado 7 destacou que as formações não são contínuas ou estruturadas, mas sim realizadas por meio de solicitação.

E3: *"Temos várias formas, nós trabalhamos muito na área da qualidade, e trabalhamos muito com Espanha, a Ibéria junta-se muito para trabalhar com fornecedores comuns, sendo que, Espanha realiza connosco fóruns e workshops num laboratório próprio (…) um fornecedor que vê nas nossas lojas o produto dele com classificação "E" e ele sabe que o produto dele é muito bom, então ele vai estranhar a classificação. Isto acontece porque ele não preencheu corretamente as informações, ou faltou preencher informação, nestes casos temos sessões com os nossos fornecedores para explicar a forma correta de proceder."*

E7: "*As formações realizadas são maioritariamente sobre o "Home Index", ou então se houver não são feitas de forma autónoma ou voluntária, mas sim através de uma solicitação, ou seja, se houver a necessidade de algum esclarecimento, temos uma equipa técnica e especializada que está apta para os formar."*

Outro aspeto relevante é que a transferência de conhecimento está fortemente centrada no *Home Index*, seja na explicação dos critérios, no apoio ao preenchimento da documentação ou na resolução de problemas para a validação dos produtos:

E5: "*…damos ao fornecedor formações de como preencher, como colocar os produtos deles na nossa oferta, como usar informação do Home Index…"*

E2: *"para o Home Index fizemos formações …"*

E7: *"…nós desenvolvemos o Home Index e com isto, acho que foi dos conteúdos mais pedagógicos que fizemos com os nossos fornecedores porque fizemos-lhes fizemos muita formação…"*

P5: As formações prestadas pela empresa central aos seus FPN é uma estratégia eficaz para os impulsionar a adotarem práticas sustentáveis ambientais.

Com base nos excertos das entrevistas, conclui-se que a influência das formações da LM junto dos FPN para incentivar práticas sustentáveis ambientais é limitada. Na prática, as formações focam-se mais em instruir os fornecedores sobre o correto preenchimento e uso do *Home Index* do que em promover mudanças efetivas nas suas práticas ambientais.

Desta forma, os estudos de Modi & Mabert (2007) são parcialmente corroborados por esta investigação. Os autores destacam que a transferência de conhecimento através de formações é fundamental para o desenvolvimento sustentável dos fornecedores, pois permite não apenas a transmissão de informações técnicas, mas também a contrução de competências técnicas. No caso da LM, observou-se que a estratégia de transferência de conhecimento por meio de formações é parcialmente comprovada por este caso de estudo, uma vez que, a estratégia de transferência de conhecimento por meio de formações não está bem definida, tendo um papel mais técnico e operacional do que pedagógico na promoção do desenvolvimento sustentável ambiental junto dos fornecedores.

5.2.2. Barreiras ao desenvolvimento de práticas sustentáveis ambientais junto dos fornecedores de primeiro nível

Barreiras económicas e tecnológicas

Com base nas entrevistas realizadas, verifica-se que as barreiras económicas e tecnológicas constituem um dos principais entraves à adoção de práticas de sustentabilidade ambiental pelos FPN da LM. Os custos associados à adoção de certificações ambientais (FSC, PEFC ou ISO), à implementação de alterações tecnológicas e à adaptação de processos produtivos representam um desafio significativo, sobretudo para fornecedores de menor dimensão ou com menor volume de vendas para a empresa. Fornecedores para os quais a LM representa uma parte significativa de faturação tendem a estar mais dispostos a realizar mudanças, enquanto os que têm uma relação comercial mais reduzida mostram menos interesse. Tudo isto pode ser comprovado através dos excertos:

E1: *"…por outro lado, é a falta de boa tecnologia, sabemos que para fazer melhor, temos de investir do ponto de vista tecnológico, e estamos a falar de empresas que podem não ter, ou o poder económico …"*

E3: *"Acho que há um grande impacto financeiro, há alterações que têm que ser feitas e que têm um custo diferente, há também a nível das certificações que antes não faziam e que agora têm de fazer para tudo. Há custos inerentes que são elevados e que dificultam a transição…"*

E5: *"falta de recursos financeiros acho que existe também…"*

E6: "*…no caso empresas familiares, às vezes esta questão de fazer uma certificação ISO ou fazer a certificação na madeira implica um investimento que pode não ser tão fácil de aplicar como uma empresa que seja ibérica que trabalha em Espanha e Portugal que teve faturações maiores…"*

E7: *"E também não tem capacidade financeira para investir na área da sustentabilidade dentro da empresa dele."*

Outro fator relevante é a falta de rentabilidade imediata, que leva alguns fornecedores a considerar inviável o investimento necessário. A ausência de alinhamento no mercado e de exigências obrigatórias para todos os concorrentes agrava esta situação, pois fornecedores que optam por práticas mais sustentáveis enfrentam custos mais elevados e desvantagem competitiva.

E2: *"…e a impossibilidade de o modelo económico ser rentável na sua totalidade…"*

E3: *"O exemplo das janelas de sótão, não é obrigatório que todas a madeira utilizada tenha certificação, por este motivo, acaba por ser difícil, porque para quem está a produzir, vai fazer de forma mais cara, se fosse obrigatório, a produção seria universal para todos e o preço seria único…"*

P6: A falta de recursos financeiros e tecnológicos é a principal barreira enfrentada pelos FPN ao implementar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.

A influência da falta de recursos financeiros e tecnológicos na implementação de práticas de desenvolvimento sustentável ambiental por parte dos FPN obteve uma concordância por parte de 5 entrevistados, pelo que sugere a relevância desta barreira. Muitos fornecedores, sobretudo os de menor dimensão, enfrentam dificuldades em investir em certificações ambientais, tecnologias mais eficientes ou processos mais sustentáveis devido aos custos associados. Desta forma, a sustentabilidade ambiental torna-se um desafio que exige não apenas vontade, mas também capacidade económica por parte dos fornecedores.

Estes resultados corroboram os estudos de Reynolds (2024), que apontam a restrição de recursos como um dos principais obstáculos à implementação efetiva de estratégias ambientais, sublinhando a necessidade de mecanismos de apoio e incentivos que facilitem a superação dessas barreiras.

Falta de conhecimento e transparência na informação

Relativamente à falta de conhecimento e transparência na informação, esta é apontada pela maioria dos entrevistados como a principal barreira para a implementação de práticas de desenvolvimento sustentável ambiental por parte dos FPN da LM. Muitos fornecedores não possuem informações detalhadas sobre os materiais utilizados nos seus produtos, incluindo aspetos ambientais cruciais como a presença de materiais nocivos ou a percentagem de conteúdo reciclado. Esta ausência do conhecimento da informação dificulta o cumprimento dos critérios ambientais exigidos pela LM.

E1: *"Falta de conhecimento. Muitas vezes os fornecedores estão a comercializar um produto que não conhecem realmente, ou seja, se usou materiais, do ponto de vista ambiental, nocivos, escassos, qual é a percentagem de matéria reciclada, se existe…, e isto são tudo informação que nós pedimos ao fornecedor e que eles muitas vezes não nos sabem responder."*

E5: *"Falta de conhecimento claramente."*

E7: *"ponto número um é a falta de conhecimento"*

Para além disso, o entrevistado 6, referiu que há fornecedores que desconhecem a existência de soluções alternativas mais sustentáveis a nível ambiental, o que limita a sua capacidade de inovar e adaptar processos:

E6: *"…também existe a falta de conhecimento em que o fornecedor não sabia que podia haver outro tipo de solução…"*

No entanto, em contrapartida, um dos entrevistados referiu que a falta de conhecimento é uma barreira cada vez menos notória, uma vez que, o parlamento europeu está a lançar diretrizes mais rigorosas relativamente ao ambiente:

E3: *"Eu acho que a falta de conhecimento cada vez menos, porque é um tema que está a ser levado na ONU. No parlamento europeu estão, cada vez mais, a vir diretrizes muito mais objetivas."*

P7: A falta de conhecimento técnico e transparência na informação é uma barreira notória que dificulta a adoção de práticas sustentáveis ambientais por parte dos FPN.

Com base na análise realizada, conclui-se que a falta de conhecimento dos FPN, e a falta de transparência na informação exercem uma influência significativa na dificuldade de

implementação de práticas de desenvolvimento sustentável ambiental. O total de quatro entrevistados concordaram que a ausência de conhecimento sobre os materiais utilizados, bem como a existência de soluções alternativas, limita a capacidade dos fornecedores de responderem aos requisitos ambientais exigidos pela LM. Embora haja uma evolução gradual devido às diretrizes europeias, a lacuna de conhecimento ainda representa uma barreira importante para o avanço sustentável na cadeia de abastecimento. Relativamente à transparência na partilha de informação, esta é uma barreira que se fazia sentir, muito pelo desconnhecimento da informação relativa ao produto. O *Home Index* surgiu como uma solução viável a esta barreira que facilita a partilha de informação entre os FPN e a LM.

Tudo isto, mostra um alinhamento com os estudos realizados pelos autores Tay et al. (2015), que enfatizam que a capacitação técnica e a clareza na transmissão de informação são fatores críticos para promover práticas sustentáveis e melhorar o desempenho ambiental ao longo da cadeia de abastecimento.

Para além destes resultados obtidos, é possível identificar um conjunto de barreiras à adoção de práticas sustentáveis que não surgem de forma explícita na literatura, mas que emergem da experiência prática dos entrevistados.

Por um lado, é mencionado por dois dos entrevistados a falta de recursos humanos e de matéria-prima. Muitas vezes, a escassez de matéria-prima reciclada, pode levar à paragem das linhas de produção, criando risco financeiro e operacional para os fornecedores, impedindo a rentabilidade industrial. A falta de recursos humanos é também um entrave direto à implementação de iniciativas sustentáveis ambientais, uma vez que, as empresas alegam não ter pessoal suficiente ou disponibilidade para se dedicarem a projetos dessa natureza.

> E2: *"Por exemplo, um fornecedor quer produzir uma porta de plástico reciclado, mas ele tem que estar sempre a produzir para ser rentável, assim, se a quantidade de material reciclado não existe em abundância a fábrica vai parar, por isso o que pode existir muitas vezes é falta de recursos, e a impossibilidade do modelo económico ser rentável na sua totalidade"*

> E5: *"Falta de recursos humanos, eles também dizem que não têm pessoas (…). A justificação mais comum é a falta de tempo e pessoas."*

Por outro lado, o entrevistado 4 introduz o conceito do "triângulo da inação", no qual a indústria, consumidores e governo se encontram num impasse de responsabilidades. As

indústrias culpam os consumidores pela procura excessiva, os consumidores culpam as indústrias pela poluição, e o governo aponta para a influência de lobbies empresariais como bloqueio para regulamentações mais restritivas. Esse padrão de responsabilização mútua cria um estado de paralisia coletiva, pois trata-se de um bloqueio sistémico que impede avanços mesmo quando existem intenções de mudança.

E4: *"Eu diria que uma barreira enfrentada pelos fornecedores é o chamado "triângulo da inação", que tem três grandes eixos: indústria, consumidores e governo. (…) Ou seja, cada um aponta os dedos aos outros e ninguém se mexe."*

Por fim, o entrevistado 7, identifica a barreira da ausência de economias de escala e competitividade de preços nos produtos sustentáveis.

E7: *"Outro ponto, é a economia de escala e a competitividade dos preços. Quando fazemos o exercício de passar de um produto para outro, muitas vezes estamos a passar de um produto altamente massificado em que o custo de produção é muito baixo para começarmos a criar um produto que neste momento é capaz de vir ao dobro do preço, o que não é bem aceite pelos clientes, por isso enquanto o cliente não comprar eu não consigo ganhar volume, isto é um travão gigante."*

5.3. Proposições de Investigação

A análise dos dados possibilita verificar a pertinência das proposições formuladas no Capítulo 2. Seguidamente, apresenta-se a tabela resumo com os respetivos resultados:

Tabela 4 - Resultado das Proposições de Investigação

Proposição de Investigação	Validade da Proposição
P1: A **pressão competitiva** é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.	Validada
P2: Os **incentivos financeiros** são uma estratégia eficaz para impulsionar os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.	Não Validada
P3: Os **incentivos intangíveis** como o reconhecimento é uma das estratégias que impulsionam os FPN a adotarem práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.	Validada

P4**:** A definição de **indicadores de desempenho ambiental** é uma ferramenta crucial de controlo que promove a adoção de práticas sustentáveis ambientais junto dos FPN.	Validada
P5: As **formações** prestadas pela empresa central aos seus FPN é uma estratégia eficaz para os impulsionar a adotarem práticas sustentáveis ambientais.	Parcialmente validada
P6: A **falta de recursos financeiros e tecnológicos** é a principal barreira enfrentada pelos FPN ao implementar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental.	Validada
P7: A **falta de conhecimento técnico e transparência na informação** é uma barreira notória que dificulta a adoção de práticas sustentáveis ambientais por parte dos FPN.	Validada

6. Conclusões

Este capítulo final sintetiza as principais conclusões alcançadas ao longo do estudo, destacando o seu contributo para o avanço da literatura no campo da investigação sobre as estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental em EGD junto dos FPN. Adicionalmente, são apresentadas as limitações identificadas durante o processo de investigação e sugestões para trabalho futuro a desenvolver na área.

Este estudo tem como principal objetivo responder às seguintes questões de investigação "*Quais são as estratégias que as EGD utilizam para promover o desenvolvimento de práticas de sustentáveis ambientais junto dos FPN?"* e *"Quais são as barreiras que os FPN enfrentam ao implementar essas práticas?"*

Para alcançar o objetivo proposto, desenvolveu-se um estudo de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, baseado na realização de 7 entrevistas à LM.

6.1. Principais Conclusões

Os resultados empíricos indicam que as EGD adotam um conjunto de estratégias alinhadas com a literatura para incentivar os FPN a implementar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental. Entre estas estratégias, destacam-se a avaliação e controlo, a pressão competitiva e, em menor escala, transferência de conhecimento e atribuição de incentivos intangíveis.

Como exemplo ilustrativo, a LM desenvolveu o *Home Index*, uma ferramenta diferenciadora que atua simultaneamente como mecanismo de monitorização, instrumento de reconhecimento indireto, incentivo competitivo e motor de mudança junto dos FPN, incentivando-os a melhorar o desempenho ambiental dos seus produtos. A relevância desta ferramenta reside no facto de incorporar várias estratégias destacadas na literatura sobre desenvolvimento sustentável dos FPN, oferecendo soluções práticas para desafios recorrentes, como a falta de conhecimento técnico sobre os produtos fornecidos.

Ao estabelecer critérios detalhados e específicos, o *Home Index* obriga os fornecedores a compreender em profundidade as características dos produtos que fornecem, garantindo a partilha de informações corretas e precisas. Além disso, a ferramenta promove uma transferência de informação clara e transparente, fortalecendo a comunicação e o alinhamento estratégico ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Este exemplo ilustra como EGD

podem combinar múltiplas estratégias de incentivo e monitorização para estimular mudanças ambientais entre os seus FPN, oferecendo insights aplicáveis a outras EGD que pretendam implementar práticas semelhantes.

Adicionalmente, o estudo comprova que a pressão competitiva se revelou eficaz quando aplicada de forma colaborativa. Esta abordagem não se limitou a impôr requisitos, mas também promoveu um diálogo construtivo e partilha de soluções, incentivando a conformidade com certificações e padrões ambientais (FSC e ISO 14001). Mesmo perante custos adicionais, constatou-se que alguns fornecedores mostram-se dispostos a adaptar processos, motivados pela possibilidade de manter relações comerciais duradouras.

Em contrapartida, a estratégia de transferência de conhecimento através de formações ocorre, frequentemente, de forma limitada e operacional, concentrando-se em instruir fornecedores sobre processos específicos, em vez de promover mudanças mais profundas nas práticas ambientais.

Relativamente à atribuição de incentivos financeiros, na literatura, estes são frequentemente destacados como um dos mecanismos mais diretos e eficazes para impulsionar mudanças no comportamento dos FPN no sentido da sustentabilidade (Krause et al., 2000). No entanto, no caso da LM, as entrevistas revelaram que não existem incentivos financeiros direcionados à promoção da sustentabilidade ambiental junto dos FPN. Esta ausência representa uma divergência em relação ao que a literatura sugere como boa prática. Embora a empresa utilize outros mecanismos, como o *Home Index*, que funciona como incentivo intangível, a falta de apoio monetário pode limitar o ritmo e a profundidade das mudanças. Esta situação evidencia que, mesmo em EGD com estratégias estruturadas de monitorização e reconhecimento, a ausência de incentivos financeiros representa um entrave à implementação de práticas sustentáveis dos FPN.

No que se refere às barreiras, os resultados indicam que, mesmo em cadeias de abastecimento de EGD, persistem desafios para a implementação de práticas de desenvolvimento sustentável ambiental. Os entrevistados identificaram, de forma consistente, a falta de recursos financeiros e a falta de conhecimento técnico como os principais, sendo estes especialmente críticos entre fornecedores de menor dimensão. A limitação de capital dificulta a realização de investimentos em certificações ambientais, atualização tecnológica ou adaptação de processos produtivos, enquanto a ausência de

competências técnicas impede a correta interpretação e aplicação dos requisitos ambientais exigidos.

Barreiras adicionais não mencionadas na literatura também emergiram no estudo, tais como: falta de recursos humanos, escassez e matéria-prima reciclada, "*triângulo da inação*", e economias de escala e competitividade de preços.

A falta de recursos humanos tende a ser mais sentida essencialmente entre fornecedores de menor dimensão que operam com equipas mais reduzidas, focadas nas operações do dia-a-dia, o que dificulta a mobilização para projetos de melhoria ambiental. A escassez de matéria-prima reciclada, também representa uma barreira enfrentada pelos fornecedores, uma vez que, esta indisponibilidade gera atrasos e interrupções na produção, comprometendo a rentabilidade.

Surgiu também o conceito do *"triângulo da inação*", que representa um impasse em que a indústria, consumidores e governo se culpam mutuamente pelos problemas ambientais, gerando uma paralisia coletiva que bloqueia avanços, mesmo quando há intenção de mudar.

Por fim, a economia de escala e a competitividade de preços surgiu como um obstáculo. Quando práticas sustentáveis implicam custos adicionais, fornecedores que operam em pequena escala têm dificuldade em diluir esses custos no preço final, ficando em desvantagem face a concorrentes que mantêm processos menos sustentáveis, mas mais baratos. Esta realidade reduz o incentivo económico para investir em mudanças, especialmente num mercado onde o consumidor final nem sempre está disposto a pagar mais por produtos mais sustentáveis.

6.2. Principais Contribuições para a gestão

Este estudo é relevante, na medida em que contribui para o conhecimento sobre a eficácia das estratégias de desenvolvimento sustentável ambiental juntos dos FPN em EGD, demonstrando quais práticas tendem a gerar maior impacto e como estas se manifestam na relação empresa-fornecedor. A análise permitiu identificar que estratégias como avaliação e controlo e pressão competitiva colaborativa tendem a gerar mudanças mais significativas, sobretudo quando acompanhadas de diálogo.

Dentro deste conjunto de estratégias, destacou-se de forma particular o *Home Index*, ferramenta proprietária da LM que combina a avaliação do desempenho ambiental e social dos produtos com um mecanismo de reconhecimento e incentivo para os FPN. Ao exigir dados precisos sobre matérias-primas, processos e impactos, o *Home Index* obriga os fornecedores a conhecerem em profundidade os seus produtos, promove transparência, e gera melhorias tangíveis. Para além disso, o *Home Index* proporciona à empresa central uma visão clara e estruturada sobre o desempenho dos produtos dos fornecedores, permitindo identificar mais facilmente falhas ou pontos de atenção. Com base nessas informações, esta ferramenta permite que as EGD consigam sugerir aos FPN ações de melhoria, partilhar boas práticas e até testar, em conjunto, novas formas de produção, incentivando-os a evoluir.

A importância do *Home Index* transcende o contexto interno da LM. O estudo mostra que, pela sua metodologia baseada no ciclo de vida do produto e na aplicação de critérios objetivos, esta ferramenta poderia ser amplamente adotada no setor como padrão de avaliação e comunicação de sustentabilidade. A implementação a nível setorial permitiria não apenas harmonizar critérios, mas também aumentar a comparabilidade entre produtos, fortalecer a confiança do consumidor e acelerar a transição para cadeias de abastecimento mais sustentáveis a nível ambiental.

Assim, os resultados do estudo evidenciam que estratégias integradas de monitorização, avaliação e incentivo podem influenciar práticas ambientais em larga escala, oferecendo insights valiosos para gestores de empresas de grande dimensão que procurem atingir a sustentabilidade ambiental junto dos FPN.

6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros

Uma das principais limitações desta investigação foi a impossibilidade de realizar entrevistas diretamente com os FPN da LM. A recolha desta perspetiva teria enriquecido a análise, permitindo compreender de forma mais equilibrada as barreiras enfrentadas e a perceção dos fornecedores da eficácia das estratégias implementadas pela empresa.

Para aprofundar o conhecimento na área, sugere-se que estudos futuros incluam a perspetiva dos fornecedores. Recomenda-se também a realização de investigações que acompanhem, ao longo de vários anos, a aplicação e evolução do *Home Index*, de forma a avaliar o seu impacto real e sustentado no desempenho ambiental dos fornecedores.

Por fim, propõe-se que pesquisas semelhantes sejam conduzidas noutras empresas do mesmo setor e de dimensão comparável, de modo a identificar se as estratégias e barreiras encontradas no caso da LM são comuns ao setor ou se refletem especificidades organizacionais.

Apêndices

Apêndice A – Transcrição Entrevista 1

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da mesma? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

A Leroy Merlin é uma empresa multinacional que pertence a um grupo económico francês, a ADEO, em Portugal tem um pouco mais de 6000 colaboradores, cerca de 50 lojas, e é uma empresa do setor do retalho que se dedica às áreas da bricolage, jardim, renovação das casas. Em termos de sustentabilidade tem um departamento que se chama "*Impacto Positivo*", na qual trabalha em 3 eixos, a economia circular, na qual eu faço parte, sou gestora operacional dos negócios circulares. Depois temos outro eixo que é a pegada de carbono, onde se encontra a gestão de resíduos e o plano de descarbonização para a empresa, sendo que até 2050 queremos ser neutros em carbono e reduzir 50% até 2035. Temos também a pessoa da gestão de resíduos, sendo que isto tudo está dentro do pilar do Clima. As nossas lojas são grandes produtoras de resíduos decorrentes da atividade, por exemplo a fila da madeira é aquela que mais produzimos ao longo do ano. O outro pilar é o social, onde nós incluímos tudo o que são ações de voluntariado, doações. Cada vez mais estamos a apostar na sustentabilidade é impossível não ir por aí. Nós somos uma grande empresa e temos um duplo objetivo que é contribuir para a sustentabilidade da nossa atividade, mas também suportar empresas mais pequenas e trazê-las connosco, ajudá-las através de formações ou ferramentas, porque estamos muito dependentes de muitos fornecedores, se eu quero pôr bom produto na prateleira preciso de garantir fornecedores de qualidade e sustentáveis. Não tenho contacto com a grande maioria dos fornecedores, no entanto tenho algum conhecimento do trabalho que é feito com as equipas da oferta e das compras indiretas que têm contacto direto com os fornecedores. Trabalho com alguns fornecedores dentro da economia circular. Por exemplo temos alguns parceiros externos de aluguer de ferramentas profissionais.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Neste momento tudo o que são questões legais estamos a cumprir, mas estamos na transição para o próximo passo que é ser contribuidores, ou seja, não basta apenas cumprir a lei, mas contribuir para que as outras empresas venham connosco, a regenerar o planeta. Nós

sentimos que estamos nesta transição. Temos algumas ações relativamente à relação com os fornecedores, por exemplo só fazemos parcerias com fornecedores com madeira certificada (FSC-certifica que a madeira é proveniente de florestas em que houve uma gestão sustentável, ou seja, já foi plantada sabendo que ia ser explorada), é um compromisso que nós temos mesmo que isso faça com que nós percamos margem ou que o produto tenha de ser mais caro face aos outros concorrentes de mercado. Sabemos que perdemos, porque o cliente ainda não está com a mentalidade responsável, ele ainda prefere o mais barato desde que sirva o mesmo propósito.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Eu sinto que é uma das nossas maiores lacunas em termos de plano estratégico, ou seja, não temos algo muito formalizado e concreto a acontecer, temos sim duas ferramentas que usamos nesse sentido, uma delas é o nosso código de ética que passa por todas as questões sociais e ambientais, onde 98% dos fornecedores assinaram esse código e agora novos fornecedores são obrigados a assinar para poderem trabalhar connosco.

"*Home Index*" - um projeto que tem vindo a ser estudado há 4 anos para implementar nos nossos produtos que classifica de A a E o nível sustentável para ajudar os clientes no momento de escolha do produto, sendo que é um projeto só da LM. Aqui entra muito o contacto com os nossos fornecedores. Para classificarmos um produto, nós precisamos de informação do fornecedor que vai desde a extração da matéria-prima até ao fim de vida (live cicle), e para isso temos uma série de atributos que damos ao produtos e que vão ganhando pontos, por exemplo na fase de extração avalia-se se os materiais usados são de fontes recicladas, na fase de utilização avaliamos a pegada de carbono, o consumo energético, a existência de peças de reparação, a possibilidade de reparação, no fim se é possível reciclar. A soma dos pontos dá um score. Apesar de este indicador ser apenas da LM, o nosso objetivo é que as outras empresas que também vendem estes produtos o incorporem, tal como aconteceu na Nutriscore, e que este indicador ajude os clientes a fazerem compras responsáveis e sustentáveis e a escolher os melhores produtos para as suas casas. O que é que

isto impacta o fornecedor? O fornecedor claramente quer ser A ou B ou no limite C, e para isto ele tem de fazer algo, tem de melhorar o seu produto.

Eles recebem algum benefício por ter o score mais alto?

Os benefícios são as vendas, porque os nossos gestores de categoria eles têm objetivos internos de ter maioritariamente gama A e B, ou seja, eles vão encomendar grandes quantidades aos fornecedores com scores A, B, ou C. Os outros que vendiam à LM 1000, agora já só vendem 900, 800… Com este decréscimo os fornecedores questionam o porquê e nós explicamos este mecanismo, ajudamos de alguma forma a que eles percebam o que é que têm de fazer para terem melhores resultados, e aí eles mudam algo na sua cadeia de produção, na sua cadeia de valor, podendo voltar a vender mais. Ou seja, acaba por ser um incentivo económico, porque ao estarmos a dar preferência a fornecedores com melhores scores e com o código de ética assinado, tudo isto incentiva os fornecedores a melhorar e a irem connosco. Esta mudança passa essencialmente por duas coisas, ter informação do produto (muitos fornecedores tinham o produto e não sabiam nada sobre ele, por exemplo, se a madeira vinha de fontes certificadas), e depois ele tem de nos saber comunicar o produto que tem, ou seja, tem que saber responder às perguntas que lhe fazemos sobre o produto para lhe podermos dar um score correto. Ou seja, ele até pode ter um produto muito sustentável, mas se não souber passar a informação, fica prejudicado. Muito resumidamente, os nossos grandes drivers para ajudar os nossos fornecedores a melhorarem do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, é através do código de conduta que eles têm de assinar, depois temos o *Home Index* que os ajuda a melhorar e que os incentiva a melhorar, depois do ponto de vista interno a ADEO Positive Index faz com que internamente os nossos objetivos e grupos de trabalho surjam para responder àqueles indicadores ambientais, sociais e económicos.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Não sei ao certo responder a esta questão.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Não tenho 100% certeza da resposta, em termos de auditoria. É assim, a ADEO faz de certeza a tudo o que são fornecedores de marca própria. A nível nacional, não sei ao certo qual é o trabalho que está a ser feito com os nossos fornecedores locais.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Sim, temos os indicadores do *Home Index* que te falei anteriormente.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Sim, muitas vezes tentamos trazer e convidar os nossos fornecedores para as nossas formações sobre ESG. Ou por exemplo, quando temos conferências, tentamos convidar alguns fornecedores a virem connosco para eles ganharem alguma literacia.

(Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?

Sim, utilizamos a pressão competitiva e o que acontece é que, se um determinado fornecedor não cumprir com os nossos requisitos, compramos cada vez menos os seus produtos, e depois tem duas respostas, ou eles aceitam ter menos vendas e podem acabar por falir, ou então eles fazem um esforço para mudar para continuarem a trabalhar connosco.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sim, claramente, um exemplo claro foi o que te falei da certificação da madeira, é algo que nós exigimos aos nossos fornecedores e que torna o produto mais caro, mas foi uma prioridade e um objetivo que definimos e que estamos a cumprir. Já houve casos em que acabamos por desistir de trabalhar com determinados fornecedores que não nos dão garantias.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Não temos nenhum incentivo formal, não.

O *Home Index*, não é uma certificação, porque para isso nós teríamos de fazer uma auditoria a estes fornecedores de uma forma muito pormenorizada. Aos dias de hoje, confiamos na informação que os fornecedores nos dão, e claro que existem mecanismos por trás. No entanto, o *Home Index* é um mecanismo de avaliação dos artigos.

Não damos certificações, não somos uma entidade certificadora.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

A pegada de carbono, ele é um objetivo nacional e está a ser feito um trabalho muito grande em todos os departamentos da empresa, desde o transporte de mercadorias, onde houve um investimento num combustível mais caro, onde não houve qualquer vantagem económica, no entanto estamos a reduzir a pegada de carbono, houve uma predisposição para que o ambiente ganhasse face ao económico. Para além disso, relacionado com a oferta, todos os nossos gestores de categoria, escolhem agora melhor os produtos. Eles agora, não têm apenas de colocar quanto é que venderam, mas sim quanto é que diminuíram nas emissões.

Sim, por exemplo, nós temos um grande fornecedor/parceiro que é a Elexia que é quem instala todos os nossos painéis fotovoltaicos e carregadores, o facto de termos esta parceria com este fornecedor, eles conseguem vender muito mais, e por isso sinto que isto é um incentivo que nós podemos dar.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

O que nós temos cada vez mais e estamos a investir cada vez mais, é na circularidade de resíduos, ou seja, como disse no início, nós produzimos bastantes resíduos principalmente madeira, cartão plástico, resultante da nossa atividade, e cada vez mais temos recebido propostas de fornecedores que usam os nossos resíduos como matéria-prima, um exemplo muito concreto, nós temos um fornecedor de pellets onde o negócio dele é madeira, e nós temos uma parceria, um projeto piloto que depois vamos ver se desmultiplicamos para outros fornecedores, onde os nossos resíduos da madeira vão para este fornecedor, que contribui para a produção de pellets. Também há pouco tempo fomos abordados por uma empresa a Silvex, que trabalha com plástico, onde eles estão interessados em usar os nossos resíduos de

plástico para dar origem a película aderente, sacos do lixo etc… Cada vez mais nós temos esta sinergia não só do que compramos, mas com os nossos resíduos e como é que eles podem contribuir para a cadeia.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Falta de conhecimento. Muitas vezes os fornecedores estão a comercializar um produto que não conhecem realmente, ou seja, se usou materiais, do ponto de vista ambiental, nocivos, escassos, qual é a percentagem de matéria reciclada, se existe…, e isto é tudo informação que nós pedimos ao fornecedor e que eles muitas vezes não nos sabem responder. Depois, por outro lado, é a falta de boa tecnologia, sabemos que para fazer melhor, temos de investir do ponto de vista tecnológico, e estamos a falar de empresas que podem não ter, ou o poder económico ou desconhecimento, sempre foi produzido de determinada forma, vou estar a mudar porquê. Ou seja, tem de haver uma mudança de mentalidades para a parte ambiental. Incorporar a sustentabilidade ambiental em empresas geridas por gerações mais antigas é mais difícil, isto difere muito dos que prosperam e dos que "*morrem*". Eu diria que as maiores limitações são o desconhecimento e a inércia ou dúvida de que o ambiente é uma coisa legal ou é um capricho, é algo que de facto me diferencia? Nós sabemos a resposta e os melhores sabem a resposta.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Impacta claro, por exemplo, nós temos um objetivo no Adeo Positive Index que é a percentagem de produtos *Home Index* A e B, e porque não é 100%? Porque é impossível, nós não conseguimos satisfazer o nosso cliente só com produtos A e B, porque ainda temos fornecedores C, D, E, portanto, ainda existe um caminho a fazer, este objetivo só pode ser atingido graças aos nossos fornecedores, ou seja, nesse aspeto estamos muito dependentes deles e daquilo que nos chega às mãos, eles têm que ser bons, para nós podermos dizer que somos bons.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

Eu diria que é muito transparência. Volto a tocar no *Home Index* porque é a ferramenta diferenciadora que nós conseguimos criar e que nos ajuda com os fornecedores. A ajuda é muito a transparência de: o que é o *Home Index*, o porquê de um produto ter determinado score, como é que ele pode ter um score de "*A*", isto é muito formação e informação. Por ser uma ferramenta palpável, onde o artigo ganha pontos ao longo do seu ciclo de vido, ajuda o fornecedor a perceber: "*ok eu não tenho tantos pontos nesta fase, é aqui que eu tenho que melhorar a minha cadeia de produção*", por isso, isto é a tal informação. O fornecedor perceber onde é que ele pode melhorar, identificar as maiores lacunas e trabalhar nelas. Portanto, em suma, acredito que seja muito a pedagogia.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Os próximos passos são continuar a afinar o *Home Index*, porque dentro de uns tempos vamos ter muitos produtos que são do tipo "*A*", e por isso depois vamos ter de rever a classificação e a metodologia onde produtos do tipo "*A*" passarão a "*B*" e aí vão ter espaço para melhoria. O nosso objetivo é que todos os fornecedores saibam o que é o *Home Index* e trabalhem para que o seu produto tenha um bom score, e, portanto, este é o plano nos próximos tempos.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Sinto que não tenho muito a acrescentar, só um minuto de resumo, o *Home Index* é o ponto chave que tens que falar, porque é diferenciador, é único no mercado e porque é transparente e informa os fornecedores o que eles têm de fazer para serem sustentáveis e terem o seu produto sustentável.

Apêndice B – Transcrição Entrevista 2

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da empresa? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

Trabalho no grupo há 27 anos, já trabalhei em loja, embora o meu tempo na sede é muito maior, sou responsável de categoria há 18 anos, sendo que neste momento estou na área das cozinhas e sou compradora de produtos, ou seja, estou mesmo na área da seleção de gama, em que lido diariamente com os meus fornecedores. O foco é ter sempre os produtos que os clientes querem ao melhor preço, respeitando o preço de mercado, sendo que tentamos sempre escolher os produtos com o menor impacto negativo para o planeta, desde o momento que são confecionados até ao seu fim de vida.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Sim, temos um plano enquanto grupo ADEO, um plano de descarbonização, onde estão delineados quais são os produtos que têm maior impacto e aí existem planos muito concretos a 5/10 anos onde nós queremos estar a nível da pegada de carbono. Depois existem outras ambições que podem ser a nível internacional ou local, dependendo muito da categoria. Eu hoje sou só compradora de móveis de cozinha e bancadas, por isso tenho o foco de ter sempre produtos certificados, se for de madeira tem de ser madeira certificada e como fazemos isso? Para além do nosso contrato ter esta política da madeira, tem toda uma vertente sobre a sustentabilidade onde é abordada a extração da matéria-prima, a parte social entre outros. Portanto a verdade é que o fornecedor para trabalhar connosco tem de respeitar todas estas vertentes do contrato, isto é logo o início.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Uma grande estratégia é o *Home Index*, ou seja, impulsionamos o fornecedor a se ele tiver o seu produto mal posicionado a perceber porquê, e pode estar mal posicionado por haver falta de dados e de informação para estar mais bem catalogado ou efetivamente por não ter as

melhores práticas. Portanto isto instiga o fornecedor a conhecer o seu produto e ele próprio a tentar melhorá-lo. Há fornecedores pequeninos que por vezes é complexo instituir, ou não, às vezes são pequeninos e já têm coisas bem instituídas, o problema é que a nível de preço estes são elevados e depois vai inflacionar e vender é difícil, porque por vezes o cliente não está disposto a aceitar comprar mais caro, ele pode ter a preocupação, mas se não estiver a vender é complicado. Mas em relação a isto, penso que o *Home Index* vem ajudar muito a essa visibilidade e a despertar curiosidade no fornecedor. Depois, o comprador que somos nós, tem muito a missão e deve impor que os fabricantes lutem por isso, a meu ver nós temos essa responsabilidade, e muitas vezes também temos de ir atrás e fomentar o nosso conhecimento e percebermos os produtos para darmos soluções aos nossos fornecedores quando eles não a sabem.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Existem métricas sim, por exemplo todos os artigos de madeira têm de ser certificados, e os fornecedores têm que assinar a adenda. Tudo o que é marca própria temos auditorias muito restritas, para já ainda não estamos a auditar parceiros mais diretos, aos fornecedores locais vamos fazendo pontualmente auditorias.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Auditorias menos frequentes a fornecedores de maior dimensão, e a fornecedores locais fazemos auditorias pontuais.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Temos o *Home Index*, a categorização do *Home Index* visa avaliar o produto, mediante a tipologia do mesmo, tendo em conta o impacto e o benefício. Por exemplo há matérias-primas que nós queremos abolir, tudo o que é cancerígeno, o esferovite também queremos abolir porque é um produto altamente nocivo para o planeta. Por exemplo, a venda de cortinas, se houver fornecedores que vendam cortinas embaladas com esferovite, eu tenho de dizer que não quero este embalamento, e a seu tempo eles tentam mudar, porque neste

caso não faz sentido. A verdade é que o *Home Index* tem uma vertente que é o packaging, e se o packaging tiver esferovite neste tipo de produtos, vai penalizar negativamente.

Sim, temos indicadores que dependem de produto para produto, como por exemplo a eficiência energética, florestas sustentáveis, o material reciclado, a reparabilidade e ter peças de reparação, indicadores de produção (produção local valorizamos), extração.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Não tenho conhecimento que o façamos, para o *Home Index* fizemos sim, mas geralmente eles sabem mais do que nós como empresa, só quando são fornecedores mais pequenos aí é que os podemos ajudar a perceber determinadas matérias.

(Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?

Eu acho que sim, acho que temos esse dever, não tem de ser uma imposição, mas acho que temos esse poder.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sim, garantindo sempre que o consumidor está disposto a pagar pelo produto, porque se o produto não vender não é benéfico para ninguém, porque produzirmos 200 cadeiras que são altamente recicláveis, mas depois o cliente não as paga, basicamente estiveste a produzi-las para deitá-las ao lixo, isto dramatizando claro. As tintas biobase por exemplo, onde abdicamos um pouco da nossa margem para colocarmos artigos no mercado a um preço competitivo sendo o produto mais sustentável.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Penso que não, ainda não. O que pode ser um incentivo indireto, é o *Home Index* que impulsiona os fornecedores a quererem fazer melhor e a melhorar as classificações, e ainda

mais, quando eles virem o consumidor a valorizar a classificação, eles mesmos vão querer mudar.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

Hoje já vejo mais vontade da parte dos fornecedores em quererem preencher as informações para a classificação do *Home Index* da forma correta, mas ainda é muito cedo para ver resultados reais de mudança.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

A resistência à mudança, no passado já senti mais, hoje há uma preocupação maior, claro que depois depende dos setores, atualmente o maior problema é como ser rentável. Por exemplo, um fornecedor quer produzir uma porta de plástico reciclado, mas ele tem que estar sempre a produzir para ser rentável, assim, se a quantidade de material reciclado não existe em abundância a fábrica vai parar, por isso o que pode existir muitas vezes é falta de recursos, e a impossibilidade do modelo económico ser rentável na sua totalidade, acho que estes são os principais desafios, devia de se conseguir produzir em quantidades mais pequeninas e continuar a ser rentável, mas hoje em dia é muito difícil porque o mundo está muito rápido e em grande escala, combateres com isso não é fácil.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Impacta porque o nosso foco e a nossa vontade é criar habitats sustentáveis para as pessoas, que tenham um bom sítio para viver, e aí temos de continuar a ser persistentes enquanto grupo, continuar a ajudar.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

A ajuda passa pela co-construção, se eles tiverem uma ideia e partilharem connosco, nós tentamos ajudar a que seja possível. Por exemplo se eu tenho um fornecedor disposto a reciclar cadeiras, porque vê que com as cadeiras consegue fazer uma escultura para a Joana Vasconcelos, nós como empresa temos de lhe mostrar que estamos com ele que o apoiamos na ideia.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Acho que temos de ser mais exigentes, impor um pouco mais, porque também temos dimensão para isso, na adoção dos critérios. Imagina, se tens duas torneiras que são exatamente a mesma coisa, mas uma vem da china e outra vem de Espanha, então devemos escolher trabalhar com a de Espanha, se o preço da China for mais barato, Espanha deve tentar aproximar o preço, ou seja termos uma posição assertiva no tema.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Não sei, eu acho o estado em vez de penalizar devia de incentivar mais e dar benefícios, porque a verdade é que custa muito dinheiro à empresa, e muitas vezes consoante as nossas escolhas temos impactos negativos e o estado devia de ajudar a suportar estes impactos.

Apêndice C – Transcrição Entrevista 3

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da empresa? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

A LM é uma empresa do retalho não alimentar, na bricolage que está inserida dentro do grupo ADEO, que este por sua vez faz parte de um grupo familiar, sendo que tem diversas insígnias espalhadas pelo mundo em diversas áreas de negócio. Em particular a LM em Portugal é a empresa líder da grande distribuição no retalho da bricolage, é uma empresa que tem cerca de 50 lojas espalhadas no país incluindo as ilhas e que está dividida em 13 secções, que é o que o cliente vê quando entra nas lojas, estas 13 secções por sua vez são divididas em 20 categorias, especializações de produto, em que cada categoria tem uma pessoa responsável, portanto essa é a minha função, responsável de categoria, em que defino a estratégia da categoria dentro da empresa dentro do que é o meu mercado, seja a nível da estratégia comercial do que se pretende ter, seja a decisão de produtos, marcas, fornecedores, estratégia de preço. Depois trabalho com uma equipa multidisciplinar que é quem faz acontecer. Eu estou na área da carpintaria, dentro da secção de madeiras, estou na área de portas, janelas e madeira bruta, sou eu que faço toda a parte de negociação com os fornecedores.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Não só a empresa, mas todo o grupo, é uma das prioridades máximas as pessoas, em que queremos ter um impacto positivo, ou ter o menor impacto negativo. Na negociação com os fornecedores, há uma lista com mais de 100 ações que envolvem a empresa a vários níveis, ao nível do produto temos muito a questão do plástico, estamos a tentar abolir o plástico, e mesmo no produto, tentamos ter plástico reciclado ou reciclável, ou seja, tentar ter um produto mais sustentável possível. Por exemplo o caso das janelas PVC, o que acontece, hoje em dia já são feitas janelas com PVC reciclado, mas ainda é uma percentagem muito baixa em relação àquilo que é a demanda do mercado, contudo as empresas já estão todas a trabalhar numa ótica de recolha de janelas antigas para fazer esta reciclagem do PVC antigo, já não vai apenas para um aterro, já estão a ser criadas cadeias circulares para uma cadeia de produtos, e nós pressionamos muito os nossos fornecedores nesse sentido. Nós também desafiamos os nossos parceiros a fazê-lo e a adaptarem-se àquilo que é a possibilidade.

Tipicamente, substituímos uma embalagem que era de plástico por uma de cartão com muito pouco impacto ambiental, mas aí estamos a falar pro produto no final de vida já, e temos que falar do produto ao longo de toda a sua cadeia, sendo que o impacto do carbono existe desde o momento em que ele é produzido até ao momento em que o produto é tratado depois de utilizado. Por exemplo, num camião onde vão embalados produtos com plástico, cabe muito mais mercadoria e o camião vem muito mais leve, do que quando vem o mesmo produto, mas embalado em caixas de cartão, isto faz com que o camião venha mais pesado e com menos mercadoria lá dentro, isto aumenta exponencialmente a pegada de carbono destes produtos, então há que medir o que realmente está por trás.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Temos várias desde as mais formais, às menos formais. A nível mais formal, temos contratos de políticas de sustentabilidade, não só relativo à política da madeira PEFC, FSC, se não tiverem essa certificação, não comercializamos os produtos, e se porventura, surgir uma prateleira que não é certificada, porque em termos de logística pode acontecer, assim que é identificado é retirado de venda. Estes contratos obrigam o fornecedor a garantir vários aspetos, como a madeira, as pilhas, os produtos nocivos, como algumas colas, algumas tintas. Quando estamos a desenvolver as nossas marcas próprias temos auditorias que são feitas a vários níveis, como a fábricas ambientais, portanto há um grande controlo da forma como as coisas estão a ser feitas e como nos chegam. E depois temos outras estratégias que vivem ao longo do tempo nomeadamente, formações que temos com os fornecedores, são criadas ao nível do grupo alguns desafios, que são feitos aos nossos fornecedores, por exemplo qual vai ser o produto mais sustentável do próximo ano, e quem quiser pode participar, portanto trazer algum desafio a isto e para garantirmos que ao nível de I&D algo é feito. Depois o prémio do desafio proposto é colocar à venda o produto em todas as lojas. Tipicamente é um produto que ainda não existe ou que se já existe, é ainda numa versão de I&D que o fornecedor ainda não está a comercializar no mercado, e o prémio é esta parceria. É uma forma de trabalhar com os fornecedores, tentamos não ir pela agressividade, e tendemos sempre a ter uma abordagem de parceria e de co-construção com os nossos parceiros. Portanto, fazemos alguns desafios, formações, workshops, campanhas. Por exemplo, por

vezes fazemos campanhas orientadas para a sustentabilidade e, portanto, todos os produtos que queremos colocar em promoção têm que ter uma forte componente de sustentabilidade associada, assim procuramos fazer com os fornecedores. Depois obviamente, naquilo que é o nosso dia-a-dia de negociação com o fornecedor, tentamos sempre melhorar os produtos.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Nós temos toda uma equipa sobre o Impacto Positivo e uma equipa que trabalha a qualidade, portanto estas duas equipas garantem toda a conformidade a nível sustentável. Há relatórios específicos sobre temas específicos, porque há coisas que ainda não conseguem ser medidos. Atualmente já temos uma ferramenta que mede a pegada de carbono dos nossos produtos, depois temos também o *Home Index* que é o nosso "*selo*" que nós lançamos aos nossos produtos, e este indicador o que faz é avaliar o produto com base em dezenas de critérios, que dependem de produto para produto, que vão desde os materiais que são utilizados, como o país onde ele é produzido, a embalagem que ele usa, tem uma série de fatores que depois todos juntos garantem este selo, esta nota. Um exemplo concreto, um produto que é fabricado na China versus um que é fabricado na Europa, por si só vai ser pior, pela pegada de carbono e tudo o que aquele produto envolve. Não trabalhamos com empresas onde sabemos que há exploração dos direitos humanos, temos isto tudo mapeado e promovemos internamente todos estes indicadores.

(Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?

A única coisa que nós conseguimos controlar para fornecedores que não são de marca própria, é através de certificados, relatórios que certificam que determinado produto tem aquelas características, que cumpre as ISOs que tem de cumprir etc, isto é que nós conseguimos auditar. Por exemplo o produto WD40, é um produto que está no mercado, nós não auditamos o fornecedor porque não é um produto nosso, o que garantimos é que o produto, no que são as certificações obrigatórias por lei em Portugal e na europa são garantidas.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Sim, temos vários indicadores dentro do *Home Index*, dentro da pegada de carbono, por exemplo a nível da madeira, conseguimos saber de que florestas é proveniente a madeira.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Temos várias formas, nós trabalhamos muito na área da qualidade, e trabalhamos muito com Espanha, a Ibéria junta-se muito para trabalhar com fornecedores comuns. Espanha realiza connosco muitos fóruns e workshops num laboratório próprio, por outro lado, nós fazemos cá, testes com os nossos clientes onde depois repercutimos os resultados com os nossos fornecedores. Por exemplo, os nossos clientes, sendo eles particular ou profissional, experimentam o produto e daí recebemos feedback, depois isto é passado aos parceiros, ou fazemos sessões de esclarecimento daquilo que são as ferramentas. Mesmo nós internamente, para termos estes indicadores, obriga a que o parceiro aceda às nossas ferramentas, aquilo que chamamos o nosso portal e faça upload das informações de determinada maneira, portanto temos de garantir que temos esta linha de comunicação para que ele possa aprender e esteja familiarizado. Outro exemplo, um fornecedor que vê nas nossas lojas o produto dele com classificação "*E*", ele sabe que o produto dele é muito bom, então estranha a classificação. Isto acontece porque ele não preencheu corretamente as informações, ou faltou preencher informação, nestes casos temos sessões com os nossos fornecedores para explicar a forma correta de proceder.

(Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?

Como te disse anteriormente, a nossa postura não é agressiva, mas ainda assim somos firmes naquilo que são as nossas convicções e os nossos valores como empresa. Por exemplo, se sabemos que há formas melhores de trabalhar e produzir, então aí abordamos que queremos continuar a trabalhar com determinado fornecedor, mas temos este compromisso, e por isso têm de tentar fazer melhor. Como a nossa postura é de parceria e não de agressividade, eu acho que em 98 ou 99% dos casos não chegamos a um ultimato. Por exemplo, quando eu estava em ferragens, nós trabalhámos com um fornecedor de escadotes, e eles vinham embalados em plástico desnecessariamente, por isso falei com o fornecedor sobre a possibilidade de retirar o plástico das embalagens dos escadotes, então fizemos um teste. Inicialmente os clientes questionavam se havia um escadote novo que não tivesse sido

devolvido, porque agora sem a embalagem eles pensavam que era devolvido, então tivemos que explicar ao cliente que não era nada disso, estava a ser difícil inicialmente, então fizemos uma campanha, onde o cliente trazia o seu escadote antigo e recebia o novo sem plástico com um desconto, e aí criamos toda uma peça de comunicação onde explicamos aos clientes que num ano x escadotes equivalia a x toneladas de plástico, e que a partir daquele ano iam ser menos x toneladas de plástico produzidas, a verdade é que não tivemos impacto nenhum nas vendas, por isso foi bastante positivo.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sim, o facto de pedirmos os produtos com todas as certificações. O exemplo da Rússia, quando despoletou a guerra, o grupo ADEO, quis-se distanciar deste movimento político, e havia produtos que tinham proveniência russa e simplesmente deixamos de os comercializar. Temos casos nos produtos da madeira que eu não comercializo porque ainda não consegui encontrar no mercado o produto certificado. Todo o produto certificado da madeira por exemplo é sempre mais caro, a certificação custa dinheiro ao fornecedor, e como lhe custa dinheiro, naturalmente ele vai impactar o preço do produto. Onde se nota também esta diferença de preço é por exemplo nas janelas de sótão, são um produto que têm uma forte componente de madeira, e nós só vendemos janelas com madeira certificada, no entanto existe no mercado janelas sem esta madeira certificada, e notamos bastante a diferença.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos específicos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Não, não é a nossa forma de funcionar, nós fazemos pelo bem de todos e para que os nossos filhos e os nossos netos ainda tenham um planeta quando cá chegarem e não para premiar o que deve ser feito.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

N/A.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos fornecedores ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Eu acho que a falta de conhecimento cada vez menos, porque é um tema que está a ser levado na ONU. No parlamento europeu estão, cada vez mais, a vir diretrizes muito mais objetivas. Acho que há um grande impacto financeiro, há alterações que têm de ser feitas e que têm um custo diferente, há também a nível das certificações que antes não faziam e que agora têm de fazer para tudo. Há custos inerentes que são elevados e que dificultam a transição, e obviamente pelo facto de isto ainda ser tudo novo. O exemplo das janelas de sótão, não é obrigatório que todas a madeira utilizada tenha certificação, por este motivo, acaba por ser difícil, porque para quem está a produzir, vai fazer de forma mais cara. Se fosse obrigatório, a produção seria universal para todos e o preço seria único. Irão ser implementadas taxas/coimas aos fabricantes se até 2030 não atingirem determinados objetivos, a partir do momento que isto começa a entrar em ação, eles começam a trabalhar para a mudança, mas torna-se difícil economicamente gerir este modelo de negócio quando não conseguimos garantir no mercado o que é bom.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Acho que nos dificultam, nós felizmente, estamos numa posição de liderança de mercado o que nos ajuda, não em tudo, mas em algumas coisas. Por exemplo, em produtos onde a LM tem uma quota de mercado baixa, nós não temos poder para tentar mudar porque somos só mais um, mas em fornecedores mais pequenos onde o nosso peso é significativo para os resultados dele, aí não impacta tanto, porque aí nós podemos dizer, não faz mal, nós vamos aumentar o preço ligeiramente, para não ficar tão acima do que está no mercado e vamos garantir que x% daquilo que ele produz é realmente consumido, nós conseguimos ajudá-lo a suportar esse investimento, por isso é um sim e um não ao mesmo tempo.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

Eu costumo dizer, que a estratégia nunca pode ser para nós LM ganharmos, tem de ser para todos ganharmos, porque a verdade é que a LM só ganha se o cliente na loja comprar e o cliente só compra se nós tivermos o que ele precisa.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Vai além de nós, tem de haver uma regulamentação um bocado mais firme no mercado e que obrigue a que todos tenham a mesma visão sobre o assunto, não é só a LM a usar o *Home Index*, mas todos. Já não estamos numa fase em que qualquer um pode meter qualquer coisa à venda, a sustentabilidade não pode ser vista como algo caro, mas sim como algo emergente que tem que ser já para todos.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Talvez ver a dicotomia entre o que é que são práticas da LM versus outras políticas de outros players que existem no mercado, para comparar e ver o que LM pode fazer melhor. É muito importante desmistificar a sustentabilidade e avaliar todos os fatores envolventes.

O *Home Index* tem vindo a ter bons resultados junto dos fornecedores? Ou seja, eles têm vindo a mudar?

Acho que é cedo para dizer ainda, mas, fornecedores grandes que também eles estão preocupados com esta temática, sem dúvida que já vimos mudança, tive já parceiros de renome internacional a questionarem-me sobre o score e como podem fazer melhor, por outro lado, aquele fornecedor mais pequeno, mais tradicional esse tem muita dificuldade, pois exige mais burocracia e mais conhecimento, que muitas vezes não têm.

Apêndice D – Transcrição Entrevista 4

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da mesma? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

Não tenho relação direta com os fornecedores, mas ainda assim vou te explicar como tenho influência com os fornecedores. Estou numa equipa chamada Impacto Positivo que reporta diretamente a um líder a um CSF (Chief Sustainable Officer), sendo que somos uma equipa de 11 pessoas e cada um leva um tema, eu lidero o tema das alterações climáticas, ou seja, tudo o que tenha a ver com as alterações climáticas, emissões de carbono e tudo mais. Nós trabalhamos de forma matricial na empresa, então quando falo que lidero o tema das alterações climáticas, uma vez por mês reporto ao CFO e ao CEO, e depois tenho uma equipa que me reporta diretamente. Dentro dessa equipa está alguém que gere a relação com os fornecedores. Portanto eu não tenho contacto direto com os fornecedores, mas através das estratégias que construímos e desta pessoa, acabo por ter alguma influência do que acontece com os fornecedores dentro do tema das alterações climáticas. Também estou dentro do *Home Index*, onde sou responsável em Portugal e o representante da evolução da metedologia relacionada com as emissões de carbono da supply chain, ou seja, tudo o que é transporte de mercadorias, porque o *Home Index* está em constante evolução.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Não temos nenhuma política formal junto dos fornecedores, nós o que fazemos é utilizar o *Home Index* como forma de aproximação dos fornecedores. Do lado do *Home Index* temos 33 critérios divididos em 8 categorias (a política de materiais, produção, transporte, consumo de água e energia, duração de vida e reparabilidade, reciclabilidade, poluentes que podem impactar a saúde humana, e impacto social). Portanto, com os fornecedores nós temos 33 critérios e fazemos uma avaliação para saber como é que o produto está classificado. O primeiro passo é um contrato que é assinado pelos fornecedores, sendo que uma parte importante tem a ver com a informação disponibilizada pelo fornecedor em relação ao produto, porque para podermos avaliar corretamente o produto precisamos de informação. Por isso vais ver nas nossas lojas que já há produtos que tenha uma nota *Home Index* afixada e outros ainda não têm. Nos que não têm nota afixada, pode ser por várias razões, falta de

informação, ou o próprio fornecedor pode ter pedido para não partilhar a informação. Hoje o nosso compromisso em termos de gestão de fornecedores é dar a conhecer ao cliente os aspetos mais positivos ou menos positivos sobre o produto com esta classificação que nós damos.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Estou um pouco na minha zona de desconforto e gostava de te recomendar alguém para falar melhor contigo. Porque eu digo as grandes linhas do que deveria acontecer, mas depois a operacionalização com os fornecedores já é um pouco longe da minha função.

Nós temos algumas formações que fazemos aos nossos fornecedores, essencialmente relacionado com o *Home Index*, há informação que tem de ser transmitida.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Não sei responder a esta questão.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Cá em Portugal ainda não há muito acompanhamento, mas por exemplo a Leroy Merlin França junta vários fornecedores pequenos que não têm tanto poder de negociação para terem contratos de energia verde de baixo custo, em Portugal ainda estamos a fazer o caminho para chegar a este tipo de acompanhamento com os fornecedores.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Os indicadores que te falei anteriormente do *Home Index*.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Não sei responder.

(Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?

Não respondido.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Não é uma política escrita e assinada pelo topo da empresa, mas há estratégias. Por exemplo tudo o que tenha a ver com ar condicionados e bombas de calor, nós fizemos a escolha de não vender produtos que tenham uma classe energética muito baixa. Um concorrente nosso pode ter um ar condicionado muito mais barato que o nosso, mas que do ponto de vista ambiental seja muito pior, nós decidimos não promover isto para os clientes.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos específicos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Não, hoje cá em Portugal não, o que pode ser considerado um incentivo indireto é o *Home Index*. Tenho alguns casos de estudo em que sim, o *Home Index* incentiva os fornecedores porque como é óbvio eles não querem ver os seus produtos com uma má nota e, portanto, estiveram muito interessados em perceber como é que o score é feito, depois tentaram perceber como é que tinham uma melhor nota, portanto tem essa virtude.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

Não respondido.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Um fornecedor vai fazer um investimento se ele achar que não vai colocar em risco o seu negócio, se um fornecedor estiver a ter um produto que de repente lhe coloque numa posição mais cara que a concorrência, é sempre um risco para o seu negócio, é, portanto, um paradoxo do prisioneiro, em que a primeira pessoa que avança pode perder. Será que vale a pena arriscar? Eu diria que uma barreira enfrentada pelos fornecedores é o chamado "*triângulo da inação*", que tem três grandes eixos: indústria, consumidores e governo. Os consumidores vão culpar as indústrias pelas alterações climáticas, as indústrias vão culpar os consumidores por haver muita procura, e se eu deixar de produzir, os concorrentes vão continuar a produzir porque os consumidores continuam a consumir, se o governo não fizer com que seja proibido vender o produto que faz mal ao ambiente eu não vou fazer nada, o governo vai dizer que as empresas têm lobbies que as impedem de avançar. Ou seja, cada um aponta os dedos aos outros e ninguém se mexe.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Se 93% das emissões têm a ver com os produtos que nós vendemos e a maioria deles é fornecida pelos fornecedores, não há dúvida que sem fornecedores não conseguimos lá chegar, estamos fortemente ligados. E aqui há uma iniciativa, do ponto de vista alterações climáticas que se chama Science Base Target Iniciative, que é uma organização americana que tem comité científicos e vai rever as ambições de descarbonização e o alinhamento do Acordo de Paris das empresas e que vai dar um carimbo a uma empresa se ela estiver a ser ambiciosa para reduzir o impacto das alterações climáticas. Para empresas como a Leroy Merlin por exemplo, nós vamos entregar o dossiê este ano, e daqui, visto que uma grande parte das emissões vem dos nossos fornecedores, ou nós tentamos assumir o compromisso pelos fornecedores, ou para nós termos o compromisso feito, os fornecedores também têm que ter o compromisso feito. Nós hoje vimos que, mesmo antes de termos falado com os nossos fornecedores sobre esta iniciativa, já tínhamos 40% dos nossos fornecedores que emitem carbono envolvidos com a iniciativa. Ok, ainda faltam 60% dos fornecedores, e nós também vamos contribuir para que eles se comprometam, mas há alguns que não precisaram de nós para se envolver.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

O nosso papel é colocar os fornecedores em contacto com o cliente, sendo que o *Home Index* é uma iniciativa que nos permite dar visibilidade ao cliente daquilo que são os produtos mais sustentáveis ou menos sustentáveis, e por isso, por enquanto esta é a nossa grande aposta, confiar que o cliente com a boa informação possa tomar uma boa decisão. Assim, valorizamos os fornecedores que estão a fazer o trabalho dando o maior destaque possível com o *Home Index*. Por enquanto o compromisso externo é esse.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Hoje em França por exemplo há avaliação do nível de maturidade climática dos fornecedores, consoante o nível de maturidade eles pensavam em ajudar os fornecedores a fazerem formações sobre as alterações climáticas para perceberem o tema. Portanto, os próximos passos seria tentar perceber como é que conseguimos ajudar as boas iniciativas para a sustentabilidade ambiental a crescer e a ter o maior impacto positivo possível.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Sim, acho que é importante perceber o que é a sustentabilidade realmente, se conseguirmos distinguir entre biodiversidade e alterações climáticas já é uma grande vitória, e só estamos no início do que é a sustentabilidade ambiental, mas do que eu vejo há grande ignorância do que realmente é a sustentabilidade.

Apêndice E – Transcrição Entrevista 5

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da empresa? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

Trabalho na LM há 1 ano, e aqui tenho duas missões importantes, uma delas tem a ver com painéis fotovoltaicos, tudo o que tem a ver com energias renováveis, e a outra missão é criar um ecossistema de eficiência energética das habitações, sendo que a minha relação com os fornecedores é direta, onde faço negociações com eles todos os dias.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Então nós não podemos muitas vezes escolher o que é que podemos ter em loja, porque na prática o que nós temos em loja é o que os clientes querem, mas quando fazemos essa escolha de fornecedores ou de produto temos sempre em conta que temos uma matriz onde percebemos e sabemos como é que o fornecedor está na classificação e sabemos se podemos trabalhar ou não. Há fornecedores que sim e que não, tudo o que o ESG tem que cumprir com as nossas exigências, sendo que existe uma check-list, que agora de cabeça não sei, e ainda nos contratos que temos com os fornecedores, existem umas cláusulas relacionadas com a sustentabilidade que eles têm que cumprir. Agora existe uma parte importante que é a escolha da gama, nós para além de todos os objetivos de rentabilidade, de margem, de quantidades vendidas, taxa de gama vendida, isso tudo, também temos um objetivo que é o *Home Index*, onde todos os equipamentos, todas as coisas que vendemos têm de ter uma classificação mínima, portanto por aí o que é que acontece? Nós por aí também escolhemos a gama para atingir aquele KPI, imagina que dois fornecedores têm inversores (equipamento solar que transforma energia corrente contida em corrente alternada) de várias marcas, e cada produto dessas marcas, de acordo com os nossos standards tem uma pontuação do *Home Index*, e dá-me jeito vender, no entanto para além dos objetivos de venda temos os objetivos do *Home Index*, portanto estas escolhas de gama que eu tenho disponível, não é toda que eu coloco à venda, mas há determinados produtos que coloco com mais força porque tenho em consideração o *Home Index*. Dito isto, a relação com os fornecedores muitas vezes é porque são exclusivos e aí é o que é, mas depois muitas vezes a escolha que tenho é com diferentes fornecedores que fornecem o mesmo tipo de produto, e aí tenho de escolher consoante vários

fatores como falei anteriormente, e a classificação do *Home Index* é muito importante para perceber se vou colocar em gama ou não aquele produto. Imagina, posso ter uma grande rentabilidade e tenho uns bons indicadores de rentabilidade, depois se não tiver a do *Home Index*, sou penalizado. Portanto o que tem de acontecer é um bom equilíbrio. Quando olhamos para este mercado, existe aqui uma conjunção de indicadores que influenciam aquilo que eu vou vender e o que vou comprar.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Temos isso tudo. A nossa grande força e é aí que as coisas realmente mexem, é quando nós dizemos que se os fornecedores não assinarem aquela cláusula, ou se não cumprirem essa cláusula a LM não vai poder trabalhar convosco porque são normas da ADEO que é a nossa casa mãe. Mas o que nós também fazemos? Fazemos formação, portanto tudo que é o *Home Index* e tudo que são essas estratégias de ESG nós damos essa formação. Imagina nós quando implementamos o *Home Index* tivemos que proactivamente dizer aos nossos fornecedores que agora temos mais uma exigência e por isso precisamos de vos formar e dizer o que é que vocês precisam de ter e vocês depois também nesta exigência que cumprir aqui as condições, dizer como é que é madeira, o papel, portanto vocês têm que nos dar esses indícios. E o que é que nós fazemos? Damos essa formação inicial, dizemos que precisamos disto e depois andamos sempre atrás da informação, até certa altura, se o fornecedor não for capaz de nos dar determinada informação, aí temos de bloquear a referência porque não vamos vendê-la, e aí é quando muitas vezes a coisa mexe. Por vezes existe o contrário, os fornecedores também falam connosco e dizem "eu precisava de saber bocadinho mais disto porque ainda não estou muito à vontade ou muito formado e precisava de perceber o que é que posso fazer". Outro exemplo, temos exigências de packaging, onde temos de reduzir o plástico de x em x tempo em determinada percentagem, aí os fornecedores têm que nos dar as evidências que o packaging está a caminhar nesse sentido, precisamos que nos deem todas as certificações que vocês têm. Imagina, o fornecedor é uma peça que está no meio, tens o fabricante, tens o retalhista que somos nós, e aqui no meio há uma peça que faz pular o material de um lado para o outro, e nesse caso muitas vezes nós pedimos essa informação e eles têm de ir ao fabricante pedir, outras vezes os nossos fornecedores são fabricantes então

nesse sentido é mais fácil. Posso dar o exemplo de combustíveis, nós temos muitos combustíveis aqui na parte de conforto, como a madeira, carvão, pellets, parafina, vários combustíveis de acordo com o que as pessoas têm de climatização em casa, em que nós já exigimos determinadas certificações. A madeira mais concretamente, nós exigimos a certificação FSC que garante que o material é proveniente de florestas sustentáveis, e, portanto, fornecedores mais pequenos que usavam madeira qualquer, têm que formalizar e certificar a sua proveniência.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Existem. Eu posso dizer quem é que faz essa verificação. Posso-te dar o contato do X que ele é da parte da qualidade e ele pode-te dar essa essa informação claramente se quiseres esses relatórios eu não sei se ele pode partilhar ou não, mas eu posso dar esse contato.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Pronto, eu também diria para falares com o X porque ele é que faz essa parte da qualidade. Mas fazemos auditorias por documentação, por visita, como por amostragem também fazemos testes nos nossos próprios laboratórios da LM em França ou subcontratamos também aqui alguns laboratórios em Portugal, nós fazemos tudo isso, o X pode dar mais detalhe.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Os indicadores que nós analisamos, são essencialmente os mencionados pelo *Home Index*, extração da matéria-prima, produção, transporte, reparabilidade e durabilidade, fim de vida e ética de produção

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Muitas vezes damos ao fornecedor formações de como preencher, como colocar os produtos deles na nossa oferta, como preencher tudo o que é informação, como usar informação do *Home Index*. Se a documentação não está completamente fechada, e se alguns indicadores são

obrigatórios, não podemos ter essa referência em venda. Por outro lado, os fornecedores também nos dão formação, imagina se fores fornecedor dum produto que faça sentido ou que seja complicado explicar e que os nossos trabalhadores não tenham essa formação, também dão formação às pessoas internas da LM, tanto em loja como remotamente, portanto há essa possibilidade de 2 lados de dar a formação.

(Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?

Claramente que sim, porque nós temos níveis grandes de exigência ambiental e de sustentabilidade e se não trabalham neste sentido nós por normas centralizadas do grupo ADEO, nossa casa mãe, eles não podem trabalhar connosco, na prática é isto. Já aconteceu termos casos de fornecedores que não cumpriam com os nossos requisitos, no entanto nós trabalhamos com eles para eles melhorarem e aí conseguimos garantir a nossa parceria, principalmente com aqueles fornecedores mais familiares.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sim. Muitas vezes nós sabemos que podemos ter uma gama mais cara, no entanto temos que ter em consideração os indicadores do *Home Index*, se temos dois produtos um com preço mais baixo mas que não respeita os indicadores, e um com preço mais alto, mas que respeita os indicadores do *Home Index*, temos que ir para o que tem o preço mais alto, não estamos a falar de diferenças de 40%, mas diferenças de 10/15%. Por exemplo os videoporteiros, em painéis solares isso também aconteceu, ou seja tínhamos um fornecedor muito pequeno que não queria cumprir essas exigências e tivemos que trocar para outro, depois entretanto até cumpriu e voltou.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos específicos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Eu desconheço, se calhar existem, eu desconheço, acho que as vendas por si já são um bom incentivo.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

N/A.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Eu acho que são 3. Falta de conhecimento claramente. Falta de recursos humanos, eles também dizem que não têm pessoas, falta de recursos financeiros acho que existe também, mas a mim nunca me foi dada essa justificação. A justificação mais comum é a falta de tempo e pessoas. Agora depende das empresas, se há uma empresa onde nós valemos uma grande parte da faturação, eles claramente vão trabalhar para isso, uma empresa mais pequena em que nós temos uma faturação residual muitas vezes eles não se querem chatear e preferem não fazer nada. Mas existe acima de tudo, não diria falta de recursos financeiro porque essas justificações nunca me deram, mas falta de conhecimento e aí podemos dar formação, e falta de recursos humanos, aí não conseguimos fazer grande coisa.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

O impacto que muitas vezes nós sentimos é na nossa gama, ou seja, muitas vezes temos de ter uma gama mais curta porque as referências não cumprem os nossos requisitos, ou porque ainda estamos à espera que o fornecedor coloque toda a informação na nossa plataforma, isto pode impactar em termos de rentabilidade porque não vou vender tanto ou vou vender com uma margem mais baixa porque só consigo aquela gama.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

Para combater a falta de conhecimento, tentamos dar formação. No princípio quando entrou o *Home Index* demos formação de uma semana. A parte dos recursos humanos não podemos

fazer grande coisa, quer dizer se aumentarmos as compras há racional para contratar mais pessoas, tem que fazer aqui uma ginástica grande.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Eu acho muito que em termos de fornecedores estamos a fazer esse caminho e como nós temos standards, eu diria que os temos que apertar mais. Imagina que eu tenho um equipamento qualquer que está avaliado em B e C, se eu disser que a partir de agora vou só vender A e B, estou a apertar critérios, o que faz com que muitas vezes o produto tenha que sofrer alterações ou eu tenha que melhorar algo na cadeia do produto para conseguir subir de cadeia, portanto eu acho que esse para mim é o que vai fazer mudar, e podemos olhar aqui para o incentivo, para as formações, mas na prática quando nós apertamos mais na parte que diz às pessoas, aí é que a coisa anda mais, eu diria 80% da mudança é aí.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Eu acho que não, acho que está bem estruturado.

Apêndice F – Transcrição Entrevista 6

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da mesma? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

A minha função é a de técnico de qualidade de produto, ou seja, parte do meu trabalho está relacionado com a validação dos produtos que nós temos à venda, verificar se cumprem com os requisitos legais e quase como uma confirmação daquilo que é o dever do fornecedor e depois também com as nossas próprias políticas internas, porque a LM como empresa do grupo ADEO tem também uma data de requisitos internos para reforçar esta questão dos produtos mais sustentáveis e de produtos mais eficientes. Portanto o nosso papel com os fornecedores acaba por ser o contacto direto para garantir que ele tenha a documentação que é necessária, isto para ter assim um pré resumo de qual é o primeiro impacto que nós temos como equipa de qualidade. Qualquer produto que vá para as nossas lojas ou que seja vendido pela LM tem que passar primeiro por este filtro de: ok este produto devia ter determinada documentação, depois o fornecedor carrega isso numa plataforma própria que nós temos, para nós termos garantias que esse produto está conforme os seus requisitos. Depois também com a questão do *Home Index*, que é a metodologia que nós temos interna de avaliação de produtos, em que, no que toca às questões sociais, ambientais e económicas, fazemos a recolha de determinados documentos que consideramos que são evidências de determinadas alegações, ou seja, se um fornecedor nos diz que tem x% de material reciclado no seu produto, nós pedimos um certificado de um leque de laboratórios que temos avaliados, para considerar que aquela alegação tem então uma base para se sustentar.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Nós temos, penso que desde 2019, o que nós chamamos de política da Madeira ADEO que é requisito interno nosso que vai um pouco além do que é a obrigação legal dos fornecedores. Portanto, desde 2019 começámos a solicitar como obrigatoriedade todos os produtos que tenham qualquer peça de madeira ou derivada de madeira, como o papel ou o cartão, na sua constituição, que essa madeira tenha uma origem sustentável, ou seja, por um lado ou pedíamos aos fornecedores para nos passarem os seus certificados FSC ou PEFC, que são as metodologias mais conhecidas para verificar as cadeias de abastecimento no que toca à

Madeira ou então fazer uma análise de risco com parceiro nosso em que o objetivo era basicamente o mesmo. Neste momento temos como objetivo terminar o ano de 2025 ou pelo menos sair de 2025 apenas com madeira certificada PEFC e FSC. Esta política da Madeira foi depois integrada numa outra política que passou a chamar-se política das matérias-primas. Também temos a chamada política de Packaging em que nós temos como objetivo abolir tudo o que tem a ver com o PVC. Temos também a nossa política de substâncias que tem a ver com requisitos Legais.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Então aqui de forma direta, volto a mencionar a política da Madeira porque de certa forma obrigamos a que os fornecedores tenham os seus próprios certificados PEFC e FSC, portanto de certa forma estamos a obrigá-los a que eles façam essa avaliação da sua cadeia de custódia da Madeira. Depois em termos de auditorias, do lado da qualidade nós não fazemos esse check, acabamos por fazê-lo à posteriori ou seja, os fornecedores já trabalham connosco e nós depois fazemos-lhe de 2 formas: ou ele nos fornece a sua ISO 9001 e/ou a ISO 14001 e se ele nos fornecer esses certificados nós consideramos que é fornecedor de baixo risco, se o fornecedor não tiver nenhum destes certificados nós também temos uns formulários de autoavaliação que vai muito em linha com as próprias ISO em que pedimos aos fornecedores para preencherem esses formulários e depois aquilo também dá a mesma conclusão, ou seja, se ele deu alguma resposta que seja de alto risco e nos soe basicamente como alerta para tentarmos trabalhar e resolver aquela questão que eventualmente vai ali no formulário, se sair como baixo risco, vale o mesmo como se tivesse auditoria, que ele também é fornecedor que também tem esta parte controlada.

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Pois neste momento, a verdade é que não há uma auditoria, nós tentamos fazer uma autoavaliação para que seja um processo mais fácil. Mas sim basicamente podemos fazer talvez uma auditoria às nossas próprias autoavaliações, mas até ao momento, é a resposta do fornecedor que vale e é responsabilidade dele. A fornecedores de marca própria fazemos auditorias, esses são os casos onde a nossa responsabilidade ainda é maior. Tudo o que são

fornecedores de marca própria, esses sim temos matrizes de avaliação não são diretamente as ISO mas são muito semelhantes, onde fazemos essas auditorias. Tudo o que são fornecedores que têm uma parte de fabricação de marca própria nossa, aí sim eles têm que passar nessas auditorias, tanto a nível ambiental como social, e também de qualidade particular.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Respondido anteriormente.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

Se temos indicadores, diria que de forma direta não. Mas temos o indicador de quantos fornecedores são de baixo risco, quantos fornecedores de MDH têm auditorias a ou b que são as menores, mas aí que é uma questão praticamente bloqueada, ou seja, se há que tenha uma nota de auditoria abaixo do que nós consideramos como sendo o mínimo ou razoável, implica entrar num plano de ação no máximo 6 meses e se o fornecedor não apresentar maneiras, ao fim desse tempo, aí é possível que nós tenhamos que cortar pelo menos essa aplicação da marca própria com esse fornecedor. Mas controlamos a nível interno indicadores de quantos fornecedores é que temos de baixo risco, quantos é que, se fazem a marca própria, têm as auditorias em dia e que estão também com as notas mínimas, isso sim. O *Home Index* pode ser considerado também um indicador, que deve ser feito ao produto, mas que acaba por dar uma nota global do fornecedor. A média de todos os produtos vão ser a nota do fornecedor.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

Por norma sempre que nós implementamos uma destas medidas mais disruptivas digamos, e que não seja para já uma questão normal do mercado e volto a falar do exemplo da política da Madeira porque isto neste momento ainda é uma questão, às vezes o facto de nós termos este requisito interno, obriga-nos às vezes a estar desalinhados, porque se nós pedirmos ao fornecedor para só nos vender madeira certificada obviamente que há ainda outros concorrentes que têm essa madeira sem ser certificada e consequentemente têm preço mais baixo. Tirando a política da Madeira, tentamos sempre quando há e quando existe uma grande

alteração, nos requisitos dos nossos produtos, mesmo que às vezes sejam obrigações deles como fornecedores, tentamos fazer essa ressalva. Lembro-me que vai haver uma alteração da classe energética das máquinas de lavar durante o mês de julho, nestas situações nós fazemos sempre um alerta de que vai acontecer, de forma a garantir que temos sempre a documentação em dia e que vão ser alteradas as etiquetas energéticas. Para a política da Madeira também explicamos um pouco mais porque isto depois dependia do regulamento europeu da Madeira que vai passar agora para o regulamento europeu da desflorestação, tentamos dar sempre enquadramento para perceber o que é que nós estamos a entrar com estes requisitos.

(**Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?**

Sim, lá está. É requisito nosso e como eu disse há bocadinho, às vezes podemos estar um pouco desalinhados, mas o argumento é que o fornecedor ao certificar-se com a ISSO, ao passar a ter só madeira certificada acaba por não ser uma mais-valia só para o LM, ele próprio se só tiver produtos com esse requisito mínimo acaba por ser também diferenciador dentro do mercado. Portanto é essa opção que nós acabamos por fazer.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sem dúvida. Por exemplo, se um fornecedor não tiver madeira certificada no cabo de madeira do seu martelo, vamos ter que deixar de comprar este martelo. Às vezes nós próprios acabamos por ser esse vetor da mudança, quando nós pedimos aos fornecedores, por exemplo da política do packaging, de passar tudo o que tem a ver com embalagens de plástico e passá-las a papel, isto é uma das formas como nós também avaliamos as embalagens dos produtos segundo a nossa metodologia *Home Index*. Portanto de certa forma, para o fornecedor conseguir ter uma pontuação mais alta durante essa nossa própria metodologia às vezes também lhes fazemos essa pressão, essa sugestão de fazer de forma diferente. Portanto o impacto acaba por ser não só para nós, mas para todos.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Que eu tenha conhecimento não o fazemos de forma direta. Ou seja, isto pode estar dentro da parte comercial e eu não ter essa visibilidade, mas sei que existem questões, por exemplo, se determinados fornecedores chegarem a determinado patamar de faturação irá ser dado determinada bonificação àquele fornecedor em termos económicos, mas em termos de reconhecimento muitas vezes o que os nossos fornecedores nos questionam é se eles próprios também podem promover o score deles que o *Home Index* deu aos seus produtos.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

Sim, isso é das questões mais comuns que é eu como fornecedor estou aqui na cerâmica, estou a olhar para o meu vizinho e ele está a ter mais pontuação aqui, porquê? Neste sentido, nós LM conseguimos comparar os produtos dos fornecedores por vezes, e oferecer soluções para eles fazerem melhor e terem um melhor resultado. Isto sim já se nota que eles por vezes já vão ao nosso portal interno e têm interesse em perceber os critérios.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Por exemplo, se neste momento todo o mercado não estiver alinhado e não estiver ao mesmo tempo a fazer esta transição para certificar FSC e PEFC ou adotar outras medidas, podemos estar desalinhados, e isto, quando falamos de fornecedores locais que têm volume de vendas mais pequeno ou são estruturas mais pequenas, no caso empresas familiares, às vezes esta questão de fazer uma certificação ISO ou fazer a certificação na madeira implica um investimento que pode não ser tão fácil de aplicar como uma empresa que seja ibérica e que teve faturações maiores, onde no caso se dilui facilmente dentro das compras e vendas da relação que temos com o fornecedor. Depois também existe a falta de conhecimento em que o fornecedor não sabia que podia haver outro tipo de solução e às vezes estamos a falar da questão das embalagens, às vezes podem ser alterações mais ou menos simples que os fornecedores por desconhecimento não aplicam determinadas alterações e às vezes é mesmo

uma questão de desconhecimento porque eles são importadores de material da China e fazer esta ponte com os seus próprios fabricantes é mais difícil obrigar os seus próprios fabricantes a fazer essa transição. Mas direi que os casos mais comuns são nos fornecedores mais pequenos com estruturas mais pequenas em que o investimento para fazer determinadas modificações é mais complicado.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Às vezes temos que comprar o produto mais caro e estar um pouco desalinhados em termos do mercado onde por vezes temos concorrência com produtos mais baixos exatamente por causa disto, obriga-nos a ter esforço de margem, assim temos que estar a perder um bocadinho de lucro naquele produto para compensar o próprio preço de custo ser mais alto, face à concorrência. Pode ser uma consequência o facto de determinado fornecedor não ter esse produto certificado, o que nos obriga a comprar o mesmo produto a outros fornecedores certificados.

Então pode não impactar diretamente a capacidade de atingir os objetivos porque se vocês não compram vão a comprar a outro e os objetivos são atingidos?

Mais ou menos. Porque pode haver situações em que aquele fornecedor é um fator estratégico ou seja não há grande alternativa àquele fornecedor. Ou porque é uma tipologia de produto que é difícil de trabalhar de outra forma, ou porque é fornecedor local e que é sempre mais rentável trabalhar do que trabalhar com o fornecedor espanhol, por exemplo, então pode haver esse esse plano b. Mas sim, dos objetivos que nós temos como empresa e na metodologia *Home Index* temos como objetivo interno fazer x% e portanto uma quota parte das nossas vendas tem que corresponder a produtos que na nota do *Home Index* sejam A, B ou C, consideramos que são esses que têm as mesmas pontuações e obviamente que se temos fornecedores que não têm a certificação ISO ou porque não têm determinado requisito que estamos a contar, vai-nos baixar a quota parte desses produtos, então é sempre a obrigação de se este fornecedor está a prejudicar a nossa quota parte, se calhar temos que ir buscar este produto ao outro lado ou tentamos educar o fornecedor, ou tentar ajudá-lo a direcionar para a certificação.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

Neste momento é mais ou menos encaminhá-los para que tipo de certificações é que existem que tipo de soluções é que nós temos. Às vezes falamos em fornecedores que têm produtos similares e partilhamos as boas práticas.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Neste momento apesar da metodologia *Home Index* já ter uma base bastante sustentada, ou seja, já tem uns pressupostos que acreditamos que são bastante sólidos há sempre espaço para melhorias isto porque nós tentamos aplicar metodologia a todos os produtos mas depois vamos encontrando de vez em quando produtos que têm determinadas características que levam a ser algo mais específico para aquele tipo de produto e que depois nos obriga a repensar um bocadinho se a abordagem está a ser correta pelo menos naquele caso. Portanto isto também é feito normalmente através da ADEO, digamos assim que acaba por pilotar todas as unidades de negócio da qual faz parte também a LM. Eles basicamente pelo menos uma vez por ano fazem uma revisão mais ou menos grande da nossa metodologia *Home Index*. Se for necessário adicionar determinado critério, como é que esse critério é avaliado, se há critérios que não fazem sentido em determinados tipos de produto, isto porquê? Para também ser possível aquela comparação de ok se eu quiser pensar em isolamento da casa e tiver determinados tipos de produtos que são bastante diferentes como é que eu consigo tirar uma conclusão de qual deles é que é o melhor a nível de *Home Index* porque neste momento podemos estar a ser demasiado redutores, porque a avaliação pode não ser o mais justa neste momento apesar de acreditarmos que já temos uns pressupostos bastante sólidos nesta abordagem, mas há sempre espaço a melhorar.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Sinceramente não sei. Eu acho que o *Home Index* acabou por ser um fator diferenciador para nós dentro dos concorrentes ou dentro do mercado da construção, jardinagem, decoração, bricolage e que lá está às vezes é preciso que haja um vetor de mudança. É sempre difícil o pioneiro que vai à frente tentar mudar as coisas é sempre o mais difícil é verdade. Quando nós pedimos a um fornecedor para ele certificar ou para fazer determinada alteração do produto não somos só nós que ganhamos, são todos os clientes com quem aquele fornecedor

trabalha e enfim todos os consumidores compram também esse produto. Quando nós temos aqueles objetivos de mudar um produto, quando nós temos objetivos de mudar ou de minimizar os nossos impactos de carbono em todos os nossos scopes, tudo o que tem a ver com a utilização do produto é aí que queremos também chegar. Indiretamente estamos a fazer com que todos os fornecedores também minimizem esse impacto.

Apêndice G – Transcrição Entrevista 7

Parte 1: Contextualização

Q1: Poderia dar-me uma breve contextualização sobre a empresa e a sua função dentro da mesma? Para além disso, qual é a sua relação com os FPN?

Eu estou na Leroy Merlin há 15 anos, já fui gestora de categoria durante 8 anos e, portanto, sempre trabalhei com produto e com fornecedores. Neste momento estou como diretora de mercado. Diretor de mercado é o líder dos gestores de categoria, ou seja, os gestores de categoria reportam aos diretores de mercado. Apesar de eu agora não ter contacto direto com o poduto, que acaba por ser mais a minha equipa que trabalha diretamente com produto e com os fornecedores, ainda assim acabo por ter também aqui alguma capacidade de influência naquilo que são as decisões da equipa e na estratégia de fornecedores no que diz respeito a tudo o que tem a ver com sustentabilidade. Em paralelo, desenvolvi um projeto aqui da empresa que nós lançamos o ano passado, o "*Home Index*". É um indicador que nós desenvolvemos para classificar os nossos artigos no que diz respeito à parte de sustentabilidade e responsabilidade social, portanto, em todo o ciclo de vida do artigo, desde a extração de matérias-primas até ao fim de vida do artigo, acabamos por classificar, tendo em conta este percurso que o produto faz, como "*A*", "*B*", "*C*", "*D*", *"E*" de acordo com toda a parte de sustentabilidade e responsabilidade social. Este ano foi muito focado no "*Home Index*", porque foi um projeto que demorou, posso dizer, muitos anos a ser desenvolvido. Teve vários nomes, demorou muitos anos a ser desenvolvido e houve aqui um trabalho muito forte por detrás do que hoje é o "*Home Index*". Acabou por ser materializado no ano passado, mas, na realidade, nós já estamos a construir o "*Home Index*", se não estou em erro, há cerca de 4 ou 5 anos.

Q2: A empresa possui alguma política formal de sustentabilidade ambiental? Se sim, quais são os principais objetivos e ações relacionados à cadeia de abastecimento?

Sim. Nós estamos muito ligados àquilo que são as diretivas do grupo, então nós, já há bastante tempo, temos pequenas ações ao longo dos anos neste sentido, não tanto ligadas à descarbonização. Acho que o caso da descarbonização entrou mais tarde, mas eu posso dizer que, desde o momento em que eu cheguei à empresa, havia uma preocupação. Eu era gestora de produto de tintas e vernizes e foi a primeira vez que senti realmente, há 15 anos, uma

preocupação grande de passarmos tudo o que era bases sintéticas para bases aquosas, trabalhar tintas e vernizes sempre de base aquosa, eliminar substâncias perigosas, portanto, havia desde sempre, não nos era imposto, mas era muito um foco do grupo. Tudo o que eram marcas próprias, nós desenvolviamos muito nesta base. Acho que houve aqui um trabalho forte até de pedagogia aos nossos fornecedores, porque havia a tendência no mercado, acho que agora já foi desmistificado, que é, os produtos de base solvente é que eram bons e os de base aquosa não eram tão eficazes, então eu quero acreditar que nós também contribuímos bastante para esta desmistificação e para esta mudança, não só desenvolver os nossos produtos de marca própria mas também em toda a parte que nós desenvolvemos com fornecedores porque a tendência é replicar isto nas minhas gamas locais na adaptação que eu faço localmente e na gama dos fornecedores por isso não faz sentido ter uma estratégia de ter produtos de base solvente ou químicos ou produtos que sejam menos benéficos para o ambiente, então na construção da gama sempre houve essa preocupação da parte de construção da gama. Mais recentemente começou a haver medidas mais restritivas, ou seja, nós não vendemos produtos de madeira ou derivados de madeira que não seja certificada (Certificação FSC) essa foi uma das primeiras medidas e que depois nós acabamos por conseguir rastrear. Nós temos uma ferramenta em que o fornecedor ao cadastrar o artigo no nosso sistema ele tem de responder a uma quantidade de questões sobre a parte ambiental do produto e submeter os certificados, portanto tudo o que ele alega e que existe certificados, ele é obrigado a submeter esses certificados, portanto nós temos esses certificados inclusivamente no sistema então acabamos por ter muito cuidado. Também, por exemplo, temos um trabalho para eliminar tudo o que seja esferovite das embalagens, tudo o que são substâncias perigosas nós temos identificado e temos um planeamento para as eliminar. Portanto há, na construção da gama, este cuidado e tem sido cada vez maior. Temos também a política de packaging, onde além da esferovite, temos toda a parte do plástico não reciclável que queremos eliminar.

Parte 2: Estratégias para promover práticas de sustentabilidade ambiental junto dos FPN

Q3: Que estratégias a empresa adota para incentivar os FPN a implementar práticas sustentáveis ambientais?

Fazemos por exemplo auditorias a fornecedores que produzam a nossa marca própria, ou seja, eles são obrigatoriamente auditados, desde as suas fábricas às suas instalações. A outro

tipo de fornecedores, principalmente produtores, fazemos auditorias por amostragem porque não temos capacidade de auditar todos os fornecedores, estamos a falar de cerca de 800 fornecedores. Relativamente aos contratos de longo prazo, eu costumo dizer que o "*casamento*" com a Leroy Merlin às vezes é difícil porque temos namoros muito longos com os nossos fornecedores, é muito difícil assinar contrato connosco porque temos algum nível de exigência em várias áreas financeira e ambiental e, portanto, temos algum cuidado ao avaliar cada vez que vamos criar um fornecedor. A partir do momento em que "*casamos*", é um "*casamento*" para a vida, dificilmente nós abdicamos depois destas parcerias. Por norma os nossos contratos de fornecimento são contratos a longo prazo, e essa é sempre a nossa estratégia desenvolver parcerias que nos desenvolvam a nós e aos nossos fornecedores. Também trabalhamos um bocadinho na ótica de partilha de estratégias principalmente no que diz respeito à sustentabilidade. Há casos de fornecedores em que nós estamos mais avançados então acabamos por ser nós a fazer alguma pedagogia a estes fornecedores, mas também há casos em que é próprio fornecedor e a própria marca que já está muito mais avançada, por ser um grupo Internacional e realmente investe bastante em R&D e acaba por trazer aqui algumas inovações, e acabamos por ser nós a aprender com eles. Depois toda a parte que nós desenvolvemos o "*Home Index*" acho que foi dos conteúdos mais pedagógicos que fizemos com os nossos fornecedores porque fizemos formação aos nossos fornecedores, logicamente não vão ao detalhe de saber o que é que existe e como é classificado em cada critério, estamos a falar de informação muito detalhada, mas apresentámos os 33 critérios que nós avaliamos bem como os pilares. Explicamos também como é que os produtos deles neste momento estão classificados, a importância de nós termos os dados dos produtos para eles estarem corretamente classificados, e até, juntamente dos fornecedores, se determinado produto está mal classificado, nós vamos trabalhar e dar este feedback para ele poder melhorar a classificação do artigo, esta é a transparência que o "*Home Index*" proporciona. Por exemplo, os escadotes vinham sempre embalados dentro de plástico, e então, nós propusemos ao fornecedor a remoção do plástico da embalagem e com isso reduzimos cerca de 3 toneladas de plástico daquele fornecedor, a única coisa que colocamos é um papel com o código e a designação do artigo. Esta medida não teve impacto nas vendas, o cliente aceitou bem, por isso foi bem-sucedido. Ora, estas são ações que acabamos por fazer em consequência do "*Home Index*".

(Avaliação e controlo) Q4: Existem métricas ou relatórios específicos para monitorizar o desempenho ambiental dos FPN?

Eu acho que nós não acompanhamos. Eu acho que nós acabamos por ter mais uma visão interna, ou seja, a métrica que usamos atualmente tem muito a ver com o resultado do "*Home Index*" daquele fornecedor, ou seja, tendo em conta a listagem dos produtos, o indicador classifica o fornecedor, podendo atribuir-lhe um score de A a E, sendo que, fornecedores com classificações mais altas, dão-nos a perceber quais são os fornecedores mais preocupados com temas de sustentabilidade. Mas como é uma informação bastante completa acabamos por ter uma visão muito real daquilo que é a política de sustentabilidade dos nossos fornecedores, mas é verdade que não seguimos tanto KPIs de performance de sustentabilidade deles.

(**Avaliação e controlo) Q5: A empresa realiza auditorias aos FPN para controlar o cumprimento de práticas sustentáveis ambientais?**

Cada artigo que o fornecedor vai referenciar pertence a uma família que nós identificamos, em que para esta família de produtos preciso dos 8 critérios que eu classifico, para saber qual é a matéria-prima, se é de origem reciclada, se o produto é reciclável, há uma quantidade de informação, que na altura que o fornecedor está a referenciar o produto ele tem que responder àquela informação, e alguma desta informação é apenas declarativa, há outra que depois exige juntar os certificados. Então é no momento de referenciamento que os fornecedores têm de responder aos diferentes critérios, logo no final quando o produto entra no sistema já entra com uma classificação, permitindo avaliar e escolher a gama com melhores scores. Aqui já é da responsabilidade dos gestores de categoria de escolher os produtos que tenham menor impacto. No final, faz-se uma média ponderada da classificação dos produtos que classifica o fornecedor. Para além disso, existem critérios diferentes para diferentes produtos, com pesos diferentes. Este é o trabalho para produtos novos, para os produtos que já se encontravam na gama, o trabalho que foi feito foi recolher toda a informação necessária dos fornecedores, sendo que foram cerca de 160 000 artigos. Neste momento estamos com cerca de 70% da informação feita, por isso atualmente há artigos que ainda não têm classificação, isto acontece porque temos uma regra em que só publicamos o score do artigo quando temos 80% da informação preenchida, menos que isso não nos dá fiabilidade publicar.

(Avaliação e controlo) Q6: A empresa define indicadores de desempenho ambiental como forma de monitorização das práticas de desenvolvimento sustentável ambiental junto dos FPN?

O "*Home Index*" foca-se na vertente ambiental e na vertente social e ética, sendo que classifica 8 indicadores. A nível ambiental os indicadores são a matéria-prima, produção, transporte, o uso, a durabilidade e o fim de vida. A nível social e ético os indicadores são a ética e a saúde. Relativamente à matéria-prima, os critérios associados são: madeira com certificação FSC, têxtil com certificação Oeko-tex, contém conteúdo reciclado, se o packaging é considerado responsável, se o conteúdo é de base biológica. Na produção existem três critérios aplicáveis, que têm a ver com o desempenho ambiental da produção, o mix energético do país produtor, e o EPI (equipamento de proteção individual) do país produtor. A nível de transporte, apenas existe um critério que é a estimativa do impacto de CO2. No uso, este é o que tem mais critérios porque muitas vezes este indicador é o que tem maior impacto na pegada de carbono. Assim os critérios são: ERP que consideramos, as funções para a poupança da energia, poupança da água (exemplo das torneiras com redutor de caudal), tipo de energia (exemplo luminária solar tem melhor classificação comparativamente a uma luminária elétrica), consumo da água a nível de autoclismos, consumo da água a nível das torneiras, e a poupança por função. Em seguida, em relação à durabilidade, é necessário garantir peças de substituição para a reparação, disponibilização de peças de substituição, documentação, taxa de falha e garantia. Por fim, o fim de vida tem como principais critérios a reciclagem do material principal e a reciclagem da embalagem.

(Transferência de conhecimento) Q7: A empresa realiza programas de desenvolvimento ou suporte técnico para os FPN?

As formações realizadas são maioritariamente sobre o "*Home Index*", ou então se houver não são feitas de forma autónoma ou voluntária, mas sim através de uma solicitação, ou seja, se houver a necessidade de algum esclarecimento, temos uma equipa técnica e especializada que está apta para os formar.

(**Pressão competitiva) Q8: Acredita que a empresa utiliza a pressão competitiva como forma de impulsionar os FPN a serem mais sustentáveis ambientalmente?**

Sim, utilizamos muitas vezes a nossa vantagem por sermos líderes de mercado, dentro do mercado da bricolage temos cerca de 80% da cota de mercado, o que nos permite fazer alguma pressão. Dificilmente vamos meter os fornecedores numa posição complicada, mas damos-lhes a entender que queremos evoluir e ou eles evoluem connosco ou então não é possível continuar a parceria, isto numa perspetiva de longo prazo para permitir que eles se

adaptem e se formem e tenham recursos. Eu já vi muitas vezes pequenos produtores a terem a capacidade e flexibilidade de se adaptar àquilo que são as nossas exigências. Ou seja, utilizamos a nossa força competitiva para um bem maior, mas respeitando a velocidade e o timing do fornecedor.

(Pressão competitiva) Q9: Existem políticas internas que priorizam FPN com mais práticas sustentáveis ambientais, mesmo que tenham custos mais elevados? Se sim, sabe-me dar um exemplo?

Sem dúvida, muitas vezes deixamos de ter determinados produtos e deixamos de trabalhar com determinados fornecedores porque há mínimos olímpicos que não são garantidos. Podemos perder competitividade no mercado, mas sabemos que estamos a vender produtos de qualidade. Houve muito isso nos produtos das madeiras, porque acabávamos por competir com alguma deslealdade, porque preferimos pagar mais e vender mais caro, do que estar a comprar a fornecedores mais duvidosos. Na altura tivemos de tirar produtos de gama e vender opções mais caras, o que nos fez perder muito dinheiro, no entanto acabamos por ser pioneiros de um gesto que acaba por ser refletido no mercado a longo prazo.

Parte 3: Incentivos e benefícios

Q10: Que incentivos a empresa oferece aos FPN para estimular práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

O único incentivo no momento é o "*Home Index*" que surgiu como um indicador de transparência e que despoletou a vontade dos fornecedores de querer fazer melhor, de ter a capacidade de diagnosticar e a seguir melhorar o impacto.

Q11: Consegue-me dizer exemplos de casos bem-sucedidos onde esses incentivos foram eficazes?

N/A.

Q12: Como é que esses incentivos contribuíram para melhorar o desempenho ambiental dos FPN?

N/A.

Parte 4: Barreiras dos FPN

Q13: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos FPN ao adotar práticas de desenvolvimento sustentável ambiental?

Ponto número 1 é a falta de conhecimento e a falta de capacidade de muitas empresas de recrutarem pessoas especializadas na área que os ajude a fazer este trabalho, porque na realidade exige conhecimento profundo do tema. E também não tem capacidade financeira para investir na área da sustentabilidade dentro da empresa dele. Outro ponto, é a economia de escala e a competitividade dos preços. Quando fazemos o exercício de passar de um produto para outro, muitas vezes estamos a passar de um produto altamente massificado em que o custo de produção é muito baixo para começarmos a criar um produto que neste momento é capaz de vir ao dobro do preço, o que não é bem aceite pelos clientes, por isso enquanto o cliente não comprar eu não consigo ganhar volume, isto é um travão gigante.

Q14: Como essas barreiras impactam a capacidade da LM em atingir os objetivos de sustentabilidade ambiental?

Impacta nos nossos objetivos de sustentabilidade, não é tanto por incumprimento, mas sim para tornar o caminho mais longo, mais demorado, apesar dos bloqueios, as coisas estão a andar, mas não a uma velocidade que talvez queríamos.

Q15: Que ações a LM tem tomado para ajudar os FPN a superar essas dificuldades?

Mesmo tendo menos margem, tentamos que o gap entre um produto e outro não seja muito grande, e tentamos mostrar que não é preciso pagar muito mais para ter um produto mais sustentável. Tentamos também passar alguma pedagogia ao cliente, dependendo da situação, ou porque é mais benéfico para a saúde ou para o ambiente ou porque tem mais poupança. Por exemplo na área de conforto, os ares condicionados triple + é muito mais caro que um ar condicionado AA+, mas depois reflete-se a longo prazo no consumo de energia. Para além disso, fazemos alguns workshops com os nossos fornecedores de temas específicos quando eles nos pedem. Nós próprios nas reuniões partilhamos desenvolvimentos de produtos que vamos vendo no mercado, para os incentivar a avançar neste sentido. Tentamos trabalhar com eles para mudar tendências, mostrando que estamos com eles para testar novas estratégias.

Parte 5: Conclusão

Q16: Na sua ótica, quais são os próximos passos ou melhorias que poderiam ser implementados para ampliar a sustentabilidade ambiental junto dos FPN?

Nós temos níveis tão diferentes de conhecimento dos nossos fornecedores, porque trabalhamos com tipologias de fornecedores muito diferentes, desde multinacionais que estão super informados onde não temos que fazer nada e trabalhamos com fábricas locais mais pequenas, por isso é muito importante termos a capacidade de fazermos o on-boarding de todos os fornecedores daquilo que é o "*Home Index*", já era uma conquista muito grande, porque a verdade é que fizemos o onboarding a 50% dos nossos fornecedores locais no ano passado e queremos fazer o restante este ano, e conseguirmos fazer isso vai trazer consciência para o impacto ambiental dos produtos que estão a colocar no mercado.

Q17: Existe algo mais que gostaria de acrescentar ou considera relevante para o estudo?

Gostava que houvesse cada vez mais esta preocupação das empresas, não vejo o mesmo nível de compromisso dentro de todas as empresas, mas tenho muito orgulho que a Leroy Merlin tenha este nível de compromisso porque isto **não é o tema do futuro, mas sim um tema do passado e nós só estamos a tentar corrigir erros do passado.** Custa-me muito olhar para os nossos resultados e para o impacto que nós temos principalmente no carbono em que segundo o nosso estudo mais de 80% do impacto que nós temos no carbono vem dos produtos que nós fabricamos e vendemos, assim acho que a estratégia não é vender menos, mas é vender melhor. Nós temos de ser sustentáveis economicamente enquanto modelo de negócio, mas podemos ser sustentáveis a vender os bons produtos, por isso é esta a perspetiva que as empresas devem ter cada vez mais.

Referências

Abu Seman, N. A. (2012). Green Supply Chain Management: A Review and Research Direction. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, *3*(1), 1–18. https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2012.3101

Aires, L. (2011). *PARADIGMA QUALITATIVO E PRÁTICAS DE INVESTIGAÇÃO EDUCACIONAL*.

Alikhani, R., Torabi, S. A., & Altay, N. (2019). Strategic supplier selection under sustainability and risk criteria. *International Journal of Production Economics*, *208*, 69–82. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.018

Amado, J. (2014). *Manual de INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA EM EDUCAÇÃo*.

Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations and Production Management*, *30*(12), 1246–1268. https://doi.org/10.1108/01443571011094253

Bennett, A., & Elman, C. (2006). Qualitative research: Recent developments in case study methods. In *Annual Review of Political Science* (Vol. 9, pp. 455–476). https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104918

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (Vol. 38, Issue 5, pp. 360–387). https://doi.org/10.1108/09600030810882816

Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. *Computers and Industrial Engineering*, *76*(1), 138–147. https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.07.029

Creswell, J. W. . (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Sage Publications.

Dias, G. P., Silva, M. E., & Viana, F. L. E. (2024). Contributions of social capital to supply chain sustainability practices: Conceptual framework and propositions. In *Cleaner Logistics and Supply Chain* (Vol. 11). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100151

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1). https://www.jstor.org/stable/258887

Dou, Y., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(2), 95–107. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.001

Fjelldal, M., & Fjelde, M. (2022). *Sustainability as a Business Strategy a qualitative case study*.

Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.263511

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, *5*(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 143, pp. 757–768). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics*, *152*, 159–173. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.011

Inkpen, A. C., & W. K. Tsang, E. (2005). KNOWLEDGE TRANSFER. In *Management Review* (Vol. 30, Issue 1).

Jia, M., Stevenson, M., & Hendry, L. C. (2021). The boundary-spanning role of first-tier suppliers in sustainability-oriented supplier development initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*, *41*(11), 1633–1659. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2020-0856

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 65, pp. 57–75). https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017

Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics*, *55*(4), 551–563. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.12.011

Krause, D. R., Scannell, T. V., & Calantone, R. J. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, *31*(1), 33–55. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00923.x

Larson, P. D., & Rogers, D. S. (1998). Supply Chain Management: Definition, Growth and Approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *6*(4), 1–5. https://doi.org/10.1080/10696679.1998.11501805

Lee, S. Y. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management*, *13*(3), 185–198. https://doi.org/10.1108/13598540810871235

Lee, S. Y. (2015). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. *Supply Chain Management*, *20*(1), 42–55. https://doi.org/10.1108/SCM-01-2014-0009

Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, *24*(8), 750–764. https://doi.org/10.1002/bse.1843

Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. Y. (2013). Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, *49*(2), 58–77. https://doi.org/10.1111/jscm.12003

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, *5*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531

Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, *25*(1), 42–64. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage Author. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 23, Issue 2).

Nestlé. (2021). *Annual Progress Report 2021*.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 6). MDPI. https://doi.org/10.3390/su11061663

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Environmental Conservation*, *14*(2), 101–110. https://doi.org/10.1017/S0376892900011449

Qiao, J., Li, S., & Capaldo, A. (2024). Why and how do suppliers develop environmental management capabilities in response to buyer-led development initiatives? *Supply Chain Management*, *29*(7), 112–134. https://doi.org/10.1108/SCM-08-2023-0395

Reynolds, S. (2024a). *Barriers to Adopting Green Supply Chain Practices: Perspectives From Industry Leaders*. https://doi.org/10.20944/preprints202406.1313.v1

Reynolds, S. (2024b). *Sustainability Practices in Supply Chain Management: Insights from Leading Global Firms*. https://doi.org/10.20944/preprints202406.0926.v1

Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Navarro-Gonzalez, C. R. (2019). *Sustainable Procurement to Enhance Organizational Performance in Supply Chain Management* (pp. 1–26). https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0202-0.ch001

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1699–1710. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Shekarian, E., Ijadi, B., Zare, A., & Majava, J. (2022). Sustainable Supply Chain Management: A Comprehensive Systematic Review of Industrial Practices. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 13). MDPI. https://doi.org/10.3390/su14137892

Spekman, R. E. (1988). *Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships*.

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2014). Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: A systematic literature review. *Supply Chain Management*, *19*, 643–653. https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0070

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2015). The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, *51*(3), 18–32. https://doi.org/10.1111/jscm.12072

Tay, M. Y., Rahman, A. A., Aziz, Y. A., & Sidek, S. (2015). A Review on Drivers and Barriers towards Sustainable Supply Chain Practices. *International Journal of Social Science and Humanity*, *5*(10), 892–897. https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.575

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2005). *Environmental Management and Manufacturing Performance: The Role of Collaboration in the Supply Chain*.

Wilhelm, M., Blome, C., Wieck, E., & Xiao, C. Y. (2016). Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers. *International Journal of Production Economics*, *182*, 196–212. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.006

Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, *40*, 6–12. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.017

FACULDADE DE **ECONOMIA**