

RELACIONISMO AO LONGO DA CADEIA DE SUPRIMENTO: UMA PESQUISA SOBRE O SETOR DE ENERGIA BRASILEIRA EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE

Gustavo Picanço Dias - gustavopicanco@hotmail.com

Minelle Silva - minele.adm@gmail.com

* Submissão em: 08/01/2022 | Aceito em: 06/02/2026

RESUMO

A busca pela sustentabilidade energética representa o grande desafio as empresas geradoras de energia no Brasil. Assim, a boa relação entre os membros da cadeia de suprimentos torna-se essencial na performance econômica, social e ambiental deste setor. Sendo assim, a presente pesquisa buscou analisar o relacionismo da cadeia de suprimento do setor energético brasileiro a partir de uma visão sustentável. Para tanto, foi realizada uma análise documental com as cinco empresas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade (ISE). A partir da análise do discurso relativo ao relacionamento entre fornecedores, consumidor e comunidade, observou-se um baixo posicionamento das empresas quanto aos aspectos relacionais em sua cadeia de suprimento voltados à sustentabilidade. De forma geral, as empresas observadas apenas cumprem com o dever legal neste relacionamento. A pesquisa contribui com o debate de sustentabilidade em cadeias de suprimento e visão organizacional, bem como traz um novo entendimento para o estudo desta temática.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Cadeia de Suprimento; Relacionismo; Setor energético.

RELATIONISM THROUGHOUT THE SUPPLY CHAIN: A RESEARCH ON THE BRAZILIAN ENERGY SECTOR REGARDING SUSTAINABILITY

ABSTRACT

The search for energetic sustainability represents the great challenger for the energy generating companies in Brazil. Thus, the excellent relationship between Supply chain members is essential for the economic, social and environmental performance of this sector. Therefore, this research sought to analyze relationism the supply chain of the Brazilian energy sector from a sustainable vision. For this purpose, it was realized documental analysis with five companies belonging to the Sustainability Index (ISE). It was a study of discourse analyses relative to the relationship among supplier, customer and community, and there was a low positioning of companies regarding the relational aspects in their sustainable supply chain. In general, the observed companies present to comply with the legal duty in this relationship. The research contributes to the sustainability debate in supply chains and organizational vision as well as a new vision for the study of this theme.

Keywords: Sustainability; Supply Chain; Relationism; Energy sector.

1. Introdução

A sustentabilidade tem se tornado um tema que precisa ser debatido e praticado em diversos contextos da sociedade. Para tanto, é necessário um movimento de transição que dê suporte ao desenvolvimento de ações e estimule a mudança de práticas em todos os setores da sociedade. Este movimento, segundo Silva e Silva (2014), deve considerar a relação entre produção e consumo e tem concretas condições de se iniciar no setor energético. O desafio maior da geração de energia é a necessidade, acima de tudo, de desenvolvimento de uma matriz de baixo custo operacional, sem agressão ao meio ambiente e que preserve os recursos naturais (TOLMASQUIM, 2012; TOLMASQUIM; GUERREIRO; GORINI, 2007). Nesta seara, a ideia de sustentabilidade torna-se condição necessária ao desenvolvimento e a perpetuação do negócio, e o pano de fundo na concretização deste objetivo é o bom relacionamento com a cadeia de suprimento.

Segundo Mendonça e Gutierrez (2000), o setor energético é extremamente estratégico ao desenvolvimento de um país. Na matriz energética brasileira 90% da produção elétrica é de origem hidráulica, o que torna o país destaque em relação às outras nações. Apesar de não possuir o melhor custo operacional e causar um grande desgaste ambiental na implantação a energia hidráulica não gera riscos ambientais de efeito estufa como as produções baseadas na queima de combustíveis fósseis. Porém, o baixo volume de chuvas e o aumento da demanda forçam o país a transitar de um sistema de produção limpa para um com maior degradação ambiental, com o uso das termoeletricas acionadas pelo gás natural.

O Brasil possui condições especiais de recursos energéticos renováveis, (TOLMASQUIM; GUERREIRO; GORINI, 2007), porém não basta ser somente ambientalmente sustentável, deve-se, também, buscar ser eficiente economicamente e respeitar aos aspectos sociais. A sustentabilidade não é somente o desafio do setor energético brasileiro, mas de todas as pessoas, empresas e governos. Para Griggs et al. (2013, p. 306), “os objetivos da sustentabilidade são: segurança alimentar sustentável; segurança sustentável da água; energia limpa universal; ecossistemas saudáveis e produtivos e governança para sociedades sustentáveis”. Para a concretização desse ideal, o autor cita a necessidade de: erradicar a pobreza e a fome, universalizar a saúde e a educação, respeitar a biodiversidade, estabilizar o clima e ser sustentável ambientalmente, alinhando-se aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Em meio ao debate observado, os desafios voltados à sustentabilidade não podem ser enfrentados somente na empresa de forma isolada, mas um exercício contínuo envolvendo todos os

atores dos negócios (ALVES; SILVA; SANTOS, 2018; AZEVEDO et al., 2018). Sendo assim, atenta-se para a importância da cadeia de suprimento que, segundo Cox, (1999), atribui o sucesso das companhias ao bom gerenciamento dessa cadeia. A gestão da cadeia de suprimento (GCS) representa uma filosofia integrativa para gerenciar o fluxo total de um canal de distribuição do fornecedor até o usuário final (COOPER; ELLRAM, 1993; MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019). O incremento dos aspectos financeiros, sociais e ambientais na cadeia de suprimento gera amplitudes gerenciais à GCS. Desse modo, para Carter e Rogers (2008), a inclusão da ideia de sustentabilidade na cadeia de suprimento é a chave para a produção de produtos e serviços de valor agregado aos clientes.

Acredita-se que, para as empresas, a sustentabilidade deve ser assumida como um desafio contínuo e necessário à sobrevivência dos negócios no mundo atual. Isso porque é cada vez mais clara a influência que questões ambientais, sociais e econômicas tem sobre a gestão das organizações. Assim, tal desafio, só pode ser concretizado com a participação e o envolvimento de todos os atores que compõem o negócio. Como anteriormente mencionado, deve-se buscar para a sustentabilidade uma aproximação entre produção e consumo, o que neste contexto relaciona-se a cadeia de suprimento e o marketing (MINELLE; SLONGO, 2014). A literatura traz indícios sobre esta relação e uma das formas possíveis para tanto se dá por meio do relacionismo.

Entende-se por esta prática a maneira como se gerencia a relação entre diversos atores de um mesmo relacionamento, que se dá por meio de normas relacionais. Tais normas podem ser entendidas como mecanismos de norteamto das relações entre parceiros. Segundo Bourlakis et al. (2011), as normas relacionais ajudam na criação de valores como: solidariedade, mutualidade, flexibilidade, troca de informação, integralidade, orientação de longo prazo e planejamento comportamental, na reivindicação de valores como: comportamento de conflito, monitoramento de comportamento e na redução de poder.

Nesse contexto, considerando a importância da sustentabilidade nos negócios e o papel da norma relacional na concretização de um ambiente sustentável de longo prazo, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar o relacionismo da cadeia de suprimento do setor energético brasileiro a partir de uma visão sustentável. A justificativa para esta pesquisa se dá pela curiosidade em se verificar o relacionismo com a cadeia de suprimento na aplicação dos aspectos sustentáveis das empresas que compõe a matriz energética brasileira, além da existência deste viés de pesquisa no estudo da cadeia de suprimento dentro do setor energético brasileiro. Para tanto, este artigo possui quatro seções além desta introdutória, no sentido de construir e apresentar a proposta da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento

A contextualização do *Supply Chain management* (SCM) tem sua origem na eficiência do processo industrial, especialmente na redução dos desperdícios e no controle econômico da atividade de suprimento (SARKIS; ZHU, 2011). A SCM é uma relação entre múltiplas firmas as quais geram atividades de fornecimento (*upstream*) e de distribuição (*downstream*) até o consumidor final, (MENTZER et al., 2001; MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019). Quanto ao seu gerenciamento, Ketchen, Tomas e Hult (2006) define que o objetivo da SCM é sincronizar os requisitos do cliente com o fluxo de materiais dos fornecedores objetivando o equilíbrio entre as duas partes. A filosofia da SCM é descrita por Mentzer et al. (2001), em três características:

1. Uma abordagem sistêmica de visualização do fluxo de mercadorias desde dos estoques dos fornecedores até o consumidor final;
2. Uma orientação estratégica em direção ao esforço cooperativo de convergência das capacidades operacionais e estratégicas;
3. Um foco na criação de pesquisas voltadas para a geração de valor para o cliente, objetivando a satisfação do mesmo.

A busca por uma produção limpa não só focada na eficiência financeira, mas no respeito dos aspectos ambientais e sociais, impulsionaram a gestão de suprimento a ampliar seu espectro conceitual. A inclusão dessas duas variáveis trouxe uma visão mais ampla para o conceito de *supply chain*. Data do período de 2003 os primeiros debates sobre a aproximação entre aspectos de sustentabilidade e cadeias de suprimento, no entanto apenas a partir de 2008 é que este debate se mostrou mais proeminente na literatura e nas práticas organizacionais, (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Segundo Beske e Seuring (2014), essa mudança de visão se dar por influência do conceito do *Triplo Bottom line* (TBL), proposto por Elkington, em 1997. Tal conceito contextualiza que o processo sustentável se dá pela harmonização dos aspectos econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 2018).

Sobre a sustentabilidade, a definição mais difundida foi desenvolvida pela Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde cita: “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p. 49). O desafio para as organizações na aplicação

deste conceito é a identificação das necessidades futuras, das tecnologias e dos recursos requeridos para atender ao presente, com equilíbrio das responsabilidades organizacionais (CARTER; ROGERS, 2008; PAGELL; SHEVCHENKO, 2014; PAGELL; WU, 2009).

Para as empresas, a aplicação da sustentabilidade na cadeia de suprimento (SCS) gera valor e vantagens competitivas para as organizações (BRITO; BERARDI, 2010; NEUTZLING; SILVA, 2016) porém a escolha dessa estratégia requer uma integração e uma mudança nas relações comerciais entre as empresas. Existem diversos debates na literatura sobre como lidar com a aproximação entre os temas sustentabilidade e cadeia de suprimento, bem como quais são os direcionadores que melhor representam o surgimento ou não de teoria nesta área (TOUBOULIC; WALKER, 2016). Um dessas abordagens, assume que a integração da sustentabilidade com a GCS dá-se por meio de um processo que contempla três níveis (estratégico, processual e operacional) e deve ser norteado por categorias e práticas. Esta é a proposta de Beske e Seuring (2014) e considera como caminhos para a SCS:

1. Orientação: A orientação estratégica da SSCM (Sustainability Supply Chain Manangement) requer uma mudança estrutural na organização, o processo sustentável não pode ser imposto e requer um envolvimento proativo de todo o corpo administrativo e gerencial;
2. Continuidade: Esse estágio requer uma mudança na relação entre os diferentes parceiros de negócios objetivando um positivo desempenho ambiental entre os atores que compõem a cadeia de suprimentos com foco na perpetuidade do negócio.
3. Colaboração: A colaboração se situa entre o nível operacional e estrutural, e representa uma variável importante na construção de uma vantagem competitiva e na redução de custos;
4. Gestão de risco: Nesse estágio se considera o risco de construção, manutenção e medição das performances sustentáveis dos fornecedores individuais;
5. Proatividade: as empresas sustentáveis necessitam estarem engajadas em atitudes sustentáveis e no desenvolvimento de relações sustentáveis.

Sendo assim, a orientação sustentável dentro da SCM representa uma mudança institucional em busca de uma cadeia de suprimento que além de atender a eficiência nos custos possa, também, respeitar os aspectos ambientais e sociais. Segundo (ALVES; SILVA; SANTOS, 2018), esta visão está relacionada à lógica de repensar a integração entre os temas e buscar novas construções que facilitem o desenvolvimento de ações organizacionais. Para o presente debate entende-se que não é possível distanciar aspectos de produção e consumo. Portanto, propõe aqui um estudo da sustentabilidade em cadeias de suprimento a partir de uma visão do marketing, o relacionismo, que

considera o debate para além da lógica do relacionamento e observar outros elementos que circundam o contexto empresarial.

2.2 Relacionismo na cadeia de suprimento

O debate de relacionismo no contexto de marketing estratégico considera que não só de relações vive o canal de distribuição, é necessário também saber lidar com elementos mais específicos, que consideram por exemplo a questão das normas relacionais. Na literatura, a proposta de norma relacional tem sua origem nos trabalhos de (MACNEIL, 1985). Esse autor, em seus estudos, analisou o comportamento relacional dos indivíduos em várias atividades contratuais. Para ele, nas relações contratuais se estabelecem atividades de troca objetivando parcerias futuras. Segundo Artz & Brush (2000), as normas relacionais orientam o intercâmbio entre os parceiros a fim de estabelecerem regras comportamentais para processos como conflito, monitoramento, e solução conjunta de problemas e similares. Segundo Macneil (1985), são dez as normas mais comuns nas relações contratuais (Quadro 1).

Quadro 1: Definições das normas relacionais

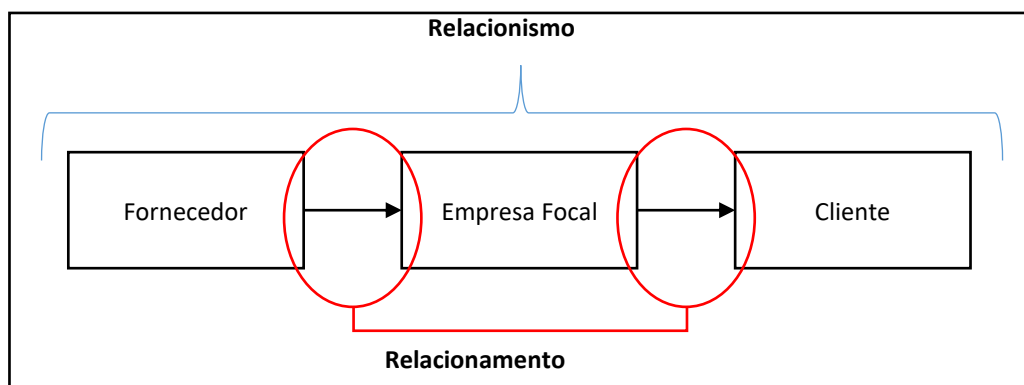
Norma Relacional	Definição
Papel da integridade (<i>role integrity</i>)	Essa norma se conceitua a partir da orientação que os parceiros têm desejos diferentes no estabelecimento das relações de troca, e, portanto, esperam um comportamento adequado em todas as circunstâncias.
Reciprocidade (<i>reciprocity</i>)	Essa norma presume-se que na relação entre os parceiros haja uma troca futura de benesses passadas, em outras palavras, obrigações decorrentes de serviços recebidos no passado implica obrigações não especificadas futuras.
Implementação do planejamento (<i>implementation of planning</i>)	Num processo relacional é necessário que sejam estabelecidos compromissos a serem cumpridos no futuro.
Execução do consentimento (<i>effectuation of consente</i>)	Para a norma relacional o processo de escolha envolve o sacrifício de outras oportunidades.
Solidariedade contratual (<i>contractual solidarity</i>)	Essa norma parte do pressuposto que a maioria dos indivíduos são confiáveis e tomam decisões racionais.

As normas de ligação: restituição, dependência e expectativa de interesses <i>(The linking norms: restitution, reliance, and expectation interests)</i>	Esses pressupostos relacionais contribuem para determinar que a natureza de qualquer alteração é necessária em resposta a circunstâncias imprevistas.
Criação e restrição de poder <i>(Creation and restraint of power)</i>	A forma contratual estabelece poderes a outra parte em relação a nós, restringindo assim nossas escolhas.
Flexibilidade <i>(Flexibility)</i>	Essa norma, de certa forma, prejudica o planejamento na medida em que qualquer relação de troca presente deve ter a capacidade de ser alterada em resposta a algum problema. A alteração representa a adaptação do aspecto contratual.
Harmonização com a matriz social <i>(Harmonisation with the social matrix)</i>	Esse processo se torna necessário para que se estabeleça uma fiscalização das relações entre os parceiros;
Propriedade de meios <i>(Propriety of means)</i>	Estabelece que a forma de relacionamento em conjunto pode desenvolver parcerias relacionais.

Fonte: Macneil (1985)

A partir das informações apresentadas no quadro anterior, como afirmam Zolkiewski et al. (2006), nem todas as normas relacionais estabelecidas por Macneil (1985) são operacionalizadas. Com isso, como propõem os autores, dentre as dez normas contratuais comuns, apenas cinco possuem características relacionais, a papel da integralidade, a solidariedade, a flexibilidade a harmonização e a propriedade dos meios. Complementarmente a este debate, Bourlakis et al. (2011) estabelecem em seu estudo sobre o uso das normas relacionais nas estratégias de marketing que somente as normas, papel da integralidade, solidariedade e mutualidade (reciprocidade). Para esta pesquisa, assume-se a perspectiva de Bourlakis et al. (2011) como norteadora do debate, uma vez que as três normas apresentadas conseguem representar bem que para além do relacionamento são necessárias outras ações que facilitem a dinâmica organizacional (Figura 1).

Figura 1: Relacionismo na cadeia de suprimento



Fonte: Autor

Como se observa na ilustração acima, de forma genérica, uma cadeia de suprimento é envolvida por diversas formas de relacionamento. A linha vermelha demonstra como a empresa pode se relacionar com os membros de sua cadeia de suprimento, o que no marketing é conhecido como marketing de relacionamento. No entanto, este relacionamento precisa ser extrapolado a relações pontuais entre membros e deve estar subordinada ao processo de gerenciamento da cadeia como um todo. Desse modo, o relacionismo vem como conceito que consegue englobar relacionamentos da cadeia de suprimento e por meio de suas normas relacionais (integralidade, solidariedade e mutualidade) torna-se facilitado o desenvolvimento de um processo de governança da cadeia. Todos esses aspectos podem estar envoltos pela visão da sustentabilidade, como argumentado nesta pesquisa.

As normas relacionais representam a base estrutural de uma relação entre os parceiros de uma cadeia de suprimento, os quais objetivam uma relação conjunta em prol da sustentabilidade. Em seu trabalho sobre o impacto do relacionismo na implementação das ações estratégicas de marketing, (BOURLAKIS et al., 2011) identificam que a orientação relacionista entre os parceiros comerciais formam fortes identificações com o objetivo e grandes inclinações com retornos de longo prazo para a empresa em comparação com uma relação transacional de curto prazo. Segundo Lado, Dant e Tekleab (2008), o relacionismo é um conjunto de comportamentos e intercâmbios na realização de tarefas deveres e obrigações com fins numa relação de longo prazo. Com esta visão, entende-se ser possível a aproximação do debate de relacionismo ao contexto de sustentabilidade em cadeias de suprimento, o que foi desenvolvido nesta pesquisa. A seguir, estão apresentados os procedimentos utilizados para tanto.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Segundo Richardson (2012, p. 79) o método qualitativo difere do quantitativo “à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Esta abordagem justifica-se como forma de entender a natureza de um fenômeno social. A pesquisa é descritiva, pois permite identificar características de um fenômeno e procurar as causas deste (RICHARDSON, 2012). Toma-se como objeto de pesquisa o setor energético brasileiro, uma vez que segundo Philippi Júnior e Reis (2016), nos últimos anos, a energia tem uma participação significativa quanto aos impactos dentro da temática ambiental e como consequência, já há algumas décadas a questão energética tem ocupado espaço relevante nas discussões sobre meio ambiente e construção do modelo sustentável.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como técnica de coleta de dados a pesquisa documental, utilizando-se de materiais originalmente sem tratamento analítico Gil (2008). Assim, busca-se os relatórios de sustentabilidade nos sites das empresas do setor energético vinculadas ao Novo Mercado da Ibovespa. Os relatórios, “apresentam um conjunto de informações qualitativas sobre o desempenho e o relacionamento da entidade com seu público interno, sociedade (externo) e meio ambiente.” (IGARASHI et al., 2010, p. 9).

Para tanto, optou-se pelo recorte o uso das empresas do setor energético e que fazem parte do índice de sustentabilidade para a análise de suas cadeias de suprimento. A escolha das empresas energéticas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade se deu, pois estas representam 14,45% da porcentagem total do mercado de ações brasileiro (conforme Tabela 1). O Índice de Sustentabilidade insere as empresas nos objetivos de desenvolvimento Sustentável (BMF & BOVESPA, 2017). Como segundo critério de amostra foram retiradas apenas as empresas do setor que representam mais de 1% da quantidade de bolsa em ações. Dessa forma, o corpus desta pesquisa é composto por cinco empresas: CPFL ENERGIA, ENGIE BRASIL, CEMIG, ELETROBRAS e AES TIETÊ.

Tabela 1- Empresas do Setor de Utilidade Pública e Energia Elétrica: participantes do Índice de Sustentabilidade (ISE). Carteira Teórica do ISE válida para 30/11/17.

Denominação Social	%
AES TIETE E	1,119
CELESC	0,129
CEMIG	1,958
COPEL	0,707
CPFL ENERGIA	3,374

ELETROBRAS	1,558
ELETROPAULO	0,512
ENERGIAS BR	0,916
ENGIE BRASIL	2,128
LIGHT S/A	0,473
Total do segmento	13,074

Fonte: Adaptado da BMF & BOVESPA em novembro 2018.

A pesquisa foi realizada considerando os relatórios de sustentabilidade de 2014, 2015, 2016 e 2017, e foi desenvolvida entre maio e agosto de 2018. A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo (BARDLN, 1977). Para a análise do conteúdo foram extraídos trechos referentes a descrição das ações dessas empresas quanto a relação com os seus fornecedores e de que forma estas trabalham a sustentabilidade em sua cadeia de suprimentos a partir dos critérios das normas relacionais. Para tanto, foram utilizadas como categorias de análise: Papel da integridade, solidariedade e mutualidade, conforme Bourlakis et al. (2011). A partir das informações coletadas nos relatórios inicialmente apresenta-se uma análise do relacionamento da empresa com membros da cadeia, em relação à sustentabilidade, e em seguida analisa-se como o relacionismo pode ser identificado.

4. Análise dos resultados

A análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas energéticas brasileiras mostra um forte compromisso no desenvolvimento de uma matriz energética renovável, diversificada e responsável pelo atendimento dos critérios ambientais. Segundo Goldemberg e Lucon (2007), a matriz energética brasileira possui quase metade (45%) de sua energia consumida oriunda de fontes renováveis. Porém, conforme a definição de sustentabilidade, não basta ser apenas ambientalmente responsável é necessário a integração deste aspecto aos fatores econômicos e sociais. Para esta pesquisa, são avaliados os relatórios de sustentabilidade da matriz energética brasileira para que se identifique em suas cadeias de suprimento o grau de relacionismo existente entre os fornecedores, consumidores/clientes e comunidades locais.

4.1 Relacionamento com o Fornecedor

Em todas as empresas avaliadas, é claro o compromisso, ao longo de todos os anos, com os aspectos sociais, econômicos e ambientais no processo de seleção de seus fornecedores (Quadro 2). É recorrente o engajamento com os princípios éticos, de responsabilidade socioambiental e respeito com as legislações vigentes. É possível observar a partir do ano de 2017 que, com exceção da CEMIG, todas as empresas avaliadas aprofundam o discurso no sentido de reforçar o compromisso social e ambiental e assim tornar mais íntegra a relação com os fornecedores.

Da mesma forma, ao realizar um aprofundamento da relação a partir de uma política de proximidade com o fornecedor em todas as fases de execução do contrato, as empresas ELETROBRÁS (Quadro 2, discurso ii) e ENGIE Brasil (Quadro 2, discurso ii), amplia a integração na relação comprador-fornecedor no sentido de gerar maiores compromissos sociais e ambientais. Ao reforçar este compromisso estas empresas garantem o cumprimento das normas socio ambientais pré-determinadas.

Como destaque, a Engie Brasil empenha-se numa maior integração da empresa com o desenvolvimento regional sustentável, ao preferir a contratação de empresas locais em seu processo de seleção. Ao tomar essa posição, a empresa estreita os laços com o fornecedor, amplia sua capacidade de interação e desenvolve uma visão sustentável de longo prazo. Porém, este posicionamento da empresa somente esteve presente nos discursos dos anos 2014, 2015 e 2016. A partir de 2017, a empresa muda o discurso no sentido de se alinhar a uma política de seleção geral de fornecedores, sem o privilegiar a contratação de empresas locais.

Quadro 2: Destaque das práticas sustentáveis de relacionamento com os fornecedores.

Empresas	Engajamento com a sustentabilidade a partir da avaliação do relatório de sustentabilidade do setor
CPFL ENERGIA	i. <i>“A empresa visa levar sua cadeia a adotar práticas de responsabilidade socioambiental, como a adesão a normas de segurança do trabalho e iniciativas de responsabilidade social, o respeito à legislação ambiental e trabalhista e o compromisso em contribuir com o desenvolvimento social”. Pág. 60, ano 2014, Pág. 69, ano 2015 e Pág.69, ano 2016.</i> ii. <i>“Dentre os compromissos que exigimos deste público, estão questões ligadas ao relacionamento trabalhista (horário de trabalho, remuneração digna, liberdade de associação sindical, etc.), à segurança do trabalho, à responsabilidade social (não-envolvimento direto ou indireto com trabalho infantil ou forçado), ao combate à discriminação, além do</i>

	<i>comprometimento com a ética e com o respeito ao meio ambiente.” Pág. 55, ano 2017.</i>
ELETROBRÁS	i. <i>“A empresa se preocupa em manter um relacionamento próximo com os seus fornecedores, acompanhando o desenvolvimento de suas atividades e mantendo diálogo constante e relações transparentes, baseadas em princípios éticos e na atualização periódica sobre os procedimentos utilizados para contratação e gestão dos contratos. ” Pág.146, ano 2014, Pág. 129, ano 2015 e Pág. 94, ano 2016.</i> ii. <i>“As empresas se preocupam em manter um relacionamento próximo a seus fornecedores, acompanhando o desenvolvimento de suas atividades, mantendo um diálogo constante e transparente e compartilhando nossos princípios éticos em todas as fases do relacionamento.” Pág. 112, ano 2017.</i>
ENGIE BRASIL	i. <i>“A empresa prioriza contratações locais, como parte de seu foco estratégico em sustentabilidade. [...]. Ao longo do ano, 100% dos novos fornecedores foram selecionados considerando-se critérios relativos a práticas trabalhistas e a direitos humanos. ” Pág. 83, ano 2014, Pág. 103, ano 2015 e Pág. 89, ano 2016.</i> ii. <i>“A empresa se empenha no engajamento dos fornecedores, visando ao seu alinhamento quanto à conformidade legal e aos compromissos socioambientais assumidos pela Companhia. Requisitos de conformidade legal, socioambientais e de qualidade são analisados na etapa de habilitação para negociações (homologação de fornecedores) e também durante a prestação dos serviços ou do fornecimento.” Pag. 97, ano 2017.</i>
AES TIETÊ	i. <i>“Os fornecedores são parceiros de negócio e um público fundamental para atingir resultados estratégicos com sustentabilidade. A cada ano, a empresa tem avançado em suas iniciativas de avaliação, desenvolvimento, relacionamento, valorização e comunicação com sua cadeia de suprimentos, visando ganhos compartilhados. ” Pág.78, ano 2014 e Pág. 78, ano 2015.</i> ii. <i>“Fornecedores são um público estratégico para o desenvolvimento de nossos negócios e, por isso, prezamos pela transparência e integridade nos relacionamentos que estabelecemos. Como forma de aprimorar o conjunto de nossas atividades e o controle de riscos na cadeia de suprimentos, desenvolvemos, desde 2013, o programa Parcerias</i>

	<i>Sustentáveis, que promove o aperfeiçoamento das práticas de nossos parceiros, a integração da sustentabilidade na gestão e a mitigação de riscos.” Pág. 36, ano 2016 e Pág. 42, ano 2017.</i>
CEMIG	<i>“A empresa mantém cinco compromissos prioritários como estratégia de gestão da cadeia de suprimentos: (1) compromisso com o bem público e respeito aos princípios da legalidade; (2) compromisso com a ética empresarial; (3) compromisso com a isonomia; (4) compromisso com a transparência; e (5) compromisso com a responsabilidade social e ambiental. ” Pág. 83, ano 2014, Pág. 95, ano 2015, Pág. 103, ano 2016 e Pág. 96, ano 2017.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No geral, é claro o comprometimento das empresas em estabelecer regras gerais de comportamento ao compromisso econômico, social e ambiental estabelecidos por meio de metas e regulamentos. De mesma forma, observa-se um aprimoramento destas normas por meio de uma maior especificidade do discurso, fato não observado na empresa Cemig que manteve o mesmo discurso os períodos analisados. A descrição dos critérios de seleção e políticas manutenção dos fornecedores de fato estreita o relacionamento com o mesmo e amplia o compromisso da empresa com os aspectos sustentáveis, porém este posicionamento ocorre de forma isolada e não sinérgica (recíproca) com os fornecedores.

4.2 Relacionamento com os Clientes/Consumidores

Para as empresas avaliadas, o relacionamento com os clientes é focado principalmente no desenvolvimento de novas formas de acessibilidade por meio de um melhor detalhamento do uso energético e de plataformas digitais de comunicação (Quadro 3: CPFL Energia, discurso ii; Eletrobrás e CEMIG, discurso ii) e em compromissos de satisfação (quadro 3: CPFL Energia, discurso i; AES Tietê, discurso i; e CEMIG, discurso i).

Quanto as práticas ambientais, relativo ao uso consciente e estímulo ao uso de energias alternativas as empresas CPFL energia (discurso iii), ENGIE Brasil (discurso ii) e AES Tietê (discurso iii) apresentaram um compromisso quanto a conscientização do uso racional da energia no relacionamento com os clientes. Dessa forma, ao promover o uso racional de energia junto aos seus clientes, a empresa estreita o relacionamento com estes e amplia a relação de afinidade com este parceiro comercial.

Quadro 3: Destaque das práticas sustentáveis de relacionamento com os clientes.

Empresas	Engajamento com a sustentabilidade a partir da avaliação do relatório de sustentabilidade do setor
CPFL ENERGIA	i. “O relacionamento com os clientes da empresa é assegurado por ações como a capacitação contínua dos atendentes, a monitoria constante dos atendimentos e a realização de pesquisas de satisfação realizada por órgãos externos e independentes”. Pág. 59, ano 2014,, Pág. 65, ano 2016.. ii. “A empresa vem implantando ferramentas e novas plataformas de atendimentos para oferecer flexibilidade, qualidade, segurança, comodidade e agilidade a todos”. Pág. 33, ano 2015,Pág. 61, ano 2016, Pág. 49, ano 2017. iii. “A empresa implanta projetos voltados à substituição de equipamentos obsoletos por modelo eficientes promovendo a inovação tecnológica. Também desenvolve projetos voltados à sustentabilidade, mudanças culturais e educacionais voltadas para o combate ao desperdício e ao uso seguro e lícito da energia.” Pág. 65, ano 2015, Pág. 63, ano 2016 e Pág. 51, ano 2017.
ELETROBRÁS	“As empresas prezam pela transparência e acessibilidade à informação sobre seus serviços, [...]adotando um modelo padronizado de fatura de energia[...]”. Pág. 141, ano 2014, pág. 126, ano 2015. Pág. 93, ano 2016 e Pág. 109, ano 2017.
ENGIE BRASIL	i. “A empresa oferece aos clientes de sua carteira o Programa de Diagnóstico de Eficiência Energética, baseado na identificação e proposição de melhorias de sistemas e processos para redução do consumo de energia elétrica”. Pág. 82, ano 2014, Pág. 101, ano 2015, Pág. 88, ano 2016 e Pág. 106, ano 2017. ii. “Promover o uso racional da energia elétrica em sua cadeia de valor é um dos compromissos da Companhia, assumido na Política sobre Mudanças Climáticas”. Pág. 101, ano 2015 e Pág. 88, ano 2016. iii. “Entre as ações destinadas à aproximação com o cliente também se destaca o Programa de Visitas, que permite aos clientes (atuais e potenciais) conhecerem, in loco, alguns dos empreendimentos da Companhia, compreendendo melhor sua operação e o contexto de

	<i>desenvolvimento de programas socioambientais.” Pág. 88, ano de 2016 e Pág. 106, ano 2017.</i>
AES TIETÊ	i. <i>“O cliente está no centro de nossas decisões e a satisfação com o nosso serviço depende da qualidade da geração e comercialização de energia...” Pág. 36, ano 2014 e Pág. 30, ano 2015.</i> ii. <i>“Temos o compromisso de maximizar o valor de nossos serviços e ativos e garantir a excelência dos serviços prestados aos nossos clientes. Realizamos pesquisas com nossos clientes para avaliar o nível de satisfação em quatro dimensões: relacionamento, imagem da empresa, qualidade do atendimento e gestão dos contratos.” Pág. 7, ano 2016</i> iii. <i>“Os clientes estão no centro de nosso modelo de criação de valor. A diversificação de nosso portfólio de geração e o desenvolvimento de novas soluções e serviços em energia renovável são premissas de nossa estratégia e, por isso, de interesse para todos os nossos públicos.” Pág. 47, ano 2017.</i>
CEMIG	i. <i>“A satisfação do consumidor está ligada diretamente a cada empregado da empresa, que tem atrelado à sua remuneração variável, o resultado da performance da empresa no Índice Aneel de Satisfação do Consumidor – IASC”. Pág. 38, ano 2014, Pág. 45, ano 2015, Pág. 51, ano 2016 e Pág 54, ano 2017.</i> ii. <i>“A empresa tem trabalhado fortemente na melhoria dos canais de relacionamento, sejam eles virtuais, presenciais ou telefônicos. Hoje, o cliente tem à sua disposição canais de atendimento como os aplicativos para dispositivos móveis que a empresa atende, o Telegram e o atendimento via Facebook.” Pág. 49, ano 2016 e Pág. 52, ano 2017.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao estimular o uso consciente e apresentar um compromisso com o uso de energias alternativas, as empresas trazem os clientes para a discussão do consumo responsável e de compromisso com meio ambiente. Porém, para que haja um compromisso de reciprocidade entre as duas partes (cliente-empresa) é necessário um relacionamento que vá além da ampliação dos canais de comunicação. Nesse sentido, cabe destacar a ação da empresa Engie Brasil (discurso iii) em trazer o cliente para conhecer em loco os programas os empreendimentos da companhia e os esforços sócio

ambientais implantadas. Esta medida estreita a relação e amplia a troca de experiências entre os parceiros do negócio.

4.3 Relacionamento com a comunidade

Para além do foco específico em questões de mercado, entende-se que são diversas as possibilidades de se buscar a sustentabilidade. Nesse sentido, optou-se em trazer também um debate sobre como se dá o relacionamento da empresa com as comunidades em seu entorno. Assim, as empresas avaliadas apontam em seus discursos um claro compromisso na realização de ações de fortalecimento de parcerias locais por meio de incentivos a projetos de inclusão social, conscientização ambiental e combate às desigualdades sociais (ver Quadro 4).

É importante destacar que a comunidade envolvida nos projetos de implantação de novas unidades de produção e distribuição vão além daquelas que cercam o empreendimento construído ou a ser construído. É importante estreitar o relacionamento com a administração pública, as associações comunitárias, as organizações de terceiro setor, as entidades de classe, as universidades, entre outras. Neste sentido, é possível identificar este compromisso amplo somente nos discursos das empresas Eletrobrás e Engie Brasil (ver Quadro 4, Eletrobrás, discurso ii e Engie Brasil, discurso ii).

Quadro 4: Destaque das práticas sustentáveis de relacionamento com a comunidade.

Empresas	Engajamento com a sustentabilidade a partir da avaliação do relatório de sustentabilidade do setor
CPFL ENERGIA	i. <i>“A empresa acredita que ações integradas às políticas públicas possibilitam um resultado mais perene para toda a população e isso é fomentado pela empresa através de programas que fortaleçam a gestão pública.”</i> Pág. 55, ano 2014. ii. <i>“Todos os programas e ações são elaborados de forma que a promoção do desenvolvimento das comunidades onde a empresa atua se dê por meio de programas que fortaleçam políticas públicas e que promovam o protagonismo social, conforme define sua Política de Investimento Social formalizada em 2015.”</i> Pág. 67, ano 2015 e Pág. 64, ano 2016.

	iii. <i>“Nossas usinas também contribuem diretamente com as comunidades que vivem no entorno das nossas operações e beneficiam milhares de pessoas.” Pág. 60, ano 2017.</i>
ELETROBRÁS	i. <i>“A preocupação com os impactos – positivos e negativos – gerados por suas operações é uma constante nos projetos desenvolvidos pela empresa. Durante as avaliações de viabilidade, as empresas elaboram os Estudos de Impacto Ambiental (EIA) com escopo definido pelos órgãos ambientais licenciadores.” Pág. 150, ano 2014</i> ii. <i>“As empresas trabalham para que as ações que venham a ser executadas ou promovidas, relacionadas aos impactos socioambientais de seus projetos, envolvam representantes das comunidades, movimentos sociais, organizações não governamentais e universidades, além de representantes da administração pública, prefeituras, órgãos ambientais, Incra, Funai e Fundação Palmares.” Pág. 131, ano 2015.</i> iii. <i>“Além de mitigar o impacto socioambiental causado nas localidades em que atua, a empresa se preocupa com o engajamento e o desenvolvimento das comunidades locais. Para isso, promove ações que visam sensibilizar a população em questões relacionadas a saúde, responsabilidade social e ambiental.” Pág. 100, ano 2016.</i> iv. <i>“Nossa atuação é permeada pelo objetivo de garantir que os empreendimentos das empresas sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas áreas de entorno, a partir da construção de relacionamentos saudáveis e perenes, da minimização de impactos negativos e da geração de valor às comunidades.” Pag. 115, ano 2017.</i>
ENGIE BRASIL	i. <i>“A Companhia mantém diálogo permanente com as comunidades das quais faz parte, constrói parcerias com agentes locais e prioriza a contratação e formação de profissionais e fornecedores das regiões onde atua.” Pág. 86, ano 2014.</i> ii. <i>“A Companhia adota programas de engajamento comunitário em suas operações, assim como mantém relacionamentos éticos e transparentes, constrói parcerias com agentes locais – como universidades e organizações do terceiro setor – e prioriza a contratação e formação de profissionais e fornecedores situados nas regiões em que mantém atividades.” Pág. 103, ano 2015, Pág. 90, ano 2016 e Pág. 100, ano 2017.</i>

AES TIETÊ	i. <i>“A empresa realiza um conjunto de iniciativas voltadas para as comunidades localizadas na área de concessão e para a sociedade em geral, visando aumentar o grau de satisfação e a confiança dos públicos de relacionamento, assim como contribuir com o desenvolvimento sustentável dessas localidades.”</i> Pág. 83, ano 2014 e Pág.82, ano 2015. ii. <i>“Nos municípios em que atuamos, temos o objetivo de impulsionar o desenvolvimento sustentável por meio da inovação social. Com uso de recursos financeiros próprios e de leis de incentivo, temos a possibilidade de provocar transformações positivas na vida das pessoas e das comunidades, apoiando soluções inovadoras de energia, geração de renda e empoderamento, que proporcionem ganhos para todos os envolvidos.”</i> Pág 38, ano 2016 e Pág. 43, ano 2017.
CEMIG	<i>“A empresa trabalha o relacionamento com as comunidades vizinhas aos seus empreendimentos com a atuação pautada pelo senso de corresponsabilidade e pelo estímulo ao desenvolvimento econômico e social local. ”</i> Pág.88, ano 2014 Pág. 99, ano 2015, Pág. 108, ano 2016 e Pág 102, ano 2017.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Cabe destacar que a abertura da comunicação com outros agentes além da comunidade circunvizinha pela empresa Eletrobrás só foi observada no relatório de sustentabilidade do ano de 2015, nos outros anos o discurso se resume ao desenvolvimento social da comunidade do entorno. Trazer a comunidade para o debate dos problemas amplia a relação deste público com os negócios. Para a maioria das empresas analisadas, a associação com a comunidade se dá apenas com ações sociais pontuais, pautadas, principalmente, na compensação do impacto socioambiental causados pela implantação do empreendimento.

4.4 Relacionamento na cadeia de suprimento à luz da sustentabilidade

A cadeia de suprimento com foco no desenvolvimento de uma cultura voltada para a sustentabilidade necessita de uma estreita relação entre os parceiros comerciais com foco numa visão estratégica. Dessa forma, a sustentabilidade passa de uma visão pontual (de curto prazo) para uma sistêmica (de longo prazo) (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008). Na avaliação dos trechos, observa-se que a maioria das empresas avaliadas mantém parceria unilateral entre os atores comerciais. Na relação com os fornecedores, os critérios de seleção são unidirecionais e orientados por meio de

políticas avaliativas muitas vezes baseadas numa exigência de preferência ou num atendimento a critérios predeterminados. Em outras palavras, não se identifica uma relação de parceria baseada nas normas relacionais (integralidade, mutualidade e solidariedade) focadas na construção de uma visão sustentável de longo prazo entre os atores.

Na seleção dos fornecedores, o aspecto socioambiental, para a maioria das companhias analisadas, é descrito apenas como forma de cumprimento a legislação vigente. Sendo assim, a empresa assume o compromisso apenas com o dever legal, mas não apresenta um movimento proativo em torno da SCS. Esta perspectiva cria novos limites para a empresa no mercado, uma vez que o seu discurso voltado para a sustentabilidade não assume uma visão e/ou compreensão total sobre o tema. Segundo Beske e Seuring (2014), uma empresa não pode ser mais sustentável que sua cadeia de suprimento, então é impossível lidar com questões de sustentabilidade sem efetivamente interagir e estimular a mudança junto aos parceiros. O atendimento à legislação não deve ser barreiras para outras mudanças.

Na integralidade dos aspectos sustentáveis, os relatórios mostram, nas empresas analisadas, um tratamento dos fatores econômicos, sociais e ambientais de forma isolada, ou seja, não há uma interrelação desses fatores conforme estabelecido pelo TBL. Segundo Montabon, Pagell e Wu (2016), a sustentabilidade é integrativa e usar o TBL como meio de capturar o desempenho de uma cadeia é, conceitualmente, integrativo, na medida em que o TBL inclui todos os impactos de uma cadeia de suprimento. Com esta noção, não há como debater o tema sem efetivamente buscar mudanças neste contexto.

Entendendo que as normas relacionais contribuem para uma visão estratégica de longo prazo dos negócios, observa-se que algumas empresas se posicionam, conforme transcrições, com um compromisso maior com a ampliação e manutenção de uma relação entre os atores que compõem sua cadeia de suprimento. Segundo Bourlakis et al. (2011), o sentimento de confiança, cooperação, comunicação e a redução de sentimentos adversos entre os parceiros comerciais são características básicas das normas relacionais. Tais aspectos são claros na literatura de SCS, o que demonstra total alinhamento entre o debate aqui apresentado e a prática real que se observa no tema. O discurso transcrito destas empresas, mostram claramente um compromisso maior com a integralidade, mutualidade ou reciprocidade e solidariedade:

- i. Integralidade - ao orientar-se por uma contratação de empresas locais, a empresa Engie Brasil amplia o discurso de integração com este parceiro e direciona seus esforços no desenvolvimento local (ver quadro 2, discurso i). Cabe ressaltar, neste caso, que a empresa a

partir de 2017 exclui a preferência de contratação de empresas locais e se posiciona da mesma forma das outras empresas avaliadas, estabelecendo critérios gerais de contratação.

- ii. Solidariedade - ao desenvolver programas de redução de consumo e estímulo ao uso de energia renovável junto aos clientes as empresas atuam de forma proativa e solidária junto a este parceiro comercial. Neste contexto, se destacam a ação proativa das empresas CPFL Energia (Quadro 3, discurso ii); Eletrobrás (Quadro 3, discurso único) e CEMIG (Quadro 3, discurso ii).
- iii. Reciprocidade – o estímulo ao relacionamento de troca mútua amplia o espectro de integração com a comunidade e favorece a relação de reciprocidade com a mesma. Neste sentido, este posicionamento somente pode ser observado nos discursos das empresas Eletrobrás e Engie Brasil (ver quadro 4, Eletrobrás, discurso ii e Engie Brasil, discurso ii). Estas empresas, ampliam a discussão dos impactos socioambientais do negócio ao trazer outros atores sociais ao centro das discussões, como o poder público, as entidades de classe, as universidades, entre outros.

Exceto os trechos destacados, nos outros posicionamentos percebe-se uma relação indireta com os fornecedores, clientes e comunidades. Nas transcrições, as associações entre os parceiros são pautadas em regras pré-estabelecidas que norteiam o grau de relacionismo entre parceiros. Dessa forma, dificulta a governança da cadeia de suprimentos e reduz a orientação conjunta em prol da sustentabilidade. Portanto, no tocante ao relacionismo da cadeia de suprimento, a visão relacional amplia o espectro de atuação da empresa e mantém uma relação maior de proximidade com todos os envolvidos. Além disso, a norma relacional é considerada um fator de grande contribuição na criação de performance no negócio (ZHANG; CAVUSGIL; ROATH, 2003). Ao estreitar a relação com os parceiros da cadeia de suprimentos, o setor energético brasileiro amplia sua capacidade gerencial e desenvolve uma boa orientação da cadeia de suprimentos em torno da sustentabilidade dos negócios.

Por fim, importante destacar que o trabalho ora realizado se baseia na análise do discurso descritos nos relatórios de sustentabilidade destas empresas. O que não quer dizer que em suas relações com o consumidor, fornecedor e comunidade local não haja ações que estimule ao relacionismo com estes parceiros. O posicionamento escrito de forma genérica destas empresas pode trazer nas entrelinhas ações relacionais importantes não identificadas.

5. Conclusão

A proposta da pesquisa esteve em aproximar o relacionismo, característica inerente a algumas pesquisas do marketing, do debate sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento, o que demonstra uma construção real em relação ao que vem sendo produzido nesta temática. As empresas do setor energético brasileiro analisadas apesar de apresentarem uma matriz energética em plena expansão no uso de energia renováveis, possui, segundo a pesquisa, uma cadeia de suprimento com baixa aderência dos aspectos relacionais quanto a sustentabilidade entre os parceiros comerciais. Entende-se que o resultado apresentado prejudica o processo de governança da cadeia e reduz a visão estratégica de sustentabilidade do setor.

Para a maioria das empresas, a relação se dá apenas como forma de cumprimento de obrigações legais, sem que haja um processo integrativo entre os parceiros com fins no desenvolvimento de parcerias duradouras. Os critérios de seleção e manutenção desse parceiro se dá, apenas, no atendimento as regras normativas de seleção. Desta forma, acredita-se que a relação se dê apenas no campo transacional.

Portanto, o compromisso com a sustentabilidade não se dá de forma ampla e integrativa. Segundo os autores do tema, as normas relacionais são compromissos assumidos objetivando relações de intercâmbios de experiências duradouras. Apesar disso, foi possível apresentar movimentos integrativos baseados em normas relacionais, conforme observado em alguns discursos das empresas analisadas.

Entende-se como limitação de pesquisa, a realização da análise de apenas a partir das transcrições dos relatórios de sustentabilidade, talvez uma avaliação *in loco* do compromisso assumido possa trazer iniciativas relacionais não descritas. Além disso, ouvir da empresa a prática da relação com os clientes, fornecedores e comunidade pode trazer novos *insights* para o debate do tema proposto.

Por fim, como indicativo de futuras pesquisas, recomenda-se a análise do relacionismo na cadeia de suprimento em outros segmentos comerciais, bem como avaliar a integração da norma relacional dos relatórios de sustentabilidade na tratativa de outras relações. A presente pesquisa contribui com a literatura de sustentabilidade em cadeias de suprimento, pois consegue trazer à tona novas relações e debates que podem ser aprimorados e facilita o avanço de pesquisas nesta temática.

Referências

- ALVES, A. P. F.; SILVA, M. E. DA; SANTOS, J. G. Colaboração Para a Sustentabilidade: Práticas De Membros De Uma Cadeia De Suprimentos Do Rio Grande Do Sul. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 2–20, 2018.
- ARTZ, K. W.; BRUSH, T. H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 41, n. 4, p. 337–362, 2000.
- ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 497–516, 2012.
- AZEVEDO, S. et al. The Influence of Collaboration Initiatives on the Sustainability of the Cashew Supply Chain. **Sustainability**, v. 10, n. 6, p. 2075, 2018.
- BARDLN, L. **Análise de conteúdo**. v. 70 ed. [s.l: s.n.].
- BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 322–331, 2014.
- BOURLAKIS, M. et al. Relationalism in marketing channels and marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 311–333, 5 abr. 2011.
- BRITO, R.; BERARDI, P. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155–169, 2010.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360–387, 2008.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13–24, 1993.
- COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, 1 out. 1999.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. [s.l: s.n.].
- ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, v. June, 2018.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. [s.l: s.n.].
- GOLDEMBERG, J.; LUCON, O. Energia e meio ambiente no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 59, p. 7–20, 2007.
- GRIGGS, D. et al. Policy: Sustainable development goals for people and planet. **Nature**, v. 495, n. 7441, p. 305, 2013.
- IGARASHI, D. C. C. et al. Análise do Alinhamento entre o Balanço Social e o Relatório de Sustentabilidade dos Três Maiores Bancos em Atividade no Brasil. **ConTexto**, v. 10, n. 18, p. 34–48, 2010.

KETCHEN, D. J.; TOMAS, G.; HULT, M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. **Elsevier**, 2006.

LADO, A. A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relacionalem, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 401–423, abr. 2008.

MACNEIL, I. R. Relational contract: What we do and do not know. **Wis. L. Rev**, p. 483, 1985.

MENDONÇA, J. C. DE; GUTIEREZ, M. B. S. O Efeito Estufa e o Setor Energético Brasileiro. **Estudos IPEA**, 2000.

MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Bussiness logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.

MIN, S.; ZACHARIA, Z. G.; SMITH, C. D. Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. **Journal of Business Logistics**, v. 40, n. 1, p. 44–55, 1 mar. 2019.

MINELLE, E. DA S.; SLONGO, A. L. A Estratégia do Marketing de Relacionamento para o Consumo Sustentável: Um Estudo no Varejo. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 153–157, 2014.

MONTABON, F.; PAGELL, M.; WU, Z. Making Sustainability Sustainable. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 11–27, 1 abr. 2016.

NEUTZLING, D.; SILVA, M. A Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento a partir da visão de recursos e capacidades. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 42–71, 2016.

PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44–55, 2014.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. April, p. 37–56, 2009.

PHILIPPI JÚNIOR, A.; REIS, L. B. DOS. A questão energética e sua relação com a sustentabilidade: à guisa de introdução. **Energia e Sutentabilidade**, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14ª ed. São Paulo-SP: 2012.

SARKIS, J.; ZHU, Q. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, p. 1–15, 2011.

SILVA, M. E. DA; SILVA, T. N. **A promoção do Consumo Sustentável por um movimento de Transição** *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/97133>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

TOLMASQUIM, M. T. Perspectivas e planejamento do setor energético no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 26, n. n.34, p. 247–260, 2012.

TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Matriz energética brasileira: uma prospectiva. **Novos Estudos CEBRAP**, n. n.79, p. 47–69, 2007.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 301–343, 2016.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, W. **Our Common**

FutureOxford University Press. [s.l.] Oxford University Press, 1987. Disponível em: <<https://ci.nii.ac.jp/naid/10030014647/>>. Acesso em: 3 jul. 2018.

ZHANG, C.; CAVUSGIL, S. T.; ROATH, A. S. Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market? **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 6, p. 550–566, nov. 2003.

ZOLKIEWSKI, J. et al. Measuring relational norms: some methodological issues. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3–4, p. 352–365, 2006.