

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 ENEAS DA SILVA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
minele.adm@gmail.com

Relacionismo ao longo da cadeia de suprimento: uma pesquisa sobre o setor de energia brasileira em relação à sustentabilidade.

Resumo

Como vem acontecendo em diversos setores da economia nos últimos anos, o setor energético brasileiro tem direcionado seus esforços na construção de uma matriz renovável que gere um baixo impacto ambiental, o que coloca o Brasil em um lugar de destaque. Vale salientar, no entanto, que não é possível realizar mudanças pontuais, o que necessita ser direcionado também para outros atores que compõem a cadeia de suprimento. Com esta visão, a presente pesquisa visa analisar o relacionismo da cadeia de suprimento do setor energético brasileiro a partir de uma visão sustentável. Para tanto, realizou-se uma busca documental dos relatórios de sustentabilidade de 2014 a 2016. Foram selecionadas cinco empresas que atuam na Bovespa, no sentido de identificar a existência de normas relacionais sustentáveis. Com um debate voltado ao relacionamento com 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 apresentam uma visão unilateral no compromisso com os fornecedores, restringindo-se apenas aos critérios de seleção, cadastramento e manutenção dos mesmos. A pesquisa contribui com o debate de sustentabilidade em cadeias de suprimento e traz outra visão para estudar o tema.

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

Relacionism throughout the supply chain: a research on the Brazilian energy sector regarding sustainability

Abstract

As it has been happening in several sectors of the economy in the last years, the Brazilian energy sector has directed its efforts in the construction of a renewable matrix that generates a low environmental impact, which puts Brazil in a prominent place. It is worth noting, however, that it is not possible to carry out specific changes, which needs to be directed also to other actors that make up the supply chain. With this vision, the present research aims to analyze the relationship of the supply chain of the Brazilian energy sector from a sustainable vision. For that, a documentary search of the sustainability reports from 2014 to 2016 was carried out. Five companies that work at Bovespa were selected to identify the existence of sustainable relational standards. With a debate focused on the relationship with suppliers, consumers and the community, there was a low positioning of companies regarding the relational aspects in their sustainability supply chain. In general, the observed companies present a unilateral vision in the commitment with the suppliers, being restricted only to the criteria of selection, registration and maintenance of the same. The research contributes to the sustainability debate in supply chains and brings another vision to study the theme.

Keywords: Sustainability; Supply Chain; Relacionism; 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 et al.(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.

O Brasil possui condições especiais de recursos energéticos renováveis, Tomasquim et al. (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 (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.

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. Sendo assim, atenta-se para a importância da cadeia de suprimento (*supply chain*) 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 et al. (1993). 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 a 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. 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 Paswan 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 et al. (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). Quanto ao seu gerenciamento, Stevens (1989) 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 et al. (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 1994. Tal conceito contextualiza que o processo sustentável se dá pela harmonização dos aspectos econômicos, sociais e ambientais Elkington (2012).

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”, CMMAD (1991, p.46). 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 e Rogers (2008); Pagell e Wu (2009).

Para as empresas, a aplicação da sustentabilidade na cadeia de suprimento (SCS) gera valor e vantagens competitivas para as organizações, Brito e Berardi (2010); Neutzling e 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, Touboullic e Walker (2015). 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 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. Risco de Gerenciamento: 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 Silva e Nascimento (2016), 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 e 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).

Quando 1: Definições das normas relacionais

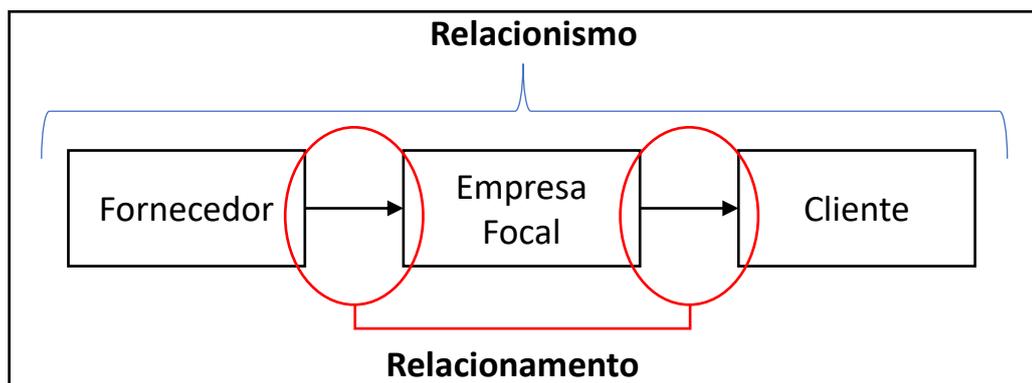
Norma Relacional	Definição
Papel da integralidade (<i>role integrity</i>)	Essa norma se conceitua a partir da orientação que os parceiros têm desejos diferentes no estabelecimento das relações de troca, e, portanto, esperam um comportamento adequado em todas as circunstâncias.

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 Blois e Ivens (2006), nem todas as normas relacionais estabelecidas por Macneil 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, Paswan (2011) estabelece 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 Paswan (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: Elaboração Própria (2017)

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, Paswan (2011) identifica 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 et al. (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 et al. (2015, 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 et al.(2015). Toma-se como objeto de pesquisa o setor energético brasileiro, uma vez que segundo Philippi Jr. 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 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 foi retirado apenas as empresas do setor que representam mais de 1% da quantidade de bolsa em ações. Dessa forma, o corpus desta pesquisa é de cinco empresas: CPFL ENERGIA, ELETROBRAS, ENGIE BRASIL, CEMIG 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 31/07/17.

Denominação Social		%
AES TIETE E	269.5254.310	1,254
CELESC	20.617.763	0,137
CEMIG	749.111.704	2,103
COPEL	91.304.794	0,786
CPFL ENERGIA	417.338.155	3,725
ELETROBRAS	442346500	2,159
ELETROPAULO	100.839.819	0,476
ENERGIAS BR	210.246.390	1,015
ENGIE BRASIL	184.255.911	2,140
LIGHT S/A	88.245.876	0,663
Total do segmento	4999561222	14,458

Fonte: Adaptado da BMF & BOVESPA em 30 de julho de 2017.

A pesquisa foi realizada considerando os relatórios de sustentabilidade de 2014, 2015 e 2016, e foi desenvolvida entre Maio e Agosto de 2017. A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 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 Paswan, (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 relacionamento 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. Como destaque, a Engie Brasil (Quadro 2), 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.

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	“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. 60, ano 2014, Pág.69, ano 2015
ELETROBRÁS	“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. 128, ano 2015 e Pág. 94, ano 2016
ENGIE BRASIL	“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.
AES TIETÊ	“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, Pág. 78, ano 2015 e Pág. 36, ano 2016.
CEMIG	“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 e Pág. 103, ano 2016.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O que se observa nas transcrições das demais empresas é apenas um apontamento dos princípios e regras necessárias à parceria. Dessa forma, entende-se que há um estreitamento da relação entre os parceiros. Sendo assim, a visão sustentável é tratada de forma isolada e não sinérgica entre fornecedores e empresa focal.

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 do uso de plataformas digitais de comunicação (ver discursos das empresas: CPFL Energia, item ii; Eletrobrás; e CEMIG item ii) e em compromissos de satisfação (ver discurso das empresas: CPFL Energia, item i; AES Tietê; e CEMIG item ii). Quanto as práticas ambientais, somente a empresa ENGIE Brasil apresenta um compromisso de 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	<ul style="list-style-type: none"> i. <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”.</i> Pág. 63, ano 2015, Pág. 65, ano 2016. Pág. 59, ano 2014. ii. <i>“A empresa vem implantando ferramentas e novas plataformas de atendimentos para oferecer flexibilidade, qualidade, segurança, comodidade e agilidade a todos”.</i> Pág. 63, ano 2015 e Pág. 65, ano 2016.
ELETROBRÁS	<i>“A empresa preza pela transparência e acessibilidade à informação sobre seus serviços”.</i> Pág. 140, ano 2014 e pág. 126, ano 2015. Pág. 89, ano 2016.
ENGIE BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> i. <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”.</i> Pág. 82, ano 2014 e Pág. 101, ano 2015. ii. <i>“Promover o uso racional da energia elétrica em sua cadeia de valor é um dos compromissos da Companhia, assumido na Política sobre Mudanças Climáticas”.</i> Pág. 89, ano 2016.
AES TIETÊ	<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..”</i> Pág. 36, ano 2014 e Pág. 30, ano 2015.
CEMIG	<ul style="list-style-type: none"> i. <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.”</i> Pág. 49, ano 2016. ii. <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”.</i> Pág. 38, ano 2014, Pág. 45, ano 2015.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Esta integração, amplia a visão de sustentabilidade da relação. Ao criar e aprimorar somente os canais de comunicação, a empresa não amplifica a parceria com os clientes, e não os integram aos negócios.

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). Somente no caso da Engie Brasil, é possível se verificar a ampliação do escopo deste relacionamento por meio de parcerias com agentes locais de desenvolvimento como: universidades, organizações de terceiro setor e entidades representativas.

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>“A empresa atua 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. 55, ano 2014, Pág. 67, ano 2015 e Pág. 65, ano 2014.
ELETROBRÁS	<i>“A empresa procura identificar os impactos socioambientais e planejar ações para minimizar esses impactos nas comunidades do entorno e para compensá-las por possíveis fatores negativos.</i> Pág. 150, ano 2014, Pág. 130, ano 2015. Pág. 97, ano 2016
ENGIE BRASIL	<i>“Pautado pelo respeito mútuo, o relacionamento com esse público tem como base a construção de parcerias com agentes locais – tais como universidades, organizações do terceiro setor e entidades representativas – de modo a contribuir, de forma efetiva, para o desenvolvimento local sustentável.”</i> Pág. 86, ano 2014, Pág. 103, ano 2015 e Pág.90, ano 2016
AES TIETÊ	<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, Pág. 82, ano 2015, Pág. 38, ano 2016.
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.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

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 et al. (2008). Na avaliação dos discursos, 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, para a maioria das 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 et al. (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 somente a empresa Engie Brasil apresenta, conforme transcrições, um compromisso maior com a ampliação e manutenção de uma relação entre os atores que compõem sua cadeia de suprimento. Segundo Paswan (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. Nesta empresa, observa-se claramente um posicionamento com a integralidade, mutualidade ou reciprocidade e solidariedade:

- i. Integralidade - ao orientar-se por uma contratação de empresas locais, esta empresa amplia o discurso integração com este parceiro e direciona seus esforços no desenvolvimento local (ver quadro 2, Engie Brasil).
- ii. Solidariedade - no desenvolvimento de programas de redução de consumo junto aos clientes a empresa atua de forma proativa e solidária junto a este parceiro comercial (ver quadro 3, Engie Brasil).
- iii. Reciprocidade - ao ampliar o espectro de integração com a comunidade, amplia a relação de reciprocidade com a comunidade (ver quadro 4, Engie Brasil).

As demais empresas avaliadas, 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.

Desta forma, 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 et al. (2003). Ao estreitar a relação com os parceiros da cadeia de suprimentos, o setor energético brasileiro diminui sua capacidade gerencial e desenvolve uma baixa orientação da cadeia de suprimentos em torno da sustentabilidade dos negócios.

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. Portanto, acredita-se que a relação com os fornecedores se dê apenas no campo transacional. Dessa forma, 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 uma das empresas.

Entende-se como limitação de pesquisa, a realização da análise de apenas cinco das empresas, o que não englobou todas as empresas do setor. Além disso, houve uma tendência à analisar os últimos anos, o que se feito com um período maior de relatórios pode trazer novos *insights* para o debate do tema proposto. Tais aspectos podem ser buscados em novas pesquisas. Além disso, 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 facilitar o avanço de pesquisas nesta temática.

Referências

ARTZ, Kendall W. et BRUSH, Thomas H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2000, vol. 41, no 4, p. 337-362.

Ashby, A.; Leat, M. & Hudson-Smith, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature, *Supply Chain Management: An International Journal*, 2012, Vol. 17, No 5, pp. 497-516.

BARDIN, LAURENCE. *Análise de conteúdo*. Lisboa / Portugal. Edições 70, LDA. 1977.

BESKE, Philip et SEURING, Stefan. Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, 2014, vol. 19, no 3, p. 322-331.

BLOIS, Keith J. et IVENS, Bjoern S. Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing*, 2006, vol. 40, no 3/4, p. 352-365.

BRITO, R. P. et BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. *Revista de Administração Eletrônica – ERA*. 2010, Vol. 50, No 2, pp.155-169.

CARTER, Craig R. ; ROGERS, Dale S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 2008, vol. 38, no 5, p. 360-387.

- COOPER, Martha C. ; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 1993, vol. 4, no 2, p. 13-24.
- COX, Andrew. Power, value and supply chain management. *Supply chain management: An international journal*, 1999, vol. 4, no 4, p. 167-175.
- CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- ELKINGTON, John, *Sustentabilidade, Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GOLDEMBERG, José; LUCON, Oswaldo. Energia e meio ambiente no Brasil. *Estudos avançados*, 2007, v. 21, n. 59, p. 7-20.
- GRIGGS, David, STAFFORD-SMITH, Mark, GAFFNEY, Owen, *et al.* Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 2013, vol. 495, no 7441, p. 305-307.
- IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa et al. Análise do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade dos três maiores bancos em atividade no Brasil. *Contexto*. 2010, v. 10, n. 18, p. 34-48.
- LADO, Augustine A., DANT, Rajiv R., et TEKLEAB, Amanuel G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, no 4, p. 401-423.
- MACNEIL, Ian R. Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 1985, p. 483.
- MENTZER, John T., DEWITT, William, KEEBLER, James S., *et al.* Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 2001, vol. 22, no 2, p. 1-25.
- MONTABON, Frank, PAGELL, Mark, et WU, Zhaohui. Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 2016, vol. 52, no 2, p. 11-27.
- NEUTZLING, Daiane Mulling; DA SILVA, Minelle Enéas. A Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento a partir da visão de Recursos e Capacidades. *Revista Ciências Administrativas*. 2016, v. 22, n. 1, p. 42.
- 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*. 2009, Vol. 45, No. 2, pp. 37-56.
- PASWAN, Audhesh K., BLANKSON, Charles, et GUZMAN, Francisco. Relationalism in marketing channels and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 2011, vol. 45, no 3, p. 311-333.
- PHILIPPI JR., Arlindo; REIS, Lineu Belico Dos. A Questão Energética e sua Relação com a Sustentabilidade: à Guisa de Introdução. *Energia e Sustentabilidade*. Barueri, SP, 2016, vol. 19.
- RICHARDSON, ROBERT JARRY. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3º edição. Revista Ampliada. Editora Atlas, 2015.

- SARKIS, Joseph, QINGHUA Zhu, and KEE-HUNG Lai. "An organizational theoretic review of green supply chain management literature." *International Journal of Production Economics*, 2011, v. 130, n.1, p. 1-15.
- SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. (Re)Pensando a intersecção entre sustentabilidade e cadeia de suprimentos. *Espacios (Caracas)*. (2016), Vol. 37, No 4.
- SILVA, M. E.; SILVA, T. N. A promoção do Consumo Sustentável por um movimento de Transição, *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 2014, v. 6, n. 1, p. 55–69.
- STEVENS, Graham C., Integrating the Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 1989.
- TOUBOULIC, Anne; WALKER, Helen. "Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2015, v.45, p. 16-42.
- TOLMASQUIM, Mauricio T.; GUERREIRO, Amilcar; GORINI, Ricardo. Matriz energética brasileira: uma prospectiva. *Novos estudos-CEBRAP*. 2007,n. 79, p. 47-69,.
- ZHANG, Chun; CAVUSGIL, S. Tamer; ROATH, Anthony 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, 2003.