

## TEORIA DOS STAKEHOLDERS APLICADA À GESTÃO DE FORNECEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS EM FOODSERVICE

**JOSÉ DE SOUZA JUNIOR**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**GABRIELA BEDÊ BRUNO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**JAMILLY MARGARIDA LOPES SANTIAGO**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**JÚLIA DE ALBUQUERQUE CABRAL**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**BRUNO DE SOUZA LESSA**

### Introdução

No setor de foodservice, a seleção de fornecedores é uma tarefa complexa que pode ser abordada através de métodos analíticos (Shen, 2011). A gestão de fornecedores neste setor é vital para a qualidade, pontualidade e ética na cadeia de suprimentos. A pandemia global exacerbou esses desafios, exigindo adaptações rápidas e inovadoras (Morosan, 2022). A pandemia da Covid-19 trouxe desafios sem precedentes para todos os setores, incluindo o foodservice. As determinantes dos prazos de pagamento aos fornecedores mudaram significativamente durante a pandemia, conforme evidenciado em estudos recentes

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Este artigo tem como objetivo propor e analisar uma metodologia de gestão de fornecedores baseada na Teoria dos Stakeholders e no princípio da Matriz GUT para gestão de fornecedores em empreendimentos do setor de foodservice. Por meio do estudo de caso de um restaurante, o artigo visa contribuir para a compreensão de como as práticas de gestão de fornecedores podem ser aplicadas de maneira eficaz e ética, especialmente em tempos de crise global.

### Fundamentação Teórica

A teoria dos stakeholders emergiu como uma abordagem fundamental para entender as organizações em um contexto mais amplo (Scherer & Patzer, 2013). A transição do capitalismo instrumental para o capitalismo dos stakeholders reflete uma mudança na forma como as empresas interagem com grupos como fornecedores, clientes e comunidades (Laplume, 2021). Grandes empresas têm recursos dedicados para gerenciar fornecedores, enquanto pequenas empresas enfrentam desafios únicos, como ética nos negócios e gestão de conflitos (Hwang & Chung, 2016).

### Metodologia

A presente investigação está fundamentada na Teoria dos Stakeholders e no princípio da Matriz GUT, com o objetivo de avaliar a eficácia de estratégias de gestão de fornecedores no setor de foodservice. O estudo foi realizado em seis estabelecimentos comerciais, subdivididos em grupo controle (n=3) e grupo experimental (n=3).

### Análise dos Resultados

Os resultados da aplicação da metodologia proposta revelam mudanças significativas em diversas métricas-chave após a implementação da metodologia de gestão de fornecedores (Tabela 3), corroborando a literatura existente sobre a importância da gestão estratégica de recursos. O teste t realizado para o CMV (Custo da Mercadoria Vendida) no grupo tratamento mostrou um valor t de 5,938459912 com um valor p bi-caudal de 0,027204658.

### Conclusão

O estudo reitera a importância crítica da gestão estratégica de fornecedores no setor de food service. Através de um caso experimental, a pesquisa demonstrou que a implementação de uma metodologia bem fundamentada pode levar a melhorias significativas em várias métricas-chave, incluindo prazos de pagamento, qualidade do produto e do atendimento, e eficiência de custos. Estes resultados são particularmente relevantes em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde a otimização de recursos e a eficiência operacional são imperativas para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

### Referências Bibliográficas

ADAMS, J. H.; KHOJA, F. M.; KAUFFMAN, R. An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships within Small Business Organizations. 2011.  
BHATTACHARYA, C. B. et al. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. MIT Sloan Management Review, 2008. DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. 1994. DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 1995. FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, 1984.

### Palavras Chave

Teoria dos Stakeholders, Pequenas e médias empresas, Foodservice

### Agradecimento a órgão de fomento

Não há seção de agradecimentos nesse material.

# TEORIA DOS STAKEHOLDERS APLICADA À GESTÃO DE FORNECEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS EM FOODSERVICE

## 1 Introdução

A teoria dos *stakeholders* emergiu como uma abordagem fundamental para entender as organizações em um contexto mais amplo (Scherer & Patzer, 2013). A transição do capitalismo instrumental para o capitalismo dos *stakeholders* reflete uma mudança na forma como as empresas interagem com grupos como fornecedores, clientes e comunidades (Laplume, 2021). Grandes empresas têm recursos dedicados para gerenciar fornecedores, enquanto pequenas empresas enfrentam desafios únicos, como ética nos negócios e gestão de conflitos (Hwang & Chung, 2016). A natureza das relações comprador-fornecedor em pequenas empresas é distinta e requer uma abordagem especializada (Murthy & Paul, 2016). Estudos empíricos também destacam a importância dessas relações dentro de pequenas organizações (Adams, Khoja & Kauffman, 2011).

No setor de foodservice, a seleção de fornecedores é uma tarefa complexa que pode ser abordada através de métodos analíticos (Shen, 2011). A gestão de fornecedores neste setor é vital para a qualidade, pontualidade e ética na cadeia de suprimentos. A pandemia global exacerbou esses desafios, exigindo adaptações rápidas e inovadoras (Morosan, 2022). A pandemia da Covid-19 trouxe desafios sem precedentes para todos os setores, incluindo o foodservice. As determinantes dos prazos de pagamento aos fornecedores mudaram significativamente durante a pandemia, conforme evidenciado em estudos recentes no Reino Unido (Flynn & Li, 2023).

Este artigo tem como objetivo propor e analisar uma metodologia de gestão de fornecedores baseada na Teoria dos Stakeholders e no princípio da Matriz GUT para gestão de fornecedores em empreendimentos do setor de foodservice. Por meio do estudo de caso de um restaurante, o artigo visa contribuir para a compreensão de como as práticas de gestão de fornecedores podem ser aplicadas de maneira eficaz e ética, especialmente em tempos de crise global.

## 2 Metodologia

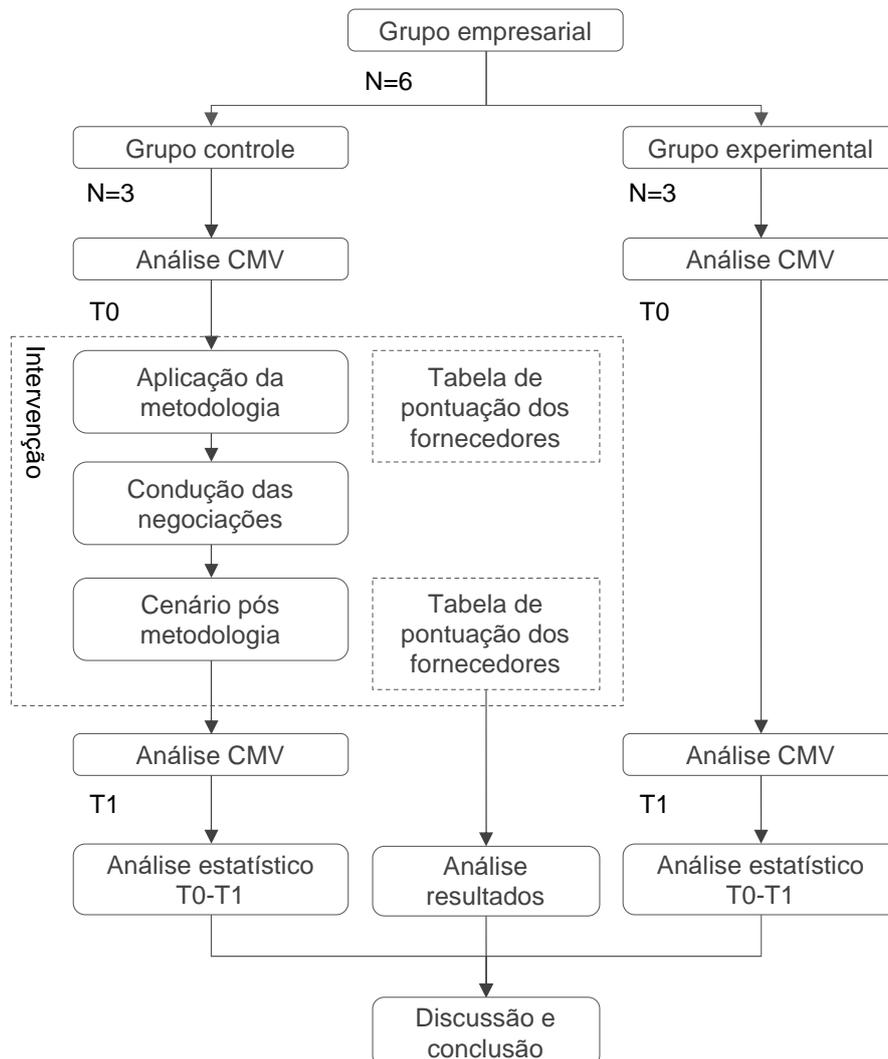
A presente investigação está fundamentada na Teoria dos *Stakeholders* e no princípio da Matriz GUT, com o objetivo de avaliar a eficácia de estratégias de gestão de fornecedores no setor de foodservice. O estudo foi realizado em seis estabelecimentos comerciais, subdivididos em grupo controle (n=3) e grupo experimental (n=3) o desenho pode ser visto na Figura 1.

Os estabelecimentos selecionados fazem parte de um grupo empresarial, sendo cada empreendimento considerado de pequeno porte, apresentando um faturamento médio mensal de R\$ 250.000,00 e uma força de trabalho composta por aproximadamente 30 indivíduos cada. Tal caracterização é crucial para a contextualização dos resultados e para a replicabilidade da metodologia em investigações futuras.

O indicador CMV (Custo da Mercadoria Vendida) de cada empreendimento foi escolhido e analisado em duas instâncias temporais distintas: T0 (linha de base) e T1 (pós-intervenção metodológica). O grupo controle não sofreu intervenção da metodologia abordada mais a frente enquanto o grupo experimental recebeu a intervenção.

A estrutura teórica deste estudo é ancorada na Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) e na Matriz GUT. Cinco premissas centrais da Teoria dos Stakeholders foram sintetizadas: identificação das partes interessadas, interconexão e interdependência, gestão estratégica, valor compartilhado e comunicação e engajamento (Donaldson & Preston, 1995; Freeman et al., 2004; Porter & Kramer, 2011; Bhattacharya et al., 2008). Estas premissas foram operacionalizadas em uma matriz de avaliação de fornecedores (Tabela 1). Valores ponderados foram atribuídos a cada categoria, conforme especificado na Tabela 2, resultando em uma pontuação agregada máxima de 100. Esta matriz foi aplicada em dois momentos críticos: T0 e T1, antes e após as negociações respectivamente.

Figura 1: Desenho experimental.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 1: Comparativo entre os parâmetros avaliados e as relações com as teorias.

<b>PARÂMETROS AVALIADOS</b>	<b>RELAÇÕES COM A TEORIA DOS STAKEHOLDERS</b>
Prazo de pagamento	Gestão Estratégica, Valor Compartilhado
Impacto Financeiro	Interconexão e Interdependência, Valor Compartilhado
Qualidade do Produto	Identificação das Partes Interessadas, Valor Compartilhado

Qualidade do Atendimento	Comunicação e Engajamento, Ética e Integridade
Melhor Preço	Gestão Estratégica, Valor Compartilhado
Único Fornecedor do Produto	Interconexão e Interdependência
Considerado Estratégico	Gestão Estratégica, Interconexão e Interdependência
Considerado Parceiro	Comunicação e Engajamento, Ética e Integridade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Utilizando a matriz de avaliação, os fornecedores foram classificados em três categorias: descartáveis (pontuação < 50), estratégicos (pontuação > 69) e neutros (pontuação entre 51 e 78). Esta classificação orientou as estratégias de negociação, visando a otimização de contratos e relações com fornecedores. Após a pontuação os empreendimentos do grupo experimental passaram por processos de negociação junto aos fornecedores buscando melhorar as relações entre empreendimento-fornecedor. O objetivo da negociação foi otimizar os indicadores da planilha de pontuação objetivando vantagem competitiva para os empreendimentos.

Tabela 2: Planilha utilizada para pontuar os fornecedores conforme o atributo e a variável.

<b>ATRIBUTO</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
<b>Prazo de Pagamento</b>	À vista	4
	Sete dias	8
	15 dias	10
<b>Impacto Financeiro</b>	Baixo	6
	Médio	8
	Alto	10
<b>Qualidade do Atendimento</b>	Baixo	1
	Médio	6
	Alto	8

<b>Estratégico</b>	Sim	5
	Não	0
<b>Parceria</b>	Sim	5
	Não	0
<b>Preço</b>	Sim	10
	Não	0
<b>Único Fornecedor</b>	Sim	10
	Não	0
<b>Empreendimentos Fornecem que</b>	1	1
	2	2
	3	4
	4	6
	5	8
	6	10

**Análise Estatística:** Subsequentemente à fase de negociações, os indicadores de CMV foram reavaliados nos momentos T0 e T2, empregando-se o Teste t de Student para Amostras Emparelhadas com o intuito de comparar as médias dos grupos controle e experimental. O grupo controle funcionou como uma linha de base para comparações estatísticas com o grupo experimental, utilizando o Teste t de Student para Amostras Emparelhadas para comparar as médias nos tempos T0 e T2. Uma análise descritiva foi conduzida para avaliar a evolução dos atributos nos momentos T0 e T1 para o grupo experimental.

### 3 Resultados e Discussão

Os resultados da aplicação da metodologia proposta revelam mudanças significativas em diversas métricas-chave após a implementação da metodologia de gestão de fornecedores

(Tabela 3), corroborando a literatura existente sobre a importância da gestão estratégica de recursos. O teste t realizado para o CMV (Custo da Mercadoria Vendida) no grupo tratamento mostrou um valor t de 5,938459912 com um valor p bi-caudal de 0,027204658, indicando uma diferença estatisticamente significativa antes e depois da implementação da metodologia. Este resultado reforça a eficácia da metodologia em melhorar indicadores financeiros críticos, corroborando ainda mais sua relevância prática e teórica (Laursen & Salter, 2005).

Por outro lado, o grupo controle, que não foi submetido à intervenção, mostrou um aumento no CMV, com um valor t de -2,055755495 e um valor p bi-caudal de 0,176123065. Este resultado sugere que a intervenção teve um impacto positivo significativo no grupo tratamento, enquanto o grupo controle não mostrou melhorias, validando a eficácia da metodologia proposta.

Tabela 3: Resultados do teste estatístico aplicado no grupo tratamento e de controle no T0 e T1.

<b>Métrica Estatística</b>	<b>Grupo Tratamento</b>	<b>Grupo Controle</b>
Média (CMV)	0,6567	0,7533
Variância	0,0069	0,0082
Observações	3	3
Correlação de Pearson	0,5729	0,5647
Hipótese de diferença de média	0	0
Graus de liberdade (gl)	2	2
Stat t	5,9385	-2,0558
P(T<=t) uni-caudal	0,0136	0,0881
t crítico uni-caudal	2,9200	2,9200
P(T<=t) bi-caudal	0,0272	0,1761

Além disso, a qualidade percebida dos produtos fornecidos mostrou uma melhora notável. Antes da implementação da metodologia, apenas 37% dos fornecedores eram classificados como de alta qualidade, número que aumentou para 52% após a intervenção. Este aumento na qualidade do produto é particularmente relevante, dado que estudos anteriores têm mostrado uma correlação direta entre a qualidade do produto e a lealdade do cliente (Dick & Basu, 1994).

A qualidade do atendimento, outro pilar crucial na gestão de fornecedores e na satisfação do cliente, também viu melhorias significativas. A proporção de fornecedores com atendimento

de baixa qualidade diminuiu de 31% para 9%, enquanto aqueles com alta qualidade aumentaram de 31% para 43%. Este resultado é consistente com a literatura que sugere que a inovação aberta e a colaboração com fornecedores podem levar a melhorias no desempenho organizacional (Laursen & Salter, 2005).

No que diz respeito ao preço, houve uma mudança positiva na competitividade dos fornecedores. Antes da implementação, 53% dos fornecedores não ofereciam o melhor preço de mercado, um número que diminuiu para 39% após a aplicação da metodologia. Este dado sugere que a metodologia não apenas contribuiu para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, mas também teve um impacto direto na eficiência de custos, um elemento crucial para a competitividade no setor de restaurantes.

Em resumo, os resultados do experimento fornecem evidências empíricas robustas do impacto positivo de uma gestão de fornecedores estratégica, apoiada por uma metodologia bem fundamentada. Estes achados têm implicações significativas tanto para a teoria quanto para a prática, sugerindo que uma abordagem mais estratégica para a gestão de fornecedores pode oferecer benefícios substanciais para as empresas, especialmente em setores altamente competitivos e com margens estreitas.

#### **4 Conclusão**

O estudo reitera a importância crítica da gestão estratégica de fornecedores no setor de food service. Através de um caso experimental, a pesquisa demonstrou que a implementação de uma metodologia bem fundamentada pode levar a melhorias significativas em várias métricas-chave, incluindo prazos de pagamento, qualidade do produto e do atendimento, e eficiência de custos. Estes resultados são particularmente relevantes em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde a otimização de recursos e a eficiência operacional são imperativas para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

#### **Referências**

ADAMS, J. H.; KHOJA, F. M.; KAUFFMAN, R. An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships within Small Business Organizations. 2011.

BHATTACHARYA, C. B. et al. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. MIT Sloan Management Review, 2008.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. 1994.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 1995.

FLYNN, A.; LI, Q. Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. 2023.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. Organization Science, 2004.

HWANG, J.; CHUNG, J.-E. The Roles of Business Ethics in Conflict Management in Small Retailer-Supplier Business Relationships. 2016.

LAPLUME, A. O. From Instrumental Stakeholder Theory to Stakeholder Capitalism. 2021.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. 2005.

MOROSAN, C. Examining the impact of contact reducing technology on food purchasing during the pandemic. 2022.

MURTHY, V.; PAUL, B. Nature of Buyer-Supplier Relationship: Small Businesses in a Small City. 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011.

SCHERER, A. G.; PATZER, M. Where is the Theory in Stakeholder Theory? A Meta-analysis of the Pluralism in Stakeholder Theory. 2013.

SHEN, X. Foodservice supplier selection based on data envelopment analysis. 2011.