RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

Gestão estratégica de compras no varejo supermercadista em contexto de crise regional: um estudo de caso em Rio das Ostras

Strategic purchasing management in supermarket retail during a regional economic crisis: a case study in Rio das Ostras, Brazil

Thiago Andrade de Oliveira

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar as estratégias de gestão de compras e negociação com fornecedores adotadas em uma operação supermercadista localizada em Rio das Ostras, no estado do Rio de Janeiro, durante a crise econômica regional de 2014 a 2018. A investigação concentrou-se nas unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu, considerando as práticas administrativas relatadas pelo gestor Thiago Andrade de Oliveira e os indicadores econômico-financeiros disponíveis. Metodologicamente, desenvolveu-se um estudo de caso retrospectivo, descritivo e analítico, com abordagem qualitativa, apoiada por dados quantitativos, por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e informações fornecidas pelo gestor participante. Foram examinadas estratégias de centralização de compras, negociação de preços e prazos, obtenção de bonificações, aproveitamento de campanhas comerciais, fidelização de consumidores e inovação nos meios de pagamento. Os resultados documentais evidenciaram um crescimento nominal de aproximadamente 8,93% na receita bruta e no lucro líquido da Vitória Régia Alimentos Ltda. entre 2017 e 2018, acompanhado de uma redução da margem bruta de 29,19% para 28,54%. Os resultados qualitativos indicaram a utilização integrada de práticas de abastecimento, de negociação comercial e de relacionamento com os consumidores como mecanismos de adaptação ao ambiente econômico adverso. Destacou-se, ainda, a adoção de pagamentos em criptomoedas, incluindo Bitcoin, que o gestor identificou como uma iniciativa de diferenciação comercial. Concluiu-se que a gestão estratégica de compras integrou um conjunto de respostas administrativas orientadas à competitividade e à continuidade operacional, embora as evidências disponíveis não permitam estabelecer uma relação causal direta entre as estratégias implementadas e o desempenho financeiro observado.

Palavras-chave: Gestão estratégica de compras; Varejo supermercadista; Negociação com fornecedores.

Abstract

This study analyzed the purchasing management and supplier negotiation strategies used by a supermarket operation in Rio das Ostras, Rio de Janeiro, Brazil, during the regional economic crisis from 2014 to 2018. The investigation focused on the Cidade Praiana, Village, and Rua Bangu stores, considering the management practices reported by Thiago Andrade de Oliveira and the available financial performance indicators. Methodologically, the research employed a retrospective, descriptive, and analytical case study design, using a qualitative approach supported by quantitative data, based on a literature review,, apoiada por dados quantitativos, por meio de documentary analysis, and information provided by the participating manager. The study examined centralized purchasing, price and payment-term negotiations, merchandise bonuses, supplier promotional campaigns, customer loyalty initiatives, and payment innovations. Documentary findings revealed a nominal increase of approximately 8.93% in both gross revenue and net profit at Vitória Régia Alimentos Ltda. between 2017 and 2018, while the gross profit margin decreased from 29.19% to 28.54%. Qualitative findings indicated the integrated use of procurement, commercial negotiation, and customer relationship practices as mechanisms for adapting to adverse economic conditions. The acceptance of cryptocurrency payments, including Bitcoin, was also identified as a commercial differentiation initiative considered significant by the manager. The study concludes that strategic purchasing

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

management formed part of a broader set of administrative responses aimed at maintaining competitiveness and operational continuity. However, the available evidence does not establish a direct causal relationship between the strategies implemented and the financial performance observed.
Keywords: Strategic purchasing management; Supermarket retail; Supplier negotiation.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de compras constitui uma atividade fundamental para a competitividade das empresas do setor supermercadista, pois influencia os custos de aquisição, a disponibilidade de mercadorias, a formação de preços e a administração dos recursos financeiros. Em um mercado caracterizado pela elevada rotatividade de produtos, pela diversidade de fornecedores e pela sensibilidade dos consumidores às variações de preços, as decisões de abastecimento ultrapassam a dimensão operacional e ganham relevância para a sustentabilidade econômica dos estabelecimentos.

Em períodos de instabilidade econômica, a gestão de compras torna-se ainda mais relevante, pois as empresas precisam conciliar a manutenção de preços competitivos com a preservação das margens comerciais e do capital de giro. A negociação de descontos, a ampliação de prazos de pagamento, a centralização de pedidos e o aproveitamento de bonificações são instrumentos que podem favorecer a adaptação empresarial, desde que acompanhados de planejamento financeiro, controle de estoques e avaliação das condições de comercialização. Conforme destacam Theodoro et al. (2024), o planejamento organizacional e a gestão das relações comerciais são elementos importantes para adequar as decisões empresariais às mudanças no ambiente competitivo.

No contexto brasileiro, a crise econômica iniciada em 2014 teve repercussões significativas no emprego, na renda e no consumo. Seus efeitos foram relevantes em municípios economicamente vinculados à indústria de petróleo e gás, como Macaé e Rio das Ostras, no estado do Rio de Janeiro. A retração dos investimentos e das atividades relacionadas à cadeia petrolífera afetou a dinâmica econômica regional, impondo desafios aos estabelecimentos comerciais dependentes do mercado consumidor local. Nesse cenário, o setor supermercadista precisou lidar com mudanças no comportamento de compra, maior procura por produtos essenciais e intensificação da concorrência por preços.

A vulnerabilidade econômica de regiões dependentes de atividades produtivas específicas evidencia a importância de investigar as respostas administrativas adotadas pelas empresas diante de crises setoriais. No varejo alimentar, essas respostas envolvem a reorganização das relações com fornecedores, a adequação dos volumes adquiridos, a utilização de campanhas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

comerciais e o desenvolvimento de mecanismos de fidelização de consumidores. A integração dessas decisões pode constituir um recurso gerencial relevante para a continuidade operacional em ambientes econômicos adversos.

Diante dessa problemática, o presente estudo investiga a experiência de gestão de compras e negociação comercial desenvolvida na operação do Oásis Supermercado, em Rio das Ostras (RJ), durante o período de 2014 a 2018. A pesquisa considera as unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu, cujas práticas administrativas foram examinadas a partir do relato de Thiago Andrade de Oliveira, gestor participante da investigação, e de documentos empresariais relacionados à operação. O caso permite analisar como decisões de abastecimento, negociação com fornecedores e estratégias comerciais foram articuladas em resposta às transformações do ambiente econômico regional. A investigação parte do seguinte problema de pesquisa: como as práticas de gestão de compras e negociação com fornecedores foram adaptadas ao contexto da crise econômica regional de 2014 a 2018 e de que maneira essas adaptações se relacionaram com a competitividade e o desempenho da operação supermercadista investigada?

O objetivo geral consiste em analisar as estratégias de gestão de compras e negociação com fornecedores adotadas na operação supermercadista durante a crise econômica regional, considerando suas relações com a adaptação gerencial e os resultados empresariais. Busca-se identificar as práticas de centralização das aquisições e negociação de condições comerciais; examinar a utilização de bonificações, campanhas de fornecedores e políticas promocionais; compreender as iniciativas de fidelização e diferenciação comercial; e analisar os indicadores econômico-financeiros disponíveis, distinguindo os resultados documentados das percepções relatadas pelo gestor.

A relevância da pesquisa fundamenta-se na necessidade de compreender como os estabelecimentos supermercadistas podem organizar suas decisões de compra e de abastecimento diante de alterações no mercado consumidor e de restrições econômicas. Do ponto de vista científico, o estudo contribui para a discussão sobre gestão estratégica de compras, relacionamento com fornecedores, administração do capital de giro e adaptação empresarial em contextos de crise. Sob a perspectiva gerencial, a investigação apresenta uma experiência concreta de articulação entre negociação comercial, planejamento de estoques e estratégias de relacionamento com consumidores, o que permite identificar práticas e limitações relevantes para a administração do varejo alimentar.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso retrospectivo, de natureza descritiva e analítica, com abordagem qualitativa apoiada por dados quantitativos. Os procedimentos compreendem

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

pesquisa bibliográfica, análise documental e utilização de informações fornecidas pelo gestor participante. A documentação examinada inclui registros societários e demonstrações contábeis da Vitória Régia Alimentos Ltda., com destaque para os exercícios de 2017 e 2018. A análise busca confrontar as informações gerenciais com os documentos disponíveis, reconhecendo as limitações decorrentes da ausência de séries históricas completas e de registros individualizados das negociações comerciais.

O artigo está estruturado em seis seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica sobre gestão de compras, relacionamento com fornecedores, centralização das aquisições, administração financeira e adaptação empresarial em contextos de crise. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta caracteriza o caso e as práticas administrativas relatadas. A quinta apresenta e discute os resultados qualitativos e econômico-financeiros. Por fim, a sexta seção reúne as considerações finais, as contribuições da pesquisa, suas limitações e as possibilidades de investigações futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Compras e relacionamento com fornecedores

A gestão de compras é estratégica para o abastecimento, a seleção de fornecedores, a negociação comercial e o controle de custos e estoques. Nesse contexto, o planejamento organizacional orienta as decisões de aquisição, a avaliação de fornecedores e a definição de condições comerciais compatíveis com a capacidade financeira e operacional da empresa, considerando seus objetivos e as mudanças no ambiente externo (Theodoro et al., 2024).

A gestão estratégica de compras deve considerar as forças competitivas do mercado, como o poder de negociação de fornecedores e compradores, a rivalidade entre concorrentes e a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos (Da Silva et al., 2026). A seleção de fornecedores envolve critérios de qualidade, preços, prazos e regularidade do abastecimento, enquanto o processo de compras compreende a identificação das necessidades, a realização de cotações, a emissão de pedidos, o recebimento de mercadorias e a aprovação de pagamentos (Chapman et al., 2022).

No setor supermercadista, a gestão de compras exige controle da reposição, da perecibilidade e da demanda dos produtos. Embora aquisições em maior escala favoreçam descontos, podem elevar os custos de armazenagem, comprometer o capital de giro e gerar perdas por vencimento ou excesso de estoque, o que exige a avaliação do custo total da operação (Da Silva et al., 2022).

O planejamento de compras exige equilíbrio entre oferta, demanda e estoques, evitando tanto

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

rupturas de abastecimento quanto custos excessivos e compromissos financeiros. Conforme Theodoro et al. (2024), a vantagem competitiva pode decorrer da liderança em custos ou da diferenciação, mediante negociações favoráveis, qualidade e variedade dos produtos. Contudo, preços reduzidos devem ser avaliados considerando os custos logísticos, os prazos, os volumes adquiridos e o valor percebido pelo consumidor.

A competitividade supermercadista depende da adequação do sortimento, dos preços e da disponibilidade dos produtos às demandas dos consumidores. Endo et al. (2021) destacam a integração e a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimentos como fatores de eficiência operacional. Nesse contexto, negociações, programação de entregas e compartilhamento de informações, aliados a um cadastro atualizado de fornecedores, favorecem o abastecimento e a comparação das condições comerciais.

A diversificação de fornecedores reduz os riscos de desabastecimento, atrasos e alterações nas condições comerciais. Nesse contexto, a função de compras ultrapassa o caráter operacional e assume um papel estratégico, contribuindo para o planejamento, a geração de valor e os resultados econômicos da organização. A integração entre compras, vendas, estoques e finanças é essencial para adequar as aquisições à demanda (Da Silva et al., 2026), assegurando condições favoráveis de custo, qualidade e prazo (Alves Júnior et al., 2024). O aperfeiçoamento da gestão envolve a comparação de fornecedores, indicadores de desempenho e práticas como benchmarking e outsourcing, cuja aplicação exige a avaliação das características, dos custos e dos riscos organizacionais (Chapman et al., 2022).

A gestão de compras exige adaptação às oscilações de preços, custos, oferta e demanda. Da Silva (2019) destaca a integração da cadeia produtiva como fator de competitividade, evidenciando a importância das relações entre fabricantes, distribuidores, atacadistas e varejistas. Assim, o abastecimento supermercadista requer avaliação contínua de fornecedores e negociação conjunta de preços, prazos, volumes, entregas e capacidade de comercialização.

2.2. Compras centralizadas e ganhos de escala

A centralização das compras consiste na consolidação das demandas de diferentes unidades em uma estrutura administrativa, visando ampliar o poder de negociação com fornecedores e obter condições comerciais mais favoráveis. No setor supermercadista, essa estratégia exige planejamento das aquisições de acordo com as necessidades de cada loja, conciliando ganhos de escala, disponibilidade financeira e as particularidades da demanda local. A centralização das compras pode ampliar o poder de negociação, favorecendo descontos por volume, prazos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

diferenciados e entregas programadas, embora esses benefícios não sejam automáticos. Os ganhos de escala dependem da redução efetiva dos custos unitários, considerando também as despesas de aquisição e distribuição (Cazella, Dorigon e Pecqueur, 2022). Nesse contexto, a integração entre compras e logística é essencial para coordenar fornecedores, armazenagem e abastecimento das unidades, promovendo maior eficiência operacional (Bowersox et al., 2026).

A integração entre compras e logística assegura o abastecimento das unidades nas quantidades e nos prazos adequados, o que exige procedimentos de recebimento, conferência, armazenagem e distribuição. Nesse processo, os centros de distribuição podem otimizar a organização das entregas, enquanto a avaliação dos custos de transporte deve considerar o tipo de produto, a modalidade, a composição das cargas e os trajetos utilizados (Sucena e Cury, 2023).

As compras centralizadas favorecem ganhos de escala e padronização, enquanto as descentralizadas oferecem maior agilidade na reposição e no atendimento às demandas específicas das unidades, embora possam reduzir o poder de negociação. A escolha entre os modelos deve considerar as condições operacionais e a gestão de estoques, pois aquisições conjuntas superiores à demanda podem gerar custos de armazenagem que comprometem os descontos obtidos.

Nas compras centralizadas, a gestão da armazenagem deve considerar a demanda e a capacidade física e financeira da empresa, pois volumes elevados aumentam as despesas com instalações, equipamentos, pessoal e conservação. Nos supermercados, estoques excessivos também ampliam os riscos de deterioração e vencimento, de produtos perecíveis, podendo anular os benefícios dos descontos obtidos nas negociações. A avaliação das compras centralizadas deve considerar os custos de aquisição, armazenagem, manutenção e movimentação dos estoques, além dos riscos de perdas e desabastecimento (Sucena e Cury, 2023). Aquisições em grandes volumes exigem planejamento do capital de giro, conciliando os prazos de pagamento e a previsão de vendas. A distribuição entre as unidades deve considerar o histórico comercial, a capacidade de armazenamento e o perfil dos consumidores, evitando excessos de mercadorias.

Os sistemas de informação favorecem a integração das compras centralizadas, permitindo acompanhar os estoques, identificar necessidades de reposição e coordenar atividades logísticas (Chopra, 2026). Esses recursos também auxiliam na gestão de fornecedores, na consolidação de pedidos e na programação de entregas, reduzindo incertezas operacionais (Laudon e Laudon, 2022). Contudo, sua eficácia depende da confiabilidade dos dados e do planejamento gerencial.

A eficiência das compras centralizadas depende da capacidade de se adaptar às oscilações de preços, demanda e disponibilidade de produtos, considerando a relação entre os benefícios e os

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

recursos empregados (Dos Anjos Pantoja et al., 2026). Embora favoreça ganhos de escala e maior poder de negociação, sua efetividade exige a avaliação de descontos e condições comerciais, em conjunto com custos logísticos, capital de giro e riscos de perdas, conforme a estrutura operacional de cada organização.

2.3. Prazos de pagamento e ciclo financeiro

A negociação de prazos de pagamento é essencial à gestão financeira supermercadista, pois permite comercializar mercadorias antes do vencimento das obrigações, preservando recursos próprios e reduzindo a necessidade de financiamento. Nesse contexto, o capital de giro assegura a continuidade operacional, exigindo controle dos estoques, das contas a receber e dos compromissos de curto prazo (Nunes, Visoto e Silva, 2019).

A gestão do capital de giro exige equilíbrio entre entradas e saídas financeiras para assegurar o cumprimento das obrigações. O Capital Circulante Líquido (CCL), definido como a diferença entre os ativos e os passivos circulantes, auxilia nessa avaliação, embora não represente liquidez imediata (Aranha, 2022). Assim, o controle de estoques, recebimentos e pagamentos deve orientar as decisões de compra e a capacidade de converter mercadorias em recursos financeiros (Theodoro et al., 2024). No setor supermercadista, a rotatividade dos produtos influencia a recuperação dos recursos investidos. O prazo médio de estocagem (PME) indica o tempo de permanência das mercadorias em estoque e auxilia na avaliação da eficiência das compras e do capital de giro (De Bianchi, De Lima e Dos Santos, 2022). Seu cálculo considera a expressão:

PME = (Estoque médio / Custo das mercadorias vendidas) × 360

A fórmula utiliza o ano comercial de 360 dias e os valores correspondentes a esse período, permitindo identificar os efeitos de compras excessivas sobre a duração dos estoques. O prazo médio de recebimento (PMR) indica o tempo necessário para converter vendas a prazo em recursos financeiros, conforme De Bianchi, De Lima e Dos Santos (2022), sendo calculado pela expressão:

PMR = (Contas a receber médias / Vendas a prazo) × 360

No setor supermercadista, sua análise deve considerar os diferentes prazos de disponibilização dos valores recebidos via dinheiro, PIX e cartões de débito e de crédito. O prazo médio de pagamento (PMP) indica o tempo entre a aquisição de mercadorias e o pagamento aos fornecedores, permitindo avaliar o financiamento comercial obtido. Seu cálculo é expresso por:

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

PMP = (Fornecedores médios / Compras a prazo) × 360
O indicador utiliza valores do mesmo período e demonstra como prazos mais longos podem favorecer o fluxo de caixa quando as vendas são recebidas antes do vencimento das obrigações. A análise conjunta do PME, do PMR e do PMP permite avaliar os prazos de estocagem, de recebimento e de pagamento, fundamentais para a gestão financeira. Conforme Faustino e Hanai-Yoshida (2025), o ciclo operacional (CO) corresponde ao período entre a aquisição das mercadorias e o recebimento das vendas, sendo calculado por:

CO = PME + PMR

Esse indicador mede o tempo médio necessário para converter os recursos aplicados em estoques em entradas de caixa. O ciclo financeiro (CF) representa o intervalo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas, sendo calculado por:

CF = PME + PMR – PMP

Quando positivo, indica a necessidade de financiar as operações até o recebimento das vendas. Quando negativo, indica que os recebimentos ocorrem, em média, antes dos pagamentos aos fornecedores, o que favorece a liquidez e a disponibilidade de caixa. Em situação hipotética, um supermercado com PME de 20 dias, PMR de 10 dias e PMP de 40 dias apresentaria ciclo operacional de 30 dias e ciclo financeiro de −10 dias, recebendo pelas vendas antes de pagar aos fornecedores, sem garantia de equilíbrio financeiro. A necessidade de capital de giro (NCG) representa os recursos operacionais não financiados pelos passivos de curto prazo (Nunes, Visoto e Silva, 2019; De Oliveira et al., 2024), sendo calculada por:

NCG = Ativo Circulante Operacional − Passivo Circulante Operacional

O cálculo considera os estoques e as contas a receber, deduzindo as obrigações operacionais, como os pagamentos a fornecedores. A ampliação dos prazos de pagamento, a redução do tempo de estocagem e a antecipação dos recebimentos podem reduzir a necessidade de capital de giro. Cardoso et al. (2020) destacam a importância de avaliar preços, prazos, qualidade e volumes adquiridos, pois estoques excessivos imobilizam recursos financeiros. Os prazos comerciais favoráveis devem ser conciliados com a demanda e a capacidade de comercialização. O controle e a projeção do fluxo de caixa permitem acompanhar entradas, saídas e vencimentos, identificando necessidades temporárias de recursos (Batista et al., 2025). Quando há insuficiência financeira, devem-se avaliar alternativas de financiamento e seus

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

respectivos custos (Carmo, 2021). O crédito concedido pelos fornecedores favorece o capital de giro ao postergar os desembolsos, o que exige uma comparação com outras condições de pagamento e de financiamento.

A escolha entre descontos por pagamento antecipado e prazos estendidos deve considerar a disponibilidade de caixa, o custo de aquisição e a necessidade de capital de giro. No setor supermercadista, o controle de estoques, recebimentos e vencimentos das compras sucessivas é essencial para evitar a concentração de obrigações em períodos de menor liquidez. Os prazos negociados com fornecedores integram a gestão do ciclo financeiro, cuja eficiência depende da rotatividade dos estoques, dos recebimentos e das condições de pagamento. Embora prazos ampliados possam reduzir a necessidade de capital de giro, seus benefícios exigem uma avaliação conjunta de preços, custos financeiros e fluxos de caixa, não representando uma vantagem automática para a operação supermercadista.

2.4. Adaptação gerencial em contexto de crise

As crises econômicas afetam a produção, o emprego, a renda e o consumo, exigindo adaptação gerencial em regiões dependentes de setores específicos. Episódios como a crise de 1929, com repercussões internacionais e no Brasil (Gurgel e Justen, 2021), e as crises do petróleo da década de 1970 evidenciaram os impactos da instabilidade econômica sobre os custos de produção, as relações comerciais, o financiamento e as políticas econômicas. A crise financeira de 2008, originada nos Estados Unidos, demonstrou como desequilíbrios econômicos podem repercutir internacionalmente, afetando setores produtivos e comerciais (Martins, 2020).

A crise internacional do petróleo, iniciada em 2014, decorreu de alterações na oferta e na demanda globais, incluindo a expansão da produção de petróleo de xisto nos Estados Unidos, o comportamento dos demais produtores e a desaceleração das economias consumidoras, como a China (De Jesus et al., 2025). A queda dos preços e dos investimentos afetou fornecedores, trabalhadores e serviços associados ao setor, com impactos regionais proporcionais à dependência econômica da atividade petrolífera.

No Brasil, a crise petrolífera coincidiu com a recessão iniciada em 2014, agravando o desemprego e a retração do consumo (De Jesus, 2025). No Rio de Janeiro, seus efeitos atingiram Macaé, polo da indústria petrolífera, e Rio das Ostras, economicamente integrada ao município vizinho. Entre 2014 e 2018, a redução dos investimentos e da circulação de renda afetou o comércio regional, incluindo os supermercados, cujos consumidores passaram a priorizar produtos essenciais, marcas mais acessíveis e ofertas promocionais, pressionando as vendas e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

as margens comerciais.

Em Macaé e Rio das Ostras, a dependência da economia petrolífera tornou o consumo sensível às oscilações no emprego e na renda, afetando a frequência das compras, os valores gastos e as preferências dos consumidores. Nesse cenário, a adaptação gerencial dos supermercados exigiu ajustes operacionais e comerciais, na gestão de compras, por meio da revisão de fornecedores, da negociação de preços e prazos e da adequação dos volumes adquiridos à demanda e à disponibilidade financeira (Da Silva et al., 2026).

A gestão de estoques em períodos de retração da demanda exige ajustes na reposição, nos volumes adquiridos e no sortimento, equilibrando a disponibilidade de mercadorias e os recursos financeiros (Theodoro et al., 2024). Nos supermercados, o controle de validade e a aplicação do método PEPS contribuem para reduzir as perdas de perecíveis, enquanto a organização das gôndolas favorece a exposição de produtos essenciais e de alternativas acessíveis ao consumidor. Em períodos de instabilidade econômica, a maior sensibilidade dos consumidores aos preços exige ajustes nas margens, nas promoções e na diversificação das faixas de preço. A fidelização da clientela depende também da disponibilidade de produtos, da qualidade do atendimento e da conveniência das compras. A preservação das margens comerciais requer equilíbrio entre os custos de aquisição, as negociações com fornecedores, a política de preços e a composição das vendas.

Em períodos de crise, a pressão por preços competitivos exige equilibrar margens comerciais e sustentabilidade financeira, considerando que a manutenção da margem percentual não garante o lucro total, que também depende do volume de vendas e das despesas operacionais. O crescimento empresarial, associado à expansão das vendas, da estrutura ou da participação de mercado, requer acompanhamento de indicadores como faturamento, custos, margens, estoques e fluxo de caixa, fundamentais para orientar ajustes gerenciais (Vieira, 2024).

A comparação de indicadores empresariais permite avaliar mudanças gerenciais, considerando também a influência de fatores externos. Em Macaé e Rio das Ostras, a crise petrolífera de 2014 a 2018 demonstrou como as oscilações internacionais na produção e nos preços do petróleo repercutiram no comércio regional. Nesse contexto, a adaptação dos supermercados exigiu conciliar a continuidade operacional, a competitividade e o equilíbrio financeiro, distinguindo a manutenção da clientela das possibilidades de crescimento empresarial.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso retrospectivo, descritivo e analítico, com

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

abordagem qualitativa e apoio de dados quantitativos, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental, e em informações fornecidas pelo gestor participante. O estudo examina as práticas de compras e de negociação com fornecedores das três unidades supermercadistas entre 2014 e 2018, analisando decisões gerenciais, dificuldades, estratégias comerciais e resultados no contexto da crise petrolífera regional.

A pesquisa bibliográfica fundamenta a análise das práticas de compras, negociação, ganhos de escala, capital de giro e adaptação gerencial, enquanto a pesquisa documental permite confrontar os relatos com registros empresariais. O estudo de caso permite examinar as relações entre decisões administrativas, condições operacionais e fatores econômicos externos no contexto supermercadista.

3.1 Caracterização e delimitação do caso

A unidade de análise compreende a operação comercial do Oásis Supermercado, composta pelas lojas Village, Rua Bangu e Cidade Praiana, em Rio das Ostras (RJ). Conforme informa o gestor, os estabelecimentos adotavam práticas de compras conjuntas e negociações integradas com fornecedores, sendo considerados unidades operacionais vinculadas ao mesmo caso empresarial.

A pesquisa abrange o período de 2014 a 2018, marcado pela crise petrolífera regional, com seleção intencional do caso pela relevância para o objeto de estudo e pela disponibilidade de informações gerenciais e documentais. Embora situada em Rio das Ostras, a operação é analisada também considerando Macaé, devido à sua influência econômica e à integração regional da cadeia petrolífera.

3.2 Problema de pesquisa e dimensões de análise

A investigação busca compreender como as práticas de compras e de negociação com fornecedores foram adaptadas à crise petrolífera de 2014 a 2018 e qual a relação dessa adaptação com o desempenho das unidades estudadas. O objetivo geral é analisar a gestão de compras das unidades Village, Rua Bangu e Cidade Praiana, considerando o contexto econômico regional, as decisões de abastecimento e de negociação, e os resultados comerciais e financeiros. A análise contempla cinco dimensões: comparação de cotações e condições comerciais; negociação de preços e prazos; centralização de compras e ganhos de escala; bonificações e campanhas de fornecedores; e adaptação gerencial à crise econômica regional.

3.3 Fontes de dados e procedimentos de coleta

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

A coleta de dados foi realizada por meio de informações retrospectivas fornecidas por Thiago Andrade de Oliveira, sócio-administrador participante da operação supermercadista no período investigado, complementadas por pesquisa documental. Foram examinadas demonstrações do resultado do exercício (DRE) referentes a 2017 e 2018, balanços patrimoniais, registros de identificação empresarial e relatórios técnicos de histórico societário. As informações gerenciais foram obtidas por meio de um roteiro de perguntas abertas, abrangendo práticas de compras, negociação com fornecedores, estratégias promocionais, fidelização de clientes, adoção de meios alternativos de pagamento e desempenho econômico-financeiro. A documentação contábil foi utilizada para verificar indicadores de faturamento, custos, despesas e lucratividade, enquanto os registros societários permitiram contextualizar a participação administrativa do gestor e a estrutura empresarial das unidades analisadas.

O roteiro contempla critérios de seleção de fornecedores, comparação de cotações e acompanhamento dos resultados, com registros dos períodos, das unidades e das circunstâncias das decisões. A pesquisa documental abrange registros cadastrais, societários e administrativos para verificar a identificação, os vínculos empresariais e o funcionamento das unidades.

3.4 Organização e tratamento das informações

Os dados provenientes do relato gerencial e da documentação empresarial foram organizados por categorias temáticas, considerando o período investigado, as práticas administrativas, as estratégias comerciais e os resultados econômicos associados. A análise documental contemplou a identificação dos vínculos societários, a estrutura operacional das unidades e os indicadores financeiros disponíveis, permitindo confrontar as informações fornecidas pelo gestor com os registros empresariais.

Para a análise econômico-financeira, foram considerados os valores de receita bruta, receita líquida, custo das mercadorias vendidas, lucro bruto e lucro líquido, extraídos das demonstrações contábeis de 2017 e 2018. Foram calculadas as variações percentuais entre os exercícios, a margem bruta sobre a receita líquida e a margem líquida sobre a receita bruta, com o objetivo de identificar alterações no desempenho da empresa. As informações referentes aos demais anos do período de 2014 a 2018 foram tratadas conforme a disponibilidade documental e os relatos gerenciais, distinguindo-se os resultados comprovados contabilmente daqueles informados retrospectivamente.

3.5 Análise das práticas de compras e negociação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

A análise das práticas de compras e negociação foi orientada pela identificação das estratégias adotadas na administração das três unidades supermercadistas durante o período de crise regional. Foram consideradas a centralização dos pedidos, a negociação de preços e prazos de pagamento, a obtenção de descontos e bonificações, a participação em campanhas promocionais de fornecedores e a adequação das aquisições às necessidades de abastecimento. As informações fornecidas pelo gestor foram examinadas qualitativamente, com o objetivo de compreender como essas práticas se relacionavam com a manutenção da competitividade, a fidelização dos consumidores e a continuidade das operações.

3.6 Análise da adaptação gerencial e dos resultados

A análise da adaptação gerencial considerou as decisões administrativas adotadas durante a crise econômica regional, com ênfase na reorganização das práticas comerciais, na manutenção da clientela e na continuidade das operações supermercadistas. Foram examinadas as estratégias de negociação com fornecedores, o controle de custos, a gestão de estoques, as políticas promocionais e a adequação dos meios de pagamento às demandas dos consumidores. As informações fornecidas pelo gestor indicaram a utilização de programas de fidelidade, descontos associados a cartões de crédito, bonificações e sorteios de brindes como mecanismos de retenção e atração de clientes. Também foi relatada a adoção de criptomoedas, incluindo o Bitcoin, como modalidade alternativa de pagamento, considerada relevante pela administração para despertar o interesse de consumidores e ampliar as possibilidades de comercialização.

A avaliação dos resultados combinou a interpretação qualitativa dessas iniciativas com a análise dos indicadores econômico-financeiros disponíveis, como faturamento, custos, lucratividade e margens comerciais. Os resultados documentados foram comparados entre os exercícios de 2017 e 2018, enquanto as informações relativas aos demais anos do período investigado foram consideradas com base nos relatos gerenciais e nos registros disponíveis. Na ausência de dados individualizados sobre o número de clientes, as transações em criptomoedas e o retorno financeiro das campanhas promocionais, os efeitos específicos dessas estratégias foram tratados como percepções da administração, sem atribuição de causalidade direta ao desempenho econômico observado.

3.7 Triangulação e consistência das evidências

A consistência das evidências foi examinada por meio da triangulação entre os relatos gerenciais, as demonstrações contábeis e os registros societários da organização investigada.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

As informações fornecidas por Thiago Andrade de Oliveira foram confrontadas, sempre que possível, com os documentos disponíveis, a fim de verificar a correspondência entre as práticas administrativas relatadas, sua participação na gestão empresarial e os resultados econômico-financeiros observados.

As demonstrações do resultado do exercício de 2017 e 2018 foram utilizadas para verificar a evolução do faturamento, dos custos, das despesas e da lucratividade, enquanto os registros societários contribuíram para a identificação da estrutura empresarial e da participação administrativa do gestor no período investigado. As informações relativas às estratégias promocionais, à fidelização de consumidores e à adoção de criptomoedas foram analisadas como evidências provenientes do relato gerencial, considerando a ausência de registros específicos que permitissem quantificar individualmente seus efeitos. A triangulação também considerou as limitações decorrentes da disponibilidade desigual de documentos entre os exercícios e da natureza retrospectiva das informações. Dessa forma, procurou-se distinguir os resultados comprovados documentalmente das interpretações e percepções apresentadas pelo gestor, preservando a coerência entre as evidências disponíveis e as conclusões do estudo de caso.

3.8 Aspectos éticos e participação do gestor na autoria

A participação de Thiago Andrade de Oliveira na autoria deste artigo é declarada de forma transparente, considerando sua atuação como sócio-administrador de empresas vinculadas à operação supermercadista investigada e seu envolvimento nas decisões gerenciais durante o período analisado. Sua experiência profissional constitui uma das fontes de informação do estudo de caso, no que se refere às práticas de compras, às negociações comerciais, às estratégias de fidelização e às medidas de adaptação adotadas diante da crise econômica regional.

Considerando a condição de autor-participante, adotou-se, como procedimento de rigor metodológico, a distinção entre os relatos retrospectivos do gestor e as informações verificáveis nos documentos empresariais disponibilizados. As demonstrações contábeis e os registros societários foram utilizados como fontes complementares para contextualizar sua participação administrativa e examinar os resultados econômicos da organização. As interpretações apresentadas foram delimitadas pela natureza e pela abrangência das evidências disponíveis, evitando-se atribuir resultados financeiros às decisões relatadas pelo gestor.

A identificação nominal do participante e das organizações investigadas integra a apresentação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

do estudo, em razão de sua relação direta com o objeto da pesquisa. A análise foi conduzida com finalidade acadêmico-científica, buscando preservar a objetividade, a rastreabilidade documental e a transparência quanto à posição ocupada pelo autor no contexto empresarial examinado.

3.9 Limitações metodológicas

A natureza retrospectiva do estudo constitui uma de suas principais limitações, uma vez que parte das informações depende da memória do gestor e da disponibilidade de registros empresariais referentes ao período de 2014 a 2018. Embora tenham sido disponibilizadas demonstrações contábeis dos exercícios de 2017 e 2018, a ausência de documentação financeira equivalente para os demais anos investigados restringe a realização de comparações quantitativas contínuas ao longo do período. A existência de diferentes pessoas jurídicas vinculadas à atuação empresarial do gestor exige cautela na delimitação dos resultados financeiros, evitando a atribuição indiscriminada de indicadores de uma sociedade às demais unidades ou empresas relacionadas.

Outra limitação refere-se à ausência de registros individualizados dos descontos obtidos nas negociações com fornecedores, dos volumes de bonificações, da quantidade de consumidores atendidos, da utilização de programas de fidelidade e das transações realizadas por meio de criptomoedas. Dessa forma, embora essas iniciativas integrem as estratégias relatadas pela administração, não foi possível mensurar sua contribuição para o faturamento ou para a lucratividade. A condição de autor-participante do gestor também exige atenção à possibilidade de vieses de memória e de interpretação, a serem enfrentados mediante o confronto dos relatos com as evidências documentais disponíveis.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO E PRÁTICAS RELATADAS

4.1 Contexto da operação

Este estudo de caso analisa as práticas de gestão estratégica de compras e adaptação empresarial desenvolvidas no âmbito da operação supermercadista Oásis, em Rio das Ostras (RJ), durante a crise econômica regional associada à retração do setor petrolífero, entre 2014 e 2018. A investigação contempla as unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu, vinculadas à sociedade empresária Vitória Régia Alimentos Ltda., e fundamenta-se na experiência administrativa de Thiago Andrade de Oliveira, empresário e autor-participante desta pesquisa. Thiago integrou o quadro societário da Vitória Régia Alimentos Ltda. por meio de ato firmado

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

em 25 de novembro de 2014, arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro em 12 de janeiro de 2015, quando adquiriu 24,5% do capital social e assumiu funções de administração. Sua participação societária foi ampliada para 33%, permanecendo vinculado à sociedade até setembro de 2019. A pesquisa examina as estratégias de compras, negociação com fornecedores, abastecimento, fidelização de consumidores e adaptação comercial adotadas no contexto da crise, relacionando os relatos gerenciais às evidências documentais e econômico-financeiras disponíveis.

O desenvolvimento econômico de Macaé e de Rio das Ostras esteve associado à expansão da indústria de petróleo e gás na Bacia de Campos. Enquanto Macaé se consolidou como polo operacional petrolífero, Rio das Ostras apresentou crescimento urbano, populacional e comercial impulsionado pela proximidade regional. Essa expansão fortaleceu o mercado consumidor e o setor supermercadista, mas também aumentou a vulnerabilidade econômica dos municípios às oscilações do mercado internacional de energia.

A queda dos preços internacionais do petróleo, iniciada em 2014, associada à retração da economia brasileira, afetou investimentos e empregos na Bacia de Campos. A dependência econômica de Macaé e Rio das Ostras em relação ao setor petrolífero ampliou os impactos sobre o comércio e os serviços. Entre 2014 e 2018, a instabilidade do emprego e da renda influenciou o comportamento dos consumidores, exigindo do setor supermercadista competitividade nos preços e adaptação das estratégias comerciais.

A operação supermercadista investigada compreendia três estabelecimentos vinculados à Vitória Régia Alimentos Ltda., em Rio das Ostras (RJ), identificados comercialmente no estudo como unidades do Oásis Supermercado: Cidade Praiana, correspondente à matriz, situada na Rua Santa Catarina, nº 928, Cidade Beira-Mar (CNPJ 03.572.400/0001-60); Village, localizada na Rua Nossa Senhora da Conceição, nº 45 (CNPJ 03.572.400/0002-40); e Rua Bangu, nº 1.587, Parque Zabulão (CNPJ 03.572.400/0003-21). A estrutura empresarial era composta por uma matriz e duas filiais, cuja operação exigia coordenação administrativa, planejamento de compras e organização do abastecimento conforme as características comerciais e as demandas de cada estabelecimento. Durante o período investigado, Thiago Andrade de Oliveira integrou a administração da sociedade, participando da gestão empresarial no contexto das transformações econômicas regionais.

Conforme relata o gestor, as três unidades do Oásis Supermercado realizavam compras conjuntas para negociar melhores preços, prazos e bonificações, respeitando as necessidades de abastecimento de cada loja. Durante a crise petrolífera de 2014 a 2018, sua atuação concentrou-

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

se na otimização das compras, no fortalecimento das relações com fornecedores e no controle de estoques e de recursos financeiros, visando preservar a competitividade e a continuidade das operações de comercialização de alimentos, produtos de higiene, de limpeza e demais itens essenciais.

O Oásis Supermercado adotava preços competitivos e promoções como estratégias comerciais, além de reaproveitar caixas de papelão em vez de sacolas plásticas. Na gestão de compras, a integração das três unidades permitia consolidar as demandas, comparar cotações e negociar preços, prazos e bonificações com os fornecedores. Essas práticas favoreciam melhores condições de aquisição, exigindo o planejamento dos volumes e o controle dos custos de armazenamento e de distribuição.

Durante a crise petrolífera de 2014 a 2018, a retração econômica em Macaé e Rio das Ostras exigiu adaptações na gestão do Oásis Supermercado diante das mudanças no consumo e da maior procura por produtos básicos e por preços acessíveis. Conforme destaca o gestor, a reorganização das compras, a negociação com fornecedores e o controle de estoques foram fundamentais para equilibrar o abastecimento das unidades, reduzir custos e preservar a competitividade.

A comparação de cotações, a negociação de prazos e a consolidação das compras entre unidades permitiam obter melhores condições comerciais, descontos e bonificações, o que favorecia o capital de giro. Contudo, essas vantagens exigiam controle dos volumes adquiridos e dos estoques para evitar custos excessivos. A gestão também priorizava produtos essenciais, ofertas competitivas e adequação dos preços para preservar a clientela durante a crise.

A experiência do Oásis Supermercado durante a crise petrolífera de 2014 a 2018 evidencia a necessidade de conciliar preços competitivos, margens comerciais e equilíbrio financeiro. Nas unidades em estudo, a adaptação gerencial envolveu negociação com fornecedores, consolidação de compras, obtenção de bonificações e controle de estoques. Essas medidas contribuíram para a reorganização operacional e a continuidade das atividades.

4.2 Comparação de cotações e negociação de propostas

Entre 2014 e 2018, a crise do setor de petróleo e gás, marcada pela demissão de mais de 40 mil trabalhadores terceirizados na região de Macaé e Rio das Ostras, reduziu a renda familiar e provocou deslocamentos populacionais, afetando as três unidades do Oásis Supermercado. Conforme relata o gestor, a retração do poder de compra nos bairros Cidade Praiana, Village e Parque Zabulão alterou o perfil de consumo, reduzindo a demanda por marcas líderes e por

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

produtos de maior valor agregado, e ampliando a procura por itens essenciais e alternativas mais econômicas.

A redução do poder aquisitivo provocou queda na demanda por laticínios de maior valor e cortes bovinos nobres, agravada, conforme relata o gestor, pela diminuição de benefícios, como vale-alimentação e vale-refeição, no setor petrolífero. Em resposta, o Oásis Supermercado priorizou produtos mais acessíveis, como frango, embutidos e cortes bovinos de segunda, ajustando compras e reposições à demanda para reduzir custos de conservação, estoques excessivos e perdas por perecibilidade.

Embora a crise econômica regional tenha produzido condições adversas para o comércio varejista, os resultados da operação supermercadista investigada não acompanharam a trajetória de retração observada em outros segmentos da economia local. Segundo as informações fornecidas pelo gestor, a empresa preservou sua continuidade operacional e apresentou crescimento do faturamento durante parte do período analisado. Os demonstrativos contábeis da Vitória Régia Alimentos Ltda. confirmam que a receita bruta passou de R$ 19.853.761,08, em 2017, para R$ 21.627.028,49, em 2018, representando crescimento nominal de aproximadamente 8,93%. Esses resultados indicam expansão das receitas no período documentado, apesar do contexto econômico regional adverso.

A centralização do abastecimento das três unidades em *planilhas-espelho* permitia consolidar estoques, necessidades de reposição e demandas comerciais, favorecendo negociações por volume e cargas fechadas. Conforme descreve o gestor, as cotações ocorriam semanalmente, entre segunda e terça-feira, por e-mail, Excel, telefone e WhatsApp. Esses canais também permitiam identificar ofertas especiais de distribuidores, cuja aquisição era avaliada quanto à viabilidade comercial e financeira.

As negociações com fornecedores priorizavam a relação entre preço e prazo, buscando descontos e condições favoráveis ao capital de giro. Conforme exemplifica o gestor, entre adquirir leite a R$ 3,00 com pagamento em 14 dias e a R$ 3,10 com pagamento em 45 dias, o prazo maior poderia ser mais vantajoso, pois permitiria comercializar a mercadoria antes do vencimento da obrigação. A análise também considerava os custos logísticos das modalidades CIF e FOB, visando identificar a proposta de menor impacto financeiro global.

A escolha entre entregas realizadas pelos fornecedores e retiradas com veículos próprios considerava descontos, frete, combustível e custos operacionais, visando ao menor custo total de aquisição. No setor de açougue, conforme relata o gestor, as cotações eram realizadas com frigoríficos do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, priorizando preços competitivos, a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

disponibilidade dos cortes e as entregas programadas, a fim de garantir o abastecimento e evitar estoques refrigerados excessivos.

No setor de laticínios, a curta validade de produtos como queijos e iogurtes exigia negociações que incluíssem garantias de troca ou de compensação financeira por mercadorias não comercializadas. Conforme o relato de Thiago Andrade de Oliveira, a administração das bonificações exigia a integração entre os controles de estoque, a precificação, o planejamento financeiro e os procedimentos contábeis e fiscais aplicáveis às mercadorias recebidas. No contexto da crise econômica regional de 2014 a 2018, essa prática foi utilizada como instrumento de negociação comercial e de adequação dos custos de aquisição, possibilitando maior flexibilidade na formação de preços e na realização de campanhas promocionais. Embora o gestor associe as bonificações à preservação da competitividade e da liquidez empresarial, a ausência de registros individualizados das mercadorias bonificadas impede quantificar sua contribuição específica para as margens comerciais e os resultados financeiros da Vitória Régia Alimentos Ltda. Dessa forma, a estratégia é analisada como uma prática gerencial relatada, cujos possíveis benefícios econômicos devem ser interpretados em conjunto com as demais medidas administrativas adotadas no período.

4.3 Consolidação das compras das três lojas

A centralização das compras das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu constituiu uma estratégia do Oásis Supermercado para enfrentar a crise petrolífera de 2014 a 2018 e a crescente concorrência no varejo. Conforme esclarece o gestor, as demandas das três lojas eram consolidadas para ampliar o poder de negociação com indústrias e distribuidores, resultando em ganhos de escala, preços mais baixos e prazos mais favoráveis. As mercadorias eram distribuídas conforme as necessidades de abastecimento de cada unidade. Durante a crise, a centralização das compras favorecia a redução de custos, a preservação do capital de giro e o fortalecimento do poder de negociação do Oásis Supermercado. O processo iniciava-se com o levantamento das necessidades de reposição pelas gerências, consolidadas pelo comprador responsável, que avaliava cotações, volumes, preços, prazos e condições de entrega para negociar com indústrias e distribuidoras.

A centralização das compras considerava a demanda e a capacidade de armazenamento de cada unidade, evitando estoques excessivos e comprometimento financeiro. Conforme esclarece o gestor, a distribuição ocorria por dois modelos: entrega direta dos fornecedores às lojas Cidade Praiana, Village e Rua Bangu ou recebimento centralizado, com posterior separação e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

transporte fracionado das mercadorias aos estabelecimentos.

A utilização dessas alternativas logísticas permitia adequar o recebimento às condições negociadas com os fornecedores e às características dos produtos adquiridos. A escolha entre entrega direta e distribuição centralizada considerava os volumes comprados, a localização dos estabelecimentos, os custos de transporte, a disponibilidade de veículos e a necessidade de conservação das mercadorias.

A centralização também abrangia insumos operacionais, como bobinas fiscais, sacolas, caixas de papelão, uniformes e sistemas de gestão de estoques. Conforme destaca o gestor, a negociação conjunta permitia reduzir custos, padronizar as aquisições e evitar processos de compra individuais, favorecendo a uniformização dos procedimentos administrativos entre as três unidades.

A consolidação das compras permitia reduzir os custos de aquisição e oferecer preços mais competitivos aos consumidores. Conforme explica o gestor, a estratégia também buscava padronizar os preços entre as unidades e enfrentar a concorrência de grandes redes e atacarejos. O repasse parcial das economias obtidas favorecia a fidelização da clientela, exigindo um equilíbrio entre preços acessíveis, margens comerciais e despesas operacionais. A consolidação das compras priorizava carnes e laticínios devido à elevada demanda, à alta rotatividade e à necessidade de conservação. No setor de carnes, a negociação conjunta era relevante devido aos volumes comercializados e à perecibilidade dos produtos. Como esclarece o gestor, a integração das três unidades ampliava o poder de negociação com frigoríficos de maior porte, reduzindo a dependência de intermediários e favorecendo melhores condições comerciais.

As compras conjuntas de carnes proporcionavam descontos de 8% a 15% por quilo. Contudo, o gestor destaca que a rentabilidade dependia do rendimento efetivo após perdas por desossa, quebra e conservação, além dos custos contínuos de refrigeração, energia elétrica e manutenção das câmaras frigoríficas, o que exigia avaliar o custo real das mercadorias comercializáveis.

A gestão centralizada facilitava o controle e o rateio dos custos de refrigeração e de manutenção, de acordo com a movimentação das mercadorias. Também favorecia a organização contábil e fiscal das operações com carnes, sujeitas a regras específicas de ICMS no Rio de Janeiro, permitindo acompanhar entradas, saídas, apuração tributária e eventuais créditos fiscais previstos na legislação, reduzindo riscos de inconsistências e custos adicionais.

No setor de laticínios, a diversidade de produtos exigia negociações adequadas às condições de conservação, à validade e à rotatividade. Conforme relata o gestor, a consolidação das compras de leite UHT permitia negociar cargas fechadas e paletizadas com a indústria, reduzindo custos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

logísticos e gerando economia de até 12% em relação às aquisições fracionadas, o que fortalecia a competitividade de um produto essencial e sensível ao preço. O volume consolidado também favorecia a negociação de prazos de pagamento, que, conforme relata o gestor, podiam passar de 21 para 45 dias. Associada à elevada rotatividade do leite, essa condição beneficiava o capital de giro e a liquidez, permitindo receber pelas vendas antes de quitar os fornecedores. Contudo, exigia planejamento de estoques e atenção aos prazos de validade para evitar perdas.

Conforme esclarece o gestor, a central de compras monitorava a rotatividade e a validade dos produtos para equilibrar os estoques entre as unidades, evitando perdas e liquidações que comprometessem os descontos obtidos. A eficiência também dependia da logística de entrega, considerando os custos de distribuição interna quando as mercadorias eram recebidas em um ponto central.

A distribuição de produtos refrigerados exigia controle de temperatura, transporte adequado e avaliação dos custos logísticos para preservar os descontos negociados. Assim, a consolidação das compras das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu integrou o planejamento de estoques, a negociação, a logística e a gestão financeira, fortalecendo o poder de barganha e a eficiência operacional do Oásis Supermercado durante a crise petrolífera de 2014 a 2018.

A consolidação das compras proporcionou ao Oásis Supermercado vantagens além da redução de preços, incluindo prazos de pagamento ampliados, otimização logística e controle de despesas. Embora exigisse atenção aos estoques e às perdas por perecibilidade, a estratégia fortaleceu a competitividade, preservou o capital de giro e contribuiu para a continuidade das operações durante a crise econômica regional.

4.4. Bonificações em mercadorias

Durante a crise petrolífera de 2014 a 2018, o Oásis Supermercado utilizou bonificações em mercadorias para reduzir custos, preservar margens e manter preços competitivos. Conforme relata o gestor, a centralização das compras das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu ampliava o poder de negociação com fornecedores, permitindo obter produtos adicionais mediante metas de aquisição, além de descontos e prazos de pagamento diferenciados.

A estratégia concentrava-se em laticínios, embutidos e mercearia doce, com fornecedores concedendo mercadorias adicionais em vez de descontos financeiros. Conforme esclarece o gestor, os produtos bonificados eram incorporados aos estoques e comercializados regularmente ou em promoções, o que ampliava a flexibilidade dos preços. Por exemplo, na compra de 100 caixas de iogurte, a bonificação de 10 caixas permitia comercializar 110 caixas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

pelo valor faturado de 100 caixas.

Em uma compra de 100 caixas por R$ 1.000,00, a bonificação de 10 caixas reduzia o custo unitário de R$ 10,00 para R$ 9,09, o que representava uma economia de 9,1%. Conforme explica o gestor, essa redução orientava a precificação e permitia oferecer produtos com margens menores em campanhas promocionais, fortalecendo a competitividade do supermercado durante a crise sem comprometer sua rentabilidade.

As bonificações favoreciam ofertas competitivas e a atração de consumidores, permitindo compensar margens reduzidas em produtos promocionais por meio da rentabilidade agregada das mercadorias. Conforme destaca o gestor, produtos de alta rotatividade, como leite e óleo de cozinha, também beneficiavam o fluxo de caixa, pois sua comercialização gerava receitas sem desembolso adicional proporcional às quantidades bonificadas.

Durante a crise de 2014 a 2018, a comercialização de mercadorias bonificadas contribuía para preservar a liquidez e fortalecer o capital de giro. Conforme explica o gestor, a receita adicional auxiliava no pagamento a fornecedores e reduzia a necessidade de financiamento externo. A vantagem dependia do menor custo médio de aquisição e da rápida rotatividade dos produtos, o que favorecia o equilíbrio entre recebimentos e obrigações financeiras.

A negociação de bonificações exigia o planejamento das compras e a distribuição dos produtos conforme a demanda de cada unidade, evitando estoques excessivos e perdas por vencimento. A integração das informações de abastecimento favorecia essa organização, enquanto os procedimentos contábeis e tributários exigiam atenção às regras fiscais do Rio de Janeiro para o registro, a escrituração e a comercialização das mercadorias bonificadas.

Conforme esclarece o gestor, a administração das bonificações exigia controles contábeis e fiscais, incluindo a escrituração das mercadorias e a verificação da incidência do ICMS, além da integração entre estoques, precificação e planejamento financeiro. Entre 2014 e 2018, essa estratégia contribuiu para a adaptação do Oásis Supermercado à crise econômica, favorecendo a competitividade de preços, a preservação das margens comerciais e o fortalecimento da liquidez. A atuação do gestor integrou a negociação de bonificações às estratégias de precificação, promoção e gestão financeira, utilizando produtos de alta rotatividade para acelerar a geração de receita e reduzir os custos de aquisição. No Oásis Supermercado, essa prática fortaleceu a competitividade e contribuiu para a continuidade das operações durante a crise econômica em Rio das Ostras.

4.5. Aproveitamento de campanhas dos fornecedores

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

O aproveitamento de campanhas comerciais de fornecedores constituiu uma estratégia do Oásis Supermercado para enfrentar a crise econômica de 2014 a 2018, marcada pela retração do setor de petróleo e gás e pela redução do poder aquisitivo em Macaé e no Rio das Ostras. Segundo o gestor, as unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu buscavam condições de compra diferenciadas, como descontos progressivos, prazos estendidos e incentivos por volume, mediante planejamento financeiro e controle de estoques, a fim de evitar aquisições acima da demanda.

As negociações envolviam o equilíbrio entre *sell-in* (aquisição de mercadorias pelo supermercado) e *sell-out* (venda ao consumidor final), evitando estoques excessivos, perdas e comprometimento do capital de giro. Relata o gestor que, durante a crise petrolífera, a instabilidade da demanda exigia cautela, pois descontos associados a grandes volumes de compra poderiam gerar prejuízos caso os produtos não fossem comercializados no prazo previsto. Para reduzir riscos, o gestor priorizava campanhas para produtos essenciais e de alta rotatividade, como laticínios, congelados e itens de mercearia seca. Entre os laticínios, destacavam-se o leite UHT, os iogurtes em bandejas e as margarinas, selecionados pela demanda frequente e pelo potencial de rápida comercialização, considerando os prazos de validade e as condições de conservação.

No setor de açougue e congelados, destacavam-se hambúrgueres, empanados de frango, linguiças e cortes de aves, cuja aquisição considerava a demanda, a capacidade de armazenamento e os custos de conservação. Na mercearia seca, priorizavam-se itens essenciais, como óleo de soja, arroz, feijão e extrato de tomate, devido à elevada procura e à maior sensibilidade dos consumidores aos preços durante a crise.

A seleção de produtos de alta rotatividade permitia aproveitar os descontos das campanhas, reduzindo os riscos de perdas e de excesso de estoque. Afirma o gestor que algumas ofertas exigiam volumes mínimos superiores à demanda das unidades, o que gerava economia, mas aumentava o risco de *overstocking*, caracterizado pelo acúmulo de mercadorias além da necessidade de consumo.

Diante dos riscos de excesso de estoques, perdas por vencimento e comprometimento do capital de giro, o gestor adotava compras integradas, distribuindo as mercadorias entre as unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu. Essa estratégia permitia atingir os volumes mínimos exigidos pelos fornecedores e adequar os estoques à demanda de cada estabelecimento.

A distribuição das mercadorias considerava a demanda e a capacidade operacional de cada unidade, cabendo à Cidade Praiana, de maior densidade demográfica, até 50% dos volumes

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

adquiridos em determinadas campanhas. Essa divisão permitia aproveitar os descontos por escala, equilibrar os estoques entre as lojas e reduzir os riscos de perdas, de transferências e de liquidações emergenciais.

A efetividade das campanhas dependia da integração entre o planejamento de compras, a demanda local e a distribuição das mercadorias. Conforme esclarece o gestor, além dos descontos progressivos por volume, as negociações permitiam ampliar os prazos habituais de pagamento, de 14 ou 21 dias para prazos escalonados de 30 e 60 dias, ou até de 45 e 90 dias. A ampliação dos prazos de pagamento favorecia a liquidez e o cumprimento das obrigações financeiras durante a crise. De acordo com o gestor, produtos como leite e itens de mercearia seca apresentavam giro inferior a 10 dias, permitindo ao supermercado receber pelas vendas antes do vencimento dos pagamentos aos fornecedores e utilizar esses recursos para manter as operações. A diferença entre os prazos de recebimento das vendas e de pagamento aos fornecedores favorecia o capital de giro e a flexibilidade financeira. Contudo, essa vantagem dependia da rápida comercialização dos produtos, o que exigia o controle da rotatividade dos estoques e a priorização das mercadorias de demanda recorrente, a fim de evitar custos de armazenamento e perdas.

A política de preços do Oásis também se beneficiava das campanhas comerciais. Conforme explica o gestor, os descontos obtidos nas compras eram repassados aos consumidores por meio de encartes, panfletos e ofertas nas lojas. Produtos de alta procura, como leite e frango, eram vendidos com margens reduzidas para atrair clientes e estimular a compra de outras mercadorias.

Na avaliação do gestor, as ofertas de produtos básicos atraíam consumidores que também compravam mercadorias de maior margem, o que favorecia a rentabilidade geral das lojas. A estratégia exigia equilibrar preços promocionais e resultados comerciais, utilizando produtos essenciais para ampliar o fluxo de clientes, estimular compras complementares e fortalecer a fidelização.

As campanhas de fornecedores também fortaleceram a competitividade do Oásis Supermercado diante da expansão dos atacarejos durante a crise de 2014 a 2018, quando a redução do poder aquisitivo intensificou a busca por preços mais baixos. Na percepção do gestor, as grandes redes possuíam vantagens de escala, de distribuição e de negociação, dificultando a concorrência dos supermercados de bairro em um cenário de retração do consumo.

Nesse contexto, a participação em campanhas industriais de maior volume tornou-se um instrumento fundamental para aproximar os preços praticados pelo Oásis dos praticados por

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

concorrentes de maior porte. A reunião das necessidades das três unidades permitia negociar condições que dificilmente seriam alcançadas por meio de aquisições individuais, fortalecendo a capacidade competitiva da operação.

O gestor aproveitava as campanhas dos fornecedores para manter ofertas competitivas e fidelizar os consumidores das unidades Cidade Praiana, Village e Parque Zabulão, valorizando a proximidade com a clientela. Essa prática integrava negociação comercial, controle de estoques e gestão financeira, cuja efetividade dependia da conversão de descontos e prazos diferenciados em vendas, preservando a liquidez e evitando estoques excessivos.

Durante a crise petrolífera regional, a atuação do gestor destacou-se pelo uso da estrutura integrada das três unidades para distribuir riscos, aproveitar oportunidades de compra e fortalecer a política promocional do Oásis Supermercado. A seleção de produtos de alto giro, o rateio das cargas entre os estabelecimentos, a negociação de prazos estendidos e o repasse das vantagens comerciais aos consumidores constituíram medidas destinadas a enfrentar a retração do mercado e a intensificação da concorrência.

O aproveitamento das campanhas comerciais dos fornecedores integrou as estratégias de adaptação gerencial adotadas na operação supermercadista durante a crise econômica regional de 2014 a 2018. Conforme relatado por Thiago Andrade de Oliveira, a negociação de condições diferenciadas de aquisição, a priorização de mercadorias de alta rotatividade, a distribuição dos volumes entre as três unidades e o repasse de vantagens comerciais aos consumidores constituíram práticas voltadas à manutenção da competitividade e à preservação do capital de giro. Embora os demonstrativos contábeis da Vitória Régia Alimentos Ltda. evidenciem crescimento do faturamento e do lucro líquido entre 2017 e 2018, os documentos disponíveis não permitem mensurar os efeitos dessas campanhas sobre os resultados empresariais. Dessa forma, as iniciativas são interpretadas como componentes da estratégia de gestão comercial, cuja contribuição específica para o desempenho econômico permanece associada à percepção do gestor e às evidências qualitativas levantadas no estudo.

4.6 Parcerias promocionais

A realização de parcerias promocionais com fornecedores constituiu uma das estratégias comerciais adotadas pelo Oásis Supermercado para enfrentar os efeitos da crise econômica decorrente da retração da indústria de petróleo e gás entre 2014 e 2018, período marcado pela redução do poder aquisitivo da população de Rio das Ostras e pela intensificação da concorrência com grandes redes varejistas. Diante desse cenário, a administração das unidades

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

Cidade Praiana, Village e Rua Bangu passou a promover campanhas com sorteios de prêmios de maior valor, incluindo eletrodomésticos e motocicletas, para estimular o consumo e fortalecer a competitividade, complementando as estratégias de preços, de abastecimento e de negociação comercial.

Conforme o gestor, as campanhas foram realizadas em parceria com indústrias fornecedoras, alinhando interesses comerciais e promocionais para atrair consumidores e impulsionar as vendas. Inserida nas práticas de *trade marketing*, a estratégia envolvia negociações de fornecimento e sorteios de prêmios de maior valor, fortalecendo as relações entre fabricantes, varejistas e consumidores.

As parcerias incorporavam práticas de *cobranding*, associando a identidade do Oásis Supermercado às marcas fornecedoras em ações promocionais conjuntas. Segundo o gestor, a disponibilização dos prêmios decorria de negociações condicionadas à ampliação dos volumes de compra ou à maior exposição dos produtos nas lojas, o que fortalecia os interesses comerciais das partes envolvidas. Essa dinâmica caracterizava-se por práticas de *sell-in*, que incentivavam o varejista a adquirir mercadorias e ofereciam vantagens comerciais às partes envolvidas. Relatou o gestor que o apoio promocional ocorria mediante o fornecimento direto de prêmios ou pela concessão de verbas de marketing e bonificações destinadas à sua aquisição.

Esse modelo viabilizava campanhas com prêmios de alto valor percebido, sem comprometer os recursos do supermercado. A participação dos consumidores estava condicionada a um valor mínimo de compras, que garantia o recebimento de cupons para os sorteios. Em determinadas campanhas, a participação exigia, além do valor mínimo de compras, a aquisição de pelo menos três produtos da marca patrocinadora, condição que estimulava as vendas do Oásis Supermercado e dos fornecedores parceiros, ampliando a comercialização dos produtos promovidos. A vinculação dos sorteios à compra de produtos específicos favorecia a promoção das marcas patrocinadoras e estimulava o consumo. Segundo o gestor, essa estratégia acelerava as vendas e permitia avaliar a rentabilidade dos produtos participantes, cujas margens mais favoráveis ajudavam a compensar os custos operacionais das campanhas.

O financiamento dos prêmios pelos fornecedores reduzia os custos promocionais do Oásis Supermercado, limitando, nos casos de subsídio integral, suas despesas à produção de cupons e à disponibilização de urnas. O gestor menciona que essa estrutura viabilizava campanhas atrativas sem comprometer o orçamento, sem que fossem identificados impactos negativos relevantes na operação.

Além da redução de custos, as parcerias promocionais contribuíam para a fidelização dos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

clientes durante a crise de 2014 a 2018, marcada pela queda do poder aquisitivo e pelo aumento da concorrência. Segundo o gestor, os sorteios de prêmios de maior valor incentivavam a permanência dos consumidores nas unidades do Oásis, complementando a oferta de produtos essenciais a preços competitivos. A estratégia fortalecia o vínculo com os consumidores das unidades Cidade Praiana, Village e Parque Zabulão, valorizando a proximidade e a fidelização da clientela. O relato do gestor destaca que as parcerias também proporcionavam condições de compra mais vantajosas, com preços diferenciados oferecidos por fornecedores interessados em ampliar as vendas e reduzir estoques.

A combinação de sorteios promocionais e condições diferenciadas de fornecimento favorecia a fidelização dos consumidores, a redução dos custos de aquisição e a manutenção de preços competitivos. Essa estratégia permitia ao Oásis Supermercado enfrentar a concorrência de grandes redes e atacarejos, ao combinar vantagens comerciais, proximidade com a clientela e incentivos promocionais.

As parcerias promocionais constituíram uma estratégia de adaptação gerencial do Oásis Supermercado à crise entre 2014 e 2018, evidenciando a capacidade do gestor de utilizar as relações com fornecedores para fortalecer a competitividade. O financiamento de prêmios e a negociação de condições comerciais favoráveis contribuíram para estimular as vendas, manter preços competitivos e fidelizar a clientela, ampliando o valor percebido.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados permitiu identificar as principais estratégias de gestão de compras e adaptação comercial adotadas na operação supermercadista investigada durante a crise econômica regional de 2014 a 2018. As evidências reunidas demonstram a utilização de práticas de centralização das aquisições, negociação de condições comerciais, aproveitamento de bonificações, participação em campanhas promocionais e implementação de mecanismos de fidelização de consumidores. Essas iniciativas foram examinadas em conjunto com os indicadores econômico-financeiros disponíveis, com o objetivo de compreender sua relação com a continuidade operacional e o desempenho empresarial em um cenário de instabilidade econômica.

Os resultados foram organizados em duas dimensões complementares: a análise quantitativa das demonstrações contábeis da Vitória Régia Alimentos Ltda. dos exercícios de 2017 e 2018 e a interpretação qualitativa das estratégias administrativas relatadas por Thiago Andrade de Oliveira. Essa abordagem permitiu distinguir os resultados comprovados das percepções

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

gerenciais sobre os efeitos das decisões implementadas, considerando as limitações de um estudo de caso retrospectivo.

5.1. Evolução do desempenho econômico-financeiro

A análise das demonstrações contábeis da Vitória Régia Alimentos Ltda. evidenciou crescimento nominal das receitas e do lucro líquido entre 2017 e 2018, período inserido no contexto de recuperação econômica gradual após a recessão brasileira e os impactos regionais da crise petrolífera. Conforme os documentos examinados, a receita bruta de vendas passou de R$ 19.853.761,08, em 2017, para R$ 21.627.028,49, em 2018, representando crescimento nominal de 8,93%.

A receita líquida também apresentou expansão, passando de R$ 18.662.535,41 para R$ 20.329.406,78 no mesmo intervalo. O lucro líquido do exercício aumentou de R$ 1.191.225,66 para R$ 1.297.621,71, correspondendo a uma variação positiva de aproximadamente 8,93%. Esses resultados demonstram que a empresa apresentou crescimento das receitas e do resultado líquido no intervalo documentado, apesar das condições econômicas adversas que caracterizaram parte do período investigado.

Entretanto, a análise das margens comerciais revela aspectos relevantes sobre a composição desse desempenho. A margem bruta, calculada pela relação entre o lucro bruto e a receita líquida de vendas, passou de 29,19%, em 2017, para 28,54%, em 2018. Essa redução de 0,65 ponto percentual indica que o crescimento das receitas não foi acompanhado por ampliação proporcional da margem bruta. Por outro lado, a margem líquida calculada sobre a receita bruta permaneceu próxima de 6,00% nos dois exercícios, evidenciando estabilidade relativa da lucratividade final nessa base de comparação.

Tabela 1 – Indicadores econômico-financeiros da Vitória Régia Alimentos Ltda. (2017–2018)

Indicador	**2017**	**2018**
Receita bruta (R$)	19.853.761,08	21.627.028,49
Receita líquida (R$)	18.662.535,41	20.329.406,78
Custo das mercadorias vendidas (R$)	13.214.408,84	14.526.626,73
Lucro bruto (R$)	5.448.126,57	5.802.780,05
Lucro líquido (R$)	1.191.225,66	1.297.621,71
Margem bruta (%)	29,19	28,54
Margem líquida sobre receita bruta (%)	6,00	6,00

Fonte: Elaborado com base nas Demonstrações do Resultado do Exercício da Vitória Régia Alimentos Ltda. (2017; 2018).

A manutenção da margem líquida, simultaneamente ao crescimento do faturamento, sugere que

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

a expansão nominal das operações foi acompanhada pela preservação da proporção entre o resultado líquido e as vendas brutas. Contudo, a redução da margem bruta evidencia a necessidade de considerar os custos das mercadorias vendidas e a composição das despesas operacionais, evitando interpretar o aumento do faturamento como um indicador isolado de maior eficiência econômica.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de compras, os resultados devem ser examinados em conjunto com as práticas relatadas de negociação com fornecedores, consolidação de pedidos, obtenção de bonificações e adequação dos preços comerciais. Conforme discutido por Theodoro et al. (2024), a competitividade depende do alinhamento entre o planejamento organizacional, as condições de aquisição e a capacidade financeira. Nesse sentido, a experiência investigada apresenta elementos compatíveis com a importância da integração entre compras, abastecimento e gestão financeira, embora os demonstrativos contábeis não permitam estabelecer a contribuição individual de cada estratégia para os resultados observados.

Assim, o desempenho econômico-financeiro documentado evidencia crescimento nominal e manutenção relativa da margem líquida entre 2017 e 2018, mas não comprova que esses resultados decorreram das práticas de compras ou das demais estratégias administrativas relatadas. A interpretação exige considerar também as condições do mercado, a dinâmica dos preços, o comportamento dos consumidores e outros fatores internos e externos que influenciam o desempenho supermercadista.

5.2 Resultados das estratégias de compras e negociação com fornecedores

A análise das práticas de compras adotadas na operação supermercadista investigada permitiu identificar a integração das decisões de abastecimento, negociação comercial e gestão de estoques como um dos principais mecanismos de adaptação administrativa ao cenário de crise econômica regional. Conforme relatado por Thiago Andrade de Oliveira, a consolidação das necessidades de aquisição das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu ampliou a capacidade de negociação com fornecedores, possibilitando a busca por condições comerciais diferenciadas em relação às compras realizadas individualmente.

Entre os resultados gerenciais relatados, destacaram-se a obtenção de descontos comerciais, a ampliação dos prazos de pagamento, o recebimento de mercadorias bonificadas e o aproveitamento de campanhas promocionais promovidas pelas indústrias fornecedoras. Essas práticas foram direcionadas à redução dos custos médios de aquisição, à preservação do capital de giro e à manutenção de preços competitivos em produtos essenciais e de elevada

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

rotatividade. A centralização das compras também favoreceu, segundo o gestor, a distribuição planejada das mercadorias entre os estabelecimentos, considerando as necessidades de abastecimento, a capacidade de armazenamento e as características da demanda de cada unidade. Essa organização permitia compatibilizar oportunidades de negociação por volume com o controle dos estoques, reduzindo a exposição a aquisições excessivas e a perdas decorrentes de produtos com prazo de validade limitado.

No âmbito das bonificações comerciais, os resultados relatados indicam que o recebimento de quantidades adicionais de mercadorias, sem desembolso proporcional, possibilitava reduzir o custo médio unitário dos produtos adquiridos. A vantagem econômica potencial decorrente dessa prática poderia ser utilizada para a formação de preços promocionais, a preservação de margens comerciais ou o fortalecimento da competitividade frente a estabelecimentos de maior porte. Entretanto, a ausência de registros individualizados das operações impede a mensuração da economia obtida por meio das bonificações.

As negociações de prazos de pagamento constituíram outra dimensão relevante da estratégia de compras. Conforme as informações fornecidas pelo gestor, a ampliação dos prazos concedidos pelos fornecedores visava aproximar o vencimento das obrigações comerciais do momento da realização das receitas provenientes das vendas. Essa prática está diretamente relacionada à administração do capital de giro, uma vez que o equilíbrio entre recebimentos, estoques e pagamentos influencia a capacidade de continuidade operacional das empresas varejistas.

Os resultados contábeis apresentados na subseção anterior demonstraram crescimento nominal nas receitas e no lucro líquido da Vitória Régia Alimentos Ltda. entre 2017 e 2018. Entretanto, a redução da margem bruta no mesmo período indica que as vantagens comerciais relatadas não se traduziram em aumento proporcional da rentabilidade bruta das vendas. Esse resultado reforça a necessidade de distinguir os benefícios potenciais das negociações dos efeitos observados nos demonstrativos financeiros. A interpretação conjunta das evidências permite compreender que a gestão estratégica de compras não se restringiu à obtenção de preços menores junto aos fornecedores, abrangendo também a coordenação das quantidades adquiridas, a distribuição dos estoques, a negociação de condições de pagamento e a articulação entre o abastecimento e as políticas promocionais. Essa perspectiva é compatível com a literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos, segundo a qual as decisões de aquisição devem ser integradas ao planejamento operacional e financeiro das organizações.

Dessa forma, os resultados qualitativos evidenciam o uso de estratégias de compras orientadas à competitividade e à adaptação empresarial durante a crise econômica regional. Embora os

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

relatos indiquem benefícios operacionais e comerciais, os documentos disponíveis não permitem estabelecer uma relação causal direta entre cada prática gerencial e o desempenho financeiro registrado. A contribuição do estudo consiste, portanto, em demonstrar como diferentes instrumentos de negociação e abastecimento foram articulados na administração de uma operação supermercadista submetida a condições econômicas adversas.

5.3 Fidelização de clientes, campanhas promocionais e inovação nos meios de pagamento

Os resultados qualitativos da investigação evidenciaram que as estratégias de adaptação da operação supermercadista não se limitaram às decisões de compras e negociação com fornecedores, abrangendo também iniciativas direcionadas à manutenção da clientela, ao estímulo do consumo e à diferenciação comercial. Conforme relatado por Thiago Andrade de Oliveira, a administração das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu buscou preservar e ampliar sua base de consumidores durante a crise econômica regional por meio da combinação de preços competitivos, programas de fidelização, campanhas promocionais e diversificação das modalidades de pagamento.

Entre as iniciativas mencionadas pelo gestor, destacou-se a utilização de mecanismos de fidelização associados à concessão de descontos, à oferta de benefícios vinculados a cartões de crédito e à realização de sorteios e à distribuição de brindes. Essas ações tinham como finalidade incentivar a recorrência das compras, fortalecer o relacionamento com os consumidores e ampliar a atratividade dos estabelecimentos em um contexto de maior sensibilidade aos preços e de intensificação da concorrência no varejo. As campanhas promocionais desenvolvidas em parceria com fornecedores também foram integradas a essa estratégia de relacionamento comercial. Segundo o relato gerencial, a disponibilização de prêmios e benefícios aos consumidores era articulada às negociações de abastecimento, permitindo associar as condições de aquisição de mercadorias às ações de divulgação e incentivo às vendas. Essa integração demonstra que as decisões de compras assumiram um papel mais amplo, incluindo o apoio às políticas de comercialização e fidelização.

Outro resultado relevante identificado na pesquisa foi a adoção de pagamentos em criptomoedas, incluindo Bitcoin, no período investigado. Conforme informado por Thiago Andrade de Oliveira, a disponibilização dessa alternativa de pagamento despertou o interesse de consumidores curiosos em relação à tecnologia, o que, em sua percepção, contribuiu para atrair novos clientes aos estabelecimentos. O gestor destacou essa iniciativa como uma das decisões estratégicas mais significativas adotadas na operação supermercadista entre 2014 e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

2018.

A introdução de pagamentos em criptomoedas representou, no contexto relatado, uma iniciativa de diferenciação comercial associada à incorporação de tecnologias financeiras emergentes. Além de ampliar as alternativas disponíveis aos consumidores, a medida conferia visibilidade a uma modalidade de transação ainda pouco difundida no varejo cotidiano durante o período estudado. Sua relevância gerencial pode ser interpretada a partir da busca por inovação e posicionamento competitivo em um ambiente econômico caracterizado por incertezas.

Entretanto, os documentos disponibilizados para a pesquisa não incluem registros individualizados das transações realizadas em criptomoedas, valores recebidos por essa modalidade, número de consumidores que a utilizaram ou indicadores que permitam identificar sua participação no faturamento. Dessa forma, embora o gestor associe a iniciativa à atração de novos clientes, não é possível quantificar seu impacto sobre as vendas, a rentabilidade ou o crescimento empresarial.

A preservação e a ampliação da clientela, relatadas pelo gestor, devem ser interpretadas considerando a ausência de séries históricas sobre o número de clientes atendidos, a frequência de compras, a utilização dos benefícios de fidelização e o volume de vendas associado às campanhas promocionais. A análise integrada dessas iniciativas evidencia que a adaptação gerencial da operação supermercadista envolveu a articulação entre estratégias tradicionais de competitividade, como a negociação de preços e as promoções, e iniciativas de inovação nos meios de pagamento. Enquanto as primeiras buscavam oferecer vantagens econômicas e fortalecer o relacionamento com os consumidores, a adoção de criptomoedas representou uma tentativa de diferenciação comercial por meio da tecnologia.

Assim, os resultados sugerem que a capacidade de adaptação empresarial durante períodos de crise pode envolver decisões complementares de abastecimento, comercialização, relacionamento com clientes e inovação. No caso investigado, essas estratégias constituíram componentes da atuação gerencial de Thiago Andrade de Oliveira, embora sua contribuição individual para o desempenho econômico-financeiro permaneça limitada às evidências qualitativas disponíveis e não possa ser determinada quantitativamente.

5.4 Discussão dos resultados

A análise integrada dos resultados demonstra que a adaptação da operação supermercadista investigada à crise econômica regional de 2014 a 2018 envolveu a articulação de diferentes estratégias administrativas, com destaque para a gestão de compras, a negociação com

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

fornecedores, a organização dos estoques e o desenvolvimento de iniciativas comerciais voltadas à manutenção da competitividade. As práticas identificadas revelam uma atuação gerencial orientada à adequação das condições de abastecimento e comercialização diante das mudanças no ambiente econômico de Rio das Ostras e de sua região de influência.

No âmbito da gestão de compras, a consolidação das necessidades de aquisição das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu constituiu um dos principais instrumentos relatados para ampliar a capacidade de negociação com fornecedores. A obtenção de descontos, a ampliação de prazos de pagamento, o aproveitamento de bonificações e a participação em campanhas comerciais demonstram o uso de mecanismos complementares para administrar os custos de aquisição, a disponibilidade de mercadorias e as necessidades de capital de giro. Esses resultados reforçam a importância da integração entre o planejamento de compras, a gestão de estoques e a administração financeira, conforme discutido na fundamentação teórica.

A análise econômico-financeira evidenciou que a Vitória Régia Alimentos Ltda. apresentou crescimento nominal de 8,93% na receita bruta entre 2017 e 2018, acompanhado de expansão de aproximadamente 8,93% no lucro líquido. Entretanto, a redução da margem bruta de 29,19% para 28,54% demonstra que o crescimento das vendas não foi acompanhado de elevação proporcional da rentabilidade bruta. A margem líquida sobre a receita bruta, por sua vez, permaneceu próxima de 6,00%, indicando relativa estabilidade da lucratividade final no período documentado. Esses indicadores permitem reconhecer um desempenho empresarial positivo em termos de expansão nominal das receitas e do resultado líquido, mas também evidenciam a necessidade de avaliar a eficiência comercial em diferentes dimensões. O crescimento do faturamento não demonstra redução dos custos relativos nem comprova a efetividade individual das estratégias de negociação.

As iniciativas de fidelização, os sorteios promocionais e a adoção de pagamentos em criptomoedas ampliaram o conjunto de respostas administrativas identificadas no estudo. Conforme o relato de Thiago Andrade de Oliveira, essas medidas buscaram preservar e atrair consumidores, fortalecer o relacionamento comercial e diferenciar os estabelecimentos diante da concorrência. Embora representem aspectos relevantes da estratégia empresarial, sua efetividade não pôde ser quantificada em razão da ausência de indicadores específicos sobre participação de clientes, transações promocionais e pagamentos realizados por criptomoedas.

A triangulação das evidências permitiu distinguir três níveis de resultados: aqueles demonstrados por registros contábeis, como a evolução das receitas e do lucro líquido; aqueles identificados por documentos societários, como a participação e as responsabilidades

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

administrativas do gestor; e aqueles provenientes de seu relato, como os benefícios atribuídos às negociações, à fidelização e à inovação nos meios de pagamento. Essa distinção contribui para a consistência da interpretação e reduz o risco de apresentar percepções gerenciais como resultados financeiros comprovados.

Em relação ao problema de pesquisa, os achados indicam que a adaptação das práticas de compras e negociação ocorreu por meio da integração de pedidos, da busca por condições comerciais diferenciadas, da utilização de bonificações e da articulação entre abastecimento e estratégias promocionais. Tais iniciativas compuseram uma resposta gerencial às condições adversas do mercado regional. Entretanto, a natureza retrospectiva da investigação e a indisponibilidade de registros operacionais completos impedem a determinação da contribuição causal dessas medidas para o desempenho econômico-financeiro da empresa.

A principal contribuição do estudo consiste em evidenciar como a gestão estratégica de compras pode integrar diferentes dimensões da administração supermercadista, indo além da negociação de preços e abrangendo capital de giro, controle de estoques, relacionamento com fornecedores, política comercial e adaptação competitiva. O caso também demonstra a importância de confrontar narrativas gerenciais com documentação contábil e societária em pesquisas retrospectivas sobre decisões empresariais adotadas durante períodos de crise.

Dessa forma, os resultados permitem concluir que a operação supermercadista investigada desenvolveu um conjunto articulado de práticas administrativas voltadas à continuidade operacional e à competitividade, enquanto os demonstrativos da Vitória Régia Alimentos Ltda. registraram expansão nominal das receitas e do lucro líquido entre 2017 e 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as estratégias de gestão de compras e negociação com fornecedores adotadas na operação supermercadista investigada em Rio das Ostras, no estado do Rio de Janeiro, durante a crise econômica regional de 2014 a 2018, considerando suas relações com a adaptação administrativa, a competitividade e o desempenho empresarial. A investigação permitiu compreender como decisões relacionadas ao abastecimento, à negociação comercial e à organização financeira foram articuladas diante das dificuldades econômicas decorrentes da retração da atividade petrolífera regional.

Os resultados evidenciaram que a consolidação das necessidades de compras das unidades Cidade Praiana, Village e Rua Bangu constituiu uma das principais estratégias gerenciais relatadas por Thiago Andrade de Oliveira. A integração das aquisições, a negociação de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

descontos e prazos de pagamento, o aproveitamento de bonificações em mercadorias e a participação em campanhas comerciais de fornecedores representaram iniciativas voltadas à obtenção de condições mais favoráveis de abastecimento, à gestão do capital de giro e à manutenção de preços competitivos.

Verificou-se, ainda, que a adaptação empresarial envolveu medidas complementares à gestão de compras, como programas de fidelização, concessão de descontos aos consumidores, campanhas promocionais com sorteios e brindes e diversificação das modalidades de pagamento. Nesse contexto, destacou-se a adoção de pagamentos em criptomoedas, incluindo Bitcoin, que o gestor apontou como uma das decisões mais relevantes do período. Segundo seu relato, a iniciativa despertou o interesse dos consumidores e contribuiu para a atração de novos clientes, embora não tenham sido disponibilizados registros transacionais que permitissem mensurar esses efeitos.

A análise documental demonstrou que a Vitória Régia Alimentos Ltda. apresentou crescimento nominal de aproximadamente 8,93% na receita bruta e no lucro líquido entre 2017 e 2018. No mesmo intervalo, a margem bruta caiu de 29,19% para 28,54%, enquanto a margem líquida, calculada sobre a receita bruta, permaneceu próxima de 6,00%. Esses indicadores evidenciam a expansão das receitas e do resultado líquido, acompanhada de uma redução relativa da margem bruta, o que demonstra que o crescimento do faturamento não se traduziu em uma ampliação proporcional da rentabilidade comercial.

Diante desses resultados, conclui-se que as estratégias de compras e negociação compuseram um conjunto de respostas gerenciais voltadas à adaptação da operação supermercadista às condições adversas do ambiente econômico regional. Entretanto, não foi possível estabelecer uma relação causal direta entre cada prática administrativa e o desempenho financeiro observado, uma vez que os demonstrativos contábeis disponíveis não discriminam os efeitos das negociações, das bonificações, das campanhas promocionais ou das modalidades de pagamento sobre os resultados empresariais.

A pesquisa apresenta limitações decorrentes de sua natureza retrospectiva, da dependência parcial das informações fornecidas pelo gestor e da disponibilidade desigual de documentos relativos ao período investigado. Destacam-se a ausência de demonstrações financeiras completas para todos os exercícios de 2014 a 2016, a inexistência de registros individualizados das negociações com fornecedores e a indisponibilidade de séries históricas sobre o número de clientes, a utilização de benefícios promocionais e as transações em criptomoedas. A existência de diferentes pessoas jurídicas vinculadas à trajetória empresarial do gestor também exigiu

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

cautela na delimitação dos resultados documentados.

Como contribuição científica, o estudo evidencia a importância de compreender a gestão estratégica de compras como uma atividade integrada às demais funções empresariais, à administração financeira, à gestão de estoques, ao relacionamento com fornecedores e às estratégias comerciais. A investigação também demonstra a relevância da triangulação entre relatos gerenciais e documentos empresariais para a análise de experiências administrativas desenvolvidas em contextos de instabilidade econômica.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre estabelecimentos supermercadistas submetidos a condições econômicas semelhantes, bem como a realização de investigações baseadas em séries históricas de indicadores operacionais e financeiros. Também se mostra pertinente examinar, de forma específica, os efeitos de programas de fidelização, campanhas promocionais e tecnologias de pagamento sobre o comportamento dos consumidores e o desempenho do varejo alimentar.

Conclui-se, portanto, que a experiência investigada demonstra a relevância da capacidade de adaptação gerencial em períodos de crise, quando as decisões de compras são articuladas ao planejamento financeiro, à organização do abastecimento e às iniciativas de relacionamento comercial. Embora não seja possível atribuir o desempenho empresarial a uma estratégia isolada, o caso oferece evidências da utilização integrada de práticas administrativas orientadas à continuidade operacional e à competitividade no setor supermercadista.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, Acácio Eloy et al. O planejamento estratégico em empresas privadas brasileiras: uma revisão bibliográfica atualizada. **Revista Científica do Tocantins,** v. 4, n. 1, 2024.

ARANHA, José Aparecido Moura. Revisão sistemática da literatura utilizando a ferramenta StArt. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN),** v. 6, n. 1, 2022.

BATISTA, Yasmim Oliveira et al. O fluxo de caixa como controle nas pequenas empresas: revisão integrativa da literatura. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 23, n. 7, p. 85, 2025.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C.; WHIPPLE, Judith M. Supply Chain Logistics Management: 2026. **Release.** 6. ed. New York: McGraw-Hill, 2026.

CARDOSO, Guilherme et al. Gestão de estoque e desempenho de empresas brasileiras listadas na B3. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade,** v. 14, n. 1, p. 118–133, 2020.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

CARMO, Carlos Roberto Souza. Modelo Matemático de Otimização Aplicado à administração do Capital de giro. **Latin American Journal of Business Management,** v. 12, n. 1, 2021.

CAZELLA, Ademir Antonio; DORIGON, Clóvis; PECQUEUR, Bernard. Da economia de escala à especificação de recursos territoriais: introdução ao dossiê "Desenvolvimento Rural e a Cesta de Bens e Serviços Territoriais". **Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2022.

CHAPMAN, Stephen N.; GATEWOOD, Ann K.; ARNOLD, J. R. Tony; CLIVE, Lloyd M. **Introduction to Materials Management**. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2022.

CHOPRA, Sunil. **Supply chain management:** strategy, planning, and operation. 8th ed. New York: Pearson, 2026.

DA SILVA, Rosiane Oliveira et al. Ferramentas para a gestão estratégica de compras: uma revisão da literatura sobre ferramentas de tomada de decisão e de eficiência operacional. **Revista ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 12, n. 6, p. 1-11, 2026.

DA SILVA, Larissa de Souza et al. O papel de um centro de distribuição (CD) no setor supermercadista: uma revisão sistemática da literatura. **Research, Society and Development,** v. 11, n. 16, p. E503111638728-e503111638728, 2022.

DA SILVA, José Alan Barbosa. Métodos E Práticas Colaborativas Na Cadeia De Suprimentos: Revisão Da Literatura. **Navus - Revista De Gestão E Tecnologia**, V. 9, N. 2, P. 76-91, 2019.

DE BIANCHI, Michelly Aparecida; DE LIMA, Douglas Leonardo; DOS SANTOS, Osmildo Sobral. Tecnologias habilitadoras na indústria 4.0: oportunidades e desafios de aplicação na gestão financeira. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e13811527956-e13811527956, 2022.

DE JESUS, Queiroz S. et al. A dimensão ambiental da cooperação energética brasileira: um panorama do governo Dilma Rousseff (2011-2016). **Desafios**, v. 37, n. 1, 2025.

DE OLIVEIRA, Ana Barbara Mont'Serrat et al. Análise da gestão do capital de giro em empresas varejistas brasileiras listadas na B3, utilizando o Modelo Fleuriet—Revista **Brasileira de Administração Científica**, v. 15, p. e8533-e8533, 2024.

DOS ANJOS PANTOJA, Dione et al. Centrais de compras & compras compartilhadas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 12, n. 6, p. 1–17, 2026.

ENDO, Gustavo Yuho et al. Green Supply Chain Management: Uma Revisão Sistemática Integrativa dos Estudos Publicados. **Revista De Gestão Dos Países De Língua Portuguesa,** V. 20, N. 2, P. 61-84, 2021.

FAUSTINO, Diogo Luiz; HANAI-YOSHIDA, Valquíria Miwa. Aspectos críticos da gestão de cadeias de suprimentos com foco na sustentabilidade: uma revisão. **Revista DCS**, v. 22, n. 85, p. e3963-e3963, 2025.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Estado de bem-estar social no Brasil: uma revisão ou a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 15/02/2026 | aceito: 01/03/2026 | publicação: 18/03/2026

crise e o fim do "espírito de Dunquerque". **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, n. 3, p. 395-407, 2021.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Relacionam, 2022.

MARTINS, Norberto Montani. Risco sistêmico, fragilidade financeira e crise: uma análise pós-keynesiana a partir da contribuição de Fernando Cardim de Carvalho. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 24, n. 02, p. e202428, 2020.

NUNES, André; VISOTO, Maria Carolina Reis; SILVA, Millena Cordeiro da. O capital de giro na decisão de financiamento das empresas: uma revisão. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 75, 2019.

SUCENA, M. P. & CURY, M. V. Q. Modelagem Fuzzy-saw para qualificação de empresas de logística no e-commerce: o caso dos resultados do IQLE. **Exacta.** 2023.
THEODORO, Deise Helena Ortolan et al. Planejamento e Controle de Estoque nas Empresas: Revisão Bibliográfica. **Prospectus** (ISSN: 2674–8576), v. 6, n. 1, p. 699–769, 2024.

VIEIRA, Benedito. **Fluxo de caixa gerencial:** ferramentas e estratégias para empresas de todos os portes. Alta Books, 2024.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.