Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Gestión estratégica de compras en el sector minorista de supermercados durante una crisis regional: un estudio de caso en Rio das Ostras.

Gestión estratégica de compras en el sector de los supermercados durante una crisis económica regional: un estudio de caso en Rio das Ostras, Brasil.

Thiago Andrade de Oliveira

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de gestión de compras y negociación con proveedores adoptadas en una cadena de supermercados ubicada en Rio das Ostras, estado de Río de Janeiro, durante la crisis económica regional de 2014 a 2018. La investigación se centró en las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu, considerando las prácticas administrativas reportadas por el gerente Thiago Andrade de Oliveira y los indicadores económicos y financieros disponibles. Metodológicamente, se desarrolló un estudio de caso retrospectivo, descriptivo y analítico, con un enfoque cualitativo, apoyado en datos cuantitativos, a través de...

Investigación bibliográfica, análisis de documentos e información proporcionada por el gerente participante. Se examinaron estrategias para compras centralizadas, negociación de precios y condiciones, obtención de bonificaciones, aprovechamiento de campañas comerciales, fidelización de clientes e innovación en métodos de pago. Los resultados documentales mostraron un crecimiento nominal de aproximadamente el 8,93 % en los ingresos brutos y el beneficio neto de Vitória Régia Alimentos Ltda. entre 2017 y 2018, acompañado de una reducción del margen bruto del 29,19 % al 28,54 %. Los resultados cualitativos indicaron el uso integrado de prácticas de aprovisionamiento, negociación comercial y gestión de relaciones con el cliente como mecanismos para adaptarse al entorno económico adverso. También se destacó la adopción de pagos con criptomonedas, incluido Bitcoin, que el gerente identificó como una iniciativa de diferenciación comercial. Se concluyó que la gestión estratégica de compras integró un conjunto de respuestas administrativas orientadas a la competitividad y la continuidad operativa, aunque la evidencia disponible no permite establecer una relación causal directa entre las estrategias implementadas y el desempeño financiero observado.

Palabras clave: Gestión estratégica de compras; Venta minorista en supermercados; Negociación con proveedores.

Abstracto

Este estudio analizó las estrategias de gestión de compras y negociación con proveedores utilizadas por una cadena de supermercados en Rio das Ostras, Río de Janeiro, Brasil, durante la crisis económica regional de 2014 a 2018. La investigación se centró en las tiendas Cidade Praiana, Village y Rua Bangu, considerando las prácticas de gestión reportadas por Thiago Andrade de Oliveira y los indicadores de desempeño financiero disponibles. Metodológicamente, la investigación empleó un diseño de estudio de caso retrospectivo, descriptivo y analítico, utilizando un enfoque cualitativo respaldado por datos cuantitativos, basado en una revisión de la literatura, respaldada por datos cuantitativos, a través del análisis documental y la información proporcionada por el gerente participante. El estudio examinó las compras centralizadas, las negociaciones de precios y condiciones de pago, las bonificaciones por mercancía, las campañas promocionales de proveedores, las iniciativas de fidelización de clientes y las innovaciones en los pagos. Los hallazgos documentales revelaron un incremento nominal de aproximadamente el 8,93% tanto en los ingresos brutos como en la utilidad neta de Vitória Régia Alimentos Ltda. entre 2017 y 2018, mientras que el margen de utilidad bruta disminuyó del 29,19% al 28,54%. Los hallazgos cualitativos indicaron el uso integrado de prácticas de adquisición, negociación comercial y relaciones con el cliente como mecanismos para adaptarse a condiciones económicas adversas. La aceptación de pagos con criptomonedas, incluido Bitcoin, también se identificó como una iniciativa de diferenciación comercial considerada significativa por el gerente. El estudio concluye que la compra estratégica

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

La gestión formó parte de un conjunto más amplio de respuestas administrativas destinadas a mantener la competitividad y la continuidad operativa. Sin embargo, la evidencia disponible no establece una relación causal directa entre las estrategias implementadas y el desempeño financiero observado.

Palabras clave: Gestión estratégica de compras; Venta minorista en supermercados; Negociación con proveedores.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de compras es una actividad fundamental para la competitividad.
de las empresas del sector de los supermercados, ya que influye en los costes de adquisición y la disponibilidad.
de bienes, formación de precios y gestión de recursos financieros. En un
Un mercado caracterizado por una alta rotación de productos y una diversidad de proveedores.
Y debido a la sensibilidad de los consumidores a las variaciones de precios, las decisiones de suministro
Van más allá de la dimensión operativa y adquieren relevancia para la sostenibilidad económica.
de los establecimientos.

Durante los períodos de inestabilidad económica, la gestión de compras cobra aún mayor relevancia.
porque las empresas necesitan equilibrar el mantenimiento de precios competitivos con la preservación de
de márgenes de beneficio y capital circulante. Negociación de descuentos, ampliación de plazos de pago.
Los métodos de pago, la centralización de pedidos y el uso de bonificaciones son herramientas
que pueden fomentar la adaptación empresarial, siempre que vayan acompañadas de una planificación.
Gestión financiera, control de inventario y evaluación de las condiciones de mercado. Según
Theodoro et al. (2024) destacan la planificación organizacional y la gestión de relaciones.
Los aspectos comerciales son elementos importantes para adaptar las decisiones empresariales a los cambios en
entorno competitivo.

En el contexto brasileño, la crisis económica que comenzó en 2014 tuvo repercusiones significativas en...
empleo, ingresos y consumo. Sus efectos fueron significativos en los municipios.
económicamente vinculadas a la industria del petróleo y el gas, como Macaé y Rio das Ostras, en
Estado de Río de Janeiro. Contracción de las inversiones y actividades relacionadas con la cadena de suministro.
La industria petrolera ha afectado la dinámica económica regional, planteando desafíos para las empresas.
Empresas que dependen del mercado de consumo local. En este escenario, el sector de los supermercados.
Tuve que lidiar con cambios en el comportamiento de compra y una mayor demanda de productos.
servicios esenciales y una competencia de precios intensificada.
La vulnerabilidad económica de las regiones que dependen de actividades productivas específicas.
Esto pone de relieve la importancia de investigar las respuestas administrativas adoptadas por las empresas.
Ante las crisis sectoriales, en el sector de la venta minorista de alimentos, estas respuestas implican la reorganización de...
relaciones con los proveedores, la adecuación de los volúmenes de compra, el uso de campañas

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Aspectos comerciales y desarrollo de mecanismos de fidelización de clientes. Integración
Estas decisiones pueden constituir un recurso de gestión relevante para la continuidad operativa.
en entornos económicos adversos.

Dado este problema, el presente estudio investiga la experiencia de la gestión de compras y
Negociación comercial desarrollada en la operación del supermercado Oasis, en Rio das Ostras.
(RJ), durante el período de 2014 a 2018. La investigación considera las unidades de Cidade Praiana,
Village y Rua Bangu, cuyas prácticas administrativas fueron examinadas con base en el relato de
Thiago Andrade de Oliveira, un gerente involucrado en la investigación, y documentos corporativos.
relacionado con la operación. El caso permite analizar las decisiones de suministro y la negociación.
Se desarrollaron asociaciones con proveedores y estrategias comerciales en respuesta a las transformaciones de
entorno económico regional. La investigación parte del siguiente problema de investigación: cómo el
Las prácticas de gestión de compras y la negociación con los proveedores se adaptaron al contexto de
La crisis económica regional de 2014-2018 y cómo se relacionaron estas adaptaciones.
¿Cómo se relaciona esto con la competitividad y el rendimiento de la operación del supermercado que se está investigando?

El objetivo general es analizar las estrategias de gestión de compras y negociación con
Proveedores adoptados en las operaciones de los supermercados durante la crisis económica regional.
considerando su relación con la adaptación gerencial y los resultados empresariales. El objetivo es...
identificar las prácticas de centralización de adquisiciones y negociación de términos comerciales;
Examine el uso de bonificaciones, campañas de proveedores y políticas promocionales;
comprender la fidelización de clientes y las iniciativas de diferenciación comercial; y analizar los indicadores.
Datos económicos y financieros disponibles, distinguiendo los resultados documentados de las percepciones.
Informado por el gerente.

La relevancia de la investigación se basa en la necesidad de comprender cómo...
Los supermercados pueden organizar sus procesos de compra y toma de decisiones.
El suministro se ve afectado por los cambios en el mercado de consumo y las limitaciones económicas.
Desde un punto de vista científico, el estudio contribuye a la discusión sobre la gestión estratégica de
Compras, relaciones con proveedores, gestión del capital circulante y adaptación.
Negocios en contextos de crisis. Desde una perspectiva gerencial, la investigación presenta una
experiencia concreta en vincular la negociación comercial, la planificación de inventarios y
Estrategias de relación con el cliente, que permiten identificar las mejores prácticas y las limitaciones.
Relevante para la gestión del comercio minorista de alimentos.

La investigación se caracteriza por ser un estudio de caso retrospectivo, de carácter descriptivo y analítico.
con un enfoque cualitativo respaldado por datos cuantitativos. Los procedimientos incluyen:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Investigación bibliográfica, análisis de documentos y uso de la información proporcionada por el gerente.
participante. La documentación examinada incluye registros corporativos y estados financieros.
de Vitória Régia Alimentos Ltda., con énfasis en los ejercicios de 2017 y 2018. El análisis
Busca comparar la información de gestión con los documentos disponibles, reconociendo la
limitaciones derivadas de la ausencia de series históricas completas y registros individualizados.
de negociaciones comerciales.

El artículo está estructurado en seis secciones. Tras esta introducción, se presenta la justificación.
Aspectos teóricos de la gestión de compras, las relaciones con los proveedores y la centralización de...
Adquisiciones, gestión financiera y adaptación empresarial en contextos de crisis. El tercero
La cuarta sección describe los procedimientos metodológicos. La cuarta sección caracteriza el caso y las prácticas.
Se presentan los informes administrativos. La quinta sección presenta y analiza los resultados cualitativos y económicos.
financiero. Finalmente, la sexta sección reúne las consideraciones finales, las contribuciones de la investigación,
sus limitaciones y las posibilidades para futuras investigaciones.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Compras y relaciones con proveedores

La gestión de compras es estratégica para el suministro, la selección de proveedores y...
Negociación comercial y control de costes e inventario. En este contexto, la planificación
La organización orienta las decisiones de adquisición, la evaluación de proveedores y la definición de...
Condiciones comerciales compatibles con la capacidad financiera y operativa de la empresa.
considerando sus objetivos y los cambios en el entorno externo (Theodoro et al., 2024).

La gestión estratégica de compras debe tener en cuenta las fuerzas competitivas del mercado, tales como...
poder de negociación de proveedores y compradores, rivalidad entre competidores y la amenaza
de nuevos participantes y productos sustitutivos (Da Silva et al., 2026). Selección de proveedores
Implica criterios de calidad, precios, plazos y regularidad de suministro, mientras que el
El proceso de compra incluye identificar las necesidades, obtener presupuestos y...
emitir pedidos, recibir mercancías y aprobar pagos (Chapman y
et al., 2022).

En el sector de los supermercados, la gestión de compras requiere control sobre el reabastecimiento, la caducidad y...
de la demanda de productos. Aunque las compras a gran escala favorecen los descuentos, pueden
Aumentan los costos de almacenamiento, comprometen el capital de trabajo y generan pérdidas por vencimiento.
o exceso de inventario, lo que requiere una evaluación del costo total de la operación (Da Silva et al., 2022).

La planificación de compras requiere un equilibrio entre la oferta, la demanda y el inventario, evitando ambos...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Interrupciones en el suministro, costos excesivos y compromisos financieros. Según
Según Theodoro et al. (2024), la ventaja competitiva puede resultar del liderazgo en costos o de...
Diferenciación, a través de negociaciones favorables, calidad y variedad de productos. Sin embargo,
Las reducciones de precios deben evaluarse teniendo en cuenta los costes logísticos, los plazos de entrega y los volúmenes.
comprado y el valor percibido por el consumidor.
La competitividad de los supermercados depende de la idoneidad del surtido de productos, los precios y...
La disponibilidad de productos para satisfacer las demandas de los consumidores. Endo et al. (2021) destacan la
Integración y cooperación entre los participantes de la cadena de suministro como factores de
eficiencia operativa. En este contexto, las negociaciones, la programación de entregas y
El intercambio de información, combinado con una base de datos de proveedores actualizada,
Facilitan el suministro y la comparación de condiciones comerciales.
La diversificación de proveedores reduce los riesgos de escasez, retrasos y cambios en...
condiciones comerciales. En este contexto, la función de compras va más allá de su carácter operativo y
asume un rol estratégico, contribuyendo a la planificación, la creación de valor y...
Los resultados económicos de la organización. La integración entre compras, ventas, inventario y finanzas.
Es esencial adaptar las adquisiciones a la demanda (Da Silva et al., 2026), asegurando condiciones
favorable en términos de costo, calidad y plazo (Alves Júnior et al., 2024). La mejora de la gestión
Implica comparar proveedores, indicadores de rendimiento y prácticas como...
benchmarking y outsourcing, cuya aplicación requiere la evaluación de características, costos y
de riesgos organizacionales (Chapman et al., 2022).
La gestión de compras requiere adaptarse a las fluctuaciones de precios, costes, oferta y demanda.
Silva (2019) destaca la integración de la cadena de producción como un factor de competitividad.
resaltando la importancia de las relaciones entre fabricantes, distribuidores, mayoristas y
Minoristas. Por lo tanto, el suministro de supermercados requiere una evaluación continua de los proveedores.
y la negociación conjunta de precios, plazos, volúmenes, entregas y capacidad de comercialización.

2.2. Compras centralizadas y economías de escala

La centralización de las compras implica consolidar las demandas de diferentes unidades en...
una estructura administrativa destinada a aumentar el poder de negociación con los proveedores y obtener
Condiciones comerciales más favorables. En el sector de los supermercados, esta estrategia requiere...
Planificar las adquisiciones según las necesidades de cada tienda, equilibrando las ganancias.
La centralización depende de la escala, la disponibilidad financiera y las características específicas de la demanda local.
Realizar compras puede aumentar el poder de negociación, favoreciendo los descuentos por volumen y las condiciones de pago.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

servicios diferenciados y entregas programadas, aunque estos beneficios no son automáticos.
Las economías de escala dependen de la reducción efectiva de los costos unitarios, considerando también la
Gastos de adquisición y distribución (Cazella, Dorigon y Pecqueur, 2022). En este contexto, la
La integración entre compras y logística es esencial para coordinar proveedores, almacenamiento y...
suministrando las unidades, promoviendo una mayor eficiencia operativa (Bowersox et al., 2026).
La integración entre compras y logística garantiza que las unidades se suministren en las cantidades correctas.
y dentro de los plazos adecuados, lo que requiere procedimientos de recepción, verificación y almacenamiento.
y distribución. En este proceso, los centros de distribución pueden optimizar la organización de
entregas, mientras que la evaluación de los costos de transporte debe considerar el tipo de producto, el
modalidad, la composición de las cargas y las rutas utilizadas (Sucena y Cury, 2023).
Las compras centralizadas promueven las economías de escala y la estandarización, mientras que
Los sistemas descentralizados ofrecen mayor agilidad en el reabastecimiento y en la satisfacción de la demanda.
específicos de las unidades, aunque pueden reducir el poder de negociación. La elección entre
Los modelos deben considerar las condiciones operativas y la gestión de inventario, como adquisiciones.
El exceso de existencias conjuntas puede generar costes de almacenamiento que comprometen...
descuentos obtenidos.

En las compras centralizadas, la gestión del almacén debe tener en cuenta tanto la demanda como la capacidad.
La situación física y financiera de la empresa se resiente, ya que los altos volúmenes aumentan los gastos relacionados con las instalaciones.
Equipamiento, personal y mantenimiento. En los supermercados, el exceso de inventario también es un problema.
Aumentan los riesgos de deterioro y caducidad de los productos perecederos, lo que puede anular...
beneficios de los descuentos obtenidos en las negociaciones. La evaluación de las compras centralizadas debería
Considere los costos de adquisición, almacenamiento, mantenimiento y traslado del inventario.
Además de los riesgos de pérdidas y escasez (Sucena y Cury, 2023). Adquisiciones en grandes cantidades
Los grandes volúmenes requieren planificación del capital circulante, conciliación de las condiciones de pago y...
pronóstico de ventas. La distribución entre las unidades debe considerar el historial de ventas, el
La capacidad de almacenamiento y el perfil de los consumidores son factores clave para evitar el exceso de inventario.
Los sistemas de información facilitan la integración de las compras centralizadas, lo que permite
Supervisar los niveles de inventario, identificar las necesidades de reposición y coordinar las actividades logísticas.
(Chopra, 2026). Estos recursos también ayudan en la gestión y consolidación de proveedores.
de pedidos y en la programación de entregas, reduciendo las incertidumbres operativas (Laudon y Laudon,
2022). Sin embargo, su eficacia depende de la fiabilidad de los datos y de la planificación de la gestión.
La eficiencia de las compras centralizadas depende de la capacidad de adaptarse a las fluctuaciones en...
precios, demanda y disponibilidad del producto, considerando la relación entre beneficios y costes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

recursos empleados (Dos Anjos Pantoja et al., 2026). Aunque favorece las economías de escala y
Mayor poder de negociación, pero su efectividad requiere la evaluación de descuentos y condiciones.
costos comerciales, junto con costos logísticos, capital de trabajo y riesgos de pérdidas, según...
estructura operativa de cada organización.

2.3. Condiciones de pago y ciclo financiero

Negociar las condiciones de pago es esencial para la gestión financiera de los supermercados porque
Permite la venta de bienes antes de que venzan las obligaciones, preservando así los recursos.
recursos propios y reduciendo la necesidad de financiación. En este contexto, el capital circulante garantiza...
La continuidad operativa requiere el control del inventario, las cuentas por cobrar y...
compromisos a corto plazo (Nunes, Visoto y Silva, 2019).
La gestión del capital circulante requiere un equilibrio entre las entradas y salidas de fondos para garantizar...
Cumplimiento de las obligaciones. Capital de trabajo neto (CTN), definido como la diferencia
La relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes ayuda en esta evaluación, aunque no representa la liquidez.
inmediato (Aranha, 2022). Por lo tanto, el control de inventario, recibos y pagos debe
para orientar las decisiones de compra y la capacidad de convertir bienes en recursos financieros.
(Theodoro et al., 2024). En el sector de los supermercados, la rotación de productos influye en la
recuperación de los recursos invertidos. El período promedio de almacenamiento (PAA) indica el tiempo de
El almacenamiento de mercancías en existencias ayuda a evaluar la eficiencia de las compras y...
Capital de trabajo (De Bianchi, De Lima y Dos Santos, 2022). Su cálculo considera la expresión:

Inventario promedio (IPA) = (Inventario promedio / Costo de los bienes vendidos) × 360

La fórmula utiliza un año comercial de 360 días y los valores correspondientes a ese período.
permitiendo la identificación de los efectos de las compras excesivas en la duración del inventario. El plazo
El período promedio de cobro (PAC) indica el tiempo necesario para convertir las ventas a crédito en
recursos financieros, según De Bianchi, De Lima y Dos Santos (2022), siendo calculados por
expresión:

PMR = (Promedio de cuentas por cobrar / Ventas a crédito) × 360

En el sector de los supermercados, su análisis debe tener en cuenta los diferentes plazos de entrega.
de los importes recibidos en efectivo, PIX (sistema de pago instantáneo de Brasil) y tarjetas de débito y crédito. El tiempo medio de procesamiento es...
El pago (PMP) indica el tiempo entre la adquisición de bienes y el pago a
proveedores, lo que permite una evaluación del financiamiento comercial obtenido. Su cálculo se expresa como:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

PMP = (Proveedores promedio / Compras a crédito) × 360
El indicador utiliza valores del mismo período y demuestra cómo los marcos temporales más largos pueden...
Favorecer el flujo de caja cuando las ventas se reciben antes del vencimiento de las obligaciones.
El análisis combinado de PME, PMR y PMP permite evaluar los tiempos de almacenamiento,
Recibir y realizar pagos son fundamentales para la gestión financiera. Según Faustino y
Hanai-Yoshida (2025), el ciclo operativo (CO) corresponde al período entre la adquisición de
Mercancías e ingresos por ventas, calculados de la siguiente manera:

CO = PME + PMR

Este indicador mide el tiempo promedio requerido para convertir los recursos aplicados en
Inventarios convertidos en entradas de efectivo. El ciclo financiero (CF) representa el intervalo entre pagos.
a los proveedores y al cobro de las ventas, calculado de la siguiente manera:

CF = PME + PMR – PMP

Cuando es positivo, indica la necesidad de financiar las operaciones hasta que se reciban las ventas.
Cuando es negativo, indica que los ingresos se producen, en promedio, antes de los pagos a...
proveedores, lo que favorece la liquidez y la disponibilidad de efectivo. En una situación hipotética,
Un supermercado con un período de inventario promedio (PIA) de 20 días, un PIA de 10 días y un PIA de 40 días presentaría un ciclo...
Ciclo operativo de 30 días y ciclo financiero de -10 días, recibiendo el pago por las ventas antes de efectuar el pago.
a los proveedores, sin garantizar el equilibrio financiero. La necesidad de capital de trabajo (CTN)
representa recursos operativos no financiados por pasivos a corto plazo (Nunes,
Visoto y Silva, 2019; De Oliveira et al., 2024), siendo calculado por:

NCG = Activos corrientes operativos − Pasivos corrientes operativos

El cálculo tiene en cuenta el inventario y las cuentas por cobrar, deduciendo los pasivos operativos.
como los pagos a proveedores. Ampliar los plazos de pago, reducir los
El tiempo de almacenamiento y la anticipación de las cuentas por cobrar pueden reducir la necesidad de capital.
Rotación. Cardoso et al. (2020) destacan la importancia de evaluar precios, plazos, calidad y
Los volúmenes de compra, ya que el exceso de inventario inmoviliza recursos financieros. Los plazos
Las condiciones comerciales favorables deben equilibrarse con la demanda y la capacidad de producción.
marketing. Controlar y proyectar el flujo de efectivo le permite realizar un seguimiento de las entradas,
salidas y vencimientos, identificando necesidades temporales de recursos (Batista et al., 2025).
Cuando la financiación es insuficiente, deben evaluarse las opciones de financiación alternativas y sus objetivos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

costos respectivos (Carmo, 2021). El crédito otorgado por los proveedores favorece el capital.
capital de trabajo mediante el aplazamiento de desembolsos, lo que requiere una comparación con otras condiciones de pago y financiación.

La elección entre descuentos por pronto pago y plazos de pago ampliados debe tener en cuenta lo siguiente:
Disponibilidad de efectivo, costo de adquisición y necesidades de capital de trabajo. En el sector
Gerente de supermercado, control de inventario, recibos y fechas de vencimiento de compras sucesivas.
Es esencial evitar concentrar las obligaciones en períodos de menor liquidez. Los plazos
Las negociaciones con los proveedores están integradas en la gestión del ciclo financiero, cuya eficiencia depende de...
Rotación de inventario, rotación de cuentas por cobrar y condiciones de pago. Aunque los plazos
Si bien las opciones ampliadas pueden reducir la necesidad de capital de trabajo, sus beneficios requieren...
una evaluación combinada de precios, costos financieros y flujos de efectivo, que no representa una
Ventaja automática para las operaciones de supermercado.

2.4. Adaptación gerencial en un contexto de crisis

Las crisis económicas afectan a la producción, el empleo, los ingresos y el consumo, lo que exige adaptación.
gestión en regiones dependientes de sectores específicos. Episodios como la crisis de 1929, con
repercusiones internacionales y brasileñas (Gurgel y Justen, 2021), y las crisis petroleras de
La década de 1970 puso de relieve los impactos de la inestabilidad económica en los costos de
Producción, relaciones comerciales, financiación y políticas económicas. La crisis financiera.
El estudio de 2008, que se originó en Estados Unidos, demostró cómo los desequilibrios económicos pueden...
tener repercusiones internacionales, afectando a los sectores productivos y comerciales (Martins, 2020).
La crisis petrolera internacional, que comenzó en 2014, fue consecuencia de cambios en la oferta y la demanda.
demanda global, incluida la expansión de la producción de petróleo de esquisto en los Estados Unidos,
el comportamiento de otros productores y la desaceleración de las economías de consumo, como por ejemplo:
China (De Jesus et al., 2025). La caída de los precios y las inversiones afectó a los proveedores,
trabajadores y servicios asociados al sector, con impactos regionales proporcionales a
dependencia económica de la actividad petrolera.
En Brasil, la crisis del petróleo coincidió con la recesión que comenzó en 2014, lo que exacerbó la situación.
Desempleo y disminución del consumo (De Jesus, 2025). En Río de Janeiro, sus efectos alcanzaron...
Macaé, un centro neurálgico para la industria petrolera, y Rio das Ostras, económicamente integrado en el municipio.
vecino. Entre 2014 y 2018, la reducción de las inversiones y la circulación de ingresos afectaron a la
el comercio regional, incluidos los supermercados, cuyos consumidores han comenzado a priorizar
Los productos esenciales, las marcas más asequibles y las ofertas promocionales están ejerciendo presión sobre las ventas y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

márgenes de beneficio.

En Macaé y Rio das Ostras, la dependencia de la economía petrolera ha hecho que el consumo sea vulnerable.
Las fluctuaciones en el empleo y los ingresos afectan la frecuencia de las compras, las cantidades gastadas y la
Preferencias del consumidor. En este escenario, la adaptación gerencial de los supermercados requería
Ajustes operativos y comerciales en la gestión de compras mediante la revisión de proveedores.
desde negociar precios y plazos y ajustar los volúmenes comprados a la demanda y a
disponibilidad financiera (Da Silva et al., 2026).

Gestionar el inventario durante períodos de demanda reducida requiere ajustes en el reabastecimiento, en
volúmenes comprados y en el surtido, equilibrando la disponibilidad de bienes y el
recursos financieros (Theodoro et al., 2024). En los supermercados, control de fecha de caducidad y
La aplicación del método FIFO (primero en entrar, primero en salir) ayuda a reducir las pérdidas de productos perecederos, mientras que...
La organización de las góndolas favorece la exhibición de productos esenciales y alternativas.
accesible al consumidor. En períodos de inestabilidad económica, la mayor sensibilidad de
La respuesta de los consumidores a los precios requiere ajustes en los márgenes, promociones y diversificación de...
Rangos de precios. La lealtad del cliente también depende de la disponibilidad del producto.
Calidad del servicio y comodidad al comprar. Preservación de los márgenes de beneficio.
Las transacciones comerciales requieren un equilibrio entre los costos de adquisición, las negociaciones con los proveedores y...
Política de precios y composición de las ventas.

En tiempos de crisis, la presión por obtener precios competitivos exige equilibrar los márgenes de beneficio y...
sostenibilidad financiera, considerando que mantener el margen porcentual no garantiza
Beneficio total, que también depende del volumen de ventas y de los gastos operativos.
crecimiento empresarial, asociado con la expansión de las ventas, la estructura o la cuota de mercado de
El mercado requiere el seguimiento de indicadores como los ingresos, los costes, los márgenes y el inventario.
y el flujo de caja, que son fundamentales para orientar los ajustes de gestión (Vieira, 2024).

La comparación de indicadores empresariales permite evaluar los cambios de gestión, teniendo en cuenta...
También la influencia de factores externos. En Macaé y Rio das Ostras, la crisis del petróleo de 2014.
El año 2018 demostró cómo las fluctuaciones internacionales en la producción y los precios del petróleo...
Estos cambios tuvieron repercusiones en el comercio regional. En este contexto, la adaptación de los supermercados requirió...
para conciliar la continuidad operativa, la competitividad y el equilibrio financiero, distinguiendo
Mantener la cartera de clientes crea oportunidades para el crecimiento del negocio.

3. METODOLOGÍA

La investigación se caracteriza como un estudio de caso retrospectivo, descriptivo y analítico, con

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Un enfoque cualitativo respaldado por datos cuantitativos, basado en investigación bibliográfica.
y documental, y en la información proporcionada por el gerente participante. El estudio examina la
Prácticas de compra y negociación con proveedores de las tres unidades de supermercados entre
Entre 2014 y 2018, se analizaron las decisiones gerenciales, las dificultades, las estrategias comerciales y los resultados.
en el contexto de la crisis petrolera regional.
La investigación bibliográfica proporciona la base para el análisis de las prácticas de compra, la negociación y las ganancias.
escala, capital de trabajo y adaptación gerencial, mientras que la investigación documental permite
Comparar los informes con los registros comerciales. El estudio de caso permite examinar las relaciones.
entre decisiones administrativas, condiciones operativas y factores económicos externos en
contexto de supermercado.

3.1 Caracterización y delimitación del caso

La unidad de análisis comprende la operación comercial del supermercado Oasis, que consta de:
a través de las tiendas Village, Rua Bangu y Cidade Praiana, en Rio das Ostras (RJ). Según lo informado por
Según el gerente, los establecimientos adoptaron prácticas de compra conjunta y negociación integrada.
con los proveedores, siendo consideradas unidades operativas vinculadas al mismo caso.
corporativo.
La investigación abarca el período de 2014 a 2018, marcado por la crisis petrolera regional, con
Selección intencional del caso en función de su relevancia para el objeto de estudio y la disponibilidad de
Información de gestión y documentación. Aunque se encuentra en Rio das Ostras, la operación está
El análisis también tuvo en cuenta Macaé, debido a su influencia económica e integración.
cadena de suministro regional de petróleo.

3.2 Problema de investigación y dimensiones del análisis

La investigación busca comprender cómo las prácticas de compra y negociación con
Los proveedores se adaptaron a la crisis del petróleo de 2014-2018, ¿y cuál es la relación entre esto?
adaptación al desempeño de las unidades estudiadas. El objetivo general es analizar la gestión de
compras de las unidades Village, Rua Bangu y Cidade Praiana, considerando el contexto
Factores económicos regionales, decisiones de oferta y negociación, y resultados comerciales.
y financiera. El análisis abarca cinco dimensiones: comparación de cotizaciones y condiciones.
aspectos comerciales; negociación de precios y plazos; compras centralizadas y economías de escala;
Bonificaciones y campañas de proveedores; y adaptación de la dirección a la crisis económica regional.

3.3 Fuentes de datos y procedimientos de recopilación

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

La recopilación de datos se llevó a cabo utilizando información retrospectiva proporcionada por Thiago.
Andrade de Oliveira, socio gerente involucrado en la operación del supermercado durante ese período.
investigado, complementado con investigación documental. Se examinaron demostraciones de
Resultados de operaciones (estado de resultados) para 2017 y 2018, balances, registros de
Identificación de empresas e informes técnicos sobre la historia corporativa. La información
Se obtuvieron conocimientos de gestión a través de un guion de preguntas abiertas, que abarcaban prácticas de
Compras, negociación con proveedores, estrategias promocionales, fidelización de clientes,
Adopción de métodos de pago alternativos y desempeño económico-financiero. A
Se utilizó la documentación contable para verificar los indicadores de ingresos, costos y gastos.
y la rentabilidad, mientras que los registros corporativos permitieron contextualizar la participación.
El rol administrativo del gerente y la estructura empresarial de las unidades analizadas.
La hoja de ruta incluye criterios para seleccionar proveedores, comparar presupuestos y...
Seguimiento de los resultados, con registros de períodos, unidades y circunstancias.
de las decisiones. La investigación documental abarca registros de inscripción, corporativos y administrativos.
para verificar la identificación, las afiliaciones comerciales y el funcionamiento de las unidades.

3.4 Organización y procesamiento de la información

Se organizaron los datos del informe de gestión y la documentación empresarial.
por categorías temáticas, considerando el período investigado, las prácticas administrativas, la
Estrategias empresariales y resultados económicos asociados. Análisis documental.
Incluía la identificación de las afiliaciones corporativas, la estructura operativa de las unidades y...
indicadores financieros disponibles, que permiten comparar la información proporcionada por
gerente con registros comerciales.
Para el análisis económico y financiero, se consideraron los valores de los ingresos brutos y los ingresos.
ingresos netos, costo de los bienes vendidos, utilidad bruta y utilidad neta, extraídos de
Estados financieros correspondientes a 2017 y 2018. Se calcularon las variaciones porcentuales entre ambos.
ejercicios, margen bruto sobre ingresos netos y margen neto sobre ingresos brutos, con
El objetivo es identificar cambios en el desempeño de la empresa. La información relativa a
Los años restantes, desde 2014 hasta 2018, se gestionaron en función de la disponibilidad de la documentación.
y los informes de gestión, distinguiendo entre los resultados probados contablemente y los que
informado retrospectivamente.

3.5 Análisis de las prácticas de compra y negociación

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

El análisis de las prácticas de compra y negociación se guió por la identificación de estrategias.
adoptadas en la gestión de las tres unidades de supermercado durante el período de crisis.
regional. Se consideró la centralización de los pedidos, la negociación de precios y los plazos de entrega.
pago, obtención de descuentos y bonificaciones, participación en campañas
Las promociones de los proveedores y la idoneidad de las compras para satisfacer las necesidades de abastecimiento.
La información proporcionada por el gerente fue examinada cualitativamente, con el objetivo de
para comprender cómo estas prácticas se relacionan con el mantenimiento de la competitividad,
Fidelización de clientes y continuidad del negocio.

3.6 Análisis de la adaptación gerencial y los resultados

El análisis de la adaptación gerencial consideró las decisiones administrativas adoptadas durante el
crisis económica regional, con énfasis en la reorganización de las prácticas empresariales, para mantener
de la clientela y la continuidad de las operaciones del supermercado. Se examinaron los siguientes aspectos.
Estrategias de negociación con proveedores, control de costes, gestión de inventarios, etc.
Políticas promocionales y adecuación de los métodos de pago a las demandas de los consumidores.
La información proporcionada por el gerente indicaba el uso de programas de fidelización.
Los descuentos asociados a las tarjetas de crédito, las bonificaciones y los sorteos se utilizan como mecanismos.
También se informaron estrategias de retención y captación de clientes. La adopción de criptomonedas, incluyendo...
Bitcoin, como método de pago alternativo, es considerado relevante por la administración.
para despertar el interés del consumidor y ampliar las oportunidades de marketing.
La evaluación de los resultados combinó la interpretación cualitativa de estas iniciativas con el análisis.
de los indicadores económicos y financieros disponibles, como ingresos, costos, rentabilidad y
márgenes comerciales. Los resultados documentados se compararon entre los años fiscales de
2017 y 2018, mientras que la información relativa a los años restantes del período investigado fue
considerado en base a informes de gestión y registros disponibles. En ausencia de datos
Datos individualizados sobre el número de clientes, las transacciones con criptomonedas y la rentabilidad.
Se analizaron los aspectos financieros de las campañas promocionales y los efectos específicos de estas estrategias.
como percepciones de la dirección, sin atribuir causalidad directa al desempeño.
situación económica observada.

3.7 Triangulación y consistencia de la evidencia

La coherencia de las pruebas se examinó mediante la triangulación entre los informes.
Informes de gestión, estados financieros y registros corporativos de la organización bajo investigación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

La información proporcionada por Thiago Andrade de Oliveira fue verificada siempre que...
Si es posible, utilizando los documentos disponibles, para verificar la correspondencia entre las prácticas.
informó sobre las acciones administrativas, su participación en la gestión empresarial y los resultados económicos.
Datos financieros observados.

Los estados financieros de los años 2017 y 2018 se utilizaron para verificar la
evolución de los ingresos, costos, gastos y rentabilidad, mientras que los registros
Las cifras corporativas contribuyeron a la identificación de la estructura empresarial y el accionariado.
Acciones administrativas del gerente durante el período investigado. Información relativa a las estrategias.
Se analizaron las estrategias promocionales, los programas de fidelización de clientes y la adopción de criptomonedas.
como evidencia derivada de informes de gestión, considerando la ausencia de registros.
métodos específicos que permitirían la cuantificación individual de sus efectos. La triangulación también
se consideraron las limitaciones derivadas de la disponibilidad desigual de documentos entre los
los ejercicios y la naturaleza retrospectiva de la información. De esta manera, se intentó distinguir la
resultados documentados de las interpretaciones y percepciones presentadas por
gerente, preservando la coherencia entre la evidencia disponible y las conclusiones del estudio.
caso.

3.8 Aspectos éticos y el papel del gestor en la autoría

Se declara la participación de Thiago Andrade de Oliveira como autor del presente artículo.
transparente, considerando su papel como socio gerente de empresas vinculadas a
Operación del supermercado investigada y su participación en las decisiones de gestión durante el
período analizado. Su experiencia profesional constituye una de las fuentes de información para
estudio de caso, en relación con las prácticas de compra, negociaciones comerciales,
Estrategias de fidelización de clientes y medidas de adaptación adoptadas en respuesta a la crisis económica.
regional.
Teniendo en cuenta la condición de autor-participante, se adoptó el siguiente procedimiento como práctica estándar.
Metodológicamente, la distinción entre los relatos retrospectivos del gerente y la información verificable.
en los documentos comerciales proporcionados. Los estados financieros y registros
Los documentos corporativos se utilizaron como fuentes complementarias para contextualizar su participación.
administrativos y examinar los resultados económicos de la organización. Las interpretaciones
El alcance de las pruebas presentadas se vio limitado por la naturaleza y la amplitud de las pruebas disponibles.
evitar atribuir los resultados financieros a las decisiones comunicadas por el gerente.
En la presentación se incluye la identificación nominal del participante y de las organizaciones investigadas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

del estudio, debido a su relación directa con el objeto de la investigación. El análisis se realizó con fines académicos y científicos, buscando preservar la objetividad y la trazabilidad. Documentalidad y transparencia con respecto a la posición del autor dentro del contexto empresarial. examinado.

3.9 Limitaciones metodológicas

La naturaleza retrospectiva del estudio es una de sus principales limitaciones, ya que Parte de la información depende de la memoria del gerente y de la disponibilidad de los registros. transacciones comerciales relacionadas con el período de 2014 a 2018. Aunque se pusieron a disposición Estados financieros correspondientes a los ejercicios fiscales 2017 y 2018, ausencia de documentación financiera. La existencia de datos equivalentes para los demás años analizados limita la posibilidad de realizar comparaciones. Cambios cuantitativos continuos a lo largo del tiempo. La existencia de diferentes entidades jurídicas. La relación entre el desempeño empresarial del gerente y los resultados exige cautela a la hora de definir los objetivos. indicadores financieros, evitando la atribución indiscriminada de los indicadores de una empresa a otras. unidades o empresas relacionadas.

Otra limitación se relaciona con la ausencia de registros individualizados de los descuentos obtenidos en negociaciones con proveedores, montos de bonificaciones y número de consumidores. atendido, el uso de programas de fidelización y transacciones realizadas a través de criptomonedas. Por lo tanto, aunque estas iniciativas forman parte de las estrategias reportadas por administración, no fue posible medir su contribución a los ingresos o a la rentabilidad. El rol del gerente como participante activo también requiere atención a la posibilidad de sesgos de memoria e interpretación, que se abordarán mediante la comparación de relatos. con la evidencia documental disponible.

4. CARACTERIZACIÓN DEL CASO Y PRÁCTICAS REPORTADAS

4.1 Contexto de la operación

Este estudio de caso analiza las prácticas de gestión estratégica de compras y la adaptación empresarial. desarrollado en el marco de la operación del supermercado Oasis, en Rio das Ostras (RJ), durante La crisis económica regional asociada a la contracción del sector petrolero entre 2014 y 2018. La investigación incluye las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu, vinculadas a La entidad comercial Vitória Régia Alimentos Ltda. se basa en la experiencia. Trabajo administrativo realizado por Thiago Andrade de Oliveira, empresario y coautor de esta investigación. Thiago pasó a ser accionista de Vitória Régia Alimentos Ltda. mediante un documento firmado.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

el 25 de noviembre de 2014, presentado ante el Registro Mercantil del Estado de Río de Janeiro el 12
en enero de 2015, cuando adquirió el 24,5% del capital social y asumió las funciones de
administración. Su participación accionaria se incrementó al 33%, mientras que permaneció vinculado a
sociedad hasta septiembre de 2019. La investigación examina las estrategias de compra y negociación.
con proveedores, suministro, fidelización de clientes y adaptación comercial adoptada
en el contexto de la crisis, relacionar los informes de gestión con la evidencia documental y
recursos económicos y financieros disponibles.

El desarrollo económico de Macaé y Rio das Ostras estuvo asociado con la expansión de
La industria del petróleo y el gas en la Cuenca de Campos. Mientras tanto, Macaé se ha consolidado como un centro neurálgico.
Debido a su actividad petrolera, Rio das Ostras ha experimentado un crecimiento urbano y demográfico.
El comercio se vio impulsado por la proximidad regional. Esta expansión fortaleció el mercado.
Ha afectado a los consumidores y al sector de los supermercados, pero también ha aumentado la vulnerabilidad económica de...
Los municipios están sujetos a las fluctuaciones del mercado energético internacional.
La caída de los precios internacionales del petróleo, que comenzó en 2014, junto con la contracción de
La economía brasileña ha afectado las inversiones y los empleos en la Cuenca de Campos. Dependencia
El impacto económico en el sector petrolero de Macaé y Rio das Ostras ha aumentado.
Comercio y servicios. Entre 2014 y 2018, la inestabilidad laboral y de ingresos influyó...
El comportamiento del consumidor exige que el sector de los supermercados sea competitivo en
Fijación de precios y adaptación de las estrategias comerciales.

La operación del supermercado bajo investigación comprendía tres establecimientos vinculados a
Vitória Régia Alimentos Ltda., en Rio das Ostras (RJ), identificada comercialmente en el estudio.
como unidades del Supermercado Oasis: Cidade Praiana, correspondientes a la tienda principal, ubicada en
Rua Santa Catarina, nº 928, Ciudade Beira-Mar (CNPJ 03.572.400/0001-60); pueblo, ubicado
en Rua Nossa Senhora da Conceição, nº 45 (CNPJ 03.572.400/0002-40); y Rua Bangu, nº 1.587,
Parque Zabulão (CNPJ 03.572.400/0003-21). La estructura empresarial estaba formada por una
La sede central y dos sucursales, cuyo funcionamiento requería coordinación y planificación administrativa.
Adquirir y organizar los suministros según las características y demandas comerciales.
de cada establecimiento. Durante el período investigado, Thiago Andrade de Oliveira fue miembro.
la administración de la empresa, participando en la gestión empresarial en el contexto de
transformaciones económicas regionales.

Según el gerente, las tres sucursales del supermercado Oasis estaban realizando compras.
esfuerzos conjuntos para negociar mejores precios, condiciones y bonificaciones, respetando al mismo tiempo las necesidades de
abasteciendo a cada tienda. Durante la crisis del petróleo de 2014 a 2018, sus operaciones se centraron en:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

ya sea optimizando las compras, fortaleciendo las relaciones con los proveedores y control de inventarios y recursos financieros, con el objetivo de preservar la competitividad y la continuidad del negocio. Operaciones comerciales relacionadas con alimentos, productos de higiene, productos de limpieza y otros artículos. básico.

El supermercado Oasis adoptó precios competitivos y promociones como estrategias comerciales. Además de reutilizar cajas de cartón en lugar de bolsas de plástico. En la gestión de compras, el La integración de las tres unidades permitió consolidar las demandas, comparar presupuestos y negociar. Precios, plazos y bonificaciones con los proveedores. Estas prácticas favorecieron mejores Condiciones de adquisición, que requieren planificación de volumen y control de costos de almacenamiento y distribución.

Durante la crisis del petróleo de 2014-2018, la recesión económica en Macaé y Rio das Ostras Esto requirió adaptaciones en la gestión del supermercado Oasis a la luz de los cambios en el consumo y... mayor demanda de productos básicos y precios asequibles. Como señala el gerente, la Reorganizar las compras, negociar con los proveedores y controlar el inventario fueron... fundamental para equilibrar la oferta de unidades, reducir costos y preservar el competitividad.

Comparar presupuestos, negociar plazos y consolidar compras entre diferentes unidades. Permitieron mejores condiciones comerciales, descuentos y bonificaciones, lo que favoreció a... Capital de trabajo. Sin embargo, estas ventajas requerían control sobre los volúmenes adquiridos y... Se utilizó la gestión de inventario para evitar costos excesivos. La gerencia también priorizó los productos esenciales y las ofertas especiales. Precios competitivos y ajustes de precios para fidelizar a los clientes durante la crisis.

La experiencia del supermercado Oasis durante la crisis del petróleo de 2014-2018 demuestra que La necesidad de conciliar precios competitivos, márgenes de beneficio y equilibrio financiero. En las unidades objeto de estudio, la adaptación gerencial implicó la negociación con los proveedores. Consolidación de compras, obtención de bonificaciones y control de inventario. Estas medidas Contribuyeron a la reorganización operativa y a la continuidad de las actividades.

4.2 Comparación de presupuestos y negociación de propuestas

Entre 2014 y 2018, la crisis del sector del petróleo y el gas estuvo marcada por el despido de más de 40.000 trabajadores. Los trabajadores subcontratados en la región de Macaé y Rio das Ostras han visto una reducción en los ingresos familiares y Provocó desplazamientos de población que afectaron a los tres supermercados Oasis. Según el gerente, la disminución del poder adquisitivo en los barrios de Cidade Praiana, Village y Zabulão Park ha alterado el perfil de consumo, reduciendo la demanda de marcas líderes y de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

productos de mayor valor añadido y el aumento de la demanda de artículos esenciales y alternativas.
más económico.

La reducción del poder adquisitivo ha provocado una caída en la demanda de productos lácteos de mayor valor y
cortes de carne de primera calidad, una situación agravada, según el gerente, por la reducción de beneficios, tales como
Vales de comida y vales de comida en el sector petrolero. En respuesta, el supermercado Oasis
Se priorizaron los productos más asequibles, como el pollo, las carnes procesadas y los cortes de carne de res más baratos.
Ajustar las compras y los reabastecimientos a la demanda para reducir los costos de almacenamiento e inventario.
Costes y pérdidas excesivas debido a la perecibilidad.

Si bien la crisis económica regional ha creado condiciones adversas para el comercio.
En lo que respecta al sector minorista, los resultados de la operación del supermercado bajo investigación no siguieron la trayectoria prevista.
de la contracción observada en otros segmentos de la economía local. Según la información
Según lo indicado por el gerente, la empresa mantuvo su continuidad operativa y presentó...
Crecimiento de los ingresos durante parte del período analizado. Los estados financieros
Vitória Régia Alimentos Ltda. confirma que los ingresos brutos superaron los R$ 19.853.761,08,
en 2017, a R$ 21.627.028,49 en 2018, lo que representa un crecimiento nominal de
aproximadamente un 8,93%. Estos resultados indican un crecimiento de los ingresos durante el período.
documentado, a pesar del adverso contexto económico regional.

La centralización del suministro de las tres unidades en hojas de cálculo duplicadas permitió la consolidación.
inventario, necesidades de reabastecimiento y demandas comerciales, favoreciendo las negociaciones por
Volumen y cargas completas de camión. Según lo descrito por el gerente, las cotizaciones se entregaban semanalmente.
Entre el lunes y el martes, por correo electrónico, Excel, teléfono y WhatsApp. Estos canales también
Permitieron la identificación de ofertas especiales de distribuidores, cuya adquisición se evaluó en términos de...
viabilidad comercial y financiera.

Las negociaciones con los proveedores priorizaron la relación entre precio y plazo de entrega, buscando...
Descuentos y condiciones favorables para el capital de trabajo. Como ejemplifica el gerente, entre
para comprar leche a R$ 3,00 con pago en 14 días y a R$ 3,10 con pago en 45 días, el
Un plazo más amplio podría ser más ventajoso, ya que permitiría vender la mercancía antes.
fecha de vencimiento de la obligación. El análisis también consideró los costos logísticos de los diferentes métodos de pago.
CIF y FOB, con el objetivo de identificar la propuesta con el menor impacto financiero global.
La opción entre entregas realizadas por proveedores y recogidas con vehículos propios.
Se tuvieron en cuenta los descuentos, el flete, el combustible y los costos operativos, con el objetivo de lograr el menor costo total.
adquisición. En el sector de las carnicerías, según el gerente, se obtuvieron cotizaciones de precios con
plantas procesadoras de carne en Río de Janeiro y Minas Gerais, priorizando precios competitivos,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

disponibilidad de cortes y entregas programadas, para garantizar el suministro y evitar
Exceso de existencias refrigeradas.

En el sector lácteo, la corta vida útil de productos como quesos y yogures requirió negociaciones.
que incluían garantías de cambio o compensación financiera por bienes no
comercializado. Según el relato de Thiago Andrade de Oliveira, la administración de
Las bonificaciones requerían la integración entre el control de inventario, la fijación de precios y la planificación.
Los procedimientos financieros, contables y fiscales aplicables a las mercancías recibidas.

En el contexto de la crisis económica regional de 2014 a 2018, esta práctica se utilizó como
una herramienta para la negociación comercial y el ajuste de los costos de adquisición, que permite
mayor flexibilidad en la fijación de precios y en la ejecución de campañas promocionales. Aunque
El gerente vincula las bonificaciones con el mantenimiento de la competitividad y la liquidez del negocio.
La ausencia de registros individualizados de los artículos de bonificación impide cuantificar su valor.
contribución específica a los márgenes comerciales y resultados financieros de Vitória Régia
Alimentos Ltda. De esta forma, la estrategia se analiza como una práctica de gestión reportada.
cuyos beneficios económicos potenciales deben interpretarse conjuntamente con los demás.
medidas administrativas adoptadas durante el período.

4.3 Consolidación de las compras de las tres tiendas

Centralizar las compras para las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu constituyó una
La estrategia de Oasis Supermarket para afrontar la crisis del petróleo de 2014-2018 y el creciente
Competencia en el sector minorista. Como explica el gerente, las exigencias de las tres tiendas eran...
consolidado para ampliar el poder de negociación con las industrias y los distribuidores, lo que resultó
a través de economías de escala, precios más bajos y condiciones más favorables. Los bienes eran
distribuidos según las necesidades de suministro de cada unidad. Durante la crisis, el
La centralización de las compras favoreció la reducción de costos, la preservación del capital de trabajo y...
Fortalecer el poder de negociación del supermercado Oasis. El proceso comenzó con la
Evaluación de las necesidades de reemplazo por parte de la gerencia, consolidada por el comprador.
responsable de evaluar cotizaciones, volúmenes, precios, plazos y condiciones de entrega para
Negociar con fabricantes y distribuidores.

La centralización de las compras tuvo en cuenta la demanda y la capacidad de almacenamiento de cada [factor/organización].
unidad, evitando el exceso de inventario y la presión financiera. Como se explica por
Según el gerente, la distribución se realizó mediante dos modelos: entrega directa de los proveedores a las tiendas de la ciudad.
Praiana, Village y Rua Bangu o recepción centralizada, con posterior separación y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Transporte parcial de mercancías a establecimientos.

El uso de estas alternativas logísticas permitió adaptar el proceso de recepción a las condiciones.

negociado con los proveedores y las características de los productos comprados. La elección entre

La entrega directa y la distribución centralizada tuvieron en cuenta los volúmenes adquiridos y la ubicación de los...

establecimientos, costos de transporte, disponibilidad de vehículos y la necesidad de

conservación de bienes.

La centralización también abarcó los suministros operativos, como rollos de papel fiscal, bolsas y cajas.

cartón, uniformes y sistemas de gestión de inventario. Como señala el gerente, el

La negociación conjunta permitió reducir costes, estandarizar las adquisiciones y evitar procesos innecesarios.

compras individuales, favoreciendo la estandarización de los procedimientos administrativos entre las

tres unidades.

La consolidación de las compras permitió reducir los costes de adquisición y ofrecer precios más competitivos.

competitivo para los consumidores. Como explica el gerente, la estrategia también buscaba

Para estandarizar los precios en todas las tiendas y hacer frente a la competencia de las grandes cadenas y los mayoristas.

La transferencia parcial de los ahorros obtenidos favoreció la lealtad del cliente, lo que requirió una

Un equilibrio entre precios asequibles, márgenes de beneficio y gastos operativos. Consolidación.

El departamento de compras priorizó las carnes y los productos lácteos debido a la alta demanda, la alta rotación y...

La necesidad de conservación. En el sector cárnico, la negociación conjunta fue relevante debido a...

a los volúmenes vendidos y la perecibilidad de los productos. Como explica el gerente, el

La integración de las tres unidades aumentó su poder de negociación con las plantas procesadoras de carne de mayor tamaño.

Reducir la dependencia de los intermediarios y promover mejores condiciones comerciales.

Las compras grupales de carne ofrecían descuentos del 8% al 15% por kilo. Sin embargo,

El gerente señala que la rentabilidad dependía del rendimiento real después de las pérdidas debidas al deshuesado.

Roturas y conservación, además de los costes continuos de refrigeración, electricidad y mantenimiento.

desde cámaras frigoríficas, lo que requería evaluar el costo real de los productos comercializables.

La gestión centralizada facilitó el control y la asignación de los costes de refrigeración y mantenimiento.

según el movimiento de mercancías. También favoreció la organización contable y

Inspectores fiscales para las transacciones de carne, que están sujetas a normas específicas del ICMS (Impuesto al Valor Agregado) en Río de Janeiro.

lo que le permite realizar un seguimiento de los ingresos, los gastos, los cálculos de impuestos y cualquier posible crédito fiscal.

tal como lo estipula la legislación, reduciendo el riesgo de inconsistencias y costos adicionales.

En el sector lácteo, la diversidad de productos requirió negociaciones adaptadas a las condiciones de

Conservación, validez y rotación. Como informa el gerente, la consolidación de compras

La venta de leche UHT permitió negociar con la industria cargas completas paletizadas, lo que redujo los costes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

logística y generando ahorros de hasta un 12% en comparación con las adquisiciones fraccionadas, lo que fortaleció
La competitividad de un producto esencial y sensible al precio. El volumen consolidado también
Esto favoreció la negociación de las condiciones de pago, que, según el gerente, podían prorrogarse.
De 21 a 45 días. Asociada a la alta rotación de la leche, esta condición benefició al capital.
El capital de trabajo y la liquidez permiten recibir pagos por ventas antes de pagar a los proveedores. Sin embargo,
Requería planificación de inventario y atención a las fechas de caducidad para evitar pérdidas.
Como explica el gerente, el centro de compras supervisaba la rotación y las fechas de vencimiento de los...
productos para equilibrar el inventario entre unidades, evitando pérdidas y liquidaciones que
Eso comprometería los descuentos obtenidos. La eficiencia también dependía de la logística de entrega.
considerando los costos de distribución interna cuando se recibieron los bienes en un
punto central.
La distribución de productos refrigerados requería control de temperatura, transporte adecuado y...
Evaluación de los costos logísticos para preservar los descuentos negociados. Por lo tanto, consolidación
La compra de las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu se integró en la planificación de
inventario, negociación, logística y gestión financiera, fortalecimiento del poder de negociación y...
Eficiencia operativa del supermercado Oasis durante la crisis del petróleo de 2014-2018.
La consolidación de las compras proporcionó al supermercado Oasis ventajas que iban más allá de la reducción de costes.
precios, incluidos plazos de pago ampliados, optimización logística y control de
gastos. Aunque requería atención al inventario y a las pérdidas por perecibilidad, la estrategia
Fortaleció la competitividad, preservó el capital de trabajo y contribuyó a la continuidad de...
operaciones durante la crisis económica regional.

4.4. Bonificaciones en bienes

Durante la crisis del petróleo de 2014-2018, Oasis Supermarket utilizó bonificaciones en
bienes para reducir costos, preservar márgenes y mantener precios competitivos.
El gerente informa que la centralización de las compras para las unidades de Cidade Praiana, Village y Rua Bangu...
Esto aumentó su poder de negociación con los proveedores, permitiéndoles obtener productos adicionales.
mediante objetivos de adquisición, así como descuentos y condiciones de pago diferenciadas.
La estrategia se centró en productos lácteos, carnes procesadas y dulces, con proveedores
otorgar bienes adicionales en lugar de descuentos financieros. Como se explica por
Según el gerente, los productos de bonificación se añadieron al inventario y se vendieron.
de forma regular o durante promociones, lo que aumentó la flexibilidad de precios. Por ejemplo, en
Al comprar 100 cajas de yogur, el bono de 10 cajas permitió vender 110 cajas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

por el valor facturado de 100 cajas.

En una compra de 100 cajas por R$ 1.000,00, el bono de 10 cajas redujo el costo.

El precio unitario bajó de R$10,00 a R$9,09, lo que representa un ahorro del 9,1%. Según

El gerente explica que esta reducción orientó los precios y les permitió ofrecer productos con...

Menores márgenes de beneficio en las campañas promocionales, lo que fortalece la competitividad de

Los supermercados pueden funcionar durante la crisis sin comprometer su rentabilidad.

Los bonos fomentaron las ofertas competitivas y atrajeron a los consumidores, lo que permitió...

Compensar la reducción de los márgenes en los productos promocionales mediante la rentabilidad agregada.

de los productos. Como señala el gerente, los productos de alta rotación, como la leche y el aceite,

Las cocinas también beneficiaron el flujo de caja, ya que su venta generó ingresos sin

Desembolso adicional proporcional a las cantidades de bonificación.

Durante la crisis de 2014 a 2018, la venta de bienes con bonificaciones contribuyó a

Para preservar la liquidez y fortalecer el capital de trabajo. Como explica el gerente, los ingresos adicionales

Ayudó con los pagos a los proveedores y redujo la necesidad de financiación externa.

La ventaja radicaba en el menor coste medio de adquisición y la rápida rotación de los productos.

lo cual favorecía un equilibrio entre los ingresos y las obligaciones financieras.

La negociación de bonificaciones requería planificar la compra y distribución de los productos.

Según la demanda de cada unidad, evitando el exceso de existencias y las pérdidas por caducidad.

La integración de la información de suministro favoreció a esta organización, mientras que la

Los procedimientos contables y tributarios requerían atención a las normas fiscales de Río de Janeiro.

El registro, la contabilidad y la comercialización de los productos de bonificación.

Como explica el gerente, administrar las bonificaciones requería controles contables y

tareas relacionadas con los impuestos, incluyendo el registro de mercancías y la verificación de la aplicabilidad del ICMS (impuesto estatal brasileño sobre las ventas), además de...

de la integración entre inventario, precios y planificación financiera. Entre 2014 y 2018, esto

Esta estrategia contribuyó a la adaptación del supermercado Oasis a la crisis económica, favoreciendo

competitividad de precios, preservación de los márgenes de beneficio y fortalecimiento de

liquidez. Las acciones del gerente integraron las negociaciones de bonificaciones en las estrategias de

Precios, promoción y gestión financiera, utilizando productos de alta rotación para

acelerar la generación de ingresos y reducir los costos de adquisición. En Oasis Supermarket, esto

Esta práctica reforzó la competitividad y contribuyó a la continuidad de las operaciones durante el

Crisis económica en Rio das Ostras.

4.5. Aprovechamiento de las campañas de los proveedores

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Aprovechar las campañas de marketing de los proveedores era una estrategia de Oasis.

Los supermercados se enfrentaron a la crisis económica de 2014-2018, marcada por una contracción del sector.

petróleo y gas, y la reducción del poder adquisitivo en Macaé y Rio das Ostras. Según el

Según el gerente, las unidades de Cidade Praiana, Village y Rua Bangu estaban buscando condiciones de compra.

Características diferenciadoras, como descuentos progresivos, plazos de pago ampliados e incentivos por volumen.

mediante la planificación financiera y el control de inventario, con el fin de evitar compras que excedan el

demanda.

Las negociaciones implicaron lograr un equilibrio entre la venta (adquisición de bienes por parte del comprador).

supermercado) y liquidación (ventas al consumidor final), evitando el exceso de existencias, pérdidas y

Compromiso de capital de trabajo. El gerente informa que, durante la crisis del petróleo, el

La demanda inestable requería precaución, ya que los descuentos estaban asociados con grandes volúmenes de

La compra podría generar pérdidas si los productos no se vendieran a tiempo.

Tal como estaba previsto. Para reducir los riesgos, el gerente priorizó las campañas para productos esenciales y de alta demanda.

rotación, como productos lácteos, alimentos congelados y artículos de abarrotes secos. Entre los productos lácteos,

Entre los productos más destacados se encontraban la leche UHT, el yogur en bandejas y las margarinas, seleccionados por

Demanda frecuente y potencial para una comercialización rápida, considerando los plazos de entrega de

Validez y condiciones de almacenamiento.

En el sector de las carnicerías y los alimentos congelados, destacaron las hamburguesas y el pollo empanado.

embutidos y cortes de aves de corral, cuya adquisición tuvo en cuenta la demanda y la capacidad.

Costos de almacenamiento y conservación. En los almacenes de productos secos, se priorizaron los artículos esenciales.

como el aceite de soja, el arroz, los frijoles y el extracto de tomate, debido a la alta demanda y mayor

Sensibilidad de los consumidores a los precios durante la crisis.

Seleccionar productos de alta rotación les permitió aprovechar los descuentos de las campañas.

reduciendo los riesgos de pérdidas y exceso de inventario. El gerente afirma que algunas ofertas

Requerían volúmenes mínimos que superaban la demanda de las unidades, lo que generaba ahorros, pero

Esto incrementó el riesgo de sobreabastecimiento, caracterizado por la acumulación de mercancías que supera la capacidad de producción.

necesidad de consumo.

Dados los riesgos de exceso de inventario, pérdidas por vencimiento y deterioro del capital.

En cuanto a la facturación, el gerente adoptó un sistema de compras integradas, distribuyendo los productos entre las unidades.

Cidade Praia, Village y Rua Bangu. Esta estrategia les permitió alcanzar los volúmenes mínimos.

Según lo requieran los proveedores, ajustar los niveles de inventario para satisfacer la demanda de cada establecimiento.

La distribución de los bienes tuvo en cuenta la demanda y la capacidad operativa de cada uno.

unidad, con la ciudad costera, que tiene una mayor densidad de población, representando hasta el 50% de los volúmenes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

adquiridos durante campañas específicas. Esta división permitió aprovechar los descuentos por
Ampliar el inventario en todas las tiendas y reducir los riesgos de pérdidas, transferencias y...
liquidaciones de emergencia.

La efectividad de las campañas dependía de la integración entre la planificación de compras, la
Demanda local y distribución de bienes. Como explica el gerente, además de
Gracias a los descuentos progresivos por volumen, las negociaciones permitieron ampliar los plazos habituales.
Los plazos de pago oscilan entre 14 y 21 días, con periodos de pago escalonados de 30 y 60 días, o incluso 45 y 90 días.
La ampliación de los plazos de pago favoreció la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones.
Las instituciones financieras sufrieron durante la crisis. Según el gerente, productos como la leche y los artículos de supermercado...
Las existencias de productos secos tenían una rotación inferior a 10 días, lo que permitía al supermercado recibir el pago por las ventas.
antes de que venzan los pagos a los proveedores y utilice esos recursos para mantener el
operaciones. La diferencia entre los términos para recibir ventas y pagos a
Los proveedores favorecieron el capital de trabajo y la flexibilidad financiera. Sin embargo, esta ventaja
Dependía de la rápida comercialización de los productos, lo que requería controlar la rotación de...
gestión de inventario y priorización de bienes con demanda recurrente, para evitar costos de
almacenamiento y pérdidas.

La política de precios de Oasis también se benefició de las campañas de marketing. Según
El gerente explica que los descuentos obtenidos en las compras se trasladaron a los consumidores a través de...
a partir de encartes, folletos y ofertas en tiendas. Los productos de alta demanda, como la leche y el pollo, fueron
Se venden con márgenes reducidos para atraer clientes y fomentar la compra de otros productos.
bienes.

Según la evaluación del gerente, la oferta de productos básicos atrajo a consumidores que también
Compraron productos con mayores márgenes de beneficio, lo que mejoró la rentabilidad general de las tiendas.
La estrategia requería equilibrar los precios promocionales y los resultados de ventas, utilizando productos.
esencial para aumentar el flujo de clientes, estimular las compras complementarias y fortalecer el
fidelización de clientes.

Las campañas de los proveedores también reforzaron la competitividad del supermercado Oasis.
Dada la expansión de los minoristas mayoristas durante la crisis de 2014-2018, cuando la reducción del poder adquisitivo
El poder adquisitivo ha intensificado la búsqueda de precios más bajos. En opinión del gerente, las grandes cadenas minoristas...
Contaban con ventajas en escala, distribución y negociación, lo que les dificultaba competir.
Los supermercados de barrio en un escenario de disminución del consumo.
En este contexto, la participación en campañas industriales a gran escala se ha convertido en una
Una herramienta fundamental para acercar los precios cobrados por Oasis a los cobrados por

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

competidores más grandes. Satisfacer las necesidades de las tres unidades permitió la negociación.
condiciones que serían difíciles de lograr mediante adquisiciones individuales, fortaleciendo
la capacidad competitiva de la operación.

El gerente aprovechó las campañas de los proveedores para mantener ofertas competitivas y
Fidelizar a los clientes en las sucursales de Cidade Praiana, Village y Parque Zabulão, valorando...
Proximidad a la clientela. Esta práctica integraba la negociación comercial, el control de
Gestión de inventarios y finanzas, cuya eficacia dependía de la conversión de descuentos y condiciones de pago.
Estrategias de venta diferenciadas, preservando la liquidez y evitando el exceso de inventario.

Durante la crisis petrolera regional, el desempeño del gerente destacó por su uso de la estructura.
integrado por las tres unidades para distribuir riesgos, aprovechar oportunidades de compra y
Fortalecer la política promocional del supermercado Oasis. La selección de productos de alta rotación, la
reparto de cargas entre establecimientos, negociación de plazos ampliados y transferencia de...
Las ventajas comerciales para los consumidores fueron medidas diseñadas para contrarrestar la contracción económica.
del mercado y la intensificación de la competencia.

Aprovechar las campañas de marketing de los proveedores se integró en las estrategias de
Adaptaciones de gestión adoptadas en las operaciones de los supermercados durante la crisis económica regional.
De 2014 a 2018. Según informó Thiago Andrade de Oliveira, la negociación de condiciones
métodos de adquisición diferenciados, priorización de bienes de alta rotación, distribución de
Volúmenes entre las tres unidades y transferencia de ventajas comerciales a los consumidores.
Estas prácticas tenían como objetivo mantener la competitividad y preservar el capital.
volumen de negocios. Si bien los estados contables de Vitória Régia Alimentos Ltda. espectáculo
Según la documentación disponible, se registró un crecimiento de los ingresos y del beneficio neto entre 2017 y 2018.
No nos permiten medir los efectos de estas campañas en los resultados empresariales.
De esta forma, las iniciativas se interpretan como componentes de la estrategia de gestión comercial.
cuya contribución específica al desempeño económico sigue asociada con la percepción
desde el gerente hasta la evidencia cualitativa recopilada en el estudio.

4.6 Alianzas promocionales

Una de las estrategias consistía en establecer alianzas promocionales con los proveedores.
Estrategias comerciales adoptadas por el supermercado Oasis para hacer frente a los efectos de la crisis económica.
como resultado de la contracción de la industria del petróleo y el gas entre 2014 y 2018, un período marcado por
reducción del poder adquisitivo de la población de Rio das Ostras y la intensificación de
Competencia con grandes cadenas minoristas. Ante este escenario, la dirección de las unidades

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Cidade Praiana, Village y Rua Bangu han comenzado a promover campañas con sorteos.
de mayor valor, incluidos electrodomésticos y motocicletas, para estimular el consumo y
Fortalecer la competitividad mediante la combinación de precios, suministro y otras estrategias.
negociación comercial.

Según el gerente, las campañas se llevaron a cabo en colaboración con las industrias proveedoras.
Alinear los intereses comerciales y promocionales para atraer consumidores e impulsar las ventas.
ventas. Integrada en las prácticas de marketing comercial , la estrategia implicó negociaciones de
suministrar y sortear premios de mayor valor, fortalecer las relaciones entre fabricantes,
minoristas y consumidores.

Las alianzas incorporaron prácticas de marca compartida, asociando la identidad de Oasis.
El supermercado se asocia con marcas proveedoras en campañas promocionales conjuntas. Según el gerente, el
La disponibilidad de los premios estaba supeditada a negociaciones que dependían del aumento del volumen de ventas.
La compra o una mayor exposición del producto en las tiendas fortaleció los intereses comerciales.
de las partes involucradas. Esta dinámica se caracterizó por prácticas de venta, que fomentaron
El minorista compraría los productos y ofrecería ventajas comerciales a las partes involucradas.
El gerente informó que el apoyo promocional se brindó mediante la distribución directa de premios.
o mediante la asignación de fondos de marketing y bonificaciones destinadas a su adquisición.
Este modelo hizo posible realizar campañas con premios de alto valor percibido, sin comprometer la...
recursos del supermercado. La participación del consumidor dependía de un valor.
Un monto mínimo de compra garantizaba la recepción de cupones para las rifas. En ciertos casos
Además del monto mínimo de compra, la participación en las campañas requería la adquisición de al menos...
tres productos de la marca patrocinadora, una condición que impulsó las ventas en Oasis.
El supermercado y sus proveedores asociados están ampliando la comercialización de los productos.
La vinculación de los sorteos con la compra de productos específicos favoreció la promoción.
de las marcas patrocinadoras y estimuló el consumo. Según el gerente, esta estrategia aceleró
Los datos de ventas permitieron evaluar la rentabilidad de los productos participantes, cuyos márgenes eran más elevados.
Los pagos favorables ayudaron a compensar los costos operativos de las campañas.
El hecho de que los premios fueran financiados por los proveedores redujo los costes de promoción de Oasis.
En los casos de subvención total, los supermercados limitan sus gastos a la producción de cupones.
y la provisión de urnas electorales. El gerente menciona que esta estructura hizo posible las campañas.
Opciones atractivas sin comprometer el presupuesto y sin identificar ningún impacto negativo.
relevante para la operación.

Además de la reducción de costes, las alianzas promocionales contribuyeron a la fidelización de los clientes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

clientes durante la crisis de 2014-2018, marcada por una disminución del poder adquisitivo y un aumento de la competencia. Según el gerente, los sorteos de premios de mayor valor incentivaron la La fidelización de clientes en las tiendas Oasis complementa la oferta de productos. productos esenciales a precios competitivos. La estrategia fortaleció el vínculo con los consumidores de Unidades Cidade Praiana, Village y Parque Zabulão, enfatizando la proximidad y la fidelidad del cliente. de la clientela. El relato del gerente destaca que las asociaciones también proporcionaron condiciones para compras más ventajosas, con precios diferenciados ofrecidos por proveedores interesados en Aumentar las ventas y reducir el inventario.

La combinación de sorteos promocionales y condiciones de suministro diferenciadas favoreció el fidelización de clientes, reducción de costes de adquisición y mantenimiento de precios. competitivo. Esta estrategia permitió al supermercado Oasis hacer frente a la competencia de Grandes cadenas minoristas y minoristas mayoristas, al combinar ventajas comerciales, proximidad a los clientes y incentivos promocionales.

Las alianzas promocionales constituyeron una estrategia de adaptación gerencial para Oasis. El supermercado se enfrentó a una crisis entre 2014 y 2018, lo que puso de manifiesto la capacidad del gerente para utilizar... Relaciones con proveedores para fortalecer la competitividad. La financiación de premios y... Negociar condiciones comerciales favorables ayudó a estimular las ventas y a mantenerlas. Precios competitivos y fidelización de clientes, lo que aumenta el valor percibido.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los resultados nos permitió identificar las principales estrategias de gestión de compras y Adaptaciones comerciales adoptadas en el funcionamiento del supermercado investigadas durante la crisis Datos económicos regionales de 2014 a 2018. La evidencia recopilada demuestra el uso de prácticas centralización de adquisiciones, negociación de términos comerciales y aprovechamiento de... bonificaciones, participación en campañas promocionales e implementación de mecanismos fidelización de clientes. Estas iniciativas se examinaron en conjunto con la indicadores económicos y financieros disponibles, con el objetivo de comprender su relación. con continuidad operativa y rendimiento empresarial en un escenario de inestabilidad. económico.

Los resultados se organizaron en dos dimensiones complementarias: análisis cuantitativo. estados financieros de Vitória Régia Alimentos Ltda. para los ejercicios 2017 y 2018 y la interpretación cualitativa de las estrategias administrativas reportadas por Thiago Andrade de Oliveira. Este enfoque permitió distinguir los resultados comprobados de las percepciones.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Consideraciones de gestión con respecto a los efectos de las decisiones implementadas, teniendo en cuenta las limitaciones de una estudio de caso retrospectivo.

5.1. Evolución del desempeño económico y financiero

El análisis de los estados financieros de Vitória Régia Alimentos Ltda. reveló crecimiento nominal de los ingresos y del beneficio neto entre 2017 y 2018, un período incluido en Contexto de recuperación económica gradual tras la recesión brasileña e impactos regionales. de la crisis del petróleo. Según los documentos examinados, los ingresos brutos por ventas pasaron de De R$ 19.853.761,08 en 2017 a R$ 21.627.028,49 en 2018, lo que representa un crecimiento. tasa nominal del 8,93%.

Los ingresos netos también mostraron expansión, pasando de R$ 18.662.535,41 a R$ 20.329.406,78 en el mismo período. El ingreso neto del año aumentó en R$ 1.191.225,66. a R$ 1.297.621,71, lo que corresponde a una variación positiva de aproximadamente el 8,93%. Estos resultados demuestran que la empresa experimentó un crecimiento en ingresos y beneficios. líquido dentro del rango documentado, a pesar de las condiciones económicas adversas que Caracterizaron parte del período investigado.

Sin embargo, el análisis de los márgenes de beneficio revela aspectos relevantes sobre la composición. de este desempeño. El margen bruto, calculado mediante la relación entre el beneficio bruto y los ingresos. Las ventas netas disminuyeron del 29,19% en 2017 al 28,54% en 2018. Esta reducción del 0,65% El porcentaje indica que el crecimiento de los ingresos no estuvo acompañado de expansión. proporcional al margen bruto. Por otro lado, el margen neto se calcula sobre los ingresos brutos. se mantuvo cerca del 6,00% en ambos ejercicios, lo que demuestra una estabilidad relativa de Rentabilidad final sobre esta base de comparación.

Tabla 1 – Indicadores económicos y financieros de Vitória Régia Alimentos Ltda. (2017-2018)

Indicador 2018	2017	
Ingresos brutos (R$)	19.853.761,08	21.627.028,49
Ingresos netos (R$)	18.662.535,41	20.329.406,78
Costo de los bienes vendidos (R$)	13.214.408,84	14.526.626,73
Beneficio bruto (R$)	5.448.126,57	5.802.780,05
Beneficio neto (R$)	1.191.225,66	1.297.621,71
Margen bruto (%)	29,19	28.54
Margen de utilidad neta sobre ingresos brutos (%) 6,00		6.00

Fuente: Elaboración con base en el Estado de Resultados de Vitória Régia Alimentos Ltda. (2017; 2018).

Mantener el margen de beneficio neto al tiempo que se incrementan los ingresos sugiere que

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

La expansión nominal de las operaciones estuvo acompañada por la preservación de la relación entre la Ingresos netos y ventas brutas. Sin embargo, la reducción del margen bruto pone de relieve la La necesidad de considerar el costo de los bienes vendidos y la composición de los gastos. operativo, evitando interpretar el aumento de los ingresos como un indicador aislado de mayor eficiencia económica.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de compras, los resultados deben examinarse en en conjunto con las prácticas reportadas de negociación con proveedores, consolidación de pedidos, Obtención de bonificaciones y ajuste de precios comerciales. Como se discutió por Según Theodoro et al. (2024), la competitividad depende de la alineación entre la planificación. estructura organizativa, condiciones de adquisición y capacidad financiera. En este sentido, la La experiencia investigada presenta elementos consistentes con la importancia de la integración entre compras, suministro y gestión financiera, aunque los estados financieros no lo permitan. para determinar la contribución individual de cada estrategia a los resultados observados. Por lo tanto, el desempeño económico y financiero documentado muestra un crecimiento nominal y El mantenimiento relativo del margen de beneficio neto entre 2017 y 2018 no demuestra que estos... Los resultados se derivaron de las prácticas de compra u otras estrategias administrativas. informado. La interpretación también requiere considerar las condiciones del mercado y la dinámica de precios, comportamiento del consumidor y otros factores internos y externos que influyen Rendimiento del supermercado.

5.2 Resultados de las estrategias de compra y negociación con proveedores

El análisis de las prácticas de compra adoptadas en la operación del supermercado investigado permitió identificar la integración de las decisiones de suministro, la negociación comercial y la gestión de Los inventarios como uno de los principales mecanismos de adaptación administrativa ante un escenario de crisis. consolidación económica regional. Como informó Thiago Andrade de Oliveira, la consolidación de Las necesidades de adquisición de las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu ampliaron la Capacidad de negociación con los proveedores, que permite obtener condiciones comerciales favorables. Diferenciado en comparación con las compras realizadas individualmente.

Entre los resultados de gestión reportados, destacaron los siguientes: obtención de descuentos comerciales, extensión de los plazos de pago, recepción de bienes de bonificación y la Aprovechar las campañas promocionales promovidas por las industrias proveedoras. Las prácticas estaban orientadas a reducir los costes medios de adquisición y a preservar el capital. aumentar la facturación y mantener precios competitivos en productos esenciales y de alto valor.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Rotación de personal. Según el gerente, la centralización de las compras también favoreció la distribución.
flujo planificado de mercancías entre establecimientos, teniendo en cuenta las necesidades de
Características de la oferta, la capacidad de almacenamiento y la demanda de cada uno
Esta organización permitía encontrar oportunidades de negociación que se ajustaran al volumen de negociación.
Al controlar el inventario, reducimos la exposición a compras excesivas y pérdidas.
como resultado de productos con una vida útil limitada.
En el contexto de las bonificaciones comerciales, los resultados reportados indican que la recepción de
Cantidades adicionales de bienes, sin desembolso proporcional, hicieron posible reducir el
Costo unitario promedio de los productos adquiridos. La ventaja económica potencial resultante.
Esta práctica podría utilizarse para la formación de precios promocionales, la preservación de
márgenes de beneficio o fortalecimiento de la competitividad frente a establecimientos más grandes
Tamaño. Sin embargo, la ausencia de registros individualizados de operaciones impide la medición.
procedente de los ahorros obtenidos mediante bonificaciones.
Las negociaciones relativas a las condiciones de pago constituyeron otra dimensión relevante de la estrategia.
compras. Según la información proporcionada por el gerente, la extensión de los plazos otorgados
El objetivo de los proveedores era acercar la fecha de vencimiento de las obligaciones comerciales al momento de...
realización de ingresos por ventas. Esta práctica está directamente relacionada con
Gestión del capital de trabajo, ya que el equilibrio entre ingresos, inventario y
Los pagos afectan la capacidad de las empresas minoristas para seguir operando.
Los resultados contables presentados en la subsección anterior demostraron un crecimiento nominal.
en los ingresos y en el beneficio neto de Vitória Régia Alimentos Ltda. entre 2017 y 2018. Sin embargo,
La reducción del margen bruto durante el mismo período indica que las ventajas comerciales anunciadas no se materializaron.
Esto se tradujo en un aumento proporcional de la rentabilidad de las ventas brutas.
Esto refuerza la necesidad de distinguir los beneficios potenciales de las negociaciones de sus efectos.
observado en los estados financieros. La interpretación conjunta de la evidencia permite
comprender que la gestión estratégica de compras no se limita a obtener precios.
Asociaciones más pequeñas con proveedores, que incluyen también la coordinación de cantidades.
Adquisición de bienes, distribución de inventario, negociación de condiciones de pago y coordinación.
entre las políticas de suministro y promoción. Esta perspectiva es compatible con la
Literatura sobre gestión de la cadena de suministro, según la cual se deben tomar decisiones de adquisición.
Integrarse en la planificación operativa y financiera de las organizaciones.
De este modo, los resultados cualitativos ponen de relieve el uso de estrategias de compra dirigidas.
a la competitividad y la adaptación empresarial durante la crisis económica regional. Aunque la

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Si bien los informes indican beneficios operativos y comerciales, la documentación disponible no lo confirma.
Nos permiten establecer una relación causal directa entre cada práctica de gestión y el rendimiento.
Registros financieros. La contribución del estudio, por lo tanto, radica en demostrar cómo
En la administración de
una operación de supermercado sometida a condiciones económicas adversas.

5.3 Fidelización de clientes, campañas promocionales e innovación en los métodos de pago.

Los resultados cualitativos de la investigación mostraron que las estrategias de adaptación de
La operación del supermercado no se limitaba a las decisiones de compra y las negociaciones con
proveedores, que también incluyen iniciativas destinadas a la retención de clientes, para
Estimular el consumo y la diferenciación comercial. Según lo informado por Thiago Andrade de
Oliveira, la dirección de las unidades Cidade Praiana, Village y Rua Bangu buscó preservar
y ampliar su base de clientes durante la crisis económica regional a través de una combinación
Precios competitivos, programas de fidelización, campañas promocionales y diversificación.
de los métodos de pago.
Entre las iniciativas mencionadas por el gerente, destacó el uso de mecanismos.
Programas de fidelización que ofrecen descuentos y beneficios vinculados a tarjetas de fidelización.
Crédito y la realización de rifas y la distribución de premios. Estas acciones tenían como objetivo...
fomentar las compras repetidas, fortalecer las relaciones con los consumidores y
Para aumentar el atractivo de los establecimientos en un contexto de mayor sensibilidad al precio.
y una mayor competencia en el sector minorista. Las campañas promocionales desarrolladas en
Las alianzas con los proveedores también se integraron en esta estrategia de relaciones.
comercial. Según el informe de gestión, la provisión de premios y beneficios a
Las relaciones con los consumidores estaban vinculadas a las negociaciones de suministro, lo que permitía la asociación de condiciones.
Desde la adquisición de bienes hasta la publicidad y los programas de incentivos de ventas. Esta integración
Esto demuestra que las decisiones de compra han asumido un papel más amplio, incluido el apoyo a
Políticas de marketing y fidelización.
Otro hallazgo relevante identificado en la investigación fue la adopción de pagos en
Según informa Thiago, durante el período investigado estuvieron involucradas criptomonedas, incluido el Bitcoin.
Andrade de Oliveira, la disponibilidad de esta alternativa de pago despertó interés.
de consumidores curiosos por la tecnología, lo que, en su percepción, contribuyó a
atraer nuevos clientes a los establecimientos. El gerente destacó esta iniciativa como una de las
decisiones estratégicas más significativas adoptadas en las operaciones de supermercados entre 2014 y

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

2018.

La introducción de los pagos con criptomonedas representó, en el contexto informado, una iniciativa
Diferenciación comercial asociada a la incorporación de tecnologías financieras emergentes.
Además de ampliar las alternativas disponibles para los consumidores, la medida aportó visibilidad.
a un tipo de transacción que todavía no se utiliza ampliamente en el comercio minorista cotidiano durante el período
estudiado. Su relevancia gerencial puede interpretarse desde la perspectiva de la búsqueda de la innovación y
Posicionamiento competitivo en un entorno económico caracterizado por la incertidumbre.
Sin embargo, los documentos facilitados para la investigación no incluyen registros.
detalles detallados de las transacciones de criptomonedas, valores recibidos por este
modalidad, número de consumidores que la utilizaron o indicadores que permitan su identificación.
su participación en los ingresos. Por lo tanto, aunque el gerente asocia la iniciativa con la atracción...
nuevos clientes, no es posible cuantificar su impacto en las ventas, la rentabilidad o la
crecimiento empresarial.
La preservación y expansión de la clientela, según lo informado por el gerente, debe interpretarse
Considerando la falta de datos históricos sobre el número de clientes atendidos, la frecuencia
de compras, el uso de beneficios de fidelización y el volumen de ventas asociado con
campañas promocionales. Un análisis integrado de estas iniciativas muestra que la adaptación
El aspecto gerencial de la operación del supermercado implicaba coordinar estrategias tradicionales con...
competitividad, como la negociación de precios y las promociones, e iniciativas de innovación en
medios de pago. Mientras que el primero buscaba ofrecer ventajas económicas y
Para fortalecer las relaciones con los consumidores, la adopción de criptomonedas representó una
Un intento de diferenciación comercial a través de la tecnología.
Por lo tanto, los resultados sugieren que la capacidad de las empresas para adaptarse durante períodos de
Una crisis puede implicar decisiones adicionales en cuanto a suministro, comercialización,
Relación con el cliente e innovación. En el caso investigado, estas estrategias constituyeron
componentes del desempeño gerencial de Thiago Andrade de Oliveira, aunque su contribución
El desempeño económico y financiero individual sigue estando limitado a la evidencia disponible.
Se dispone de información cualitativa, pero no se puede determinar cuantitativamente.

5.4 Discusión de los resultados

El análisis integrado de los resultados demuestra que la adaptación de la operación del supermercado
La investigación sobre la crisis económica regional de 2014 a 2018 implicó la coordinación de diferentes
estrategias administrativas, con énfasis en la gestión de compras y la negociación con

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

proveedores, organización de inventarios y desarrollo de iniciativas comerciales.
centrado en mantener la competitividad. Las prácticas identificadas revelan un enfoque
gestión orientada a adaptar las condiciones de suministro y comercialización a la luz de
Cambios en el entorno económico de Rio das Ostras y su región circundante.
En el ámbito de la gestión de compras, se incluye la consolidación de las necesidades de adquisición de las unidades.
Cidade Praiana, Village y Rua Bangu constituyeron uno de los principales instrumentos reportados para
Ampliar el poder de negociación con los proveedores. Obtener descuentos, ampliar
condiciones de pago, aprovechamiento de bonificaciones y participación en campañas
Los anuncios publicitarios demuestran el uso de mecanismos complementarios para gestionar los costes.
adquisición, disponibilidad de bienes y necesidades de capital de trabajo.
Los resultados refuerzan la importancia de integrar la planificación y la gestión de las compras.
Gestión de inventarios y finanzas, tal como se analiza en el marco teórico.
El análisis económico y financiero mostró que Vitória Régia Alimentos Ltda. presentado
Crecimiento nominal del 8,93% en los ingresos brutos entre 2017 y 2018, acompañado de expansión.
de aproximadamente un 8,93% en el beneficio neto. Sin embargo, la reducción del margen bruto fue del 29,19%.
La cifra del 28,54% demuestra que el crecimiento de las ventas no estuvo acompañado de un aumento.
proporcional a la rentabilidad bruta. El margen neto sobre los ingresos brutos, a su vez,
Se mantuvo cerca del 6,00%, lo que indica una relativa estabilidad en la rentabilidad neta durante el período.
documentados. Estos indicadores permiten el reconocimiento del desempeño empresarial positivo en
en términos de crecimiento de ingresos nominales y de ingresos netos, pero también destacan el
La necesidad de evaluar la eficiencia empresarial en diferentes dimensiones. El crecimiento de
Las cifras de ingresos no demuestran una reducción de los costes relativos ni prueban la eficacia individual.
de estrategias de negociación.
Programas de fidelización, sorteos promocionales y la adopción de pagos en
Las criptomonedas han ampliado el abanico de respuestas administrativas identificadas en el estudio.
Según el relato de Thiago Andrade de Oliveira, estas medidas buscaban preservar y atraer
para atraer consumidores, fortalecer las relaciones comerciales y diferenciar los establecimientos entre sí.
de la competencia. Aunque representan aspectos relevantes de la estrategia empresarial, su
No fue posible cuantificar la eficacia debido a la ausencia de indicadores específicos.
Participación de los clientes, transacciones promocionales y pagos realizados con criptomonedas.
La triangulación de la evidencia nos permitió distinguir tres niveles de resultados: aquellos
demostrado por los registros contables, como la evolución de los ingresos y el beneficio neto; aquellos
identificados por documentos corporativos, como la participación accionaria y los pasivos

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

decisiones administrativas del gerente; y aquellas derivadas de su informe, como los beneficios otorgados.
a las negociaciones, la fidelización de clientes y la innovación en los métodos de pago. Esta distinción contribuye
para la coherencia de la interpretación y reduce el riesgo de presentar percepciones gerenciales como
Resultados financieros comprobados.

En cuanto al problema de investigación, los hallazgos indican que la adaptación de prácticas de
Las compras y negociaciones se realizaron mediante la integración de pedidos y la búsqueda de condiciones.
prácticas comerciales diferenciadas, el uso de bonificaciones y la coordinación entre el suministro y
Estrategias promocionales. Estas iniciativas constituyeron una respuesta gerencial a las circunstancias.
condiciones adversas del mercado regional. Sin embargo, la naturaleza retrospectiva de la investigación y la
La falta de registros operativos completos impide determinar la contribución.
relación causal de estas medidas con el desempeño económico y financiero de la empresa.

La principal contribución del estudio es destacar cómo la gestión estratégica de compras...
Puede integrar diferentes dimensiones de la gestión de supermercados, yendo más allá de la negociación.
precios y abarcando capital de trabajo, control de inventario, relaciones con proveedores,
política comercial y adaptación competitiva. El caso también demuestra la importancia de
Comparar las narrativas gerenciales con la documentación contable y corporativa en la investigación.
Análisis retrospectivo de las decisiones empresariales tomadas durante períodos de crisis.
Por lo tanto, los resultados nos permiten concluir que el funcionamiento del supermercado bajo investigación...
Desarrolló un conjunto coherente de prácticas administrativas orientadas a la continuidad.
operativos y competitivos, mientras que los estados financieros de Vitória Régia Alimentos Ltda.
Entre 2017 y 2018 registraron un crecimiento nominal en ingresos y beneficios netos.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este estudio fue analizar las estrategias de gestión de compras y negociación.
con proveedores adoptados en la operación del supermercado investigada en Rio das Ostras, en
estado de Río de Janeiro, durante la crisis económica regional de 2014 a 2018, considerando su
relaciones con la adaptación administrativa, la competitividad y el desempeño empresarial. A
La investigación permitió comprender cómo funcionan las decisiones relacionadas con el suministro y la negociación.
La organización comercial y financiera se articuló en el contexto de las dificultades económicas.
como consecuencia de la contracción de la actividad petrolera regional.

Los resultados mostraron que la consolidación de las necesidades de compra de las unidades
Cidade Praiana, Village y Rua Bangu constituyeron una de las principales estrategias de gestión.
informado por Thiago Andrade de Oliveira. La integración de adquisiciones, la negociación de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

descuentos y condiciones de pago, el uso de bonificaciones en productos y el
La participación en campañas de marketing de proveedores representó iniciativas dirigidas a
obtener condiciones de suministro más favorables, gestión del capital de trabajo y
Mantener precios competitivos.
También se constató que la adaptación empresarial implicaba medidas que complementaban la gestión.
de compras, como programas de fidelización, que otorgan descuentos a los consumidores,
campañas promocionales con rifas y obsequios y diversificación de los tipos de
pago. En este contexto, destacó la adopción de pagos con criptomonedas, incluyendo
Bitcoin, que el gerente señaló como una de las decisiones más relevantes del período. Según su
Según el informe, la iniciativa despertó el interés de los consumidores y contribuyó a atraer nuevos clientes.
clientes, aunque no se proporcionaron los registros de transacciones que permitieran ponerlos a disposición.
para medir estos efectos.

El análisis de los documentos demostró que Vitória Régia Alimentos Ltda. crecimiento experimentado.
Crecimiento nominal de aproximadamente el 8,93% en ingresos brutos y beneficio neto entre 2017 y 2018.
Durante el mismo período, el margen bruto cayó del 29,19% al 28,54%, mientras que el margen neto...
Calculado sobre los ingresos brutos, se mantuvo cerca del 6,00%. Estos indicadores muestran
la expansión de los ingresos y del beneficio neto, acompañada de una reducción relativa de
margen bruto, lo que demuestra que el crecimiento de los ingresos no se tradujo en un
Incremento proporcional de la rentabilidad comercial.
Con base en estos resultados, se puede concluir que las estrategias de compra y negociación comprendían...
un conjunto de respuestas gerenciales destinadas a adaptar las operaciones de los supermercados a
condiciones adversas en el entorno económico regional. Sin embargo, no fue posible establecer
una relación causal directa entre cada práctica administrativa y el desempeño financiero.
observado, ya que los estados financieros disponibles no diferencian los efectos.
de negociaciones, bonificaciones, campañas promocionales o modalidades de
Pago basado en los resultados comerciales.
La investigación presenta limitaciones derivadas de su carácter retrospectivo y su dependencia.
Información parcial proporcionada por el gerente y disponibilidad desigual de documentos.
En relación con el período objeto de investigación. Cabe destacar la ausencia de estados financieros.
Completo para todos los años fiscales de 2014 a 2016, la ausencia de registros individualizados.
de las negociaciones con los proveedores y la falta de disponibilidad de datos históricos sobre el número de
clientes, el uso de beneficios promocionales y transacciones con criptomonedas. La existencia
También se requirió información de diferentes entidades legales vinculadas a la trayectoria empresarial del gerente.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Se debe tener precaución al definir el alcance de los resultados documentados.

Como contribución científica, el estudio subraya la importancia de comprender la gestión.
Las compras estratégicas como actividad integrada con otras funciones empresariales,
administración financiera, gestión de inventarios, relaciones con proveedores y...
estrategias comerciales. La investigación también demuestra la relevancia de la triangulación entre
Informes de gestión y documentos comerciales para el análisis de experiencias administrativas.
desarrollado en contextos de inestabilidad económica.

Para futuras investigaciones, se recomiendan estudios comparativos.
Los establecimientos de supermercados están sujetos a condiciones económicas similares.
como realizar investigaciones basadas en series históricas de indicadores operativos y
financiero. También es relevante examinar, específicamente, los efectos de
programas de fidelización, campañas promocionales y tecnologías de pago en el
El comportamiento del consumidor y el desempeño del sector minorista de alimentos.
Se concluye, por lo tanto, que la experiencia investigada demuestra la relevancia de la capacidad de
Adaptación gerencial durante períodos de crisis, cuando las decisiones de compra están vinculadas a...
Planificación financiera, organización de la cadena de suministro e iniciativas de relaciones.
comercial. Aunque no es posible atribuir el rendimiento empresarial a una sola estrategia.
Considerado de forma aislada, el caso ofrece evidencia del uso integrado de prácticas administrativas orientadas.
para la continuidad operativa y la competitividad en el sector de los supermercados.

REFERENCIAS

ALVES JÚNIOR, Acácio Eloy et al. Planificación estratégica en empresas privadas brasileñas: una revisión de la literatura actualizada. Revista Científica do Tocantins, v. 4, n. 1, 2024.

ARANHA, José Aparecido Moura. Revisión sistemática de la literatura utilizando la herramienta StArt. Reunión Internacional sobre Gestión, Desarrollo e Innovación (EIGEDIN), vol. 6, n.º 1, 2022.

BATISTA, Yasmim Oliveira et al. El flujo de caja como herramienta de control en las pequeñas empresas: una revisión integradora de la literatura. Observatorio de la Economía Latinoamericana, v. 23, n. 7, pág. 85, 2025.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C.; WHIPPLE, Judith M. Gestión de la logística de la cadena de suministro: 2026. Edición. 6.ª ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2026.

CARDOSO, Guilherme et al. Gestión de inventarios y desempeño de empresas brasileñas que cotizan en la B3. Revista de Educación e Investigación en Contabilidad, vol. 14, n.º 1, págs. 118–133, 2020.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

CARMO, Carlos Roberto Souza. Modelo de optimización matemática aplicado a la gestión del capital de trabajo. Revista Latinoamericana de Administración de Empresas, vol. 12, n.º 1, 2021.

CAZELLA, Ademir Antonio; DORIGON, Clóvis; PECQUEUR, Bernard. De las economías de escala a la especificación de los recursos territoriales: introducción al dossier “El desarrollo rural y la cesta de bienes y servicios territoriales”. Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas, v. 42, n. 1, pág. 1-21, 2022.

CHAPMAN, Stephen N.; GATEWOOD, Ann K.; ARNOLD, JR Tony; CLIVE, Lloyd M. Introducción a la gestión de materiales. 9.ª edición. Upper Saddle River: Pearson, 2022.

CHOPRA, Sunil. Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operaciones. 8.ª edición. Nueva York: Pearson, 2026.

DA SILVA, Rosiane Oliveira et al. Herramientas para la gestión estratégica de compras: una revisión de la literatura sobre herramientas para la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Revista Iberoamericana de Humanidades, Ciencias y Educación, vol. 12, n.º 6, págs. 1-11, 2026.

DA SILVA, Larissa de Souza et al. El papel de un centro de distribución (CD) en el sector de los supermercados: una revisión sistemática de la literatura. Research, Society and Development, vol. 11, n.º 16, págs. E503111638728-e503111638728, 2022.

DA SILVA, José Alan Barbosa. Métodos y prácticas colaborativas en la cadena de suministro: una revisión de la literatura. Navus - Journal of Management and Technology, vol. 9, n.º 2, págs. 76-91, 2019.

DE BIANCHI, Michelly Aparecida; DE LIMA, Douglas Leonardo; DOS SANTOS, Osmildo Sobral. Tecnologías facilitadoras en la Industria 4.0: oportunidades y desafíos de la aplicación en la gestión financiera. Investigación, Sociedad y Desarrollo, vol. 11, n.º 5, pág. e13811527956-e13811527956, 2022.

DE JESÚS, Queiroz S. et al. La dimensión ambiental de la cooperación energética brasileña: una visión general del gobierno de Dilma Rousseff (2011-2016). Desafíos, vol. 37, n.º 1, 2025.

DE OLIVEIRA, Ana Barbara Mont'Serrat et al. Análisis de la gestión del capital de trabajo en empresas minoristas brasileñas que cotizan en la B3, utilizando el modelo de Fleuriet— Revista Brasileña de Administración Científica, vol. 15, págs. e8533-e8533, 2024.

DOS ANJOS PANTOJA, Dione et al. Compras centrales y compras compartidas. Revista Iberoamericana de Humanidades, Ciencias y Educación, v. 12, n. 6, pág. 1 al 17 de 2026.

ENDO, Gustavo Yuho et al. Gestión de la cadena de suministro verde: una revisión sistemática integradora de estudios publicados. Revista de gestión de países de habla portuguesa, Vol. 20, No. 2, págs. 61-84, 2021.

FAUSTINO, Diogo Luiz; HANAI-YOSHIDA, Valquíria Miwa. Aspectos críticos de la gestión de la cadena de suministro con énfasis en la sostenibilidad: una revisión. Revista DCS, vol. 22, n.º 85, págs. e3963-e3963, 2025.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. El Estado de bienestar en Brasil: una revisión o un análisis.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 15/02/2026 | Aceptado: 01/03/2026 | Publicación: 18/03/2026

Crisis y el fin del “espíritu de Dunkerque”. Cadernos EBAPE. BR, vol. 19, n.º 3, págs. 395-407, 2021.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de información gerencial: Gestión de la empresa digital. Relacionam, 2022.

MARTÍN, Norberto Montani. Riesgo sistémico, fragilidad financiera y crisis: un análisis poskeynesiano a partir del aporte de Fernando Cardim de Carvalho. Revista de Economía Contemporánea, v. 24, n. 02, pág. e202428, 2020.

NUNES, André; VISOTO, María Carolina Reis; SILVA, Millena Cordeiro da. El capital de trabajo en las decisiones de financiación de las empresas: una revisión. Pensar Contábil, v. 21, n. 75, 2019.

SUCENA, MP y CURY, MVQ. Modelado de sierra difusa para la calificación de empresas de logística en el comercio electrónico: el caso de los resultados de IQLE. Exacta. 2023.
THEODORO, Deise Helena Ortolan et al. Planificación y control de inventarios en empresas: una revisión de la literatura. Prospectus (ISSN: 2674–8576), vol. 6, n.º 1, págs. 699–769, 2024.

VIEIRA, Benedito. Flujo de caja gerencial: herramientas y estrategias para empresas de todos los tamaños. Alta Books, 2024.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.