

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A sazonalidade e seu impacto nas vendas da empresa Posto Cacique

Seasonality and its impact on the sales of the company Posto Cacique

Davi Rodrigues Carvalho Paranhos
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Dr. Renato Ribeiro
Profa. Msc. Wanessa Pazzini Rocha

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar os impactos da sazonalidade nas vendas do Posto Cacique, identificando como as variações periódicas de demanda influenciam o capital de giro, gestão de vendas e de estoque da empresa. Para isso, adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quanti-qualitativa, estruturada em caráter exploratório, descritivo e explicativo. Os resultados evidenciaram que férias escolares, feriados prolongados e reajustes de preços exercem forte influência nas oscilações de vendas, exigindo planejamento financeiro rigoroso e uso de reservas de capital para manutenção da liquidez. Verificou-se ainda que a empresa utiliza ferramentas como planilhas próprias, fluxo de caixa e estratégias de estoque just-in-time para minimizar impactos. Constatou-se, porém, fragilidades na integração entre os setores financeiro e de vendas, indicando a necessidade de maior alinhamento estratégico. Em síntese, a pesquisa demonstrou que a sazonalidade afeta diretamente o desempenho organizacional e demanda práticas de gestão adaptativas para garantir estabilidade e competitividade.

Palavras-chave: Sazonalidade; Gestão de Vendas; Capital de Giro; Comportamento do Consumidor; Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the impacts of seasonality on the sales performance of Posto Cacique, identifying how periodic variations in demand influence the company's financial, sales, and inventory management practices. An applied research design was adopted, using a quantitative and qualitative approach with exploratory, descriptive, and explanatory characteristics. The findings indicate that school vacations, long holidays, and fuel price adjustments significantly affect sales fluctuations, requiring rigorous financial planning and the use of capital reserves to maintain liquidity. Results also show that the company relies on tools such as spreadsheets, cash-flow monitoring, and just-in-time inventory practices to mitigate seasonal impacts. However, weaknesses were identified in the integration between the financial and sales sectors, revealing the need for greater strategic alignment. Overall, the study demonstrates that seasonality directly affects organizational performance and demands adaptive management practices to ensure stability and competitiveness.

Keywords: Seasonality; Sales Management; Financial Management; Consumer Behavior; Cash Flow.

INTRODUÇÃO

O comportamento de consumo apresenta variações significativas ao longo do tempo, influenciado por fatores econômicos, sociais, culturais e ambientais. Entre esses fatores, a sazonalidade constitui-se em um elemento central para a compreensão das flutuações na demanda por produtos e serviços, impactando diretamente o desempenho das organizações. De acordo com Kotler e Keller (2012), compreender os padrões sazonais é essencial para que as empresas possam estruturar estratégias eficazes, alinhadas às necessidades e expectativas dos consumidores em diferentes períodos.

Nesse sentido, a sazonalidade não se restringe apenas a setores tradicionalmente marcados por variações temporais evidentes, como o turismo, mas também se manifesta em segmentos cotidianos, como o de combustíveis. Churchill e Peter (2010) ressaltam que a análise de variações na demanda permite não apenas identificar padrões de consumo, mas também formular políticas de preço, promoções e gestão de estoques mais adequadas.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a sazonalidade impacta nas vendas da empresa Posto Cacique.

Como objetivos específicos: realizar a fundamentação teórica; analisar quão relevantes são as variações sazonais; analisar as estratégias da empresa para lidar com essas variações; avaliar o impacto das estratégias na performance da empresa.

A justificativa para realização deste estudo está vinculada a relevância da sazonalidade em um mercado tão volátil como o nosso, assim como a oportunidade de analisar um caso prático no setor de varejo de combustíveis, visualizando a influência que a sazonalidade tem nas vendas e estratégias.

Em um cenário de profundas transformações nos hábitos de consumo e nas expectativas dos clientes, impulsionado por avanços tecnológicos, valorização da experiência. As empresas de varejo e serviços enfrentam o desafio de alinhar suas estratégias de acordo com as expectativas e demandas do mercado.

Dessa forma, é possível perceber que a sazonalidade afeta diretamente como o setor financeiro de qualquer empresa deve agir. Restringindo a flexibilidade da empresa para utilização de seu capital em outras áreas, assim como alterando o modo que a empresa deve interagir com seu fluxo de caixa. Entretanto mesmo com essa importância são poucos os trabalhos que abordem isso no setor de combustíveis, com trabalhos sendo antigos, com Pacheco (2006), Castro (2012), Reis (2016) e sendo exemplos desses estudos. Esses que abordam de modo mais abrangente e generalizada, limitados a fatores macroeconômicos ou da gestão de estoque.

Diante disso, se impõe a seguinte questão: Como a sazonalidade afeta a estratégia da gestão de vendas e quais as implicações consequentes no capital de giro e gestão de estoque do Posto Cacique, considerando-se as especificidades de demanda do setor, do comportamento de compra dos clientes, e das necessidades de estoque com relação a demanda, em um mercado dinâmico.

Mediante a problemática apresentada, será conduzida uma pesquisa de cunho multidimensional a respeito dos efeitos que a sazonalidade pode ter no capital de giro e como pode afetar a competitividade de empresas que atuam nesse setor.

O trabalho apresenta-se estruturado em capítulos com a introdução descrevendo objetivos, justificativa e problematização seguida da fundamentação teórica, metodologia e o capítulo final de resultados com a coleta e análise dos dados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Estratégica

A gestão estratégica ocupa papel central no processo de administração, pois possibilita que as organizações alinhem seus recursos, competências e objetivos em meio as oportunidades e ameaças externas. Diferentemente da gestão operacional, voltada para o curto prazo, a gestão estratégica enfatiza o planejamento, a implementação e o controle de ações de longo prazo que visam à manutenção da competitividade da organização em meio ao mercado.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão estratégica consiste em um processo dinâmico e contínuo que busca direcionar a organização rumo ao futuro desejado, por meio da formulação de estratégias que integram missão, visão, valores e objetivos. O autor ressalta que a estratégia é essencial para a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo e globalizado, sendo capaz de orientar decisões e criar diferenciais sustentáveis.

Complementando essa visão, Padoveze (2010) destaca que a gestão estratégica deve estar fortemente integrada ao sistema de controladoria, pois a mensuração e análise de resultados são fundamentais para assegurar a eficácia do processo estratégico. Segundo o autor, a estratégia empresarial não pode ser desvinculada do controle gerencial, já que os indicadores de desempenho são elementos-chave para avaliar se os objetivos planejados estão sendo atingidos e, quando necessário, promover ajustes no rumo organizacional.

Dessa forma, observa-se que a gestão estratégica, segundo a literatura nacional, é compreendida como um processo holístico, que une formulação, execução e controle, sendo capaz de orientar as empresas frente às constantes mudanças do ambiente competitivo. Ao unir as contribuições de Chiavenato (2014) e Padoveze (2010), compreende-se que o êxito da gestão estratégica depende não apenas da definição de um direcionamento claro, mas também de sua execução acompanhada por ferramentas de monitoramento e avaliação contínua.

Gestão de Vendas

A gestão de vendas ocupa papel central na estratégia empresarial, sendo responsável por alinhar o desempenho da equipe de vendas às metas organizacionais e ao atendimento das demandas do mercado consumidor. No contexto atual, caracterizado por alta competitividade e clientes cada vez mais informados, gerir o processo de vendas exige não apenas conhecimento técnico, mas também visão estratégica, capacidade de liderança e adaptação às transformações digitais.

De acordo com Tomanini (2022), a gestão de vendas contemporânea deve ser compreendida como um processo que vai além da simples coordenação de vendedores, abrangendo o planejamento estratégico, a análise de indicadores de desempenho e o desenvolvimento de equipes orientadas para resultados. O autor enfatiza que a chamada Gestão de Vendas 5.0 reflete a necessidade de integrar novas tecnologias, práticas de inovação e foco na experiência do cliente como elementos indispensáveis para alcançar a alta performance.

No mesmo sentido, Meinberg, Tomanini, Teixeira e Peixoto (2015) destacam que a gestão de vendas é um elo fundamental entre a estratégia de marketing e a execução no ponto de contato com o cliente. Segundo os autores, a atividade de vendas não deve ser vista apenas como a etapa final da comercialização, mas como parte de um processo mais amplo que envolve planejamento de mercado, segmentação de clientes, definição de metas e acompanhamento sistemático dos resultados.

A gestão de vendas também é caracterizada por sua função de liderança. O gestor de vendas, de acordo com Meinberg et al. (2015), deve atuar como facilitador, promovendo treinamento, motivação e acompanhamento da equipe, de forma a criar condições para que os

vendedores alcancem resultados superiores. Isso implica desenvolver competências interpessoais, técnicas de negociação e capacidade de análise de dados de mercado.

Por fim, autores como Tomanini (2022) reforçam que a digitalização e a transformação tecnológica impõem novos desafios à gestão de vendas. A integração de ferramentas digitais, como sistemas de CRM, plataformas de e-commerce e análise de big data, são essenciais para garantir maior previsibilidade, personalização e eficiência no processo de vendas. Dessa forma, a gestão de vendas deve ser entendida como um campo dinâmico, que combina práticas tradicionais de liderança com a incorporação de tendências tecnológicas e comportamentais.

Gestão de Estoque

A gestão de estoque ocupa papel central no processo de administração, uma vez que o equilíbrio entre disponibilidade de produtos e eficiência operacional influencia diretamente a percepção de valor pelos clientes. Kotler e Keller (2012) destacam que o estoque é parte essencial da cadeia de suprimentos e, portanto, deve ser tratado como elemento estratégico, capaz de agregar valor ao consumidor final ao mesmo tempo em que controla custos organizacionais.

Segundo os autores, a logística integrada envolve não apenas o transporte e o armazenamento, mas também o planejamento de níveis de estoque adequados para atender à demanda do mercado de forma ágil e econômica. Nessa perspectiva, os estoques funcionam como amortecedores da incerteza, garantindo que a empresa mantenha sua capacidade de resposta frente a oscilações de consumo ou eventuais falhas no fornecimento (Kotler & Keller, 2012).

No âmbito do marketing, a gestão de estoques relaciona-se diretamente à eficiência dos canais de distribuição. Kotler e Keller (2012) argumentam que consumidores avaliam a empresa não apenas pelo produto ou serviço oferecido, mas também pela sua capacidade de entregá-lo no momento e local desejados. Assim, políticas de estoque impactam diretamente o nível de satisfação e fidelização do cliente, consolidando-se como um diferencial competitivo.

Além disso, os autores ressaltam a importância da utilização de sistemas de informação e tecnologia para monitorar, prever e administrar os estoques de forma eficiente. O uso de ferramentas como softwares de gestão integrada e técnicas de previsão de demanda permite minimizar tanto os riscos de ruptura quanto os de sobrecarga de capital imobilizado em estoque.

Portanto, sob a ótica de Kotler e Keller, a gestão de estoques ultrapassa a visão meramente operacional, inserindo-se como uma decisão estratégica que conecta logística, marketing e finanças. Empresas que mantêm um gerenciamento equilibrado de estoques são capazes de reduzir custos, aumentar sua competitividade e elevar o nível de serviço prestado ao mercado.

Gestão Financeira

A gestão financeira empresarial constitui-se como um dos pilares fundamentais para a sobrevivência e o crescimento das organizações, sendo responsável pelo planejamento, controle e análise dos recursos financeiros. De acordo com Marion (2012), a gestão financeira está diretamente ligada à contabilidade, uma vez que os dados contábeis fornecem as informações necessárias para a tomada de decisões. Nesse sentido, a contabilidade assume papel essencial como ferramenta de apoio à administração financeira.

Assaf Neto (2014) destaca que a gestão financeira deve estar orientada à geração de valor para os acionistas e demais stakeholders, superando a simples função de controlar entradas e saídas de recursos. Para o autor, a avaliação de investimentos, o gerenciamento do capital de giro e o planejamento financeiro estratégico são aspectos centrais que possibilitam às empresas alcançar maior competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Na mesma linha, Iudícibus (2015) argumenta que a análise das demonstrações contábeis é imprescindível para compreender a real situação financeira das empresas, permitindo identificar pontos fortes e fragilidades. A partir dessa análise, gestores podem adotar estratégias adequadas de financiamento, investimentos e controle de custos.

Ferreira (2016) contribui com uma abordagem prática, ressaltando que a administração financeira deve apoiar-se em ferramentas de planejamento e controle, tais como o orçamento empresarial, o fluxo de caixa e a análise de rentabilidade. Esses instrumentos fornecem aos gestores uma visão clara sobre a capacidade da empresa em honrar compromissos e investir em novas oportunidades.

Complementando, Santos (2018) reforça que a gestão financeira não deve se restringir ao acompanhamento de indicadores, mas também considerar aspectos como o gerenciamento de riscos e a previsibilidade de cenários econômicos. Para ele, empresas que possuem uma gestão financeira estruturada estão mais preparadas para enfrentar crises e oscilações do mercado.

Dessa forma, observa-se que a gestão financeira vai além da administração de recursos monetários. Trata-se de um processo estratégico, que envolve análise de informações, projeção de cenários e tomada de decisão com vistas a assegurar a continuidade operacional e a geração de valor às empresas.

KPI's (*Key Performance Indicators*) (Indicadores chave de Performance)

Os KPIs (*Key Performance Indicators*)(Indicadores Chaves de Performance), também conhecidos como indicadores-chave de desempenho, são a forma na qual diversos resultados e performance de uma organização pode ser mensurada e avaliada. De acordo com D'Andréa Neto (2015), esses indicadores são eficazes porque fornecem clareza quanto ao alcance de objetivos e possibilitam que os recursos sejam direcionados de forma mais estratégica.

A utilização de KPIs vai além da simples definição de métricas, pois requer que estejam alinhados às necessidades da empresa e compreendidos por seus colaboradores. Para o autor, uma métrica só se transforma em indicador-chave quando vinculada a metas organizacionais e aplicada de forma integrada a todos os níveis hierárquicos. Dessa maneira, os KPIs contribuem para quebrar barreiras entre departamentos e alinhar os esforços em prol de resultados globais.

Outro ponto relevante ressaltado por D'Andréa Neto (2015) é a necessidade de limitar a quantidade de indicadores, garantindo foco nos aspectos mais críticos do negócio. Além disso, eles devem ser acessíveis, confiáveis e orientados para resultados, contemplando diferentes dimensões, como custos, produtividade, segurança, meio ambiente e satisfação do cliente.

No setor logístico, especialmente na distribuição de combustíveis, os KPIs permitem mensurar fatores como produtividade da frota, tempo de carga e descarga, custos de transporte e satisfação dos clientes atendidos. A análise sistemática desses dados viabiliza ganhos de eficiência, identificação de falhas e melhorias contínuas no processo operacional.

Assim, os indicadores-chave de desempenho, quando planejados e aplicados de forma consistente, tornam-se fundamentais para a gestão empresarial, pois possibilitam monitorar resultados, orientar decisões e aumentar a competitividade das organizações.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa constitui uma das principais ferramentas de controle e planejamento financeiro, permitindo ao gestor acompanhar a movimentação de entradas e saídas monetárias em determinado período. Para Assaf Neto (2014), o fluxo de caixa representa não apenas o registro sistemático das receitas e despesas, mas também um instrumento de análise

fundamental para a avaliação da liquidez empresarial, possibilitando identificar a capacidade da organização em honrar seus compromissos no curto prazo. Nesse sentido, o autor enfatiza que a correta projeção do fluxo de caixa contribui para decisões estratégicas relacionadas à alocação de recursos, ao investimento e ao financiamento.

Na mesma perspectiva, Hoji (2017) destaca que o fluxo de caixa deve ser compreendido como uma ferramenta gerencial que permite ao administrador financeiro antecipar cenários futuros, prevenindo desequilíbrios entre entradas e saídas de recursos. O autor ressalta a importância do planejamento financeiro atrelado ao fluxo de caixa, uma vez que este fornece informações para a gestão do capital de giro, controle de despesas operacionais e análise da capacidade de expansão da empresa.

Ambos os autores convergem na ideia de que o fluxo de caixa vai além de um simples relatório contábil, configurando-se como um instrumento de apoio à tomada de decisão. Enquanto Assaf Neto (2014) associa sua utilização à criação de valor e manutenção da saúde financeira, Hoji (2017) reforça sua função preditiva, ao proporcionar condições para que o gestor antecipe situações de falta ou sobra de recursos. Dessa forma, o fluxo de caixa se consolida como uma prática indispensável à gestão financeira moderna, promovendo maior controle, segurança e sustentabilidade para as organizações.

Comportamento e Perfil do Consumidor

O estudo do perfil e do comportamento do consumidor constitui uma área central dentro do marketing contemporâneo, pois compreender quem é o consumidor e como ele se comporta diante das opções de consumo permite às organizações desenvolverem estratégias mais assertivas de relacionamento, comunicação e posicionamento no mercado. Nos estudos de Hoffmann e Akbar (2023), o comportamento do consumidor envolve todas as atividades cognitivas, emocionais e físicas relacionadas à busca, à aquisição, ao uso e à avaliação de produtos e serviços, sendo influenciado por fatores internos e externos que determinam as decisões de compra.

O perfil do consumidor, por sua vez, pode ser compreendido como o conjunto de características que definem determinado grupo de consumidores, abrangendo dimensões demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais. Essas variáveis possibilitam às empresas identificar quem é seu público-alvo, quais são suas necessidades e expectativas e como elas se manifestam em hábitos e preferências de consumo. O conhecimento detalhado do perfil é, portanto, essencial para orientar estratégias de segmentação e personalização de produtos e serviços.

A relação entre o perfil e o comportamento do consumidor é de interdependência e influência mútua. Enquanto o perfil descreve as características estáveis do consumidor, o comportamento reflete como essas características se traduzem em ações de compra e consumo. Compreender o comportamento implica observar o processo de decisão do consumidor em suas diversas etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra, nas quais o perfil exerce papel determinante.

De modo semelhante, Chen (2023) destaca que os fatores que moldam o comportamento do consumidor podem ser agrupados em quatro categorias principais: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Cada uma dessas dimensões influencia as percepções, atitudes e motivações que orientam o processo de decisão. A cultura, por exemplo, define valores e crenças que afetam as escolhas; fatores sociais, como grupos de referência e família, moldam preferências e status; já as variáveis pessoais como idade, ocupação e renda condicionam o

poder de compra; e os fatores psicológicos explicam por que determinadas necessidades ou desejos são priorizados.

Sazonalidade

A sazonalidade pode ser compreendida como um fenômeno de variação periódica e recorrente que afeta tanto a demanda quanto a oferta de bens e serviços em diferentes setores econômicos. Ela se manifesta em padrões previsíveis ligados a fatores como clima, datas comemorativas, ciclos produtivos e comportamentos de consumo. Essa característica impacta diretamente o desempenho das empresas, tornando-se elemento crucial para a gestão administrativa, financeira e estratégica.

De acordo com Mesquita e Martins (2011), ao estudarem o segmento varejista, a sazonalidade influencia de forma significativa os resultados financeiros das empresas, uma vez que provoca oscilações na demanda ao longo do ano. Os autores destacam que compreender esses ciclos é essencial para a definição de estratégias de estoques, promoções e planejamento de caixa. Assim, o varejo precisa adaptar sua estrutura operacional e financeira aos períodos de alta e baixa movimentação, evitando tanto rupturas de estoque quanto excesso de produtos encalhados.

No âmbito da indústria, Mesquita, Martins, Dias e Rabelo (2010) aprofundam a discussão ao demonstrar como a sazonalidade da produção pode impactar diretamente os níveis de estoque e a lucratividade das organizações. Segundo os autores, períodos de maior produção, quando não alinhados com a demanda, podem gerar acúmulo de estoques e custos adicionais de armazenagem. Já nos períodos de baixa, há risco de não atender à demanda, comprometendo o faturamento. Isso evidencia a necessidade de integrar a análise da sazonalidade à gestão da cadeia de suprimentos, buscando equilíbrio entre capacidade produtiva, custos logísticos e comportamento de mercado.

Além das grandes empresas, a sazonalidade também se apresenta como um desafio para micro e pequenas organizações. Para Estácio de Sá (2021), em estudo sobre microempresas, a sazonalidade representa tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. Ela pode gerar queda de receitas em períodos de baixa demanda, exigindo planejamento financeiro e diversificação de produtos ou serviços. Por outro lado, pode abrir espaço para estratégias diferenciadas em momentos de alta, como ações promocionais específicas, reforço no atendimento e adequação da oferta às necessidades do consumidor. A autora enfatiza que a capacidade de adaptação dessas empresas é determinante para sua sobrevivência, visto que elas possuem menos recursos para enfrentar oscilações bruscas de mercado.

Dessa forma, observa-se que a sazonalidade, apesar de ser um fenômeno previsível, exige das empresas de diferentes portes e segmentos uma abordagem estratégica. Seja no varejo, na indústria ou nas microempresas, sua correta compreensão e gerenciamento permitem transformar um desafio em vantagem competitiva, alinhando operações, finanças e marketing aos ciclos de consumo.

METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo discutir o conjunto de métodos, técnicas e processos usados para alcançar o objetivo de pesquisa.

O campo da ciência do estudo é interdisciplinar, onde há uma verdadeira integração entre disciplinas, tanto em termos teóricos quanto metodológicos. A finalidade da pesquisa é aplicada, porque os seus resultados são voltados para a aplicação prática.

Quanto a abrangência do tempo de pesquisa se apoia em estudos longitudinais, uma vez que busca analisar dados ao longo de um período prolongado, permitindo que o fenômeno

estudado seja observado. Essa abordagem é útil, visto a necessidade de acompanhar as variáveis ao longo de um período prolongado de tempo para identificar padrões, relações e possíveis tendências

O objetivo de pesquisa é exploratório buscando compreender melhor o problema e formular hipóteses. Em seguida, a pesquisa assume um caráter descritivo ao detalhar as características do fenômeno observado. Por fim, torna-se explicativa, ao investigar as causas e os efeitos das relações entre os elementos estudados, permitindo uma compreensão mais aprofundada e fundamentada do tema.

A atividade foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa e qualitativa, com foco em observação direta, coleta de dados descritivos e numéricos, considerando a dimensão financeira, estrutural e operacional da empresa.

Pesquisa Documental: Levantamento de informações em materiais institucionais da empresa, como site, arquivos e relatórios que forem disponibilizados pela organização.

Observação Estruturada: Visita técnica supervisionada ao espaço físico do posto, permitindo identificar aspectos tangíveis (layout, ambientação, sinalização, fluxos de clientes) e intangíveis (Dados financeiros, métodos de gestão, postura dos colaboradores).

Entrevista gravada e transcrita posteriormente realizada com o administrador chefe da empresa no dia 4 de novembro de 2025 captar percepções sobre os processos de gestão utilizados para se adaptar ao fluxo variável de clientes, com um roteiro semiestruturado abordando temas como: a efeitos da sazonalidade nas vendas, gestão de vendas, comportamento do consumidor, capital de giro e estratégias de gestão.

Essas fontes foram organizadas com base em categorias analíticas pré-definidas a partir dos conceitos de gestão financeira, gestão estratégica, de sazonalidade e de KPI's.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Posto Cacique está localizado na BR-153 no município de Goianápolis , a mais de 25 anos no mercado de combustíveis, sempre mantendo seu propósito de “prover produtos e serviços de qualidade por um preço competitivo.” Tendo se consolidado no mercado como ponto de referência para viajantes e usuários frequentes da rodovia.

Suas principais atividades econômicas são o varejo de combustíveis e lanchonete, destacando-se por uma infraestrutura receptiva e chamativa, utilizando de elementos rústicos e modernos para se consolidar como ponto de referência na Rodovia.

COLETA DE DADOS

A coleta dos dados coletados foi realizada no dia 4 de novembro com o administrador do Posto Cacique seguindo um roteiro semiestruturado para a entrevista gravada, transcrita e autorizada pela empresa para utilização das informações para análise dos métodos e estratégias para manejar e gerir situações advindas da sazonalidade.

Os indicadores têm como centralidade os princípios de gestão de vendas, análise do comportamento do consumidor e capital de giro.

No primeiro momento o entrevistado apresenta-se como administrador da empresa, responsável pela principal parte da gestão. Questionou-se sobre como é realizado o planejamento financeiro do posto e se existem previsões específicas do período de baixa e/ou alta das vendas e a resposta foi de que:

Para cada parte para cada período do ano, nós temos uma certa variação da necessidade de fluxo de capital, né? Para fluxo de caixa, e nós já temos um histórico onde nós revisamos a previsão desse capital, e ele fica reservado para os momentos tanto de alta. Principalmente alta mais do que de baixa, que é onde nós precisamos de um capital maior no fluxo de caixa.

Posteriormente foi perguntado se o posto utiliza alguma ferramenta para acompanhar as variações da sazonalidade, e assim, algum indicador de desempenho para monitorar os dados e, para monitorar a variação das vendas e o gestor responde que:

Estrategicamente, não tem nenhum. Nós temos os dados da do sistema do posto, mas eu particularmente um sistema de controle do Excel, numa planilha elaborada pela administração. Onde eu tenho e consigo um histórico da sazonalidade, e o que eu vou precisar pra poder fazer essa previsão, então é o Excel, tem sido ao longo do tempo, uma ferramenta de fácil, uma planilha de monitoramento de fácil utilização, e lá eu pego como indicadores para eu monitorar, a época do ano. Datas específicas que fazem referência a posição da empresa geograficamente, a sua concorrência e os dados de ganho nas margens e as oscilações que têm bastante oscilação, então nós usamos a o Excel para monitorar todos esses dados indicadores.

Em seguida a questão formatada foi com relação aos efeitos da sazonalidade nas vendas é quais períodos costumam registrar o maior e o menor volume de vendas e o gestor esclarece que:

Para a sazonalidade são vários. Vários. Alguns fatores importantes principais são as férias escolares onde muita gente pega carro e sai pra viajar na praia ou aqui perto mesmo, nas cidades turísticas de Goiás, então nós temos assim, um período de dezembro, parte de janeiro e julho é como um dos maiores diferença de volume de venda. E também em alguns feriados, quando tem um feriado prolongado que cai na quinta-feira, e nós pegamos no final de semana e realmente é uma diferença importante nas vendas.

Na sequência foi perguntado com relação a esses fatores atribuídos pelo gestor qual deles é mais impactante e ele responde que “acredito que como nós temos muitos feriados no Brasil (...) os feriados somados trazem um impacto importante nas vendas, uma vez que as demandas de férias escolares, ela aumenta o percentual. Mas os feriados tentem trazido realmente uma diferença, um percentual maior diferente nas vendas”.

Questionou-se sobre além da venda de combustível, por exemplo, o que o cliente mais consome dentro do posto e a informação foi de vendas de “óleos lubrificantes e fluido de radiador”.

Outro tema abordado foi sobre o fluxo de caixa, como as variações de vendas se refletem no fluxo de caixa do posto e consequentemente, como a empresa se prepara para enfrentar as variações, tendo a resposta de que:

Há 2 formas de variações principais, né, da variação do fluxo de caixa, uma com o aumento ou diminuição das vendas e a outra com o reajuste do preço no mercado, a quando a Petrobras sobe muito o combustível ou reduz a uma variação. Então há um impacto menor, mas há um impacto, porque a variação do fluxo de caixa não está só no movimento. Está também na inflação, na constante reavaliação do nosso estoque e da necessidade de reposição. Então, a empresa já tem um histórico e retém do seu lucro para a oscilação, ela retém

capital para aplicar no fluxo de caixa para não ter falta e não ter falta de liquidez com relação ao fluxo de caixa.

Diante da resposta o entrevistador afirma que então a empresa de certa forma, gere essas reservas financeiras para se preparar para esses períodos de variação sazonal e o entrevistado reafirma: “exatamente, ela não retira da empresa. Ela parte da rentabilidade da empresa bem para suprir essa necessidade e não deixar gerar falta de liquidez”.

Na sequência, o autor questiona se existem períodos em que chega a um ponto crítico, e a resposta é “sim, tem a hora que por exemplo, se há um aumento excessivo da venda, onde nós compramos a vista e pagamos a prazo. A necessidade de um capital bem maior, se necessário nós temos créditos, junto as instituições bancárias, mas fazemos o uso mais restrito possível para não gerar encargos financeiros que atingem ou que prejudiquem o ganho da empresa”.

Na perspectiva de aprofundamento, o entrevistador ressalta que além dessas preparações que vocês fazem de gerar reserva financeira para o período de sazonalidade, quando acontece de faltar capital, vocês têm alguma forma algum método para reduzir e realizar um controle de despesas mais assertivo? O entrevistado responde que:

Sim, nós constantemente fazemos investimentos na empresa que seja de atualização em equipamentos, eletrônicos e equipamentos mecânicos e infraestrutura. É constante a manutenção e há partes do ano, onde nós estamos com o fluxo ou com uma liquidez maior. Nós realizamos maiores investimentos, então nós temos assim determinadas fases períodos do ano onde nós realizamos o maior investimento que seja para a infraestrutura, tanto que seja da parte de lanchonete, restaurante, como da parte de escritório, atualização de softwares em computadores, programas, internet, como também na parte de equipamentos mecânico e manutenção de toda a parte de abastecimento, instalação e manutenção de toda parte obrigatória. Junto à agência ANP, que é a agência nacional do petróleo, tudo para manter dentro dos padrões.

Sobre se as estratégias e decisões administrativas, são baseadas em dados, indicadores financeiros ou experiência, prática e observação, o gestor responde que “é um pouco de cada (...) não abro mão da minha experiência, já a praticamente quase 30 anos, mexendo nesse ramo, nessa atividade, então, a experiência prática tem uma relevância bem importante que me ajuda a observar e ver quem está em minha volta, a questão econômica do país, então assim, a prática me dá um olhar abrangente, mas eu não tenho como fazer isso também sem os dados que eu levanto diariamente. Onde me apontam os dados, os indicadores financeiros. Mas também os indicadores de que alimentam o meu DRE, os dados de gerenciamento do posto. Então, eu não abro a mão de nenhuma das ferramentas pra poder fazer a minha gestão e tomar as decisões, que seja para entrar numa concorrência mais aguerrida, que seja para movimentar junto a área que eu atuo a área que a empresa está situada a minha concorrência e aos meus clientes que eu atendo”.

Sobre se o Posto Cacique possui meta de desempenho e se sim a sazonalidade, influencia muito em como a gestão define as metas, a resposta foi:

Diretamente. O desempenho, não posso pegar um desempenho de um mês frio do mês. Há consumo distinto para épocas do ano, ela tem poucas variações, mas elas variações no que diz a comida e lanchonete e restaurante, mas no que diz a posto também, as metas são estabelecidas conforme períodos do ano. Começo de ano nós temos e assistimos, né? Uma diminuição razoável de venda, porque há várias despesas de começo de ano. A gente assisti isso em

vários ramos e atividades. No posto também acontece, no combustível também acontece, mas as variações as sazonalidades citadas anteriormente, elas influenciam diretamente nas metas que estabelecemos para serem atingidas dentro da empresa.

Questionado se existe alguma integração entre os setores de venda e financeiro pra lidar com esses períodos, o gestor afirma que “diretamente não. Claro que eu considero todo o aspecto financeiro que envolve a empresa para correlacionar o meu movimento na venda. Mas não há integração. Na priori, a não ser que seja um valor financeiro muito fora das possibilidades da administração. Eu não deixo afetar as metas e o que eu coloco pra ser realizado como venda com promoção como, tudo que envolve a atingir as metas, até mesmo as metas que eu tenho com relação à companhia que nós temos um contrato assinado, e nós temos que atingir metas também”.

Finalizando, foi questionado sobre os principais desafios enfrentados pelo setor financeiro durante períodos de baixas nas vendas e a resposta foi que “a mão de obra é uma das, se não, é a maior despesa que nós temos hoje dentro da empresa. Ter uma mão de obra com qualificação (...) e na situação hoje do Brasil e com as todas as obrigações trabalhista, hoje, uma diminuição nas vendas, reduz drasticamente ou afeta diretamente a questão da rentabilidade, porque a mão de obra não reduz, né? A mão de obra está ali, então esse é o principal desafio que a gente enfrenta financeiramente, porque a gente quer manter a qualidade”.

Por fim, questionou-se se existem algumas medidas que são implementadas para melhorar a gestão financeira e reduzir os impactos que a sazonalidade traz e a resposta foi que:

com relação a sazonalidade, quando se diz feriado, não tem muito o que fazer, porque nós temos um período de 30 dias e de repente, você tem 4 dias de feriado, então não tem como dispensar as pessoas (...) O maior desafio é trabalhar com um quadro enxuto no sentido de não ocioso, né? (...) um dos pilares da nossa empresa é o bom atendimento (...) ter um produto de qualidade, não é à toa que nós estamos aí, praticamente, mais de 30 anos no mercado, então esse é um diferencial, é o que a gente busca, tem sido desafiador, mas a busca de uma gestão de investimento arrojada, e justo. Também, sem desperdícios, buscando dentro da possibilidade da empresa e um quadro de colaboradores que não estejam ociosos. Mas também estejam felizes trabalhando com as metas com as conquistas, é o nosso maior desafio, tanto para ou até fora das sazonalidades que acontecem nesse ramo de atividade.

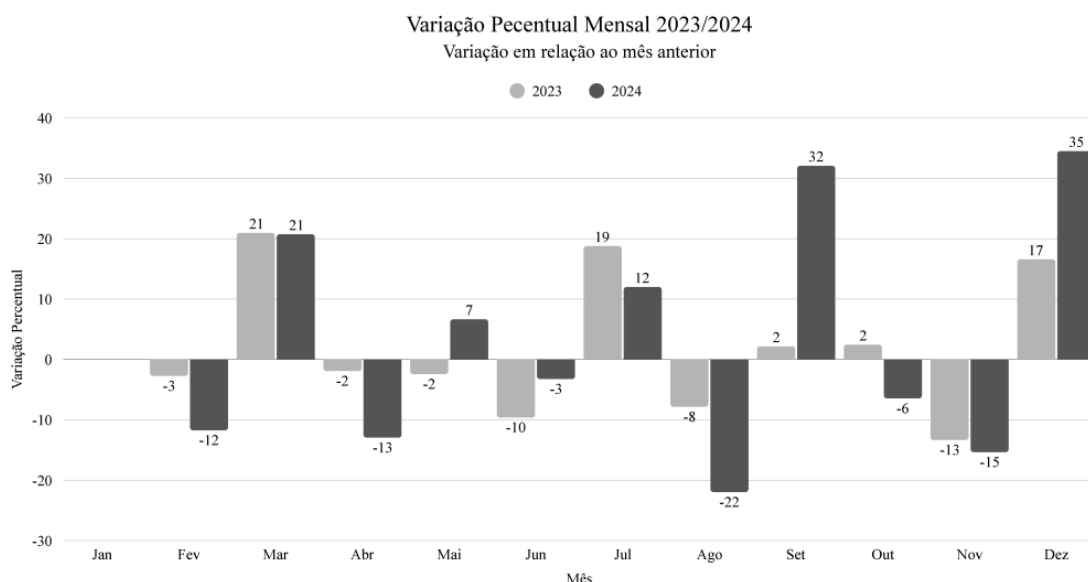
DADOS – QUANTITATIVOS: PLANILHAS DE VENDAS

Os dados abaixo foram coletados por meio de documentos disponibilizados pela empresa, os valores apresentados representam a variação no volume de vendas da empresa ao longo do período de dois anos – 2023 e 2024 – sendo que os dados comunicam a variação nas vendas em relação ao mês diretamente anterior.

Variação Percentual em relação ao mês Anterior												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2023	0%	-2,73%	20,96%	-1,91%	-2,42%	-9,61%	18,78%	-7,83%	2,16%	2,44%	-13,34%	16,58%
2024	-5,31%	-11,73%	20,74%	-12,94%	6,66%	-3,24%	12,00%	-21,96%	32,07%	-6,44%	-15,35%	34,50%

A tabela acima demonstra a variação ao longo de todo período estudado de maneira contínua, com o mês de janeiro de 2023 sendo usado como base inicial para a realização da comparação do volume de vendas mês-a-mês.

Já o gráfico abaixo demonstra a variação mensal das vendas dos anos de 2023 e 2024 separadamente, ainda calculando a variação do mesmo modo.



No gráfico, o mês de janeiro é o valor base utilizado para comparação com o mês seguinte, desta forma, não há variação e por isso o valor em ambos os anos é 0%. Também é possível perceber padrões ao longo do período estudado, com tendências de altas e baixas nas vendas coincidindo, embora com diferentes intensidades e pequenos deslocamentos nas variações, nos mesmos períodos em ambos os anos.

ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados permite compreender a sazonalidade e como ela impacta nas vendas do Posto Cacique. É também possível perceber efeitos consequentes das variações sazonais nas áreas gestão de estoque e gestão estratégica e capital de giro da empresa.

Do ponto de vista dos conceitos de sazonalidade, é possível perceber que inúmeros fatores estão englobados na sazonalidade, com cada um causando diferentes graus de variação nas vendas da empresa, necessitando prepara-se para o enfrentamento.

Foi possível confirmar variação no volume de vendas associado ao período do ano, entretanto é evidente que mesmo com padrões e tendências de consumo há instabilidades na intensidade das variações, levando a imprevisibilidades na demanda ao longo do ano. Desta forma recomenda-se que a empresa utilize, além dos dados de anos anteriores, dados de meses recentes para estimar a demanda dos próximos meses.

Aprofundando nas dificuldades que a sazonalidade traz para a empresa, assim como afirma Mesquita e Martins (2011) foi possível aferir que as imprevisibilidades causam dificuldades na tomada de decisões, seja no sentido estratégico, financeiro ou comercial. Dessa forma, se torna mais complexo manter a disponibilidade de bens e serviços, ter consistência na estratégia e manter um fluxo de caixa estável.

Além disso é possível identificar que, de forma similar aos estudos de Estácio de Sá (2021), há oportunidades e ameaças provenientes da sazonalidade, derivadas de alterações no comportamento do consumidor. Oportunidades como estratégias de cross-selling – Criação de

combos de abastecimento e consumo na lanchonete – durante feriados prolongados e período de férias escolares e criação de produtos temáticos para aumentar a atratividade do espaço durante épocas de alta. Também há ameaças como riscos de desperdício de mercadorias e dificuldade de dimensionar a equipe de acordo com a demanda de eventos sazonais de curta duração – como feriados prolongados por exemplo.

Em relação a gestão de estoque, nota-se que a empresa utiliza da estratégia *Just-in-time* (JIT) para minimizar o estoque ocioso, buscando assim reduzir o capital ocioso. Ainda agindo de acordo com a teoria de Kotler e Keller (2012), se mantendo capaz de fornecer produtos mesmo frente a oscilações de consumo ou eventuais falhas de fornecimento, mantendo a satisfação do consumidor com relação a disponibilidade do produto independentemente de variações sazonais.

Já quando se considera a gestão estratégica, toda a estratégia da empresa é dinâmica, assim como afirma Chiavenato (2014), sendo que a empresa adapta sua estratégia de acordo com a variação esperada ao longo da semana, mês e ano, levando em conta feriados, férias escolares etc. Além disso há também uma análise da realidade, comparando-a com as previsões realizadas, verificando qual foi a efetividade da previsão e se há mudanças de consumo inesperadas.

Na questão do capital de giro, percebe-se que a sazonalidade traz a necessidade de um rigoroso planejamento financeiro, com o fluxo de caixa levando em conta as oscilações no consumo, com a criação de reservas de capital tendo sido a solução mais efetiva para minimizar a utilização de antecipações bancárias. Além dessas a empresa, assim como menciona Ferreira (2016), busca utilizar de outras ferramentas, como o Excel e o Expert (um sistema interno fornecido por terceiros) para apoiar a tomada de decisões financeiras.

Quanto ao manejo do fluxo de caixa, a empresa utiliza de conceitos mencionados por Hoji (2017), utilizando-o como uma ferramenta para antecipar cenários futuros, prevenindo desequilíbrios, podendo assim operar com o capital de giro mais enxuto o possível, minimizando capital ocioso. Dessa forma é possível perceber que o manejo do fluxo de caixa é uma ferramenta de suma importância para lidar com os desafios da sazonalidade.

Os dados coletados na pesquisa revelam fragilidades na integração dos setores da empresa, mais especificamente entre o setor de vendas e setor financeiro, podendo comprometer planejamento ou incoerência em planos já existentes, desta forma é recomendável que a empresa busque algum sistema que auxilie na conciliação dos setores de forma que minimize ineficiências na gestão do capital de giro e fluxo de caixa.

No campo do comportamento do consumidor, os dados revelam que a organização compreende os fatores que Hoffmann e Akbar (2023) abordam em seus estudos, sendo eles: emocionais, sociais e culturais. Esses que influenciam a decisão de compra nesse segmento. Entendendo que a sazonalidade tem grande influência nas tendências de consumo do consumidor, com épocas como fim de ano, férias escolares etc. trazendo a tendência de maior consumo, tendo que alinhar sua estratégia de acordo. Compreender que esse alinhamento é essencial para a fidelização e para a reputação da empresa em um mercado onde a capacidade de suprir demandas e a qualidade do serviço é essencial para se manter competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu identificar claramente os impactos e influências da sazonalidade nas vendas do posto cacique, com foco especial nas implicações sobre diversos setores da empresa, e nas dificuldades advindas dessas implicações.

O estudo evidenciou que a sazonalidade, mesmo com seus padrões, causa imprevisibilidade nas vendas com relação às necessidades de capital e demandas de mercados

a serem atendidas. Com essas dificuldades afetando diversos setores da empresa, com destaque para o financeiro, a gestão de estoque e gestão estratégica.

Além disso, a pesquisa demonstra que é necessário utilizar diversas ferramentas e métodos para lidar efetivamente com essas dificuldades, tendo sido identificados na empresa alguns — como o JIT, fluxo de caixa, Excel e Expert — que são utilizados para possibilitar a tomada de decisões embasadas que maximizem os resultados da empresa.

Como recomendação prática, é aconselhável a implementação de um sistema de integração entre o setor de venda e o setor financeiro, buscando melhorar a gestão do capital de giro e o fluxo de caixa, em especial épocas em que o comportamento do consumidor tende ser de menor consumo. A integração entre setores, nesse contexto, se revela como um agente de auxílio da definição de estratégias e planos da organização.

Também vale ressaltar que é de interesse da empresa tirar proveito das oportunidades advindas das variações sazonais — oportunidade de implementar o cross-selling — para aumentar a atratividade do espaço durante períodos de interesse, mas também manter cautela em relação as ameaças que elas também trazem — riscos de desperdício de mercadorias e dificuldade de dimensionar a equipe de acordo com a demanda de eventos sazonais.

Dessa forma, ao retomar a problematização proposta, é possível verificar que a estratégia da gestão de vendas está diretamente relacionada a sazonalidade, havendo sempre a busca por adequar os planos da empresa de acordo com as variações esperadas durante as variações sazonais. Também sendo possível verificar que a gestão de estoque e financeira estão diretamente relacionadas as variações trazidas pelas vendas da empresa, essas que sofrem diretamente com os efeitos sazonais.

Cumprir o objetivo geral consistiu na realização da análise dos impactos da sazonalidade nas vendas da organização, o que foi atendido a partir da demonstração de como a empresa maneja sua estratégia de vendas, estoque e financeira. Além de realizar um manejo de estoque com base nas vendas estimadas com base nas ferramentas e indicadores que a empresa utiliza, evidenciando assim os impactos que a sazonalidade sobre as vendas do Posto Cacique.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas.

Castro, G. R. (2012). Modelo de previsão de demanda por combustíveis automotivos no Brasil (*Monografia de Bacharelado*, Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Chen, X. (2023). Review of consumer behavior research based on influencing factors. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 19.

Chiavenato, I. (2014). *Administração estratégica*. Elsevier.

D'Andréa Neto, O. (2015). Faça os indicadores de desempenho trabalharem para você. *Mundo Logística*, (44), 10.

Estácio de Sá, C. A. (2021). *A sazonalidade em microempresas*. **Revista Dissertar**, 1(1), 1–15.

Ferreira, R. J. (2016). *Administração financeira: fundamentos e práticas*. Atlas.

Hoffmann, S., & Akbar, P. (2023). *Consumer behavior: Understanding consumers – Designing marketing activities*. Springer.

Hoji, M. (2017). *Administração financeira: Uma abordagem prática* (8ª ed.). Atlas.

Iudícibus, S. (2015). *Análise de balanços*. Atlas.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Marion, J. C. (2012). *Contabilidade empresarial*. Atlas.
- Meinberg, J. L., Tomanini, C. J., Teixeira, E. A., & Peixoto, L. C. D. (2015). *Gestão de vendas*. Editora FGV.
- Mesquita, J. M. C., & Martins, H. C. (2011). *Segmento varejista: Sazonalidade das vendas e resultados financeiros*. **Brazilian Business Review**, 8(2), 23–42.
- Pacheco, N. A. (2006). Previsão de vendas em uma distribuidora de combustíveis (*Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Padoveze, C. L. (2010). *Controladoria estratégica e operacional*. Cengage Learning.
- Reis, M. T. (2016). Análise do consumo de combustíveis líquidos e emissões no setor de transportes no Brasil (*Projeto Final de Curso de Graduação*, Universidade Federal do Rio de Janeiro).
- Santos, J. C. S. (2018). *Gestão financeira: um enfoque prático*. Elsevier.
- Tomanini, C. J. (2022). *Gestão de vendas 5.0: Caminhos para a alta performance*. Gente Editora.