



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THALIA KESLY ALVES DE SOUSA**

**ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DA SAZONALIDADE NAS  
VENDAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS NO SERTÃO  
PARAIBANO**

**PATOS – PB  
2024**

THALIA KESLY ALVES DE SOUSA

**ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DA SAZONALIDADE NAS  
VENDAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS NO SERTÃO  
PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação/Departamento do  
Curso de Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como obtenção de  
título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Administração  
Estratégica

**Orientador:** Profa. Ma. Débora Abrantes

**PATOS – PB  
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725e Sousa, Thalia Kesly Alves de.  
Estratégias para gerenciamento da sazonalidade nas vendas [manuscrito] : Um estudo em empresas distribuidoras no sertão paraibano / Thalia Kesly Alves de Sousa. - 2024.  
27 p.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.  
"Orientação : Profa. Ma. Débora Abrantes, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "  
1. Logística. 2. Planejamento estratégico. 3. Gerenciamento da sazonalidade. I. Título  
  
21. ed. CDD 658.81

THALIA KESLY ALVES DE SOUSA

ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DA SAZONALIDADE NAS VENDAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS NO SERTÃO PARAIBANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação/Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como obtenção de título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica.

Aprovada em: 14/06/2024.

**BANCA EXAMINADORA**



DEBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES  
Data: 03/07/2024 09:43:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Ma. Débora Abrantes (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



FRANCISCA ROZANGELA LOPES DE SOUSA  
Data: 02/07/2024 20:19:44-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



BRUNA CORDEIRO DE SOUSA  
Data: 01/07/2024 23:01:09-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**PATOS – PB  
2024**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Sazonalidade</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Estratégias Corporativas</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização dos padrões sazonais de vendas</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Estratégias organizacionais para lidar com a sazonalidade</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Efeitos da sazonalidade na eficiência organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>

## **ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DA SAZONALIDADE NAS VENDAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS NO SERTÃO PARAIBANO**

### **STRATEGIES FOR MANAGING SEASONALITY IN SALES: A STUDY IN DISTRIBUTION COMPANIES IN THE HINTERLAND OF PARAIBA**

Thalia Kesly Alves De Sousa<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Este artigo destaca a importância de um eficaz gerenciamento da sazonalidade para as vendas. Tem como objetivo analisar as estratégias adotadas para o gerenciamento da sazonalidade nas vendas por duas empresas distribuidoras no sertão paraibano, a fim de investigar os desafios enfrentados pelos colaboradores e compreender de que modo a gestão da sazonalidade contribui para a eficiência organizacional. Para tanto foi adotado o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, de natureza aplicada, com orientação analítico-descritiva constituída por gerentes do setor administrativo, comercial e logística de empresas distribuidoras do sertão paraibano, para a obtenção dos dados, optou-se pelo uso de entrevista realizada pessoalmente com os gestores, composta por questões discursivas. A interpretação do material coletado foi para estudo de caso. Observou-se que o planejamento antecipado, a análise e comparação de relatórios de anos anteriores é uma das principais e mais importantes ferramentas utilizadas no gerenciamento da sazonalidade. Entre as medidas sugeridas para que o gerenciamento seja ainda mais eficaz está a realização de reuniões mensais com seus colaboradores e que implementem metas para a valorização do funcionário e o reconhecimento de suas qualidades.

**Palavras chaves:** logística; planejamento estratégico; gerenciamento da sazonalidade.

#### **ABSTRACT**

This article highlights the importance of effective seasonality management for sales. It aims to analyze the strategies adopted for the management of seasonality in sales by two distribution companies in the city of Patos-PB, in order to investigate the challenges faced by employees and understand how the management of seasonality contributes to organizational efficiency. To this end, the qualitative research method was adopted, exploratory, of an applied nature, with analytical-descriptive orientation consisting of managers of the administrative, commercial and logistics sector of the company Nordil Distribuidora e Logística and Ambev - Pau Brasil Distribuidora; To obtain the data, we chose to use a personal interview with the managers, consisting of discursive questions. The interpretation of the material was used for case study purposes. It observed that advance planning, analysis and comparison of reports from previous years is one of the main and most important tools used in the management of seasonality. Among the measures suggested for the management to be even more effective is the holding of monthly meetings with its employees and the implementation of goals for the appreciation of the employee and the recognition of their qualities, for Nordil. While for Ambev the number of employees is increased, so

that unforeseen events do not occur and its employees do not have operational overload.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba, thaliakesly59@gmail.com.

**Keywords:** logistics; strategic planning; seasonality management.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do ano, as empresas mantêm sua produtividade ininterrupta, disponibilizando uma ampla variedade de produtos. Contudo, em determinados períodos, é possível notar um aumento significativo na saída de um tipo específico de mercadoria. É perceptível que a demanda por certos itens aumenta em épocas específicas do ano, como no período natalino, por exemplo, no qual empresas de ramo alimentício, como distribuidoras e supermercados, experimentam um aumento em seus lucros.

Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), às flutuações no montante de vendas que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente. Influenciam tanto no volume em períodos específicos, como meses ou semanas, e conseqüentemente, no volume anual das vendas. De acordo com os autores, a sazonalidade deve ser enfrentada em períodos de alta oscilação de demanda, para minimizar o impacto negativo na empresa e para que não ocorram problemas como escassez dos produtos devido à má gestão do estoque, sobrecarga operacional e queda na qualidade do atendimento.

A previsão de demanda de produtos e serviços é particularmente importante, por ser a base sobre a qual todos os planos da empresa são construídos, por meio dela, são fornecidas as informações básicas para o planejamento e controle das áreas funcionais, como a área de finanças e contabilidade, engenharia e pesquisa, produção, distribuição e logística, recursos humanos, marketing e vendas (Lemos, 2006). Isso envolve a logística para que se possa fazer um bom planejamento, organização dos pedidos e garantia de entrega no prazo, como também o depósito, para que a montagem das cargas não ocasione devoluções, promoções e outras iniciativas destinadas a evitar prejuízos financeiros. Garantindo-lhes qualidade e bons resultados.

É de vital importância que toda e qualquer organização, sobretudo uma empresa do setor varejista que lida com uma ampla gama de produtos e depende de fornecimentos regulares para a produção, detenha um conhecimento aprofundado de seus produtos, adote um planejamento estratégico sólido e mantenha uma equipe devidamente capacitada.

Com o intuito de melhorar os resultados de faturamento nas vendas e desempenho financeiro da empresa, o gestor tem como obrigação elaborar um



planejamento que torne possível o gerenciamento da sazonalidade nas vendas, da melhor maneira possível. Sendo assim, algumas estratégias de marketing podem ser utilizadas de forma mais eficaz. Para Kotler (2012, p. 16) o marketing “[...] tem como finalidade avaliar o mercado de trabalho e o público- alvo para que sejam eficazes as estratégias desenvolvidas, sendo assim, é necessário saber atingir os clientes”.

As estratégias de marketing vão muito além de efetuar uma simples venda e do acompanhamento pós-venda, o que requer a análise minuciosa de como a sazonalidade pode afetar o desenvolvimento dos funcionários internamente para com as estratégias de marketing e do atendimento. Assim, é possível identificar diversos processos internos que desempenham um papel fundamental. O setor administrativo, por exemplo, pois o gerente administrativo precisa propor estratégias para toda a sua equipe e alinhá-las de acordo com os propósitos que cada um deseja alcançar, como também na logística que requer toda a análise os quais incluem desde o momento em que o pedido é feito pelo cliente, o atendimento prestado, o processo de entrega e a qualidade do produto que chega em sua casa. A rapidez nesse processo é crucial, pois reduz o tempo de espera do cliente e, também, o deixa confiante quanto a sua compra. Diante desse contexto, pergunta-se: **quais as estratégias utilizadas por empresas distribuidoras no sertão paraibano, no gerenciamento de períodos de sazonalidade nas vendas?**

Visando responder ao problema de pesquisa proposto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as estratégias utilizadas por duas empresas distribuidoras no sertão paraibano, no gerenciamento de períodos de sazonalidade nas vendas. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os padrões sazonais nas vendas, (ii) investigar os desafios enfrentados pelos colaboradores no cotidiano organizacional, (iii) analisar os atributos essenciais e ferramentas que podem ser empregadas para aproveitar eficazmente esse período em prol de seu empreendimento, e, por fim, (iv) compreender de que modo a gestão da sazonalidade contribui para a eficiência organizacional.

Desta forma, entende-se que os desafios inerentes ao cenário de operação em períodos sazonais são fundamentais para promover uma gestão eficaz do aumento de demanda observado nesses intervalos, especialmente nas empresas em questão. Tal compreensão visa fornecer subsídios que permitam às organizações mencionadas desenvolverem estratégias mais robustas e resilientes para lidar com os desafios

impostos por picos de atividade sazonal.

Observa-se que devido a elevada demanda concentrada em um período específico do ano, muitas empresas frequentemente enfrentam desafios significativos, resultando, em muitas ocasiões, em sobrecarga operacional e falta de preparação adequada. Isso, por sua vez, tem impacto em diversos aspectos, uma vez que a falta de uma equipe devidamente treinada e preparada para lidar com a demanda sazonal pode comprometer a experiência do cliente. As empresas estudadas enfrentam oscilações significativas na demanda ao longo do ano devido à fatores sazonais. Compreender e analisar as estratégias utilizadas por essas organizações para gerenciar eficazmente esses períodos de sazonalidade nas vendas, é crucial para seu sucesso contínuo. Este estudo também se propõe a investigar as estratégias empregadas pela empresa para aumentar suas vendas a cada ano durante os períodos sazonais.

Partindo desse pressuposto, ao estudar os métodos utilizados pelas empresas para superar os desafios específicos enfrentados durante os períodos sazonais, este trabalho contribuirá para a disseminação de boas práticas de gestão empresarial em cenários semelhantes com o propósito de desenvolver estratégias que priorizem o atendimento personalizado e a prestação de serviços diferenciados, tanto no momento da venda quanto no pós-venda, onde se possa assegurar a plena satisfação do cliente e incentivá-lo a retornar em uma futura obtenção de compra.

É de suma importância, dado o caráter sazonal desses períodos, que a empresa esteja ciente de quando eles ocorrem, permitindo-lhe planejar e organizar adequadamente seu estoque. O planejamento é um elemento crucial para o sucesso nesse contexto, além disso, para estabelecer uma relação de fidelização duradoura com os clientes, diversas medidas precisam ser adotadas. Dessa forma, ao contribuir para a otimização da gestão desses períodos de elevada demanda, espera-se não apenas beneficiar as empresas em termos de eficiência operacional e maximização de resultados, mas também colaborar de maneira significativa com o corpo acadêmico, ao fornecer insights e análises pertinentes que enriqueçam o conhecimento teórico e prático neste campo de estudo.

É imperativo que a equipe da empresa seja adequadamente treinada e trabalhe em sincronia, especialmente no caso de empresas do ramo varejista/atacadista, onde cada setor desempenha um papel complementar e interdependente. A logística, por exemplo, assume uma importância central, uma vez que deve garantir a entrega dos

pedidos em perfeitas condições, sem quaisquer danos, e manter os clientes informados sobre o status de seus pedidos, incluindo a rota e a data prevista de entrega. Dessa forma, a preparação abrangente e o trabalho em equipe tornam-se fundamentais para enfrentar com sucesso os desafios associados aos períodos sazonais, contribuindo para a manutenção de um elevado padrão de atendimento ao cliente e, conseqüentemente, para o êxito continuado da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Sazonalidade

Segundo Dole (2018), as variações sazonais podem ser identificadas através do estudo de fatores que influenciam a demanda e a oferta de produtos. A própria palavra "sazonal" provém dos estágios de plantio e de colheita na agricultura. Devido às variações climáticas que afetam a produção agrícola dos países de clima frio, economistas de todos os tempos têm-se preocupado com a influência dessas variações sobre a determinação do suprimento de bens.

Ainda segundo o autor, no Brasil, a despeito da inexistência de fatores de ordem climatológica, os fatores culturais parecem exercer considerável influência na criação de variações sazonais. Alguns desses fatores decorrem dos hábitos e costumes da população, sendo, por isso, pouco passíveis de controle. Outros, como é o caso do 13º salário, que coincide com o período em que os negócios são normalmente muito volumosos, são facilmente controláveis (Dole, 2018).

Para Mesquita (2008), Mesquita e Martins (2011), sazonalidade, ou estacionalidade, em sentido estrito, é uma qualidade que se verifica em uma estação. Já em sentido amplo, corresponde a padrões uniformes de desempenho ao longo de determinados períodos, relacionados às estações climáticas. Com isso, pode-se afirmar que a sazonalidade das vendas depende das condições de mercado e, ao longo do ano, percebemos mudanças nas vendas, no comportamento do consumidor e na receita de cada empresa. Por exemplo, é comum o aumento de compras relacionadas ao período natalino, como o aumento significativo que abrangem desde roupas e sapatos às uvas passas e panettone, pois é um período em que as pessoas procuram com mais frequência, especialmente no fim de ano. Mas, por outro lado, sofrem durante a “famosa” baixa temporada.

Ainda abordando sazonalidade das vendas, Banerjee e Sharma (2010) afirmam que quando um mercado se encontra em período de baixa demanda, uma possível solução para a manutenção do volume de vendas passa pela identificação e atendimento de um outro mercado, o qual vivencia picos de procura. Tal política, muito embora nem sempre seja factível, permitiria à empresa praticar uma estratégia de compra centrada em grandes volumes, com consequentes ganhos de escala.

A esse respeito, Motta (1986) afirma que a previsão de vendas é uma das pedras angulares do planejamento na administração mercadológica, pois muitas decisões

dependem de tal estimativa, tais como: programação da produção, compra de matéria-prima, despesas de propaganda, gastos com vendas e investimento em máquinas e equipamentos. Dado a relevância e a extensão dos recursos associados a essas decisões e respectivas implementações, a previsão de vendas deve ser feita com a maior exatidão possível.

São muito comuns comentários enfatizando que as festividades natalinas, seguidas de perto pelo dia das mães, correspondem ao período de maior volume de vendas, como também são comuns os balanços comparativos após a ocorrência de cada uma dessas celebrações. Outras datas também merecem destaque, como: dia dos pais, dia dos namorados e dia das crianças, além daquelas de caráter religioso, conforme destaca Turchi (2009).

Considerando alguns aspectos específicos relacionados à sazonalidade, podemos citar a existência do aumento dos preços fora do período de maior comercialização, visto que, a época sazonal de um determinado produto ou serviço pode criar uma oportunidade estratégica em que os gestores cheguem a promover um maior destaque no produto que está em alta demanda. Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

É crucial que as empresas adotem estratégias flexíveis e inovadoras para capitalizar as oportunidades identificadas. A capacidade de ajustar o mix de produtos, otimizar os canais de distribuição, implementar campanhas promocionais direcionadas durante os picos sazonais é fundamental. Nesse sentido, o alinhamento constante entre as metas da empresa e as dinâmicas do mercado, destaca-se como uma abordagem essencial. A integração desses elementos no planejamento estratégico não apenas maximizará os benefícios durante os períodos de alta demanda, mas também contribuirá para a sustentabilidade e competitividade a longo prazo da organização no cenário mercadológico.

## **1.2 Estratégias Corporativas**

Para que a empresa tenha sucesso é imprescindível a existência e a adequada articulação de diversas estratégias corporativas, visando otimizar os processos

internos e atingir os objetivos predefinidos com eficácia. Nesse contexto, é frequente a interligação entre os diversos departamentos, a fim de assegurar a conclusão integral de todas as etapas envolvidas. O desempenho de uma organização e das pessoas que a compõem depende da maneira como cada pessoa e cada unidade organizacional desempenha seu papel e se move no sentido de alcançar os objetivos e metas comuns. O controle é o processo pelo qual são fornecidas as informações e a retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas. É a atividade integrada e monitorada que aumenta a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira (Chiavenato, 2005).

A fim de lidar eficazmente com a sazonalidade, as empresas implementam uma variedade de estratégias. Isso inclui a diversificação do portfólio de produtos ou serviços para se adaptar a diferentes épocas do ano, a promoção de campanhas de marketing sazonais para atrair clientes específicos durante picos sazonais, o ajuste dos níveis de estoque e produção para atender à demanda sazonal, e a oferta de descontos ou promoções para estimular as vendas durante períodos mais lentos. As metas e estratégias são delineadas por todo o aspecto do setor comercial e administrativo abrangendo desde o encarregado do setor comercial, analistas, supervisores, encarregado dos transportes, gerente administrativa, até o gerente comercial.

Essa elaboração estratégica é realizada em estreita colaboração com os superiores hierárquicos, funcionários encarregados e o diretor da empresa. Periodicamente, são conduzidas reuniões de planejamento, ocorrendo mensalmente, durante as quais é conduzida uma análise abrangente da carteira de clientes e das etapas que cada setor tem como tarefa, para ser visto o que está bom e o que pode ser melhorado. Chiavenato (2005) diz que o controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Ainda sobre Chiavenato (2005), é a partir do controle que se verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado, logo que quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, mais fácil será o controle.

Nesse processo, há uma avaliação criteriosa dos clientes potenciais, aqueles que apresentam volumes significativos de compras, bem como uma análise sazonal para identificar os períodos de maior atividade comercial. O pensamento da empresa deve estar voltado para a necessidade do consumidor final. A venda deve estar sempre voltada para a seguinte filosofia: atender por completo o consumidor. Aqui estamos falando da qualidade da venda, daquele profissional que sabe trabalhar todo

o seu catálogo de produtos, que tem talento, conhecimento das necessidades dos seus clientes e das técnicas de abordagem para lograr êxito, é o que explica Luppa (2005).

Sendo assim, o setor de logística tem um papel fundamental dentro das estratégias corporativas, visto que é necessário o comprometimento de todo o setor que o compõe, que vai desde a montagem das cargas, onde tem que haver um trabalho eficiente, para não ocorrer avarias na mercadoria do cliente, até as entregas dentro do prazo estipulado pelo cliente em períodos sazonais, para que não ocorra demora e acabe prejudicando os demais clientes. Para Pozo, (2007, p. 39), “o objetivo maior da administração de materiais é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável ao custo mínimo para a plena satisfação do cliente e acionistas”. Dessa forma, a correta gestão dos estoques está diretamente relacionada aos resultados da empresa, sendo fator crucial no atendimento da demanda e satisfação dos clientes.

A logística, hoje, conhecida mais como logística empresarial por conta principalmente da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrar as atividades separadamente como eram feitas antigamente (Ballou, 2007). Para este autor é “um processo que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los”. (Ballou, 2007, p. 27). Ou seja, a logística é um processo inteiro e é primordial para o bom andamento da cadeia de suprimentos, tornando-se um fator diferencial competitivo dentro e fora das organizações quando bem planejada e executada.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse estudo tem como finalidade analisar as estratégias adotadas para o gerenciamento da sazonalidade nas vendas por duas empresas distribuidoras em uma cidade do sertão paraibano, a fim de investigar os desafios enfrentados pelos colaboradores e compreender de que modo a gestão da sazonalidade contribui para a eficiência organizacional. Para tanto foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, de natureza aplicada, com orientação analítico-descritiva, as entrevistas foram gravadas por áudio constituída por gerentes do setor administrativo, comercial e logística, os entrevistados assinaram um termo de consentimento quanto a pesquisa, e para a análise foi utilizado o software transkriptor que ajudou na

transcrição dos áudios para texto.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, já que investiga, o que é a sazonalidade das vendas e como enfrentá-las, e quais as estratégias utilizadas nos demais setores que podem ser utilizadas no aumento das vendas e da satisfação do cliente, através de pesquisa bibliográfica de alguns atores, e da compreensão dos gestores da área.

Trata-se de um estudo descritivo, que se baseia na descrição de características, comportamentos ou padrões em um grupo específico. Nesse estudo descritivo, os pesquisadores coletam dados para caracterizar e descrever a situação ou fenômeno em questão. Segundo os autores Moreira e Caleffe (2008), a pesquisa descritiva é um estudo de status que é amplamente usado na educação e nas ciências comportamentais. O seu valor baseia-se na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição.

No que se refere ao método, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Segundo os autores, Lüdke e Meda (1986), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Já para Gil (1995:58), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) **delimitação da unidade-caso**; b) **coleta de dados**; c) **seleção, análise e interpretação dos dados**; d) **elaboração do relatório**.

Para a obtenção dos dados, optou-se pelo uso de entrevista semiestruturada, realizada pessoalmente com os gestores, composta por questões discursivas. A interpretação do material coletado foi realizada a partir da análise de conteúdo, visando uma compreensão profunda e contextualizada do fenômeno em questão. A pesquisa incluiu gestores do setor comercial, logística e administrativo que desempenham papéis relevantes na gestão e execução de estratégias para enfrentar a sazonalidade. Os entrevistados ficam caracterizados da seguinte forma:



**Tabela 1** – Caracterização e perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função	Empresa	Data da entrevista	Duração	Sexo
N1	Gerente Comercial	NN	15/05/2024	12:31min	Masculino
N2	Gerente Logística	NN	15/05/2024	09:55min	Feminino
N3	Gerente Administrativa	NN	15/05/2024	17:13min	Feminino
P1	Gerente Comercial	PB	16/05/2024	09:02min	Masculino
P2	Gerente Logística	PB	16/05/2024	13:28min	Masculino
P3	Gerente Administrativa	PB	30/04/2024	24:19min	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados coletados foram submetidos a uma análise qualitativa utilizando técnicas de análise de conteúdo. Este método permite a categorização e interpretação das informações, identificando padrões, tendências e insights relevantes relacionados às estratégias de enfrentamento da sazonalidade nas vendas. A triangulação de dados provenientes das entrevistas e da análise documental enriquecerá a validade e a confiabilidade das conclusões obtidas, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada do tema em estudo, a curta duração em algumas entrevistas se deu pelo fato dos entrevistados não terem tanto tempo disponível, ao logo da entrevista tinha pessoas ligando para terem sua orientação.

Ademais, foi realizada uma revisão de literatura, a partir de uma busca sistemática de artigos no Portal de Periódicos CAPES. Para tanto, foi utilizada a seguinte *string* de busca: “Estratégia” AND “sazonalidade”. Tal busca resultou em 46 artigos. Posteriormente, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave para identificar os estudos aderentes ao contexto da pesquisa. Foram selecionados seis artigos para o desenvolvimento do referencial teórico e discussão.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Caracterização dos padrões sazonais de vendas

Os padrões sazonais nas vendas se repetem anualmente e é observada devido a um elevado pico de vendas que ocorre em uma época específica do ano. Conforme os autores Mesquita (2008), e Mesquita e Martins (2011), sazonalidade, ou estacionalidade, em sentido estrito, é uma qualidade que se verifica em uma estação. Na empresa PB nota-se que esses padrões ocorrem em épocas de festa, como diz o E1 da PB: “Sempre são períodos de pico principalmente no ramo de bebidas sempre são aqueles períodos que tem festividade”. Sendo assim, o período sazonal é o

mesmo e se repete a cada ano, sendo o período de Junho e Dezembro o mais significativo para a empresa que o mesmo menciona no seguinte trecho: “Os dois maiores períodos são junho e dezembro”, e complementa dizendo que “está sempre comparando com no mínimo dos últimos dois anos, a gente acompanha usando planilha e o *power bi air* comparando o volume de ano versus ano”. O que é de suma importância, pois utilizam uma ferramenta que os auxiliam e fazem análise comparativa com outros anos para ver como está a época sazonal.

Diferentemente da empresa NN que trabalha com uma diversificação maior de produtos e a identificação é feita de forma diferente, como afirma o E1 da NN:

“Tem diversos produtos sazonais para diversas épocas do ano, certo? Tem produtos que nós vendemos para o dia das mães, tem produtos que nós vendemos para o São João, tem produtos que nós vendemos para o final do ano. Então, essa identificação, não só por planilha, planilha é o acompanhamento do quanto você vendeu nas sazonalidades anteriores, mas esse acompanhamento, essa identificação é por produto mesmo, e a identidade desse produto com a sazonalidade. Seja dia das mães, dia das crianças, final do ano, são João e por aí vai”

Quando perguntado qual o período sazonal mais significativo para a empresa e ele menciona apenas três “São João e Natal com Ano Novo” observa-se que, tem mais períodos sazonais que a PB por se tratar justamente de uma diversificação maior de produtos, mas ainda assim os períodos de maior pico em ambas são os mesmos, o que diferencia é a forma como eles caracterizam\identificam.

A esse respeito, Motta (1986) afirma que a previsão de vendas é uma das pedras angulares do planejamento na administração mercadológica, pois muitas decisões dependem de tal estimativa, tais como: programação da produção, compra de matéria-prima, despesas de propaganda, gastos com vendas e investimento em máquinas e equipamentos.

Assim, torna-se evidente a diferença na caracterização dos padrões sazonais entre as duas empresas. A PB utiliza um sistema robusto de planilhas e relatórios com dados de, no mínimo, dois anos anteriores para guiar suas estratégias sazonais. Em contrapartida, a NN baseia-se em planilhas para analisar o volume de vendas em períodos sazonais anteriores. No entanto, o acompanhamento e a identificação dos padrões sazonais na NN são realizados por produto. Eles monitoram quais produtos apresentam maior demanda em determinadas épocas do ano. Por exemplo, durante o Natal, os panetones, que são um dos seus produtos principais, mostram um aumento

significativo nas vendas devido à maior demanda sazonal, então eles se concentram no produto em que está havendo uma procura maior enquanto na PB eles buscam continuar ofertando os insumos que estão tendo uma procura maior em sua sazonal, como também, buscam estratégias para que seus produtos também tenha uma quantidade significativa de saída quando a sazonal passar e a demanda estiver baixa.

Desta maneira, a PB mostra que está a todo momento buscando soluções de melhorias para a venda contínua dos seus produtos, visto que bebida só tem uma saída consideravelmente maior em épocas de festividades. Portanto nota-se a importância de estar sempre buscando estratégias, para que se tenha um diferencial e não fique para trás com relação às outras empresas que têm uma diferenciação maior de produtos e que possam vir a passar por mais períodos de sazonalidade.

Na visão de Wright (2000, p.4), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Desta forma, é notório o quão importante é ter todo um planejamento para as épocas sazonais e ser feito uma análise minuciosa dos dados coletados dos anos anteriores para que todos os setores, não apenas o comercial, tenha ciência e controle dado o período sazonal, do que pode vir ocorrer, visto que o período sazonal afeta diretamente todos os setores e enfrentam grandes desafios, como menciona o E3 da PB:

“Eu vou falar no administrativo e na empresa como um todo, eu gerencio geral, não posso responder apenas pelo administrativo. O maior desafio é com relação aos custos, e principalmente na baixa. Imagina se eu for abrir essa empresa agora e eu tendo históricos e sabendo qual seria o volume no primeiro semestre, eu não precisaria de uma contratação x para poder operar esse negócio, e que no segundo semestre eu precisaria dela”.

Complementa dizendo que:

“A melhor adequação possível e o acerto nessa balança da sazonal, é o maior desafio para administrativo e para a logística e um pouco para vendas porque vendas é o único dos setores que no ano inteiro a gente não pode travar vendas de forma alguma, vendas é o que vai nos direcionar no nosso negócio, se aumentar muito vendas a gente vai ter que entregar, então o meu cliente está esperando, as vendas elas terão que acontecer”

Nesta fala, é mencionado o maior desafio dado o caráter sazonal e algumas dificuldades encontradas por ele.

Então, vale ressaltar toda a importância e atenção que deve ser dada em épocas sazonais dentro de uma organização. Visto que, os padrões sazonais trazem um aumento

significativo na demanda da empresa, os funcionários precisam estar preparados para enfrentá-la de uma forma que não gere custos adicionais, com a equipe estando preparada para superar os desafios e que continuem predominando o mercado, isto sucede após reuniões de planejamento com a equipe para os meses de enfrentamento da sazonalidade utilizando estratégias que são vistas como planos para alcançar as metas e objetivos de forma eficaz.

### **3.2 Estratégias organizacionais para lidar com a sazonalidade**

As estratégias/planejamentos organizacionais são utilizadas pelas organizações com o intuito de buscar ações que possam ser úteis para o desenvolvimento da empresa, buscando um crescimento contínuo para alcançar resultados positivos com objetivos estabelecidos e alinhados com a missão e objetivos da mesma. Ao falar sobre responsabilidades do setor administrativo e a importância para a empresa, o E3 da PB menciona que “e for olhar o que compete a mim é o planejamento estratégico. Então, se a gente for se embasar de um planejamento a longo prazo, a gente tem a nossa missão, visão e no desdobramento delas é que a gente vai fazer todo o nosso planejamento para aí chegar em uma análise SWOT anualmente, para que essa análise seja desdobrada por nossos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para liderança, que são as metas e esse é o meu principal papel, fazer com que tenhamos essa cultura dentro do nosso negócio, o planejamento estratégico muito bem definido” ele deixa evidente que, traça todo um planejamento e que com os resultados obtidos ele vai analisar alguns pontos que podem ser mudados e outros que podem vir a ser melhorados em sua organização, deixando tudo muito bem alinhado.

Segundo Kotler (1992, p.63), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Entende-se a importância do planejamento estratégico, colocando-o em prática é possível atender toda a demanda dos pedidos dos clientes e para isso se tornar realidade, todos trabalham com um planejamento antecipado para não serem pegos de surpresa, sendo assim, mais adiante o mesmo entrevistado comenta:

“A gente adianta o máximo que eu puder do calendário de férias no primeiro semestre de janeiro a junho, antecipo todas as pessoas que eu consiga antecipar em todas as áreas da empresa, é o primeiro plano de ação que a gente tem com relação a

demanda, para no segundo semestre eu tenha a força total trabalhando junto comigo”.

Seguindo, por este modo, o E3 da NN afirma “Então para tudo isso funcionar precisa que todos os setores sejam muito bem engrenados, muito bem alinhados em equipe”. Percebe-se que a fala do entrevistado de uma empresa complementa a da outra. Uma menciona como é feito um de seus planejamentos que o adota quando observa uma oportunidade de colocá-lo em prática que seria as férias em períodos de baixa demanda e o entrevistado da empresa NN afirma a importância de todos os seus colaboradores e mais ainda de como é fundamental o trabalho em equipe. Ambas as empresas têm objetivos em comum como o do planejamento ser alinhado com toda a equipe, só realizam de forma diferente, na fala do E3 da PB ele menciona mais uma vez o uso de uma ferramenta que o auxilia nos planejamentos de sua organização, que é a análise SWOT.

Vale ressaltar a importância do alinhamento com os demais setores além do administrativo, o comercial e a logística, todos têm papéis fundamentais no alinhamento das estratégias organizacionais ao lidar com a sazonalidade. Para Pozo (2007, p. 39) “O objetivo maior da administração de materiais é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável ao custo mínimo para a plena satisfação do cliente e acionistas”. Sendo assim, observa-se que na gestão de estoque, no setor de logística, sendo feita da melhor maneira possível ajuda a empresa a manter bons resultados tornando-se um dos fatores cruciais no atendimento da demanda e a plena satisfação dos clientes. Sendo assim, o E2 da PB afirma isso quando relata a importância de seu setor: “eu acredito que a importância da logística é muito grande porque basicamente é o operacional, eu digo que é como se fosse a catraca por trás do que é só os produtos estarem nas prateleiras dos clientes, é crucial depois que a gente entra dentro da realidade da logística”. E mais adiante comenta que: “O maior benefício é a gente conseguir garantir tudo que nos é proposto. Então a gente se organiza e faz um orçamento, um planejamento para garantir que sempre não fique pontas soltas, não seja pego de surpresas e o cliente fique satisfeito”. Dentro dessas palavras ele menciona importância do seu setor para um todo, para a empresa e para garantir uma boa qualidade dos produtos até chegarem ao cliente.

À vista disso, é importante que as estratégias sejam postas em prática. Diante

disso,

Motta (1986) afirma que a previsão de vendas é uma das pedras angulares do planejamento na administração mercadológica, pois muitas decisões dependem de tal estimativa, tais como: programação da produção, compra de matéria-prima, despesas de propagandas, gastos com vendas e investimento com máquinas e equipamentos. Deste modo, o E1 da NN diz que: “a principal atividade que a gente faz para se preparar para essa época é o planejamento antecipado, se for um produto específico como o panetone, tem que aumentar o volume e fazer o planejamento tanto de estoque de produto, compra, quanto precificação também”. Um ponto em comum com a empresa PB em estratégias no setor comercial é o preço, onde o E1 afirma que: “a principal arma que a gente tem, a gente chama de preço”.

Dentro de todos os pontos abordados pelos setores de cada empresa, um deles é fundamental e a base para tudo, o planejamento. Cada empresa adota uma abordagem personalizada, com cada setor desenvolvendo seu próprio planejamento e seguindo rigorosamente as diretrizes estabelecidas. Esta coordenação entre os diversos departamentos promove uma melhoria contínua na organização, garantindo a satisfação do cliente por meio da obtenção de seu pedido, atendimento de qualidade, produtos de excelência e entrega dentro do prazo estipulado, uma vez que, o planejamento não for colocado em prática e os setores não faça o que lhe foi proposto para garantir que todos os processos sejam realizados no prazo correto e de forma eficiente e eficaz, isso pode vir a causar problemas futuros resultantes da falha interna originando problema entre os setores, atrasos que não foram previsto e a insatisfação do cliente vendo que, não foi entregue o que lhe foi prometido.

### **3.3 Efeitos da sazonalidade na eficiência organizacional**

Os Efeitos da sazonalidade podem vir a ocorrer e prejudicar a eficiência organizacional caso a empresa não busque realizar um planejamento e não coloque as estratégias em prática, causando como consequência a ineficiência. Como o período sazonal ocorre em apenas alguns meses específicos ao ano em ambas as empresas, elas podem vir a sofrer alguns impactos, mas não necessariamente em todos os setores. O E3 da PB diz que: “o setor administrativo, por exemplo, não vai ter impacto, na realidade ficam com menores demandas no primeiro semestre”.

Por outro lado, quando é feita a mesma pergunta ao E3 da NN, este comenta que:

“Se a gente não tiver 100% organizado, vamos supor, cliente passa pedido, se o comercial não tiver ativo na empresa durante esse período, o setor de liberação também, se não tiver esses setores dentro da empresa focado no que realmente quer, se não tiver alinhados nos resultados que a empresa precisa, então a gente não vai conseguir”.

Nesse trecho ela trata da importância de todos os setores durante sua jornada de trabalho: “estarem atentos às demandas que são passadas, para não ter o perigo de vir a ocorrer um problema, e a pessoa que poderia resolver não estar ali ou demora na resolução”.

Então com a fala do entrevistado da NN notamos que os impactos na área administrativa pode vir a ocorrer quando tiver algum problema em algum setor da empresa seja no setor de cadastros que não desbloqueou algum cliente consequentemente a área comercial não teve como passar o pedido, o que pode vir a chatear o cliente, como também o setor de cobrança caso não esteja no momento em que precise atualizar um boleto de um cliente, que saiu para a rota sem ser atualizado, assim, um dos impactos seria a falta de comunicação entre os setores para que todos os processos fossem realizados com êxito, pois com a carência dela pode vir a comprometer toda a eficiência da organização durante o período de maior pico, ou seja, a sazonalidade.

Então todos os planejamentos mencionados precisam ser colocados como sem falta em prática para que todos os setores trabalhem em conjunto e essas situações não venham a ocorrer, como mencionado muitas vezes pelos entrevistados no decorrer das perguntas, sempre deixam claro a importância e a necessidade de, antes de colocar os processos em prática que seja feito um alinhamento geral com todos os setores da organização, para que todos saibam como reagir e continuar mantendo a produtividade ininterrupta mesmo nos momentos de alta demanda. Para isso, a empresa PB utiliza algumas ferramentas ao seu favor nos três setores mencionados, além das reuniões para traçar os objetivos de toda a equipe. Já na empresa NN nota-se que, o planejamento varia mais de acordo com o planejamento que fazem com análise em planilha e nos anos anteriores, e é mencionado pelo E1 da NN o planejamento tático e o operacional, com isso, observamos que, na PB, a preparação ocorre não apenas de forma individualizada em cada setor, mas também de maneira integrada, com toda a empresa unida em torno de um objetivo comum. Cada setor utiliza ferramentas

específicas que auxiliam no alcance desse objetivo, promovendo um acordo eficiente entre as diversas áreas da organização.

Desta forma, podemos notar que as empresas têm objetivos e estratégias em comum. Ambas lidam com a sazonalidade sob planejamento, fazendo análises para que então possam pensar em estratégias que venham ser ainda melhores no ano atual e que se sobressaiam com relação ao ano anterior. Tanto a NN como a PB buscam a plena satisfação dos clientes e a preparação adequada de seus funcionários para que garantam um bom atendimento. Enfrentam desafios como fazer com que os clientes comprem o volume com o qual foi feita a previsão de venda, então buscam chegar primeiro no cliente e com a estratégia correta, com o plano feito para o cliente, entregando um pacote de benefícios, a NN cita: bonificação, promoção e preço mais agressivos como exemplos, além do treinamento, buscam capacitar seus vendedores para que estejam preparados nas visitas em seus clientes. A PB fala sobre estarem muito bem alinhados com a logística para que realmente tenha o produto e que consiga atender o mercado, como também do preço, que é a sua principal arma.

Levando em consideração as estratégias utilizadas pelos entrevistados, nota-se o tanto que prezam pelo planejamento estratégico muito bem definido, que tem muitos entraves que dificultam toda a produtividade, então precisam atender a alta sazonal sem que o mercado seja prejudicado. Observa-se o grande desafio em ambas as empresas que é manter a colaboração entre os setores, desta forma, é preciso que o gestor seja presente e mostre a importância do trabalho em equipe para que os objetivos tenham sucesso.

#### **4 CONCLUSÃO**

Em virtude dos fatos mencionados, observamos a importância de entender como funciona a sazonalidade para que os gestores se adequem e se planejem com antecedência para aproveitá-la de forma estratégica levando resultados positivos para a empresa. Ao estudar as estratégias utilizadas pelas empresas para superar os desafios em épocas sazonais, este trabalho colabora para a dimensão das boas práticas na gestão empresarial em cenários semelhantes, com o propósito de desenvolver estratégias que priorizem o atendimento personalizado.

Em decorrência dos objetivos traçados que constitui-se em analisar as estratégias utilizadas pelas as empresas distribuidoras teve como objetivo, identificar os padrões sazonais nas vendas, investigar os desafios enfrentados pelos



colaboradores no cotidiano organizacional e analisar os atributos essenciais e ferramentas que podem ser empregadas para aproveitar eficazmente esse período em prol de seu empreendimento e, por fim, compreender de que modo a gestão da sazonalidade contribui para a eficiência organizacional. Obteve os resultados alcançados por meio de métodos qualitativos. Através de entrevistas para a coleta de dados objetivando uma compreensão aprofundada e se caracteriza como um estudo descritivo, pois se baseia na descrição das características, comportamentos ou padrões dos entrevistados. Essa técnica ajudou na observação objetiva das descrições informadas porque nesse método fiz perguntas e deixei o entrevistado confortável para que se possa dizer o que achar necessário e não só responder as perguntas feitas, dando mais informações e exemplos que ocorrem no dia a dia, facilitando no entendimento das estratégias utilizadas.

O padrão sazonal em ambas as empresas é recorrente e são os mesmos em todos os anos. Na NN é no mês de junho e no natal, juntamente com o final do ano. Na PB é em época de festividade, em junho e dezembro. Alguns dos desafios encontrados em ambas as empresas são estar preparado para lidar com a demanda alta, porque requer todo o pessoal engajado em todos os setores, sem faltas e entregando tudo o que for pedido, como também com a demanda baixa, porque precisam lançar estratégias de venda para os outros produtos para que não ocorra uma perda no faturamento. Outro desafio é de pessoal, precisa ter um quadro muito alto de funcionários para lidar com a sazonalidade, então aproveitam o período de baixa para dar férias ao pessoal que conseguir e de um setor depender do outro, então para que não sofram impactos todos tem que estar juntos em busca do objetivo, que no fim, é o mesmo para todos que é a entrega de resultados e satisfação dos clientes.

Pode-se notar alguns atributos e ferramentas que podem ser usados para aproveitar eficazmente esse período, algum deles é que os funcionários detenham os conhecimentos e habilidades, visto que os dois somam muito para a organização como um todo. Como também a utilização das ferramentas de análise SWOT como um dos entrevistados apontou para saber os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para que então se possa saber como proceder no seu planejamento como também a obtenção de software que são eficazes e as empresas utilizam para minimizar os processos. Compreende-se que para que todos os processos internos da organização sejam seguidos, que realmente sejam almejados, para que o planejamento seja alcançado e que traga resultados positivos a gestão precisa estar

efetivamente ativa dentro da empresa, para que não seja observado ao final do ano e sim a cada semestre para saber se está ou não alcançando os resultados desejados, isso, como umas das estratégias mencionadas e utilizadas por empresas no gerenciamento de sazonalidade nas vendas.

A presente pesquisa irá contribuir no desenvolvimento das organizações e na disseminação das informações prestadas pelos gestores das mesmas, resultando em boas práticas onde se possa assegurar um bom atendimento prestado pelos funcionários e a satisfação do cliente, para que se possa entender como funciona a teoria e a prática. Sabendo que existem desafios, onde são observados e analisados para que saibam como reagir e quais estratégias tomar para enfrentá-los da melhor forma possível.

Diante do exposto, para conduzir a presente pesquisa, uma limitação foi a dificuldade em encontrar artigos que falassem sobre sazonalidade na área de vendas. Quando pesquisado sobre o tema sazonalidade tinha como resultado mais artigos sobre indústrias e agricultura, o que dificultou a encontrar citações que realmente se adequassem ao que estava sendo abordado e em anos recentes, essas limitações podem vir a ajudar nas futuras pesquisas a saberem como superá-las e qual o meio que pode ser seguido para uma obtenção resultados mais exatos quanto a pesquisa. Por outro lado, devido à relevância deste tema para a minha área de atuação atual, sinto-me motivada a aprofundar meu conhecimento teórico e ajudar também em futuras pesquisas. Este entendimento mais detalhado permitirá reforçar a relevância, e compreender como aplicar esses conceitos na prática, contribuindo de maneira eficaz para os processos realizados pelos gestores das áreas comercial, logística e administrativa. Por outro lado, devido a relevância do tema pode-se surgir sugestões de pesquisas futuras como: promoções e campanhas de marketing sazonais para estudar o uso de promoções para aumentar as vendas em períodos de baixa e a eficácia de campanhas de marketing específicas para diferentes ações, como também, a adaptação de produtos e serviços.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTI, A. 1999. **O Método nas Ciências Sociais**. In: ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa (pp.99-197) 2. São Paulo: Pioneira.
- ANDERSON, D. A. **O fator sazonal no Brasil**. Revista de Administração de Empresas. v. 3, n.9,p.41–60, out. 1963. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YK7DB5JPKhSYhWZtzhmwqfc/#>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.
- AMBEV. **Sobre a AMBEV**. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>. Acesso em: 21 de maio de 2024
- BANERJEE, S.; SHARMA, A. **Inventory model for seasonal demand with option to change the market**. Computer and Industrial Engineering, v. 59, pp. 807-818, 2010.
- BALLOU, Ronald H. **Business logistics/supply chain management: planning, organizing, and controlling the supply chain**. Pearson Education India, 2007.
- BRANDT, S. A. **Comercialização agrícola**. Piracicaba: Livroceres, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.
- GOODWIN, P. **Integrando o julgamento de gestão e métodos estatísticos para melhorar as previsões de curto prazo**. Omega. v. 30, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- LEMOS, F. de O. **Metodologia para seleção de método de previsão de demanda**. 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5949>. Acesso em: 16/07/2023
- LUPPA, Luís Paulo. **O vendedor Pit Bull: o profissional indispensável para a sua empresa**. 37. ed. São Paulo: Editora Landscape, 2005.
- Lüdke, M; MEDA, A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.
- MESQUITA, J. M. C.; MARTINS, H. C. **Segmento varejista: sazonalidade das vendas e resultados financeiros**. BBR. Brazilian Business Review (Edição em português).

Online), v. 8, p. 66-87, 2011.

MILAN, Gabriel Sperandio *et al.* **As estratégias de precificação e o desempenho das empresas.** Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) vol. 22 n. 2. Porto Alegre May/Aug. 2016. Disponível

[<https://www.scielo.br/j/read/a/yLPZMqJwFJMR7PfljYZKk5t/abstract/?lang=pt>] Acesso em: 20 out. 2020.

MOREIRA, Herivelton. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** Luiz Gonzaga Caleffe. -2. ed.-Rio de Janeiro:Lamparina,2008.

MOTTA, J. **Como Reduzir a Incerteza em Previsão de Vendas.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 26, n. 1, jan./mar. 1986.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TURCHI, S. **A sazonalidade do consumo.** Disponível em: [<https://www.redalyc.org/pdf/1230/123021306004.pdf>]. Acesso em 22/09/2023.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Como enfrentar os impactos da sazonalidade em meu negócio?** Planejamento Estratégico. 24 de maio de 2021. Disponível em: <https://sebrae.ms/plano-de-negocios/como-enfrentar-os-impactos-da-sazonalidade-em-meu-negocio/>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

em:

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais, Rita Alves Bezerra de Sousa e Francisco da Silva Sousa, que não tiveram condições para concluir os estudos, mas fizeram o possível para que eu estudasse e me formasse ainda jovem. A toda minha família e em especial a minha irmã mais velha, Taisa Kevia Alves de Sousa, que me apoiaram no que foi preciso para que eu concluísse e mostraram que confiavam em mim. Á Deus, pois sou eternamente grata por todas as bênçãos e realizações que me concedeu, e me manteve firme em toda esta trajetória. A minha orientadora Débora Abrantes, que me acolheu de braços abertos e me auxiliou da melhor forma possível até aqui, fazendo com que tudo tornasse possível. Aos meus colegas de trabalho, Rafael Santos Barbosa, Maria Gabrielly da Silva Oliveira, Rafaela de Oliveira Sousa, Maria Grasiely Cardoso de Freitas, Rayssa S. Araújo Farias e Thiago de Souza Lira, que foram fundamentais nesta reta final do trabalho, me ajudaram de todas as formas, sou muito grata por todo apoio e ajuda que tive de todos, tornaram toda essa jornada ainda mais leve e linda, apesar de todos os percalços.