

Estar na área de planejamento e controladoria é, muitas vezes, como sentir que a empresa foi colocada em uma montanha russa. É ver indicadores de desempenho no alto e, em outros momentos, ter que revisar o orçamento porque um determinado setor teve gastos adicionais.



Você sabe que parte das funções de um controller é **tornar tudo o mais previsível possível para que o caixa não seja pego de surpresa, o orçamento empresarial não sofra grandes alterações na relação previsto x realizado e o planejamento estratégico seja mantido**. A fim de conseguir isso, o profissional de controladoria tem suas ferramentas, e uma delas é a projeção de cenários.

Em todo negócio, existe algo especial que qualquer empresa, desde os inícios dos tempos sabe: não importa o que ela produza ou ofereça, em seu ciclo ela **inevitavelmente passará por períodos de grande geração de receitas e por momentos em que os tempos não serão tão fáceis**.

Toda essa **flutuação de demanda** deve ser muito bem analisada pelo controller, já que ele é o grande responsável pelo orçamento empresarial. Fazer o **gerenciamento de demanda** é fundamental para manter o negócio longe das surpresas e prepará-lo para não sofrer perdas ao navegar em mares um pouco mais revoltos do que o de costume.

Para isso, é imprescindível entender a **sazonalidade de uma empresa** e, claro, considerá-la na projeção do orçamento.

Para te ajudar, fizemos esse artigo completo explicando desde o que é sazonalidade de vendas, como calcular, exemplos e muito mais.

O que você vai encontrar neste artigo:

[O que é sazonalidade de uma empresa?](#)

[Mas, antes, o que é Gerenciamento da Demanda?](#)

[Como considerar a sazonalidade na Projeção do Orçamento?](#)

[Ok, mas como diminuir a sazonalidade das vendas?](#)

[Pronto para navegar pelas flutuações sazonais?](#)

## O que é sazonalidade de uma empresa?

De acordo com o Aurélio, sazonal é aquilo que tem a duração de uma estação. Trata-se de uma situação que se repete em algumas épocas ou estações, ou seja, é **algo que ocorre**

**todo ano, sempre na mesma época.** Agricultores, por exemplo, conhecem bem a sazonalidade no plantio.

Assim, tem-se que qualquer alteração ou padrão previsível em uma série de tempo que se repete ou repita ao longo de um período de um ano pode ser considerado sazonal. Em uma empresa, a **sazonalidade é muito utilizada para falar sobre as vendas**. Você já ouviu aquele exemplo clássico de demanda sazonal da sorveteria? Sorveterias são muito procuradas no verão e sofre, problemas com a demanda de sorvetes no inverno.



Importante ressaltar que os efeitos sazonais de vendas são diferentes dos efeitos cíclicos, pois ciclos sazonais estão contidos em um ano, enquanto os efeitos cíclicos, como as vendas aumentadas devido a baixas taxas de desemprego, podem abranger períodos de tempo menores ou superiores a um ano.

Ainda sobre sazonalidade de vendas, temos que entender que existem quatro tipos:

**Diária:** nesse caso, a sazonalidade tem seus picos durante 24 horas. É o caso de um restaurante por quilo, situado em uma área comercial e que tem seu público frequentador proveniente das empresas da redondeza. Ou seja, é no almoço que o movimento é maior.

**Semanal:** pense em um bar. Dependendo da cidade, o pico do movimento pode ser nas sextas e sábados à noite, por exemplo. Outro exemplo de demanda sazonal são as academias, que costumam ser mais frequentadas e procuradas às segundas-feiras, e por aí vai.

**Mensal:** no comércio de modo geral, o início do mês é sinônimo de aumento nas vendas, já que a maioria das pessoas recebe seu salário nesse período.

**Anual:** negócios que no período de um ano têm picos nas vendas em alguns meses, e baixa em outros. Empresas que oferecem serviços de consultoria de planejamento ou de marketing, ou que desenvolvem soluções para gestão orçamentária (como a Treasy), têm uma procura maior no final do ano, quando organizações estão se preparando para o ano que se iniciará.

Já que a sazonalidade se refere às flutuações periódicas que ocorrem regularmente, empresas que entendem e sabem fazer o gerenciamento da demanda podem melhor tomar decisões e, inclusive, **trabalhar para diminuir a sazonalidade das vendas**, como veremos um pouco mais adiante.

## Mas, antes, o que é Gerenciamento da Demanda?

Falar sobre sazonalidade empresarial é realizar a **Gestão da Demanda, que nada mais é do que identificar essas flutuações sazonais e planejar seu gerenciamento.**

A gestão da demanda, portanto, refere-se ao processo de equilibrar a oferta e a procura. Para conseguir entender e melhor analisar a flutuação de demanda, as empresas usam previsões e, em seguida, constroem planos de acordo com a realidade de cada mercado. Basta analisarmos o planejamento de vendas para entendermos melhor sobre o Gerenciamento de Demanda.

Conforme já apresentamos em outro artigo, quando abordamos a projeção de faturamento, para o plano de vendas devemos considerar:

Canais de Distribuição que sua empresa atua

Produtos que a empresa comercializa

Quantidades que serão vendidas

Preços de venda

Observe que **especialmente na hora de planejar o mix de produtos e a quantidade a ser comercializada é que a sazonalidade empresarial precisa ser conhecida.** Por isso, não tem como deixar a flutuação da demanda de lado na hora de planejar o Orçamento de Vendas (falando nisso, que tal uma ajudinha para elaborá-lo?).

Como você sabe muito bem, ter a projeção de faturamento é o primeiro passo para o planejamento do Orçamento Empresarial, afinal, elaborar o orçamento é planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro. E como fazer isso se não entendemos a demanda sazonal?

Já que tudo tem relação, aproveitamos para deixar uma dica especial. Após ler esse artigo e colocar em prática seu entendimento sobre sazonalidade, recomendamos que você aplique esse entendimento das vendas sazonais no orçamento de sua empresa. Para isso, convido você a conhecer nosso **Modelo de Planilha do Orçamento Empresarial** e utilizá-lo para planejar o futuro da empresa com mais qualidade, criando projeções mais realistas com base na sazonalidade de vendas e, claro, permitindo tomadas de decisão mais precisas. Basta

clicar no botão abaixo para fazer o download:



Bom, e já que falamos o que é sazonalidade de vendas e gerenciamento da demanda, temos um tópico importantíssimo para trabalhar:

## Como considerar a sazonalidade na Projeção do Orçamento?



Fazer um orçamento anual com crescimentos lineares não faz muito sentido para empresas que sofrem com a sazonalidade. Concorda que, por exemplo, aplicar 15% de crescimento mensal todos os meses, mas seu negócio tem vendas baixíssimas no primeiro trimestre do ano, o orçamento ficará distorcido?

A solução para esse tipo de sazonalidade em uma empresa, é fazer o orçamento mensal, ou semestral. Nessas duas opções o orçamento será mais condizente com a realidade do negócio. Outra opção é fazer o orçamento anual, mas realizar revisões orçamentárias com frequência, que consiste no processo de reavaliação das metas planejadas para um determinado horizonte de tempo.

Afinal, a quais fatores devo ficar atento para ajustar na revisão orçamentária? As flutuações sazonais e da demanda afetarão os seguintes itens:

**Canais de Distribuição:** é necessário rever os canais de distribuição, pois se as vendas baixarem, desenvolver algum novo canal pode ser uma boa saída para aumentar a demanda. Por exemplo, imagine uma marca de traje de banho que vende por lojas físicas em vários estados do Brasil. Levando em consideração a sazonalidade, no sul do país, onde o inverno é bem rigoroso e as pessoas não costumam ir à praia, as vendas cairão significativamente. Uma opção para vencer a sazonalidade das vendas é desenvolver um canal online e investir em marketing, ou enviar mais produtos para as unidades de regiões litorâneas;

**Produtos que a empresa comercializa:** para trabalhar estrategicamente com o portfólio de produtos da sua empresa, é importante identificar quais produtos sofrem mais com a flutuação de demanda. Uma empresa de alimentos pode investir mais pesado na fabricação de refeições “pesadas” como massas e feijoadas no inverno, e no verão comidas “leves” como saladas e sanduíches;

**Quantidades que serão vendidas:** no orçamento é importante projetar as vendas de acordo com o histórico dos anos anteriores e trabalhar com percentuais de crescimento mensais, trimestrais ou semestrais;

**Preços de venda:** o preço de venda costuma variar bastante devido a Lei da Oferta e Procura. Nos períodos em que a oferta de um bem ou serviço excede a procura, seu preço tende a cair. Já em períodos nos quais a demanda passa a superar a oferta, a tendência é o aumento do preço.

Para saber mais sobre Acompanhamento e Controle Orçamentário, confira o webinar que gravamos sobre o tema:



Já citamos aqui, mas nunca é demais lembrar que **planejar a sazonalidade é fazer a projeção de faturamento que, por sua vez, está totalmente relacionada com o planejamento orçamentário**. Sendo assim, não esqueça: elabore o orçamento de vendas e, na hora do orçamento empresarial planeje-se para cenários de alta e baixa demanda.

## Ok, mas como diminuir a sazonalidade das vendas?

Identificar a sazonalidade e navegar nas flutuações de demanda é um desafio conhecido para empresas e indústrias de maneira geral. O segredo de tornar essa navegação mais fácil é **adotar práticas inteligentes que permitirão ao negócio continuar rentável durante as temporadas e as desacelerações periódicas**.



Claro que ninguém pode se preparar para todas as contingências possíveis, mas **é possível minimizar os riscos de ter o orçamento afetado com a sazonalidade de vendas**. É possível, ainda, diminuir a sazonalidade. Estratégias de marketing podem auxiliar fazendo com que a empresa se mantenha na ativa, seja criando conteúdo, seja marcando presença em redes sociais, feiras de negócios etc. Por isso, é importantíssimo que o CFO tenha um canal de comunicação aberto com o CMO, pois as duas áreas podem montar ótimas estratégias juntas para minimizar a flutuação de demanda.

Uma outra questão a se atentar é na Formação do Preço de Venda. Conforme já mencionamos em outros artigos do blog, o **preço é um fator que influencia diretamente o cliente em suas decisões de compra, principalmente em mercados com um grande número de concorrentes**. Com preços muito altos, sua empresa pode afugentar os clientes e perder mercado. Com preços muito baixos, a organização pode estar sofrendo prejuízos pela venda de seus produtos, mercadorias e serviços abaixo do valor mínimo para cobrir seus custos e despesas.

**Ao entender sobre a sazonalidade empresarial você estará muito mais apto a trabalhar com estratégias de precificação que consigam manter seu negócio saudável o ano todo.**

Para chegar na formação do preço ideal, o controller analisa variáveis como:

Valor das Vendas

Deduções


Custos Variáveis

Margem de Contribuição

Projeção do Ponto de Equilíbrio

Análise da Concorrência e do Mercado

Perceba que é um trabalho muito minucioso, mas que merece total atenção da área de controladoria. Estabelecer precificações e ofertas de produtos e serviços respeitando a sazonalidade empresarial ajudará a projeção de faturamento a andar conforme o planejado. Com isso, o orçamento empresarial se mantém nos trilhos e o planejamento estratégico agradece.

Então, para te ajudar a diminuir a sazonalidade nas vendas pensando na precificação dos produtos e serviços (lembrando que o preço deve sempre atuar a favor da empresa, ou seja, deve-se oferecer a melhor oferta sem afetar a lucratividade), elaboramos um Guia completo para o cálculo do Preço Ideal de Venda. Para acessá-lo, é só clicar no banner abaixo: 

Claro que diminuir a sazonalidade das vendas não é algo fácil. Isso porque existe o comportamento do consumidor e há também as questões específicas de cada setor. Contudo, trabalhar com uma oferta diferenciada de **produtos/serviços + preço** pode ajudar a atrair clientes para o seu negócio o ano todo.

Aliás, não apenas atrair novos clientes, mas também fazer os antigos permanecerem na base e adquirirem outros produtos do seu portfólio. Note que vencer a sazonalidade de vendas é um trabalho que vai exigir a união das equipes de marketing, vendas e controladoria. E não esqueça: a ação a ser tomada (seja no quesito de precificação ou sobre ofertas de novos serviços, por exemplo) deve **trazer resultados que garantam que a projeção de**

**vendas saia o máximo possível como o planejado.**

## Pronto para navegar pelas flutuações sazonais?

Entender os ciclos do setor, analisar o histórico das vendas e compreender o comportamento dos consumidores são ações que ajudam a entender sobre as vendas sazonais. **A Gestão de Demanda busca equilibrar a relação entre oferta e produto**, e como você sabe, não existe uma receita para lidar com os períodos de baixa nas vendas.

Cada negócio tem seu perfil de cliente e é também influenciado pelo setor de atuação. O ideal para calcular a sazonalidade é que sejam analisados dados de vendas de anos anteriores e, a partir deles, trabalhar para que a flutuação de demanda não afete a lucratividade da empresa.

Para lidar com a sazonalidade muitas empresas buscam oferecer produtos e serviços diferenciados, inclusive por meio da criação de novas ofertas. Além de expandir o portfólio, trabalhar na precificação ajudará a organização a se manter saudável o ano todo. Para isso, claro, é preciso que a **gestão orçamentária seja levada a sério, já que com ela a empresa tem todo o controle do que está acontecendo em seu caixa.**

Esperamos que este artigo sobre sazonalidade em vendas tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

---

*Também publicado em Medium.*