

## ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS EM TEMPOS DE CRISE

Julie Hane Martins<sup>1</sup>  
Norival Carvalho Cunha<sup>2</sup>

### RESUMO:

O atual cenário econômico brasileiro é de intensa transformação e isso ocasiona muitas dificuldades para as organizações se manterem ativas no ambiente econômico. Em tempos de crise, conseguir desempenhar o seu papel se torna mais difícil, pois o comportamento do consumidor é afetado. Assim, cabe a área de administração de vendas permitirem o mais perfeito aproveitamento dos recursos, sem desperdício de tempo e dinheiro e ao mesmo tempo atende o consumidor. Com base nesses dados o objetivo do presente trabalho é conceituar/definir a administração de vendas, o comportamento do consumidor, o ambiente de crise e analisar as estratégias de administração de vendas para momentos de crise. Para tanto, foi realizado uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa sobre o tema em estudo. Com base nos dados encontrados, conclui-se que no período de crise, o diferencial entre uma organização e outra está na maneira de como o gestor e administrador utiliza e vê as oportunidades. Planejar é acima de tudo a estratégia mais eficaz na tentativa de prever situações antes mesmas que elas aconteçam e poder tomar com antecedência as possíveis soluções, impedindo assim a maior quantidade de imprevistos prováveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração de vendas; Crise; Mercado Brasileiro.

### ABSTRACT:

The current Brazilian economic scenario is intensely changing and this causes many difficulties for organizations to remain active in the economic environment. In times of crisis, getting to play their part becomes more difficult as consumer behavior is affected. Thus, it is up to the sales administration area to allow the most perfect use of resources, without wasting time and money and at the same time serving the consumer. Based on these data the objective of this work is to conceptualize / define sales management, consumer behavior, crisis environment and analyze sales management strategies for moments of crisis. For that, a research of descriptive nature was carried out, with a qualitative approach on the subject under study. Based on the data found, it is concluded that in the crisis period, the difference between one organization and another is in the way the manager and administrator uses and sees the opportunities. To plan is above all the most effective strategy in trying to predict situations before they happen and to be able to take the possible solutions in advance, thus preventing the greatest number of probable unforeseen events.

**KEYWORDS:** Sales administration; Crisis; Brazilian market.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Administração de Empresas pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. ✉juliehane15@gmail.com.

<sup>2</sup>Mestre orientador e Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração na Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. ✉professor\_norival@yahoo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico brasileiro é de intensa transformação e isso ocasiona muitas dificuldades para as organizações se manterem ativas no ambiente econômico, seja ela de grande ou pequeno porte. Em tempos de crise, conseguir desempenhar o seu papel se torna ainda mais difícil, pois além de oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, as empresas devem ter um diferencial competitivo capaz de ajudá-las a se manter no mercado.

O período de crise econômica direta ou indiretamente afeta todas as áreas dentro da economia, uma vez que um setor influencia o outro. A taxa de desemprego no país aumentou para 12% no quarto trimestre de 2016, de acordo com a pesquisa realizada no primeiro mês do ano de 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). O número de desempregados no período, de 12,3 milhões, é recorde da pesquisa, iniciada em 2012, refletindo essa decadência em todos os setores da economia. Perante um cenário de recessão, se torna indispensável que os administradores tomem determinações rápidas e assertivas, avaliar uma empresa é um instrumento que admite compreender o reflexo do momento de crise sobre o mercado consumidor, uma vez que incide num exame detalhado dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições internas e externas que a influenciam financeiramente (SILVA, 2001).

As grandes alterações pelas quais a economia do país está vivenciando são de cunho social, político e econômico. Estas influenciam fortemente o modo de vida dos consumidores, bem como afetam diretamente nas operações de empresas de todos os segmentos (PINHEIRO, 2016). O maior gargalo e desafio das organizações, segundo Medeiros e Cruz (2007), é conhecer seus clientes e em decorrência seus mercados, fatores que são decisivos para encarar oscilações econômicas.

Os tempos de crise acabam afetando diretamente no comportamento do consumidor, fazendo-o reduzir e conter seus gastos. O consumo caindo, conseqüentemente as empresas terão menos receitas e isso leva as organizações a criarem novas estratégias de vendas e planejar adequadamente os seus processos, para atender os desejos do seu “público-alvo”, dos seus gestores e dos colaboradores, de forma que os serviços e/ou produtos oferecidos pelas mesmas consigam atender às necessidades dos consumidores ou compradores e ainda se manter estável no mercado (SPAREMBERGER, 2008).

A administração de vendas quando realizada da melhor forma possível, permite o mais perfeito aproveitamento dos recursos, sem desperdício de tempo e dinheiro e ao mesmo tempo atende o consumidor, de acordo com a sua necessidade. Em resumo, seria o próprio ato

de vender que traz os recursos indispensáveis para a prosperidade da organização e de seus clientes (CHIAVENATO, 2010).

Apesar de a crise trazer períodos de dificuldades para as organizações, pode também conceber momentos de oportunidades para o crescimento destas. Segundo Spielmann e Ross (2009), as chances ocasionadas pelas crises fazem com que só as organizações mais aptas consigam fazer bons progressos, abrindo ainda mais a sua vantagem sobre os seus concorrentes. Vale ressaltar que o importante é que elas estejam dispostas para os prováveis “ataques” e atentas para as oportunidades no início do processo de recuperação.

Diante do contexto apresentado, neste artigo a seguinte problemática: Como a administração de vendas exercida da maneira correta pode auxiliar as organizações a superar a crise?

Desse modo, o objetivo geral consiste em investigar de que forma a administração de vendas exercida de maneira correta pode auxiliar as organizações a superar a crise.

Nesse sentido, foram definidos como objetivos específicos:

- Conceituar/definir a administração de vendas e o comportamento do consumidor;
- Descrever o ambiente de crise em que as empresas brasileiras estão passando;
- Analisar as estratégias de administração de vendas capazes de auxiliar na superação

dos momentos de crise.

Para o alcance dos objetivos traçados, será realizada uma pesquisa bibliográfica por meio do estudo sistemático em materiais como publicações acadêmicas, livros, revistas especializadas e periódicas.

Este artigo se justifica, pois durante o período de crise se torna ainda mais essencial o uso de ferramentas de gestão para a administração de vendas para as empresas, propiciando novas estratégias que corroboram a continuidade dessas organizações no Brasil. Como contribuição espera-se que os resultados obtidos auxiliem os gestores de organizações que estão vivenciando o cenário em destaque no trabalho a alavancar suas vendas. Como contribuição teórica, acredita-se que o este estudo pode, servir de subsídio para as empresas a utilizar esse trabalho como princípio para implementação de novas ações de vendas.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: além desta Introdução, na segunda seção, tem-se o referencial teórico utilizado no embasamento da pesquisa; na terceira seção são demonstrados os aspectos metodológicos utilizados na condução; na quarta seção são apresentadas as estratégias propostas no objetivo geral e nos específicos; por fim, na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica compreende em uma atividade que propicia o investigador a obter informações científicas, ou seja, noções mais práticas, sistemáticas, objetivas, estabelecidas e passíveis de verificação. Segundo Vilelas (2009) o sujeito que faz esse tipo de pesquisa é conhecido como investigador.

Os objetivos de uma pesquisa podem ser caracterizados como de natureza descritiva, pois de acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como principal função descrever as características de uma determinada população, dado que o intuito é descrever o ambiente de crise em que as empresas brasileiras estão passando.

Dentro do ponto de vista da forma de abordagem, pode ser classificada, segundo Godoy (1995), como qualitativa, uma vez que ao analisar a produção científica sobre o tema crise e seu impacto sobre o consumidor, dessa forma efetuando um levantamento bibliográfico de dados sobre as motivações de um grupo, a fim de entender e interpretar determinados comportamentos em relação ao objeto de estudo a cerca de um determinado tema.

Quanto ao procedimento técnico, trata-se de um a pesquisa bibliográfica. Esta por sua vez é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas da **web**. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002).

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do estudo, será realizada uma revisão com base em trabalhos já existentes sobre o tema abordado, que pode ser em livros, artigos e outros materiais publicados em periódicos científicos.

### 3.1 Administração de Vendas e o Comportamento do Consumidor

De acordo com algumas visões literárias referentes à história da Grécia Antiga, a atividade de comercialização daquela época era feita por meio de trocas entre dois indivíduos. Dados ainda comprovam que por meio dessa relação o termo “vendedor” já era empregado

naquele período, contudo, apenas durante a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, foi que a atividade de vendas como é chamada na atualidade, foi conhecida como profissão (COBRA, 1994).

Durante a Idade Média, nasceram os primeiros comerciários “porta a porta” estes faziam um trabalho de vai e vem: iam até os campos, recolhiam alimentos e revendiam na cidade e igualmente pegavam os produtos da cidade para serem comercializados no campo. Desta maneira, desempenhavam uma importante função de marketing na época, pois esses comerciantes verificavam as necessidades e desejos dos clientes para assim comprar e vender os produtos conforme a demanda de cada região. Nesse momento da história, esse tipo de processo de venda, ficou caracterizado como atividade mercantil.

Para Teixeira *et al.* (2006), no século XVIII onde a demanda era maior que a oferta, o desempenho das vendas não apreciava as necessidades do cliente e o compasso de comercialização dos produtos.

No início da Revolução Industrial, a fabricação em massa justificou e aperfeiçoou o papel desempenhado pelo vendedor, uma vez que o comércio local da época era pequeno em relação à capacidade de produção das fábricas o que impulsionou a comercialização a se expandir para outras cidades, estado e até mesmo internacionalmente. Dessa maneira, o número de consumidores aumentou de forma expressiva, o que por consequência aumentou a necessidade de mais vendedores, deixando um marco na história para o papel do vendedor na Revolução Industrial (COBRA, 1994).

Conforme Cobra (1994), o processo de venda é o fator indispensável no comércio, ele funciona como uma ferramenta que leva a organização a ter a receita esperada e resultados positivos, observando a importância do bom planejamento estratégico da empresa de modo a influenciar seus clientes positivamente para que no presente estejam satisfeitos com o atendimento e futuramente retornem a empresa.

Para Chiavenato (2005), o gestor para uma venda se inicia por um conjunto de atos segmentados: idealização, comando e domínio de venda pessoal, recrutamento, seleção, treinamento, delegação, supervisão, pagamento e motivação e que à medida que estas tarefas se aplicam ao vendedor a força de venda é maior. Para o próprio vendedor a ideia de vender, deve ser vista como um negócio que visa identificar o público alvo, verificar e levantar suas necessidades e desejos e, por fim, influenciá-lo de maneira que este venha a concluir a compra.

Conforme estudos de Sparemberger (2008), a gestão vista de acordo com a venda observou o resultado originado pela administração, diminuindo a estima sobre a quantidade de

mercadorias negociadas. Este panorama forçou as organizações a pararem e pensar sobre o emprego de vendas e a redistribuírem o sistema de classificação e distribuição e a forma de apreciar os canais de vendas. Era um momento na história, onde todos os elementos estavam voltados para a proposta de se obter e elaborar novos planos particulares para atender a tais clientes, com satisfação garantida.

As organizações decidiram a direcionar seus recursos de acordo com as exigências dos múltiplos tipos de pontos de venda. Nos dias atuais, a atividade de vendas proporciona à distribuição um plano de ofício que reduz e otimiza os custos de transporte (logística), com condições de vendas adequados a cada tipo e necessidade de cliente. Neste sistema fica evidente a relação integrada da função de vendas com o marketing a fim de atender às exigências do cliente final (KOTLER, 2000).

Como Futrell (2003), consideram os termos venda e marketing sinônimos e aliados. Contudo, a atividade de venda, compõe exclusivamente apenas um dos muitos elementos de um plano de marketing. No contexto do mundo dos comércios o ato de vender esta associado junção de conhecimentos onde o principal objetivo é persuadir e convencer um cliente potencial a adquirir algo, seja ele um bem, um serviço, uma ideia ou algum outro elemento que atenda suas necessidades e desejos individuais.

Segundo Kotler (2000), as necessidades e desejos dos clientes a cada dia que passa estão mais sofisticada e mais incontestável. Para vender, não basta apenas ter produtos de qualidade, devem também atender os seus problemas de maneira a solucioná-los. Assim, o profissional de vendas aperfeiçoa seus instintos a fim de comercializar com clientes no sentido de pesquisar suas necessidades, fornecendo elementos, recomendar um produto que atenda aquela necessidade do consumidor e prestar atendimento pós-venda, afim de avaliar se de fato a satisfação do cliente além de curto prazo, venha a ser em longo prazo.

O profissional de vendas dos tempos modernos deve acrescentar em seu desempenho de vendas um elemento de marketing não só para identificar necessidades e desejos possivelmente não atendidos, mas ainda para auxiliar a levar produtos e serviços até o consumidor (CHIAVENATO, 2010).

Para Robbins (2002), é importante ressaltar que a força de vendas deve ter a capacidade de analisar e desenvolver relacionamentos com potenciais clientes geradores de altas margens, pois que as grandes organizações se sobressaem principalmente pelo sucesso de seus relacionamentos que desenvolvem com seus clientes.

Vender é produzir aquilo que os clientes necessitam e satisfazer as suas necessidades por meio do produto comercializado. A área destinada a vendas precisa reconhecer os

produtos e suas particularidades, mas especialmente ouvir o que o cliente tem a dizer (KOTLER, 2000).

A administração de vendas é fundamental e responsável pela circunstância em que o vendedor ou a equipe de vendas se encontra com o cliente (KOTLER, 2000). O sucesso dos administradores de vendas no século XXI depende em muito de sua competência de preparar, amparar e auxiliar os vendedores para que estabeleçam uma relação entre empresa e cliente de maneira lucrativa.

### **3.2 Impactos da Crise sobre o Comportamento do Consumidor**

As organizações têm diversas maneiras de reação durante um período de crise econômica. Algumas são obrigadas a fechar e outras a modificar-se e alterar a sua capacidade produtiva por conta da menor procura por parte do consumidor, algumas reduzem o quadro de funcionários para se manter no mercado. Em presença dessas transformações no mercado, as organizações necessitam reagir por meio de medidas adaptadas para acertar seu comportamento no meio empresarial, da mesma forma que os consumidores adaptam a sua conduta de consumo (KOTLER e CASLIONE, 2009).

A maioria dos estudos acerca do comportamento do consumidor ao realizar uma compra foi realizada utilizando como base duas hipóteses. A primeira é que o comportamento relativo à compra por parte do consumidor pode ser influenciado por vários fatores que envolvem (cultura, subcultura, classe social, família, etc.), as diferenças e influências individuais (motivação, atitudes, personalidade, valores, etc.) e, por fim, os processos psicológicos (processamento da informação, aprendizagem e mudanças comportamentais) (MARINHO, 2016).

A segunda hipótese é que os consumidores durante o processo de tomada de decisão de compra têm a capacidade para se adotarem ao longo do tempo um modelo de compra por impulso, fazendo suas escolhas de compra de forma não racional, usando muitas vezes critérios como facilidade e rapidez na hora da compra a fim de facilitar todo o processo (MARINHO, 2016).

Em momentos de crise, podem-se categorizar os consumidores em três diferentes perfis: os que perderam o emprego, os que perderam o comércio e os que continuam trabalhando, mas que possuem dentro do seu ambiente familiar algum indivíduo que está desempregado. Por isso, nesse período de crise o principal reflexo trazido ao consumidor é o de reduzir e cortar gastos, escolhendo por produtos e serviços com preços mais em conta

(baratos). O primeiro item a ser cortado da lista do consumidor no período de crise é tudo aquilo que o consumidor considera supérfluo, ou seja, aquele item que não fará falta ou é desnecessário para sobrevivência ou para aquele momento. Esse item supérfluo ou desnecessário pode variar da compra de uma nova roupa ou até mesmo de uma viagem. Contudo, pode-se ressaltar que em alguns casos ou em certos momentos, o consumidor pode considerar supérfluo até mesmo o corte de uma necessidade (MARINHO, 2016).

Diante dos impactos causados pela crise, o cliente fará mais pesquisa na hora de comprar o que ele considera essencial, isso devido a estar se restringindo financeiramente para o pagamento de eventuais dívidas atrasadas ou até mesmo despesas domésticas que apresentaram aumento, como a conta de luz e de água. O consumidor evitará agir por impulso na hora da compra, se atentando e utilizando com cautela o cartão de crédito, além de evitar os longos parcelamentos, pois de certa forma isso acaba forçando as organizações a mudarem de estratégias a fim de atraí-lo e chamar sua atenção (MARINHO, 2016).

Em contrapartida a esse comportamento do consumidor, as empresas adotam novas ações. As mais conhecidas e utilizadas pelas empresas em momentos de crise, ordinalmente compreendem a redução de custos, corte na produção, redução dos investimentos, entrada em mercados estrangeiros (KOTLER e CASLIONE, 2009).

Contudo, para se manter com sucesso no mercado, as empresas têm de usar estratégias proativas. Não levar em consideração o ambiente externo instável pode levar a organização a ter estratégias que não protegem a empresa das suas vulnerabilidades, e ao mesmo tempo não permitem que a mesma possa tirar benefício das oportunidades que surjam nesse momento (KOTLER e CASLIONE, 2009).

Para uma organização, sobreviver e se manter estável em um ambiente econômico desfavorável, depende de um plano de marketing eficaz. Os profissionais da área de marketing devem ser criativos e buscar reunir dados importantes para formar um conjunto de ferramentas eficazes para sua comercialização. Esse tipo de estratégia permite que as empresas estejam à frente do mercado e da evolução, de maneira a ter uma vantagem competitiva e se manterem no mercado não favorável (CUPMAN, 2009).

Segundo Kotler (2000), a instabilidade do ambiente de negócios influencia diretamente no desempenho da empresa, o que as leva em primeiro momento tomar medidas de ações como reduzir os custos e o orçamento de marketing e do desenvolvimento de novos produtos, o que acaba levando a diminuição da condição da empresa de se alavancar em curto prazo e coloca em pauta sua possível recuperação no período de crise. Reduzir os custos nestes segmentos é deixar uma brecha favorável para que os concorrentes possam divulgar

novos produtos e serviços e tenham mais ocasiões oportunas de conquistar uma parcela de clientes no mercado.

Para Kotler e Caslione (2009) existem três grandes erros cometidos pelas organizações que estas deveriam evitar em momentos de crise econômica:

- Ampliar-se com o objetivo de captar novos clientes sem ter certificado como está sua base;
- Realizar cortes no marketing. Esse tipo de diminuição nas despesas de marketing vai admitir que os concorrentes de maior potencial e mais agressivos no mercado e que não reduzem os seus orçamentos, tenham um momento oportuno para roubar clientes de maior potencial;
- Descuidar dos fatos óbvios. Levando em consideração que os clientes e os *stakeholders* têm acesso a dados e informações da empresa, estes sabem quando a organização está passando por algum tipo de problema, o indicado é cultivá-los sempre atualizado.

A deficiência de investimento no incremento de produtos é outro grande desafio que as empresas precisam superar porque a falta de desenvolvimento pode incapacitar a ideia de valor futuro para a empresa. Fenômeno que restringe o possível crescimento e desaquece o processo de inovação, possibilitando um benefício aos concorrentes. As companhias que prosseguirem com o investimento no desenvolvimento de produtos em tempos de crise econômica, tem mais probabilidades de acumular receitas e progredir.

A ideia de que progredir numa economia não favorável e agitada demanda mais do que exclusivamente sorte ou sexto sentido, a ocasião pede novas ideias, um planejamento severo, as táticas corretas e que os gestores de negócios tenham a capacidade de ir contra uma cultura engessada ou contra o fluxo tradicional adotado pela empresa (KOTLER e CASLIONE, 2009).

Conforme Kotler (2000), no momento de declínio na economia, são essenciais que sejam realizados algumas alterações na maneira como é comercializado, as táticas que são utilizadas e em particular nos quatro principais elementos do *mix* de marketing. De maneira geral, a intenção dos autores é indicar para as empresas que estas necessitam retirar-se dos ambientes de vendas em que não são os principais atores e dirigir.

Nesses momentos em que o mercado não atende as expectativas das organizações, há uma precisão de estratégias de marketing proativas, que podem ser mantidas durante os longos períodos turbulentos de uma crise, e que promovam às empresas o rendimento em vez de resultados negativos.

### 3.2.1 Mercado brasileiro em crise na visão do empresário

O mercado brasileiro de meados de 2015 até os dias atuais vem enfrentando fortes momentos de oscilações e declives. Existem muitas especulações a respeito de qual foi o real motivo da desestabilização da economia, contudo alguns estudiosos conseguem apontar situações que podem ser consideradas influenciadas pela deterioração da economia.

Segundo Silva e Lima (2017), não há uma única resposta que justifica o que aconteceu e está acontecendo sobre a crise no mercado brasileiro, contudo segundo os autores essa que já pode ser apreciada como a maior crise do país desde o processo de redemocratização, no início dos anos 1980.

Até 2012, o Brasil era visto com grande entusiasmo. Seu protagonismo na arena internacional era evidente e o país passou a ser contado como uma peça importante no reordenamento político do mundo, ao lado de outros emergentes, como a China. Assim, o país jogou uma estratégia para o fortalecimento do G-20 político, esvaziando o papel do então todo poderoso G-7 (Grupo dos sete países que controlavam a governança mundial), e na criação do BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul). Não por acaso, em 2007 e 2009, o Brasil foi escolhido para sediar os dois maiores eventos do mundo, a Copa do Mundo de futebol (2014) e as Olimpíadas (2016). Há quem advogue que tanto o sucesso do Brasil na primeira década do século XXI, assim como sua queda mais recente tenha a ver com o cenário econômico internacional. Ou seja, atribui-se o êxito político dos oito anos do governo Lula (2003-2010) aos altos preços das *commodities*. Da mesma forma, raciocina-se que a queda vertiginosa dos preços internacionais de algumas matérias-primas foi determinante para o insucesso político do governo Dilma (2011-2016). Entretanto, nos parece que a saída do Brasil da vitrine internacional, assim como o agravamento de sua situação interna podem ser melhor esclarecidos se observadas a movimentação e a forma de ação de alguns setores da sociedade na disputa pelo controle do poder político federal (SILVA e LIMA, 2017, p.1 – Portal Vermelho/[web](#)).

De acordo com Franco (2016), a crise enfrentada pelo Brasil, de maneira resumida, é a consequência da junção dos fatores considerados críticos, que são éticos (baseado, sobretudo pela corrupção numa escala jamais vista), crise política e crise econômica.

O estudo “A crise econômica na visão dos empresários”, conduzido pelo Sistema de Proteção ao Crédito Brasil (SPC) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) em 2016, teve como principal foco entender em que medida a atual crise tem afetado as empresas do país e quais são as expectativas, opiniões e apreensões desse segmento com relação ao seu negócio e à economia como um todo. Para o estudo, foram entrevistados proprietários ou responsáveis pela gestão financeira de empresas de todos os portes, situadas nos 27 estados brasileiros (CNDL e SPC, 2016).

Segundo o estudo, na avaliação do empresário brasileiro, no período de outubro de 2015 a março de 2016, a economia tem, de fato, mostrada sinais de deterioração: para 85,3% deles, as condições econômicas gerais do país pioraram muito no período. Além disso, os atuais problemas econômicos são considerados graves ou muito graves por 86,7% dos entrevistados. Quando se trata da própria empresa, apesar de parecer menos pessimista, a situação se mantém preocupante: 64,0% disseram que nesse mesmo período as condições gerais de seu negócio pioraram em algum grau. Para 21,7% dos empresários, sua empresa se encontra em crise no momento (CNDL e SPC, 2016).

A crise econômica acaba sendo agravada diretamente pela dificuldade política que se apresenta hoje no país. Isso fica evidente quando os entrevistados apontaram os problemas que julgavam mais importantes de serem resolvidos ainda no ano de 2016. A questão da corrupção foi a mais citada, com 68,5% das respostas conforme dados da Tabela 1, em seguida, aparece a crise política, citada por 63,6%(CNDL e SPC, 2016).

**Tabela 1** – Principais problemas do Brasil mais importantes de serem resolvidos em 2016 segundo o empresário brasileiro

<b>RM (ATÉ 3 OPÇÕES)</b>	<b>GERAL</b>
Corrupção	68,50%
Crise Política	63,60%
Saúde	25,20%
Inflação	24,70%
Impostos elevados	23,60%
Violência	22,70%
Educação	20,10%
Desemprego	18,50%
Falta de valores morais	8,40%
Pobreza/desigualdade social	3,20%
Outro	2,50%
Não sabe	0,60%

Fonte: Adaptado da CNDL e SPC (2016, p.2).

Quando questionados durante a pesquisa do CNDL e SPC (2016) em relação aos efeitos da crise econômica diretamente sobre seus negócios, conforme demonstrado na Tabela 2, o principal item citado é diminuição das vendas (82,7%), sendo justificada principalmente pela cautela durante as compras e redução ou extinção da compra de itens supérfluos; seguida pelo aumento do pagamento de impostos (51,0%) e pelo medo de investir (40,4%).

**Tabela 2** – Impactos da crise política e econômica sobre o próprio negócio segundo o empresário brasileiro

ITENS	GERAL
Diminuição das vendas	82,70%
Aumento do pagamento dos impostos	51,00%
Medo de investir	40,40%
Dificuldade para pagamentos das contas em dia	34,70%
Inadimplência de clientes	32,80%
Dificuldade em fazer reserva financeira ou capital de giro	30,40%
Dificuldade para manter empregos/ demissão de funcionários	27,80%
Não conseguir pagar todas as minhas contas e a empresa ser registrada num órgão de proteção ao crédito	13,10%

Fonte: Adaptado da CNDL e SPC (2016, p.4).

O Brasil hoje se encontra em um momento econômico instável, com inflação elevada, baixa confiança e quedas no quadro de desemprego. Esses fatores juntos fazem com que o país tenha dificuldade em se manter ou crescer. A situação é afronta ainda pela incerteza no ramo político.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS ATUALMENTE

Com uma elevada taxa de juros, inflação e economia desaquecida, um número significativo de consumidores já começou a transformar os costumes de compra. Itens que não são de primeira necessidade saem da lista de compras. Em seguida, a intenção é adicionar um espaço maior de intervalo entre as compras e economizar.

Um dos segmentos mais importantes dentro da estratégia empresarial é administração das vendas. É por meio das vendas que a organização consegue alcançar seus objetivos, se manterem informada sobre a preferência do mercado e se manter em atividade (COBRA, 1994). Contudo, durante o período de crise, se torna indispensável avaliar as melhores estratégias para conseguir superar esse período.

No estudo realizado por Cupman (2009), o autor aponta algumas medidas em relação a preço e produto, que quando tomadas pelas organizações, as mesmas podem conseguir superar tempos de crise econômica com sucesso e harmonia. São elas:

- **Estratégia de preços eficaz** – determinar o custo de um produto é uma das determinações mais complexas que a administração tem de fazer. O valor deve estar no meio termo afim de não perder dinheiro e nem denegrir a imagem do produto, colocando-o inferiormente de produtos iguais ou similares no mercado;

- **Redução de preços** – Uma tática de preços baixos pode ser bem sucedida no curto prazo para estimular as vendas, mas não é eficaz a médio e longo prazo para se alcançar lucros amparáveis e conservação da identidade da marca;

- **Aumento de preços** - subir o valor dos produtos permite que as organizações em tempos de crise, obtenham maior valor em caixa para melhorar o fluxo, porém o sucesso de tal estratégia depende, portanto, de quão forte é a marca e de quanto os clientes necessitam do produto;

- **Apresentação de preços** – os consumidores buscam obter valor para o seu dinheiro e as organizações devem procurar novas formas de tornar seus produtos ainda mais atrativos. Durante a crise, as empresas podem iniciar em novos mercados ou para novos clientes o mesmo se faz com seus produtos;

- **Produtos existentes para mercados existentes** - os consumidores modificam os seus hábitos e sendo assim as empresas devem em primeiro lugar concentrarem-se em conservar os seus clientes. Por outro lado, de forma a estimar os produtos existentes, as empresas devem ponderar a exploração de novos canais do mercado. Esta estratégia apresenta vantagens adicionais, uma vez que pode dar a conhecer aos potenciais novos clientes a oferta da empresa;

- **Produtos existentes em novos mercados** - No período de uma crise econômica, as companhias procuram sustentar a sua posição e apanhar uma fatia de mercado da concorrência. Apesar disso, penetrar em novos mercados, nos quais, os produtos existentes podem ser vendidos, pode se parecer uma boa estratégia, podendo esta ser a resposta favorável, admitindo progredir no momento de crise;

- **Novos produtos em mercados existentes** - a necessidade de inovar para sobreviver, é muitas vezes essencial para o sucesso nos negócios. Neste sentido, as empresas não devem manter apenas a preocupação de melhorar os produtos existentes, mas também o desenvolvimento de novos produtos por meio da substituição. Os produtos substitutos permitem às empresas contornar as barreiras à entrada, fazendo com que a estratégia de novo produto seja mais fácil, mais rápida e mais barata de implementar numa recessão;

- **Novos produtos para novos mercados** – este se refere a investigação de novas oportunidades em novos mercados. É uma tática muito ousada, principalmente durante um momento de crise econômica, contudo, a obtenção de novos produtos pode ser lucrativa, acatando que têm profissionais de vendas que possuem dificuldades que pelo momento prefere vender ativos valiosos a preços baixos.

O SEBRAE Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, lançou no ano de 2016 um E-book com a formulação de dicas sobre como aumentar as vendas durante a crise com o objetivo de auxiliar as empresas a se superar e obter melhores resultados mesmo diante do cenário econômico não favorável. Segundo o e-book, a primeira estratégia que a organização necessita adotar é aceitar que o mercado está passando por um momento de colapso e que ela pode ser atingida a qualquer momento, caso ainda não tenha sido. Sabendo disso, a empresa terá de adotar pelo menos uma das alternativas estratégicas a seguir, SEBRAE, WEB;

**1. Corte de despesas:** para se concentrar na otimização das vendas, a empresa deve cortar gastos dispensáveis, e até reduzir a jornada de trabalho, incitando os próprios funcionários a trazer soluções novas, em vez de fazê-los permanecer dentro da empresa sem poder ajudar em nada. Assim, o custo com água, luz, telefone, manutenção e outros, cairá.

**2. Marketing Digital:** não adianta pensar que o marketing não vai ajudar em nada em tempos de crise econômica. Pelo contrário, é agora que as empresas têm de reforçar a atuação do marketing digital para ficar mais perto dos seus clientes e chamar atenção para o seu negócio. O marketing digital, além de ser mais barato do que o tradicional possibilita excelentes resultados mensuráveis. Um das táticas é investir em inbound marketing e estreitar o relacionamento com o público.

**3. Coworking:** cada vez mais, pequenas empresas estão se juntando para o coworking! Ocoworking consiste em um mesmo ambiente de trabalho onde várias empresas têm a sua mesa e alugam a sala em conjunto, além de favorecer o networking, em que cada empresa ajudará a outra em termos de clientes, gestão e gerenciamento, o coworking também compensa pelo seu baixo custo, já que todas as empresas ratearão as despesas no fim do mês. Em Minas Gerais, por exemplo, já existem 23 espaços de coworking. Empresas como Nomus e a start-up Horário Marcado trabalham juntas e confirmam que a troca de experiências entre os negócios auxilia na hora das vendas. Por que não seguir tal exemplo de sucesso?

**4. Participe de eventos de setores:** estando junto a outras empresas do mesmo setor, ao participar de eventos, o empresário acaba entendendo melhor o cenário em que se encontra. Assim, por meio da comunicação, é possível compartilhar soluções para que a crise econômica não atinja o seu negócio. Não deixe de comparecer a eventos que sejam direcionados ao seu tipo de negócio!

**5. Criatividade:** ouvir opiniões e conversar com a equipe pode trazer prosperidade ao seu negócio. A crise pode ser devastadora, mas é nesse momento em que a criatividade pode salvar a empresa, então, busque por soluções e traga mudanças para seus funcionários. Faça reuniões regulares e incentive a criatividade, mantendo o time unido em prol da solução.

**6. Revise os produtos:** toda empresa tem aqueles produtos que saem com maior facilidade, mas também produtos que demoram a sair. Estes devem ser repensados, passando por uma revisão. Você pode diminuir sua fabricação e, conseqüentemente, o custo, otimizando os que mais saem e repensando aos poucos, os que não são tão bem-sucedidos, garantindo assim, giro de estoque. Otimize também os preços!

**7. Prepare-se para a redução:** ao enfrentar a crise econômica, é preciso ter em mente que terá certa redução de vendas e pedidos, então, fique atento à projeção dos próximos meses. Isto pode ser bastante útil para que seu negócio se adeque ao planejamento. Verifique a comercialização dos produtos e vá-se adaptando aos poucos. Às

vezes, o menos é mais. **8. Nada de dívidas:** quanto mais dívidas, maiores serão os juros e a possibilidade de inflação e retração de vendas. Em uma época como essa, as dívidas podem afundar sua empresa em questão de semanas. A redução do endividamento deve ser a prioridade da empresa, para que depois se consiga focar em estratégias para superar a crise. Evite ao máximo empréstimo, cheque especial e "facilidades" bancárias (SEBRAE, 2016, p.4-Web).

Existe uma variedade de elementos, que entusiasmam a adaptação de uma definida tática de marketing para uma organização específica, abrangendo, o objetivo geral da estratégia, o plano de recursos humanos e financeiros para programar a tática, o domínio geográfico a ser considerado, o mercado, entre outros (CUPMAN, 2009).

Salientamos nesse estudo, que as táticas apresentadas foram desenvolvidas para uso em tempos de crise econômica. Por exemplo, táticas de preços, como conceder descontos e planejar ofertas especiais para impulsionar a venda aos consumidores (KOTLER e CASLIONE, 2009).

É necessário avaliar a situação de cada empresa e qual das estratégias de adequem melhor a necessidade naquele momento. Tudo isso ajuda a entender o que se passa no seu microambiente e posteriormente no macroambiente e conseqüentemente alavancar as vendas da empresa, fugindo da crise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou demonstrar os conceitos administração de vendas e o comportamento do consumidor, descrever o ambiente de crise em que as empresas brasileiras estão passando e analisar as estratégias de administração de vendas capazes de auxiliar na superação dos momentos de crise.

Diante no momento de crise, várias empresas se vêem diante de um desafio a ser superado, e isso os impulsionam a procurar novos meios de progredir, se manter no mercado e acima de tudo se inovar conforme pede o ambiente.

O diferencial entre uma organização e outra está na maneira de como o gestor e administrador utiliza e vê as oportunidades e as ferramentas administrativas a favor da sua organização, visando sempre os melhores resultados. Estáticas e o planejamento da empresa são de extrema importância para toda e qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois, é por meio da implantação dessas ferramentas que as incertas são

reduzidas, a organização se torna mais competitiva e no momento de crise, ela se sobressai em relação às outras empresas.

Planejar é acima de tudo a estratégia mais eficaz na tentativa de prever as circunstâncias imprevistas e difíceis antes mesmas que elas aconteçam e poder tomar com antecedência as possíveis soluções, impedindo assim a maior quantidade de imprevistos prováveis. Essas inesperadas situações empresariais ocorrem, e capturam grande peso na administração das companhias, mas, são circunstâncias de outro grande problema: a falta de conhecimento e de promoção a mecanismos administrativos a sua realidade.

De acordo com os dados apresentados pode-se concluir que, os objetivos gerais e específicos do presente estudo foram alcançados. Uma vez que mesmo diante de um cenário de crise econômica, é possível para uma empresa conseguir superar os desafios que as impedem de crescer e obter bons resultados. Faz-se neste contexto, necessário adotar estratégias que sejam compatíveis com o cenário onde esteja inserida, aliadas os objetivos de manutenção e/ou expansão de suas vendas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier , 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. Elsevier, 2010.

CNDL, Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas; SPC, Brasil. **Análise da Crise dos Empresários**. 2016. Disponível em: [https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2016/04/Analise\\_Crise\\_Empresarios.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2016/04/Analise_Crise_Empresarios.pdf)Acesso em: 03 set. de 2017.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CUPMAN J. Effective marketing strategies for a recession.2009. B2B International. Disponível em: apud SEMEDO M. J. **Marketing: Estratégias de Sucesso em Tempos de Crise Econômica**. Lisboa: Iscal, 2014.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, Augusto de. **A crise brasileira: um resumo**. 2016. Disponível em: <http://dagobah.com.br/a-crise-brasileira-um-resumo/>Acesso em: 12 set. de 2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores conjunturais em 2017. **Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores\\_2017.php](https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores_2017.php) Acesso em: 03 set. de 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; CASLIONE, Jonh A. - **Vencer em tempos de crise econômica – o negocio da gestão e do marketing na era da turbulência**. 2ª. ed. Nova Iorque: Editora Actual, 2009.

MARINHO, Rute Sofia Leite. **O Comportamento do Consumidor em Tempo de Crise**. 2016. Disponível em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21770/1/TFM%20%20Comportamento%20do%20Consumidor%20em%20Tempo%20de%20Crise\\_RuteMarinho.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21770/1/TFM%20%20Comportamento%20do%20Consumidor%20em%20Tempo%20de%20Crise_RuteMarinho.pdf). Acesso em: 12 set. de 2017.

MEDEIROS, Janine Fleith de; CRUZ, Cassiana Mariz Lima. **Comportamento do consumidor**: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. 2007. Disponível em: [www.upf.com.br/cepeac](http://www.upf.com.br/cepeac). Acesso em: 03 set. de 2017.

PINHEIRO, Ana Flávia Andrade. **A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais**. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/47-65-1-PB.pdf>. Acesso em: 03 set. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SEBRAE. Serviços de apoio à micro e pequenas empresas. **Enfrentando a crise e aumentando as vendas**. 2016. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/enfrentando-a-crise-e-aumentando-as-vendas> Acesso em 10 de set. 2017. .

SILVA, José Medeiros da. LIMA, Rafael Gonçalves. **Para se entender a crise política no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.vermelho.org.br/noticia/297359-1> Acesso em 11 de set. 2017.

SILVA, José Pereira **da Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Administração de vendas**. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2008.

SPIELMANN, Rodolfo; ROSS, Pedro. **Vencendo em tempos de crise**. Publicação da Bain e Company, 2009. Disponível em: <[http://www.federalreserve.gov/faqs/money\\_12849.htm](http://www.federalreserve.gov/faqs/money_12849.htm)> Brasil. Acesso em 10 de out. de 2017.

TEIXEIRA, Elson Adalberto; TOMANINI, Cláudio; MEINBERG, Luiz José; PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de Vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VILELAS, José. **O processo de Construção do** Conhecimento. 1ª. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2009.