

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONY RÉNALDE BARROS DA SILVA  
IGOR MARCELINO DA VEIGA  
LETÍCIA NATÁLIA DE MELO LIMA

**GESTÃO DE CRISE EMPRESARIAL**

RECIFE  
2023

ANTONY RÉNALDE BARROS DA SILVA  
IGOR MARCELINO DA VEIGA  
LETÍCIA NATÁLIA DE MELO LIMA

## **GESTÃO DE CRISE EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Disciplina TCC II do Curso Bacharelado de  
Administração do Centro Universitário Brasileiro -  
UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão  
do curso.

Prof. Orientadora: Ma. Myllena Karina Miranda dos  
Santos

Coordenador (a): Rodrigo Maia Pimentel

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586g Silva, Antony Rénalde Barros da.  
Gestão de crise empresarial/ Antony Rénalde Barros da Silva; Igor  
Marcelino da Veiga; Letícia Natália de Melo Lima. - Recife: O Autor, 2023.  
13 p.

Orientador(a): Ma. Myllena Karina Miranda dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Crises. 2. Impactos da COVID-19. 3. Estratégias. I. Veiga, Igor  
Marcelino da. II. Lima, Letícia Natália de Melo. III. Centro Universitário  
Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

"Não podemos prever o futuro,  
mas podemos criá-lo" - Paul Pilzer

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	08
<b>2 METODOLOGIA</b>	09
2.1 Figura 1. Mapa de exclusão e inclusão .....	10
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
3.1 Impactos da COVID – 19 nas Organizações	
11	
3.2 Gestão de Crise	12
3.3 Estratégias da gestão de crise para o enfrentamento de cenários pandêmicos	13
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	14
4.1 Quadro 1: Amostra de Artigos	14
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	18
<b>REFERÊNCIAS</b>	20

# GESTÃO DE CRISE EMPRESARIAL

Antony Rénalde Barros da Silva

Igor Marcelino da Veiga

Letícia Natália de Melo Lima

Professora orientadora: Ma. Myllena Karina Miranda dos Santos

## RESUMO

A gestão de crise empresarial tem uma disciplina estratégica no ambiente corporativo, onde tem em vista um grande crescimento no mercado global que surge diversas ameaças e inseguranças organizacionais que afetam diretamente o bem-estar da empresa. O tema abordado visa a importância de planejamentos, estratégias e soluções que podem auxiliar na redução de danos em cenários de crises. Isso se baseia na compreensão de que, nenhum campo organizacional está livre de acontecimentos que possam os prejudicar, podendo ser acontecimentos de desastres ambientais, crises financeiras, econômicas, problemas internos e externos. No entanto, se antecipar com as decisões é importante para saber conduzir essas situações e saber lidar com o que fazer nesses momentos, é crucial para a viabilidade e a prosperidade de empresas a longo prazo.. O tema abordado tem como objetivo implementar estratégias e planejamentos da gestão de crises que possam ser eficazes para restabelecer a normalidade das operações empresariais na situação em que se encontra. Por meio da pesquisa metodológica e planos publicados no decorrer de crises globais, este trabalho visa construir um breve conhecimento que possa auxiliar a gestão de empresas, na qual poderá ser utilizada durante ou a qualquer outro momento de crise de alta demanda. Além disso, tendo em resultados, um grande exemplo de empresa que conseguiu sobreviver ao recente cenário pandêmico em que deixou o mundo e o ambiente organizacional em situação de crises econômicas e como esta empresa conseguiu se sobressair diante dessa situação. De frente para essa situação, é essencial para assimilar que lidar com uma crise precisa-se ter uma boa comunicação entre gestão e funcionários, para que ambos possam caminhar juntos para enfrentar acontecimentos de grandes escalas e também para o bem-estar da empresa.

**Palavras-chave:** Crises. Impactos da COVID-19. Estratégias.

## **ABSTRACT**

The management of corporate crises is a strategic discipline within the corporate environment, considering substantial growth in the global market that introduces various threats and organizational insecurities directly impacting a company's welfare. The discussed theme underscores the significance of planning, strategies, and solutions to assist in mitigating damages during crises. This understanding stems from the acknowledgment that no sector within an organization is immune to events that could cause harm, such as environmental disasters, financial crises, economic downturns, internal, and external issues. Nevertheless, preemptive decision-making is crucial for effectively managing these situations, imperative for the long-term sustainability and success of businesses. The theme discussed aims to implement crisis management strategies and plans that can effectively reinstate normal business operations in the current situation. Through methodological research and plans published during global crises, this work aims to compile concise knowledge to aid in managing companies, applicable during high-demand crises or any critical juncture. Furthermore, it presents a notable case of a company that successfully navigated the recent pandemic scenario, which induced economic crises globally, highlighting how this company managed to excel amidst such conditions. Faced with the situation, it's essential to figure that dealing with a crisis necessitates effective communication between management and employees, enabling them to collaborate in addressing large-scale events while safeguarding the company's well-being.

**Keywords:** Crisis. Impacts Of Covid-19. Strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

Em cenários de crises, a gestão de crise empresarial emerge como uma área crítica de estudo e aplicação. Dessa forma, esta pesquisa propôs-se a analisar como as empresas respondem a crises que podem enfrentar e a importância que o setor da gestão de crise trás para uma empresa. Um grande marco que aconteceu recentemente onde pegou muitas empresas de surpresa foi com o surgimento da COVID-19, que desencadeou uma crise global sem precedentes, forçando organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças drásticas em suas operações e estratégias, causando grandes impactos nas organizações e adotando novas formas de trabalhos e impulsionando a transformações digitais. (Smith, 2021).

No ambiente interno das empresas criaram a responsabilidade com cada setor, pois desestruturou boa parte das organizações mundiais, mas também reforçou a parte da (RSC) que foi a estratégia formada por ações voluntariamente das empresas em prol de benefícios para a sociedade, tornando-a importante para o comportamento organizacional mediante ao seu público, fazendo com que elas não apenas buscassem lucros, mas sim com o intuito de atuar como bons cidadãos responsáveis em prol da sociedade. (Jones et al., 2020).

A importância que o comportamento organizacional o gerenciamento de crise e a resiliência organizacional trás nesse contexto pode impulsionar grandes transformações, pois, dessa forma podem se identificar os problemas e criar métodos que possam contornar cada situação em que a empresa se encontre de modo a diminuir as consequências que possam vir a surgir. Pode-se compreender também que as organizações podem enfrentar desafios sem precedentes e poder ajudar a orientar melhor com práticas de gestão e políticas públicas. Além disso, a gestão de crise pode ir muito mais além do que apenas administrar e tentar reduzir danos causados por situações impostas, sejam elas externas ou internas em meio às crises de grandes escalas, mas, também ela pode ir muito além de querer gerar fins lucrativos. (Forni, 2019).

No entanto, reconhecendo os impactos que a pandemia deixou no ambiente organizacional das empresas, muitas delas tiveram que se moldar e adotar rapidamente estratégias para enfrentar sem perder seu público alvo. De certo modo pode-se tornar essencial a qualquer organização a ideia de implementar e melhorar as estratégias de marketing para poder se alinhar ao cenário em que a empresa possa se encontrar, podendo melhorar e aprimorar seus objetivos no mercado, planos futuros e metas. Durante esse período, inúmeras empresas foram compelidas a desenvolver novas abordagens para cativar seu público e comercializar seus produtos em meio à crise



gerada pela pandemia. (Schmidt et al., 2020).

Diante do que foi exposto, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo contribuir com informações e discussões acadêmicas que possam auxiliar as empresas em como agir e evitar perder recursos importantes acerca de crises, evitando o fechamento da empresa e se adaptando à nova forma de lidar com obstáculos, usando a sua gestão de estratégia. Portanto a contribuição deste trabalho vem com abordagem de se ter estratégias em situações de riscos, para que os gestores saibam se posicionar para não comprometer as empresas e nem seus colaboradores, pois situações de crises muitas empresas precisam estar preparadas.

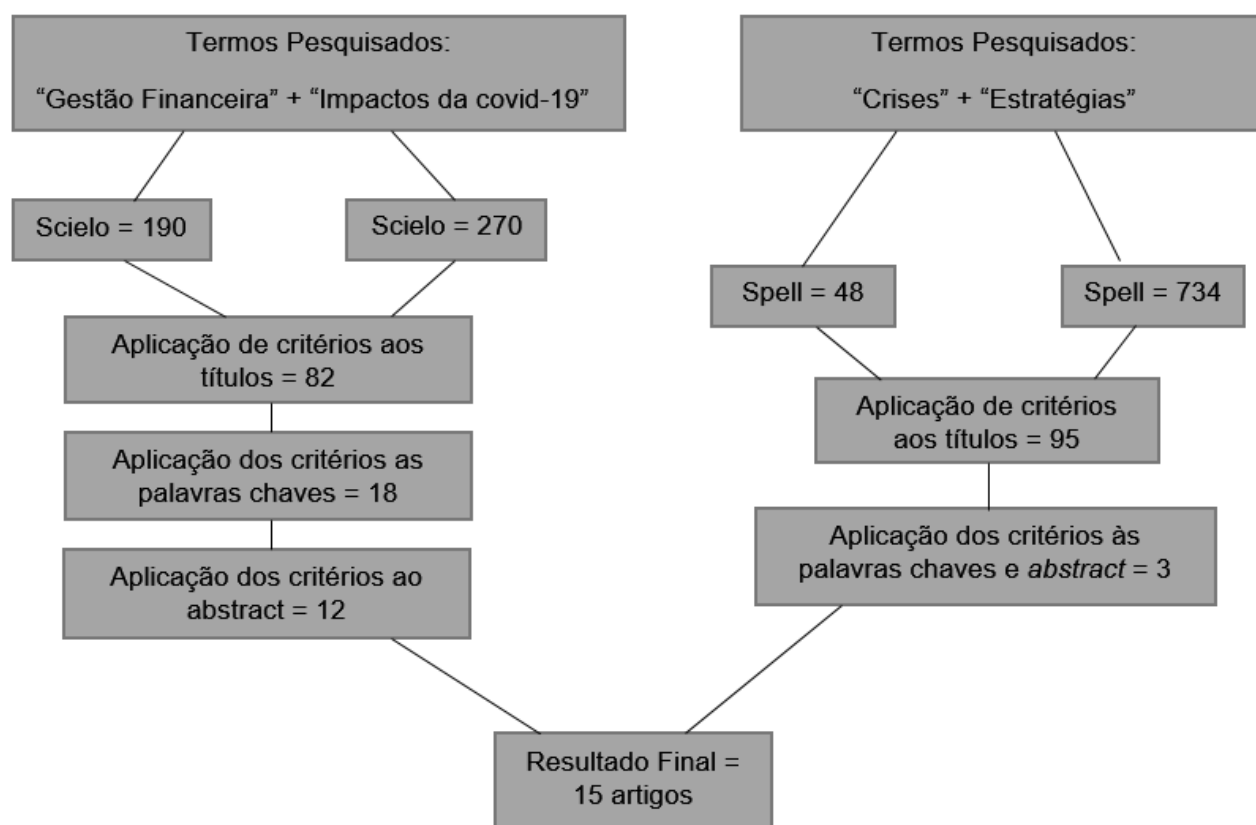
## 2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa é baseada na revisão bibliográfica com o propósito de investigar e analisar criticamente discussões acadêmicas na área de gestão de crises empresariais. Como apontado por Jim Collins (2018) em seu livro **Empresas Feitas para Vencer**, onde as empresas podem enfrentar crises incluindo as pandêmicas. Nesse contexto, optamos por uma abordagem qualitativa, que permite aprofundar nosso entendimento sobre o nosso tema da gestão de crise empresarial em meio a desafios enfrentados pelas organizações em cenários de crises globais, sejam elas podendo ser pandêmicas, crises econômicas ou crises internas. Nesta revisão, também pode se justificar pela capacidade de contextualizar nossa pesquisa. (Collins, 2018).

Para a realização desta pesquisa, os dados foram coletados através da obtenção de acesso a plataformas para a coleta de informações acadêmicas como o SciELO e Spell, sendo utilizados livros, revistas, artigos e congressos. Esta escolha se baseia na ampla validação dessas plataformas, onde inúmeros trabalhos acadêmicos anteriores recorreram a essas fontes para coletar dados e informações relevantes. A utilização dessas plataformas oferece vários benefícios, incluindo a disponibilidade de uma vasta variedade de artigos acadêmicos, revistas especializadas e conferências científicas. Além disso, essas plataformas facilitam a busca de publicações por palavras-chave, datas e categorias, que permitem pesquisas mais organizadas. (Collins, 2018).

O conjunto de dados da pesquisa nesta revisão bibliográfica foi coletado e organizado de acordo com os critérios determinados para inclusão e exclusão, foram realizadas seleções dos elementos a serem considerados ou descartados. O intervalo definido para a obtenção de dados seguiu os padrões dos últimos onze anos (2012 a 2023), com o intuito de abordar informações mais recentes sobre o tema no contexto de crises. As palavras-chaves utilizadas nas buscas foram: Gestão financeira, Crises,

Impactos da COVID-19 e Estratégias. Diante disso, no quadro de pesquisa foram considerados e utilizados livros, artigos e de congressos, apesar de reconhecer que tais referências bibliográficas não são as mais assertivas possíveis, porém foram as primeiras que apareceram durante a filtragem e coleta do corpus de pesquisa.



**Figura 1:** Mapa de Exclusão e Inclusão.

As rodadas de coleta de dados foram conduzidas de forma sistemática e organizada. Inicialmente, na plataforma de busca, foram utilizadas as palavras-chave previamente definidas para localizar os arquivos relevantes. A pesquisa resultou em um total de 1.242 artigos acadêmicos, de acordo com o total de cada uma das palavras-chave. Esses artigos foram avaliados sobre a relevância tendo como base nesses critérios de inclusão e exclusão. Durante a análise, foram excluídos artigos que não se associavam às palavras-chave e ao tema estabelecido ou constavam arquivos duplicados, resultando na exclusão de 543 artigos, em que os 231 artigos restantes foram lidos por resumos e analisados para a pesquisa. Nesta etapa dos arquivos resumidos, foram excluídos mais 202 que não estavam se alinhando totalmente. No final, foram considerados válidos e incluídos na pesquisa 15 artigos.

A análise de dados nesta revisão seguirá uma abordagem de revisão sistemática, com o objetivo de compreender os diferentes estudos científicos selecionados ao longo da pesquisa de acordo com as contribuições significativas da gestão de crises

empresariais, com o intuito para que gestores ou investidores interessados em transformar o meio organizacional de uma empresa com estratégias para futuros enfrentamentos de crises que possam enfrentar, para que todos possam encarar a realidade em que o mercado possa se encontrar. (Collins, 2018).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente artigo abordará de forma geral as estratégias que as organizações adotaram para se adaptarem ao contexto e às ferramentas para auxiliar no planejamento e gestão financeira diante das incertezas causadas pela pandemia. Serão apresentados conceitos e teorias relacionados a cada um desses temas, destacando a importância da gestão eficiente durante momentos de crise.

#### 3.1 Impactos da COVID – 19 nas Organizações

Em 2020, houve um desastre mundial, que teve impactos negativos na economia global de todos os países do mundo. No final do ano de 2019, foi descoberta a doença respiratória que originou o surgimento da pandemia da COVID – 19. (Wang et al., 2020).

Durante a pandemia, muitas empresas e comércios foram fechados e impactou bastante na economia, muitos funcionários começaram a trabalhar em *home office* como forma de tentar conter o vírus, as demandas de entregas a domicílios subiram muito, já as taxas de falências empresariais cresceram ao longo do cenário, tornando mais lenta a recuperação econômica pós-pandemia. (Wecker, 2021).

A COVID-19 provocou mudanças profundas e desafiadoras nas organizações ao redor do mundo. Em um cenário de rápida evolução e incerteza, as empresas tiveram que se adaptar aos novos paradigmas de trabalho e gestão. A pandemia expôs as vulnerabilidades das organizações e destacou a importância da resiliência organizacional na superação de crises. (Mintzberg, 2020).

Além disso, a pandemia acelerou a adoção de tecnologias digitais nas operações das empresas. A necessidade de adotar o trabalho remoto e a automação de processos impulsionou a transformação digital, alterando a forma como as organizações conduzem seus negócios e interagem com clientes e funcionários. Sendo assim, essas mudanças não apenas permitiram que as empresas continuassem operando durante a pandemia, como também abriram novas oportunidades de negócios, trabalhos remotos e eficiências operacionais. Isso contribuiu para que a transformação digital agora seja vista como uma parte fundamental de estratégia de longo prazo de muitas organizações. (Smith, 2021).

Por fim, a pandemia também reforçou a importância da responsabilidade social

corporativa (RSC), por várias razões: os impactos nas comunidades, éticas nos negócios, sustentabilidade, legislação e regulamentação, fazendo com que as empresas não apenas buscassem o lucro, mas também atuassem como cidadãos corporativos responsáveis, contribuindo positivamente para as comunidades e sociedade em geral. (Jones et al., 2020).

As pesquisas destacam que as empresas que demonstraram preocupação com o bem-estar de seus funcionários, clientes e comunidades durante a pandemia foram percebidas de forma mais positiva pelos *stakeholders* (termo usado para descrever todas as partes interessadas ou envolvidas em uma empresa, organização ou projeto), ressaltando a relevância da RSC (estratégia formada por ações voluntariamente das empresas em prol de benefícios para a sociedade). (Jones et al., 2020).

Assim, a RSC pode ser vista como um fator estratégico para a imagem e reputação das organizações por várias razões: consciência pública e crescente, competição no mercado, reputação e confiança, acesso ao capital e aos investimentos e envolvimento dos funcionários. A percepção da importância da RSC foi impulsionada por uma combinação de fatores, incluindo a crescente conscientização sobre questões sociais e ambientais, o poder das mídias sociais para expor práticas empresariais questionáveis e a demanda dos *stakeholders* por maior transparência e responsabilidade. (Jones et al., 2020).

### **3.2 Gestão de Crise**

O conjunto de estratégias e procedimentos que identifica e analisa possíveis ameaças ou situações de risco que uma organização pode enfrentar se denomina a gestão de crise, a fim de tornar mínimos os impactos e identificar as soluções de melhoria. Através desse gerenciamento, a empresa consegue lidar melhor com as situações emergenciais que alterem o modo de operação da organização ou a coloque em risco. (Forni, 2019).

Dessa forma, são identificados os problemas causados pela crise, quais setores são mais influenciados por ele, como contorná-lo e como trabalhar de modo a minimizar as consequências. Portanto, o impacto econômico da pandemia do Coronavírus exigiu a aplicação de estratégias de gestão pelas empresas, auxiliando-as a passar pelo momento complicado em que a economia brasileira mostrava prejuízos todos os dias. (Forni, 2019).

No entanto, é crucial ter em mente que a gestão de crises transcende e vai muito mais além que a simples organização, administração e controle. No contexto do gerenciamento de situações críticas, é imperativo aprimorar as circunstâncias e exercer

precaução ao enfrentar desafios, especialmente quando lidando com pessoas. (Forni, 2019).

### **3.3 Estratégias da gestão de crise para o enfrentamento de cenários pandêmicos**

Em um cenário marcado pela pandemia global, a necessidade de adotar estratégias eficazes para enfrentar crises demonstrou ser de extrema importância na mitigação dos impactos que afetaram amplamente a sociedade. Uma abordagem essencial, no período da pandemia do coronavírus, envolveu a combinação da implementação de medidas de pautas na área da saúde pública, como a promoção da vacinação em larga escala e o distanciamento social, com políticas econômicas que ofereceram apoio tanto às empresas quanto às pessoas afetadas. (Silva; Morais, 2021).

As empresas aprenderam a importância de se preparar para enfrentar crises, por meio do treinamento em cenários, da implementação de uma governança sólida e da prontidão para responder às situações adversas. Como resultado desse aprendizado, a empresa pode estar fortalecendo continuamente seu programa de gestão de crises. Além disso, enfatiza-se que, durante momentos de crise, gerenciamento de recursos humanos é tão essencial quanto a administração da reputação e dos ativos de uma organização, pois a gestão de pessoas desempenha um papel crítico ao estabelecer uma cultura organizacional robusta e à gestão de reputação é tratada como uma prioridade estratégica em qualquer organização que deseje alcançar o sucesso a longo prazo em meio às situações de colapsos organizacionais. (Silva; Morais, 2021).

Considerar o impacto da crise na motivação e no comprometimento das equipes, implementando medidas que demonstrem cuidado e atenção, tornou-se uma prática fundamental, tornaram-se elementos vitais. Essas medidas foram fundamentais para garantir a continuidade das operações em andamento e a execução das ações planejadas no contexto do planejamento estratégico da empresa. (Silva; Morais, 2021).

É crucial reconhecer os impactos significativos que a pandemia deixou nos ambientes empresariais, no entanto, em face dos desafios, muitas empresas adotaram estratégias para enfrentar a crise como: as implementações de trabalhos remotos, tendo a expansão de operações on-line e diversificando os produtos e serviços, além de criar políticas de apoio para os funcionários, como a licença remunerada para quarentena e cuidados com a saúde mental, que também foram desenvolvidas para manter a força de trabalho saudável e de boa produtividade mesmo os funcionários em suas residências. (Schmidt et al., 2020).

Além disso, a busca de financiamento adicional e a negociação com partes interessadas, incluindo fornecedores e clientes, formaram outras estratégias-chave para

auxiliar para garantir uma estabilidade financeira. É crucial destacar que a capacidade de adaptação rápida e a resiliência das empresas se tornaram atributos fundamentais para a sobrevivência em períodos de pandemia. Dessa forma, a experiência adquirida durante essa crise teve o potencial de influenciar significativamente as abordagens futuras à gestão de riscos e estratégias empresariais. (Schmidt et al., 2020).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conteúdo abaixo se trata de materiais retirados de artigos científicos que se mostraram mais pertinentes para a construção das discussões e dos resultados apresentados abaixo.

**Quadro 1:** Amostra de artigos

n.	Autor(es)	Periódico
1	Berkenbrock e Trojan (2020)	ConBRepro
2	Bittencourt e Palmeira (2012)	Revista Acadêmica de Economia
3	Chiavenato (2015)	Editora Manole
4	Collins (2018)	Altas Books
5	Costa (2018)	Imperatriz
6	Forni (2019)	Atlas
7	Jones, Willness e Glavas (2020)	Journal of Business Ethics
8	Mintzberg (2020)	International Journal of Information Management
9	Passos, Meneghini, Gama, Lana (2021)	Revista de Administração Contemporânea
10	Schmidt, Mello e Cavalcante (2020)	Revista Nota Técnica
11	Silva e Morais (2021)	Revista de Gestão de Projetos
12	Smith (2021)	Journal of Business Research
13	Teixeira (2016)	XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias
14	Wang, Hong e Gao (2020)	Journal of Business Research
15	Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021)	Revista Gestão Organizacional

Diante dos artigos selecionados para compor os resultados, uma discussão adentrando no objetivo central deste trabalho, que é a gestão de crise empresarial no cenário pandêmico, será apresentada.

Em 2020, um desastre global teve repercussões adversas na economia mundial, afetando todos os países. No final de 2019, a descoberta de uma doença respiratória desencadeou desequilíbrio econômico com a eclosão da crise da COVID-19 (Wang et al., 2020). Durante esse período desafiador, muitas empresas e estabelecimentos foram obrigados a fechar, resultando em significativos impactos econômicos. A demanda por serviços de entrega doméstica aumentou consideravelmente, enquanto as taxas de falência empresarial cresceram ao longo desse cenário, o que contribuiu para retardar a recuperação econômica pós-pandemia (Wecker, 2021).

O surto da COVID-19, que aconteceu no território brasileiro e no mundo, desencadeou uma nova realidade que forçou empresas e organizações a se adaptarem rapidamente. Muitas tiveram que realocar funções e funcionários, implementando o trabalho remoto, devido aos protocolos de saúde para se manter a distância por causa do vírus. Isso por sua vez exigiu uma rápida integração e adaptação à transição para plataformas e à reorganização virtual de tarefas que, previamente, eram conduzidas de forma presencial. (Berkenbrock; Trojan, 2020).

No entanto, a pandemia desencadeou transformações substanciais e complexas nas organizações globalmente, diante de um cenário de muitas incertezas e constante mudança, as empresas se viram obrigadas a se ajustar aos novos modelos de trabalho e administração. Esse cenário revelou as fragilidades das organizações e enfatizou a relevância da resiliência corporativa para lidar com situações de crise. (Mintzberg, 2020).

Além disso, a pandemia acelerou a incorporação de tecnologias digitais nas operações empresariais. A necessidade de adotar o teletrabalho e automatizar processos impulsionou a revolução digital, modificando a maneira como as empresas conduziam suas atividades e se relacionavam com clientes e colaboradores. Como resultado, essas mudanças não apenas possibilitaram a continuidade das operações empresariais durante a pandemia, mas também criaram oportunidades de negócios, teletrabalho e eficiência operacional. Isso contribuiu para que a transformação digital agora seja reconhecida como uma parte essencial das estratégias de longo prazo de muitas organizações. (Smith, 2021).

Estudos evidenciam que empresas que manifestaram um genuíno comprometimento com o bem-estar de seus colaboradores, clientes e comunidades durante a pandemia foram percebidas de maneira mais favorável pelos seus *stakeholders* (um termo que engloba todas as partes interessadas ou envolvidas em uma empresa, organização ou projeto). Isso enfatiza a importância da Responsabilidade Social

Corporativa (RSC), que se caracteriza pela implementação voluntária de ações por parte das empresas, visando benefícios para a sociedade. (Jones et al, 2020).

Para a gestão de crise, pode-se compreender que um conjunto de métodos e ações destinados a analisar possíveis riscos em potencial que uma organização possa enfrentar, tem o objetivo de minimizar seus impactos e identificar soluções de aprimoramento. Por meio desse processo, a empresa está mais bem preparada para lidar com situações emergenciais que possam afetar seu funcionamento ou colocá-la em risco. Entretanto, a gestão de crise vai além da simples organização, administração e controle, ela também envolve o aprimoramento de circunstâncias e a prudência necessária para enfrentar desafios, priorizando, em especial, a consideração das pessoas envolvidas. (Forni, 2019).

De maneira que as empresas buscam estar planejadas para lidar com situações adversas, revelam que sua estrutura não é robusta tal quanto imaginavam quando confrontadas com desafios maiores do que os previstos inicialmente. Essa situação também se torna evidente quando as nações enfrentam uma pandemia, em grande parte, os estudos sobre crises tendem a adotar uma abordagem predominantemente operacional, abordando de maneira técnica os procedimentos destinados a auxiliar na restauração da normalidade. (Silva; Morais, 2021).

A busca por financiamento adicional e negociações com partes interessadas, incluindo fornecedores e clientes, tornaram-se estratégias-chave para garantir a estabilidade financeira. É fundamental destacar que a capacidade de adaptação rápida e a resiliência se tornaram atributos essenciais para a manutenção das organizações durante crises. A experiência adquirida durante essa crise tem o potencial de influenciar de maneira significativa as abordagens futuras na gestão de riscos e nas estratégias empresariais. (Schmidt et al, 2020).

A primeira função para a administração é o planejamento, representando o primeiro passo essencial para execução de qualquer projeto gerencial. Nesse contexto, é fundamental analisar cuidadosamente todos os fatores relevantes, a fim de assegurar a coerência e a base necessária, com o propósito de guiar a tomada de decisões. Assim, os tomadores de decisão de uma organização devem estabelecer com precisão os objetivos que a empresa almeja alcançar, com o intuito de garantir o sucesso nos negócios. (Costa, 2018).

Essa abordagem estratégica para a gestão de negócios envolve tomar decisões que orientem a organização na direção de seus objetivos de maneira altamente eficiente. Isso implica em combinar esforços, reduzir custos, maximizar os lucros e contribuir de maneira positiva para a sociedade. Portanto, é essencial que o controle financeiro de uma organização seja incorporado antecipadamente a um planejamento estratégico. Isso



permite que a empresa esteja preparada para enfrentar crises e turbulências que podem surgir, particularmente no caso de pequenos negócios. (Teixeira, 2016).

As formas e estratégias para levar a uma organização ao crescimento, independente da situação em que se encontram, apresenta quais diferenciais pode levar uma empresa numa mesma situação ao sucesso ou ao fracasso total a ponto de falir, no entanto, é de tamanha importância a necessidade dos profissionais da gestão financeira e dos tomadores de decisão que dirigem suas instituições possam surpreender antevendo os perigos que a empresa possa enfrentar (Collins, 2018).

Diante a um cenário turbulento, a gestão financeira emerge como uma das áreas empresariais mais cruciais na condução das empresas em direção à excelência, competitividade e sustentabilidade. Para muitos empresários, a rentabilidade das empresas é amplamente associada à excelência e ao sucesso nos negócios, também pode-se enfatizar a importância de que proprietários, gestores, acionistas e executivos compreendam os fundamentos da gestão financeira e estejam cientes dos indicadores financeiros. Através do balanço contábil e dos demonstrativos financeiros, o mercado avalia o sucesso empresarial e identifica oportunidades para possíveis investimentos financeiros (Chiavenato, 2015).

Para o planejamento financeiro, é de fundamental importância garantir a continuidade das empresas, que todas elas, independentemente do tamanho ou setor, estabeleçam um sólido plano financeiro. Para isso, a peça-chave nesse processo é o gestor financeiro, que deve ser capacitado e habilitado para planejar o futuro da empresa. O gestor financeiro utiliza ferramentas baseadas nas informações geradas pela administração da empresa. Essas informações são cruciais para decisão final com visão estratégica. Com um planejamento financeiro adequado, o gestor pode traçar planos sólidos e executá-los de forma eficaz, dessa forma, ele desempenha um papel fundamental na saúde financeira e no sucesso ao longo prazo da empresa (Bittencourt; Palmeira, 2012).

Dessa maneira, os profissionais da área econômica exercem um papel significativo no progresso das micro e pequenas empresas. Isso se deve à sua capacidade de analisar os custos, a fim de otimizar o gerenciamento das despesas empresariais. Além disso, esse profissional mantém os gestores atualizados sobre quaisquer mudanças que possam surgir, oferecendo *insights* sobre as ferramentas disponíveis para atingir os objetivos da empresa. Com essa abordagem, as micro e pequenas empresas têm a oportunidade de expandir (Costa, 2018).

Por fim, para exemplificar, um grande exemplo de empresa que conseguiu lidar positivamente diante do cenário de crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 e está ativa até os dias atuais foi a empresa Magazine Luiza ou Grupo Magalu. Desde o início

da pandemia, toda a equipe do Magalu tomou medidas aprimorar o ambiente social para as pessoas interessadas, os *stakeholders* (partes interessadas ou envolvidas em uma empresa, organização ou projeto), ao mesmo tempo em que mantiveram um foco constante na lucratividade dos acionistas que são os *shareholders*. Uma das medidas foi comprometer-se em apoiar micro, pequenas e médias empresas, bem como aqueles mais impactados pela crise, foi amplamente destacado nos noticiários nacionais (Passos et al, 2021).

Além disso, lançaram a plataforma digital Parceiro Magalu, que permitiu manter as comercializações pela internet e assim proporcionar empregos para pessoas que haviam perdido sua fonte de renda. Essa plataforma era direcionada a atender as pessoas que trabalhavam de forma autônoma, microempreendedores individuais (MEI) e pequenos comerciantes varejistas que desejavam realizar a venda de produtos próprios ou itens pertencentes ao grupo Magalu (Passos et al, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os achados da pesquisa, é possível compreender que a temática da gestão de crise empresarial vem sendo abordada através das propostas dos estudos analisados em que se destacam as abordagens de resiliência organizacional, adaptação estratégica e comunicação eficaz como respostas às crises empresariais. Apesar das singularidades, essas propostas compartilham da ideia de que as empresas precisam se adaptar e adotar estratégias flexíveis para enfrentar os desafios impostos.

No primeiro agrupamento dos resultados, focou-se na resiliência organizacional como uma estratégia-chave para enfrentar crises empresariais. Essa abordagem se mostra importante para a produção científica, pois ressalta a necessidade das empresas desenvolverem capacidades de adaptação e superação de desafios. Assim, valorizando estratégias completamente benéficas para as empresas, pois durante crises muitas das organizações se mostram com vulnerabilidade.

Valorizar a resiliência organizacional das empresas e o avanço tecnológico na pandemia foram estratégias cruciais para as organizações se comprometerem com o novo sistema de trabalho, pois isso proporcionou uma forma diferente de lidar e conquistar novos contratos e também lidar com seus clientes. Além disso, as oportunidades de empregos na pandemia proporcionaram um avanço tecnológico para a inovação de futuras oportunidades nas empresas.

No segundo agrupamento, exploramos a adaptação estratégica como um elemento central na gestão de crise durante a pandemia. Com esse enfoque, destaca-se a importância de ajustar e reformular as estratégias de negócios para se adequarem ao

novo ambiente pós-pandemia. O conjunto de métodos, estratégias e desenvolvimento empresarial é crucial para uma análise de perigos futuros em uma organização.

Ao citar a gestão de crise, fica exposto que uma empresa pode melhorar no cenário que foi imposto, assim, uma organização pode não só identificar falhas, mas se adaptar e valorizar os pontos positivos com essa falha, seja ela operacional ou gerencial. Portanto, a gestão de crise foi e é importante para as empresas, principalmente por auxiliar com dados e análises, com isso, as organizações começaram a passar por treinamentos e adotaram estudos que auxiliaram principalmente em uma gestão de crise de uma empresa, priorizando setores importantes.

No terceiro agrupamento, foi discutida a comunicação eficaz como um fator crítico, pois se destaca a necessidade de uma comunicação transparente e assertiva para manter a confiança dos *stakeholders* e tomar decisões certas, com o intuito de valorizar a comunicação com todos os membros da organização e com responsabilidade social corporativa (RSC). As empresas priorizaram os seus lucros, mas valorizavam o seu bem-estar social com os funcionários e parceiros. As abordagens estratégicas adotadas por grandes partes das empresas foram eficientes na combinação de esforço e na redução de custos.

Diante disso, a pesquisa foi feita de acordo com estudos relevantes que puderam ser incluídos nesta pesquisa, como livros, revistas e artigos de congressos, que se puseram a auxiliar na formação deste estudo. Além disso, foi necessário discutir sobre a compreensão das estratégias específicas de gestão de crise que as empresas enfrentaram durante a pandemia. Diante deste trabalho, é crucial entender que por mais que pesquisas sejam expostas e feitas sobre estratégias que uma organização possa ter, antes de tudo, precisa-se ter uma boa comunicação entre gestão e funcionários, para que se possam andar juntos e melhorar o bem-estar em que a empresa possa se encontrar.

## REFERÊNCIAS

BERKENBROCK, Jordana.; TROJAN, Flávio. Perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo *e-learning* frente ao cenário pandêmico da COVID-19. **ConBRepro**. 2020. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020\\_090911\\_5f70891b776bc.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020_090911_5f70891b776bc.pdf). Acesso em: 10 set. de 2023.

BITTENCOURT, M.; PALMEIRA, E. M. Gestão financeira. **Revista Acadêmica de Economia**, v.165, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/EduardoPalmeira2/publication/239950540\\_GEST\\_AO\\_FINANCEIRA/links/54db40bf0cf2ba88a68f8fdc/GEST\\_AO-FINANCEIRA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/EduardoPalmeira2/publication/239950540_GEST_AO_FINANCEIRA/links/54db40bf0cf2ba88a68f8fdc/GEST_AO-FINANCEIRA.pdf). Acesso em: 12 set. de 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Editora Manole, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/>. Acesso em: 10 set. de 2023.

COLLINS, J. **Empresas Feitas Para Vencer**. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 24 p. Disponível em: [https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2021/07/CapAmostra\\_EmpresasFeitasParaVencer-2.pdf](https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2021/07/CapAmostra_EmpresasFeitasParaVencer-2.pdf). Acesso em: 08 out. de 2023.

COSTA, V. P. A importância do Planejamento Financeiro para o sucesso das micro e pequenas empresas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Economia) - Universidade do Sul de Santa Catarina, **Imperatriz**, 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/7988/1/VITORIO%20PEREIRA%20ODA%20COSTA%20-%20TCC.pdf> Acesso em: 10 set. de 2023.

FORNI, João. **Gestão de crises e comunicação**. Brasília: Atlas, 2019. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/zoomcomunicacao/gesto-de-crise-e-comunicao-jos-forni>. Acesso em: 14 set. de 2023

JONES, D. A., WILLNESS, C. R., & Glavas, A. *When and Why Corporate Social Responsibility Impacts Employee Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Review of the Empirical Literature*. **Journal of Business Ethics**, 1-20, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334327307\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_An\\_Overview\\_From\\_an\\_Organizational\\_and\\_Psychological\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/334327307_Corporate_Social_Responsibility_An_Overview_From_an_Organizational_and_Psychological_Perspective). Acesso em: 10 set. de 2023.

MINTZBERG, H. *Impact of COVID-19 Pandemic on Information Management Research and Practice*. **International Journal of Information Management**, 2020. Disponível em:

[https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66802216/ioanna\\_constantiou\\_et\\_al\\_impact\\_of\\_covid\\_19\\_pandemic\\_acceptedversion.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66802216/ioanna_constantiou_et_al_impact_of_covid_19_pandemic_acceptedversion.pdf). Acesso em: 28 set. de 2023.

PASSOS, A. P. P. D.; MENEGHINI, E. M. P.; GAMA, M. A. B.; LANA, J. Tem no Magalu: Estratégias sociais, políticas e de mercado durante a COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. N. Esp., p. 1-18, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62008/tem-no-magalu--estrategias-sociais--politicas-e-de-mercado-durante-a-covid-19>. Acesso em: 08 out. de 2023.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro. Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19. **Nota técnica 32** (Diest). Brasília, DF, IPEA, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9828>. Acesso em: 28 set. de 2023.

SILVA, C. D. S.; MORAIS, A. B. G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a pandemia da Covid-19. **Revista de Gestão de pessoas**, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62775/o-papel-estrategico-do-capital-humano-na-gestao-de-crise-----a-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 07 out. de 2023.

SMITH, J. *Digital Transformation: How the COVID-19 Pandemic Accelerated Business Technology Adoption*. **Journal of Business Research**, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321005725>. Acesso em: 28 set. de 2023.

TEIXEIRA, W. T. D. P. O planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas. **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias**. Anais. Niterói, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>. Acesso em: 12 set. de 2023.

WANG, Y.; HONG, A., LI, X; GAO, J. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, New York, v. 116, p. 214– 220, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029> Acesso em: 09 out. de 2023.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61334/capacidades-dinamicas-e-estrategias-para-enfrentamento-da-crise-diante-da-pandemia-da-covid-19>. Acesso em: 09 out. de 2023.