ISSN: 2675-7222

SAS
South American Sciences

GESTÃO DE EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISES: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS

BUSINESS MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: CHALLENGES AND STRATEGIES

https://doi.org/10.63330/sasciencesv6n2-333

Submetido em: 16/11/2026 e Publicado em: 24/11/2026

SAS: e26563

André Fábio de Souza
Bacharel em Ciências Econômicas e em Administração. Licenciado em Química e Biologia. MBA em Gestão de Petróleo e Gás e Especialização em Comércio Exterior e Relações Internacionais e em Administração da Produção. Mestre em Negócios Internacionais pela Must University.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8515-1876

Resumo

Este artigo tem o objetivo de refletir sobre o papel da gestão de negócios em um ambiente de constantes mudanças e de crises. Para isso é feita uma abordagem teórica sobre o que é gestão de negócios e sua relação com o planejamento estratégico. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, são apresentados os elementos mais relevantes da ecologia organizacional, salientando os diferentes impactos que o meio externo pode trazer para uma organização. Entre os vários elementos externos que impactam a organização quatro deles são discutidos com maior ênfase: (i) os avanços tecnológicos advindos das revoluções da informática e dos meios de comunicação, (ii) as mudanças demográficas e do perfil tanto dos consumidores quantos dos colaboradores, (iii) o entorno legal que exige medidas que respeitem o meio ambiente, e (iv) a globalização que permite o acesso a bens e serviços de qualquer parte do mundo. O texto conclui que, neste contexto de mudanças é importante que o gestor de empresas esteja atento às possíveis estratégias para ajustar a organização a estes cenários complexos, e algumas das estratégias apontadas são: o uso das tecnologias emergentes, a adaptação do produto, a preocupação ambiental e a descentralização de algumas decisões.

Palavras-chave: Ecologia organizacional; Estratégias empresariais; Gestão de empresas; Planejamento estratégico.

Abstract

This article aims to reflect on the role of business management in an environment of constant change and crises. To achieve this, a theoretical approach is taken on what business management is and its relationship with strategic planning. Through bibliographical research, the most relevant elements of organizational ecology are presented, highlighting the different impacts that the external environment can bring to an

organization. Among the various external elements that impact the organization, four of them are discussed with greater emphasis: (i) technological advances arising from the IT and media revolutions, (ii) demographic changes and the profile of both consumers and employees, (iii) the legal environment that requires measures that respect the environment, and (iv) globalization that allows access to goods and services from anywhere in the world. The text concludes that, in this context of change, it is important for business managers to be aware of possible strategies to adjust the organization to these complex scenarios, and some of the strategies highlighted are: the use of emerging technologies, product adaptation, concern environment and the decentralization of some decisions.

Keywords: Business management; Business strategies; Organizational ecology; Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

As crises de proporções globais têm se tornado cada vez mais frequentes. Em 1929, houve a pior delas e foi iniciada coma quebra da Bolsa de Valores de Nova York. Depois dela, ao menos quatro outras grandes crises globais ocorreram: em 1980 com a crise da dívida dos países da América Latina; em 1985 com a bolha imobiliária e das ações no Japão; em 1994 com a crise dos mercados emergentes; e em 2007-2008 com a crise mundial do *subprime* (Gazeta do Povo, 2018)**.**

Mais recentemente houve a crise provocada pelo coronavírus e que modificou o comportamento global, de consumidores e de fornecedores. Com as restrições sanitárias, novos modelos de negócios tiveram que ser pensados e muitas empresas, em sua impossibilidade e/ou incapacidade de se ajustarem à crise, fecharam suas portas.

O que há em comum nessas crises é a exigência de as empresas se adaptarem a esses novos cenários (de diferentes tipos de restrições). Isso acaba exigindo dos gestores um amplo conhecimento de planejamento de negócios em cenários mais complexos e nos quais o grau de incerteza dos cenários futuros é muito grande. A certeza que se tem é que haverá mudanças.

Na busca de refletir sobre os fatores de mudanças e as estratégias que os gestores podem usar, este artigo está estruturado em três partes: uma reflexão sobre ecologia organizacional, alguns fatores de mudanças e algumas estratégias para enfrentar tais mudanças.

2 ECOLOGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

2.1 ECOLOGIA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO CENÁRIO EXTERNO

Como resume Cunha (1999, p.22-23) a ecologia organizacional pode ser definida como uma abordagem da administração em que: a) o ambiente externo é “proativo”, cabendo aos gestores um papel passivo e de resistência à mudança induzida pelo exterior; b) o processo de seleção das organizações se

desenvolve numa lógica supra-organizacional; e c) são predominantemente as populações que mudam, e não as organizações.

Neste modelo teórico, o papel do gestor e o seu mérito devem ser avaliados cada vez mais pela "capacidade demonstrada em articular de forma harmoniosa as pressões externas com as necessidades e capacidades internas"(Cunha, 1999, p. 26).

Um aspecto importante dessa teoria é o papel que os elementos externos têm no desenvolvimento das organizações. Esse aspecto é mormente significante nos momentos de crises, mas não se resumem a esses momentos. Alguns fatores externos são importantes, mesmo em cenários sem crise, mas em constante mudança ou instabilidade, como os vividos atualmente.

Neste sentido cabe, apontar quatro fatores que são considerados importantes na gestão de negócios atualmente: a questão tecnológica, a questão demográfica, a questão legal e a questão global.

(i) Os avanços tecnológicos advindos das revoluções da informática e dos meios de comunicação

A tecnologia significa as diferentes formas de o homem organizar e usar os seus recursos para a produção de novos bens e serviços. Ou como define Kruglianskas (1996, *apud* Silva, 2003, p.52), a tecnologia é "o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva".

Desde a Antiguidade se desenvolvem tecnologias, como foi a descoberta da roda ou as construções de pontes e estradas. Ou ainda, dos barcos e da imprensa na Idade Moderna e os avanços na medicina e na química nos inícios da Idade Contemporânea.

Entretanto, é na atualidade que os avanços tecnológicos ganharam uma outra dimensão: a interconectividade de redes.

Com o surgimento dos computadores e mais recentemente com a internet e os microprocessadores que permitem a materialização da tecnologia em equipamentos cada vez melhores e menores, as empresas acabam sendo impactadas tanto nos processos de produção quanto nas diferentes estratégias de acesso a fornecedores e clientes.

(ii) As mudanças demográficas e do perfil tanto dos consumidores quantos dos colaboradores,

O perfil das populações tem se alterado substancialmente com o tempo (Camarano, 2014). As populações estão envelhecendo, os casais tendo cada vez menos filhos, as formas de relacionamento e as estruturas das famílias estão se modificando, e com isso, o perfil dos consumidores também se alteraram. Além disso, o perfil dos colaboradores também.

No caso do Brasil, Carmo e Camargo (2020) chamam atenção para alguns aspectos: que a partir da década de 2000 ocorreram modificações importantes na dinâmica demográfica brasileira; que houve uma acentuação no declínio das taxas de fecundidade total e crescimento da expectativa de vida, com isso tem-se que progressivamente um aumento do peso relativo dos grupos etários de idosos com idades ainda mais

avançadas, que exigem cuidados especiais e devem ser alvo de políticas públicas específicas de saúde e seguridade social.

(iii) O entorno legal que exige medidas que respeitem o meio ambiente

As questões ambientais começaram a ter maior atenção aos meios de comunicação devido às mudanças na natureza que afetam o sujeito, a sociedade e o mercado.

Internacionalmente, hoje em dia três grandes problemas ambientais desafiam as sociedades e as empresas em escala global: as mudanças climáticas, a perda de biodiversidade e a poluição ambiental.

Cada um desses problemas gera restrições e oportunidades empresariais e exigem que os gestores de empresa estejam atentos a eles.

Além disso, os Estados nacionais também começaram regular a questão ambiental com exigências a serem cumpridas pelas empresas. Nesta mesma direção, os consumidores começaram a exigir produtos com menor impacto ambiental e à saúde humana e animal.

(iv) A globalização – Fenômeno que permite o acesso a bens e serviços de qualquer parte do mundo.

Alguns autores como Dalla Costa e Santos (2011) consideram que o processo de globalização não é um fenômeno recente. Estes autores consideram que a primeira era da globalização abrangia a segunda metade do século XIX até a eclosão da Primeira Guerra Mundial. Neste período a economia global passou a ser mais integrada devido ao desenvolvimento dos transportes e das comunicações.

Entretanto, a globalização do final do século XX (décadas de 1980 e 1990) é diferente na medida em que, ademais ser caracterizada pela presença mundial de empresas transnacionais, também é caracterizada pela crise ecológica da ordem planetária, pela revolução da informação, pela nova divisão do trabalho e pela reestruturação neoliberal e pós-fordista do capitalismo (Dabat,1997).

Neste novo cenário, o Estado-Nação perde parte da sua força e poder, há uma transformação do emprego, os consumidores tornam-se mais exigentes e a concorrência entre as empresas expande-se muito para além das fronteiras do país.

Kotler afirma que o termo globalização tem dois significados e assim explica:

> No lado da demanda, sugere o aumento do número de estilos de vida globais e maiores expectativas a respeito da qualidade, serviços e valor. No lado da oferta, significa que cada vez mais companhias concorrerão em cada mercado, visto que está ocorrendo uma grande liberalização. A principal implicação é que as empresas precisam perder gorduras, ajustar o foco em seu mercado e deixar de depender de protecionismo" (Kotler, 1997, p. 6).

Todo esse processo impacta em como as empresas fazem negócios. A abertura econômica possibilita a ampliação do mercado consumidor potencial, amplia a rede de fornecedores mas ao mesmo tempo possibilita a entrada de novos concorrentes estrangeiros.

2.2 ESTRATÉGIAS E GESTÃO EM AMBIENTES DE MUDANÇAS E DE CRISE

Dado este cenário externo de tantas mudanças (tecnológicas, demográficas, ambientais e geopolíticas) o papel do gestor de negócios se torna mais complexo e exige dele não somente conhecimento técnico, mas habilidades para fazer os ajustes necessários para que a empresa cresça e se desenvolva neste contexto. Uma das ferramentas disponível para o gestor é fazer um bom planejamento estratégico.

Como aponta Alday (2017), uma das principais razões do crescente interesse pelo planejamento estratégico se dá porque os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças envolvem tanto o ambiente econômico quanto os ambientes social, tecnológico e político. Para crescer e se manter no mercado as empresas precisam se ajustar a essas mudanças.

Nesse sentido, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta para que os ajustes sejam feitos de modo mais racional e flexível.

Philip Kotler (1975, *apud* Alday, 2017, p. 10), conceitua planejamento estratégico como "uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente".

É importante, nesse sentido fazer a distinção entre entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais.

- Plano estratégico é pertinente à organização como um todo;
- Planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização, como por exemplo, um plano de Marketing ou um plano financeiro;
- Plano operacionais - Para operacionalizar os planos táticos, são necessários os planos operacionais, que são aqueles que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

O planejamento estratégico faz parte de um processo mais amplo conhecido como Administração Estratégica. Esta é definida como "um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente" (Alday,2017, p. 13).

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. Essas etapas básicas incluem:

- Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente
- Etapa 2 -Estabelecimento de uma diretriz organizacional
- Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional
- Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional
- Etapa 5 - Controle estratégico

O que se defende aqui é que o gestor tinha uma visão da empresa como um todo e uma abordagem estratégica em suas ações.

Tomando por experiência a crise de 2015, os empresários de grandes empresas brasileiras tiveram que tomar decisões e ajustar as estratégias de suas empresas. Alguns desses ajustes foram (Cf. 360º - Como as empresas brasileiras estão atravessando a crise (2016).) :

- Adaptar o portfolio e adequar os preços
- Uso da internet para ativar mercado nacional e externo também
- Comunicação com a base e trabalhar no novo cenário
- Gestão regional – descentralizar
- Investir em marketing mesmo na crise
- Olhar otimista para o futuro
- As empresas precisam fazer a sua parte
- Continuar investindo em aumento de capacidade e marketing
- Conciliar expectativa e responsabilidade.

Esses ajustes dependiam das diferenças das empresas e da magnitude em que os fatores externos interferiram no desempenho de cada organização. Observa-se que algumas das estratégias de ajuste apresentadas pelos administradores das grandes empresas brasileiras correspondem a alguns dos fatores estudados no contexto da ecologia organizacional citados acima e é possível discutí-los formalmente mais um pouco: tecnologia, características demográficas, meio ambiente e globalização.

(i) O uso das tecnologias emergentes

Com o desenvolvimento das novas tecnologias é importante que o gestor esteja atualizado: Inteligência artificial, dados em nuvens, canais de comunicação eletrônicos, gestão inteligente de suprimentos são alguns conceitos que devem estar no vocabulário dos novos gestores de negócios.

Como aponta Silva (2003, p. 53):

> A gestão da tecnologia na empresa poderá ter seu espectro ampliado em função do conceito adotado para a palavra "tecnologia". Uma conceituação ampliada poderá facilitar a visualização do estágio tecnológico de uma determinada organização em um determinado instante, independentemente de sua dimensão, apesar das dificuldades existentes no campo das pequenas e médias empresas com a problemática da transposição de teorias organizacionais desenvolvidas em grandes empresas, de forma similar ao que ocorreu no campo da gestão da qualidade. (Silva, 2003, p. 53).

Embora com graus diferentes a gestão da tecnologia deve fazer para de qualquer empresa seja ela grande, média ou pequena.

(ii) A adaptação do produto

A crise de 2015 e assim como a crise pandêmica do coronavirus mostram que são necessários levar em conta as diferentes características da população (demográficas) incluindo a renda e acesso às redes eletrônicas.

Neste sentido, muitas empresas se adaptaram com a criação de lojas on-line e de serviços de entrega. Outras, buscaram fortalecer o relacionamento com seus clientes por meio de atendimentos mais personalizados ou ainda , devido à queda da renda da população, com redução de preços e criação de novos produtos que se adaptavam ao novo contexto de seus clientes.

(iii) A preocupação ambiental

Sob a ótica da preocupação ambiental, o gestor de negócios deve ter uma boa equipe de gestão ambiental na empresa.

Embora o termo não seja tão recente, já na década de 1970 já se falava em cuidados da empresa com meio ambiente, mas é a partir da crise climática que a gestão ambiental ganhou mais importância. A gestão ambiental pode ser definida como o fazem Shigunov Neto, Campos e Shigunov como sendo:

> [...] o conjunto de atividades da função gerencial que determina a política ambiental, os objetivos, as responsabilidades e os colocam em prática por intermédio do sistema ambiental, do planejamento ambiental, do controle ambiental e da melhoria do gerenciamento ambiental. (Shigunov Neto, Campos e Shigunov, 2009, p. 17)

Para se determinar essas atividades gerenciais relacionadas à política ambiental da empresa é necessário conhecer a legislação pertinente e desenvolver programas e projetos específicos para essa finalidade.

(iv) Descentralização de algumas decisões.

Outra estratégia usada pelas empresas foi a descentralização de decisões. Este tipo de estratégias é importante para atender às especificidades regionais e locais. Neste sentido,

Sobre centralização versus regionalização do poder de decisão nas empresas multinacionais, Kotler é alerta que as empresas “sempre precisarão enfrentar essa dicotomia entre a extensão do poder a ser dado aos gerentes locais e aos gerentes mundiais de produto” (1997,p. 7). E acrescenta que a descentralização é um sistema melhor desde que a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais.

Logo, é importante que o gestor de negócio tenha algum grau de autonomia e que possa atribuir as tarefas de acordo com as características de seus colaboradores de modo a não engessar a estratégia da empresa, principalmente das grandes empresas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o objetivo de refletir sobre o papel da gestão de negócios em um ambiente de constantes mudanças e de crises e depois, usando como metodologia a pesquisa bibliográfica, foram apresentados os elementos mais relevantes da ecologia organizacional, salientando os diferentes impactos que o meio externo pode trazer para uma organização. Entre os vários elementos externos que impactam a organização quatro deles são discutidos com maior ênfase: (i) os avanços tecnológicos advindos das revoluções da informática e dos meios de comunicação, (ii) as mudanças demográficas e do perfil tanto dos consumidores quantos dos colaboradores, (iii) o entorno legal que exige medidas que respeitem o meio ambiente, e (iv) a globalização que permite o acesso a bens e serviços de qualquer parte do mundo.

Pode-se concluir que o papel mais relevante para o gestor de negócios apresentado neste artigo é o de fazer o melhor ajuste possível e aplicar as melhores estratégias para que a empresa se ajuste em momentos de mudanças ou de crise. Neste sentido, é importante que o gestor de empresas esteja atento às possíveis estratégias para ajustar a organização a estes cenários complexos, e algumas das estratégias apontadas foram: o uso das tecnologias emergentes, a adaptação do produto, a preocupação ambiental e a descentralização de algumas decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

360º - Como as empresas brasileiras estão atravessando a crise (2016). **Época Negócios**. Vídeo. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=MgS4Ullajdo. Acesso 26 maio 2024.

ALDAY, H. E. C. (2017). O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista Da FAE**, 3(2). Disponível em https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505. Acesso 20 maio 2024.

CAMARANO, A. A.. (2014) **Novo regime demográfico***:* uma nova relação entre população e desenvolvimento? Rio de Janeiro: Ipea

CARMO, R.L.& CAMARGO, K. (2020). Dinâmica demográfica brasileira recente: padrões regionais de diferenciação. In Monteiro Neto, A. (2020). **Desenvolvimento regional no Brasil**: políticas, estratégias e perspectivas. Rio de Janeiro, Ipea.

CUNHA, M. P. e .. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, 39(4), 21–28. https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400003

DABAT, A. (1997). Tendencias y perspectivas de la economía mundial. **Comercio exterior**, 47 (11), 859-869

DALLA COSTA, A.J. & SANTOS, E.R.S (2011). **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba, Ibpex.

GAZETA DO POVO (2018). **5 grandes crises econômicas que abalaram o mundo**. Disponível em : https://www.gazetadopovo.com.br/mundo/5-grandes-crises-economicas-que-abalaram-o-mundo-atheycnpmtjjl1dfe9srhaapl/ .Acesso 20 maio 2014

KOTLER, P.(1997). Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Management**, 1(2), 6-12. Entrevista.

SHIGUNOV NETO, A.; CAMPOS, L.M.S.; SHIGUNOV, T. (2009). **Fundamentos da gestão ambiental**. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna.

SILVA, J.C.T. (2003). Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção**. 13 (1), 50-64