

Gestão De Negócios Em Tempos De Incerteza: Estratégias Para Organizações Em Crise

Alex Paubel Junger¹; Marcos Antonio Maia Lavio de Oliveira²; Nisfei Carvalho Galoni³; Marcelo Vianello Pinto⁴; Marcio de La Cruz Lui⁵; Jadir Perpétuo dos Santos⁶; Valdecil de Souza⁷; Antonio Carlos de Alcântara Thimóteo⁸; Cristiane Gomes de Carvalho Fontana⁹; Andrea Cristina Marin¹⁰; Rodrigo de Souza Marin¹¹

¹ Universidade Cruzeiro do Sul; ORCID: 0000-0002-0148-2457

² Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0001-7640-7059

³ Instituto J&F; ORCID: 0009-0007-5135-4414

⁴ Faculdade de Tecnologia Termomecânica; ORCID: 0000-0002-9951-0064

⁵ Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-2620-0364

⁶ Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-4883-1052

⁷ Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0002-2986-0480

⁸ Universidade Presbiteriana Mackenzie; ORCID: 0000-0002-2004-4524

⁹ Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; ORCID: 0000-0001-8368-3748

¹⁰ Centro Universitário SENAC; ORCID: 0009-0001-1449-7017

¹¹ Universidade Cruzeiro do Sul; ORCID: 0009-0009-8341-9256

Resumo:

O artigo discute estratégias de gestão de negócios em contextos de crise, analisando a importância da adaptação organizacional, da gestão financeira e da inovação para a resiliência empresarial. Apresenta-se a relevância da flexibilidade estratégica, do alinhamento do modelo de negócio às estratégias de inovação e da integração de tecnologias digitais nos processos organizacionais. Conclui-se que práticas estruturadas de gestão, aliadas à inovação e à adaptação contínua, são fundamentais para a competitividade e sustentabilidade das empresas em ambientes de incerteza.

Palavras-chaves: *Gestão de negócios; Inovação; Adaptação estratégica.*

Date of Submission: 09-09-2025

Date of

Acceptance: 19-09-2025

I. Introdução

A gestão de negócios em contextos de crise exige estratégias que integrem eficiência, inovação e capacidade de adaptação. Nesse sentido, a gestão baseada no tempo representa um elemento essencial para a competitividade organizacional, pois envolve o comprometimento de todos os colaboradores e setores da empresa com o uso otimizado do tempo e a entrega de produtos ou serviços de qualidade. Essa abordagem demanda

estratégias administrativas e operacionais, revisão de processos e fluxo de informações, de modo a garantir ao consumidor um produto de alta qualidade, com menor custo e no menor prazo possível (GUERREIRO; SOUTES, 2013).

Outro aspecto central refere-se ao gerenciamento de processos de negócios, que estabelece atuações, responsabilidades e sistemas de reporte financeiro voltados ao suporte das organizações orientadas por processos. Essa área impacta diretamente no controle de custos, despesas, produtividade e margens de lucro, além de ser fundamental para alinhar as diferentes áreas da empresa em torno de objetivos comuns (ALMEIDA; PORTELA; SILVA, 2021).

Por fim, a gestão em tempos de incerteza demanda monitoramento constante do progresso em relação às metas estabelecidas, bem como ajustes dinâmicos nos planos de ação. Isso envolve a coleta e análise de dados de desempenho, a realização de reuniões periódicas de revisão e a adaptação das estratégias para enfrentar novos desafios ou aproveitar oportunidades emergentes (SANTOS; SILVA, 2024).

Apesar da relevância das práticas de gestão, muitas organizações ainda encontram dificuldades em responder de forma ágil e coordenada diante de crises, seja pela falta de alinhamento entre setores, pela ausência de estratégias financeiras sustentáveis ou pela resistência à inovação. Esse cenário evidencia a necessidade de repensar modelos tradicionais de administração, considerando a incerteza como parte integrante do ambiente de negócios contemporâneo. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar estratégias de gestão de negócios em tempos de crise, destacando práticas que favoreçam a adaptação organizacional, o equilíbrio financeiro e a inovação como caminhos para fortalecer a resiliência empresarial.

Cardoso e De Brito (2022) destacam que a ausência de profissionais qualificados em gestão dentro de microempresas, como no caso da academia analisada, compromete diretamente a organização das atividades e a tomada de decisão estratégica, sobretudo em períodos de crise, como durante a pandemia da COVID-19. Os autores reforçam que a implementação de uma gestão empresarial estruturada, aliada à contabilidade gerencial, permite não apenas acompanhar ativos e passivos, mas também reduzir riscos, otimizar recursos e promover a longevidade do negócio. No contexto estudado, a falta de formação em gestão e a inexistência de ferramentas de controle prejudicaram a continuidade e o crescimento da academia, evidenciando a importância de capacitação e de processos administrativos bem definidos, elementos que são determinantes para a sobrevivência e

evolução das microempresas no mercado.

I. Adaptação Organizacional E Flexibilidade Na Tomada De Decisão

Albuquerque (2012) aponta que a flexibilidade de um modelo formal deve ser compreendida de forma multidimensional, considerando as múltiplas associações que compõem a rede sociotécnica em que o modelo está inserido. Nesse contexto, elementos humanos e artefatos técnicos se entrelaçam, tornando a flexibilidade uma propriedade emergente das interações entre as dimensões sociais e técnicas, e não um atributo isolado de indivíduos ou modelos de processo de negócio. Essa perspectiva reforça que a capacidade de adaptação das organizações depende da articulação entre atores e ferramentas, refletindo a complexidade das práticas organizacionais cotidianas.

Por sua vez, Zalusk e Hedlund (2018) destacam que a interação da organização com o ambiente externo promove mudanças estruturais, de produtos e de processos, permitindo que a empresa se adapte e mantenha sua competitividade. Nesse sentido, a sobrevivência organizacional está condicionada aos relacionamentos com os stakeholders, cuja influência sobre decisões estratégicas pode afetar significativamente a gestão e o desempenho organizacional. Complementando essas ideias, Weissmantel, Beck e Mucci (2023) sugerem que pesquisas futuras explorem a flexibilidade estratégica em empresas familiares, assim como a coexistência de mecanismos de governança baseados em agência e stewardship, investigando como essa complementariedade favorece comportamentos organizacionais positivos, incluindo a orientação empreendedora, a resiliência e a inovação.

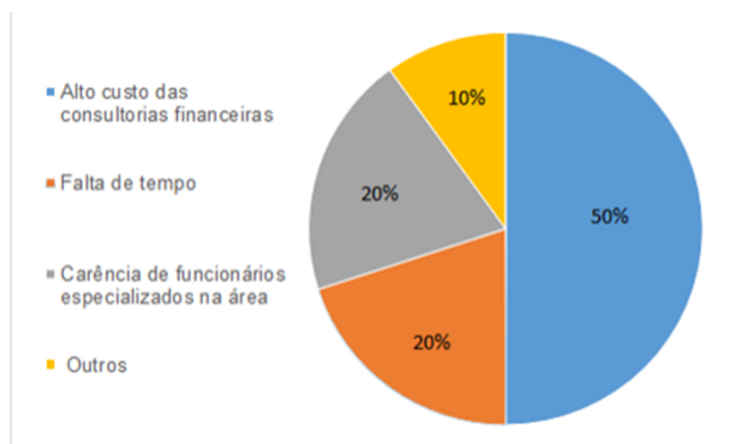
II. Gestão Financeira E Sustentabilidade Econômica Em Cenários De Crise

O gerenciamento de crises no ambiente empresarial é uma disciplina que tem se tornado cada vez mais relevante, especialmente diante da crescente volatilidade e complexidade dos mercados. As crises, embora inevitáveis em muitos casos, podem ser mitigadas ou até mesmo superadas quando abordadas de forma estratégica. Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de gerenciamento de crises aplicadas por empresas, focando nas práticas mais eficazes para minimizar danos e restaurar a normalidade operacional (FERREIRA, 2024).

Teixeira e Pussiarelli (2020, p. 13) destacam que a principal barreira para a adoção da gestão financeira em pequenos negócios está no alto custo das consultorias, apontado por 50% dos empreendedores que não utilizam tais práticas. Soma-se a isso a falta de tempo e de

profissionais especializados, fatores que reforçam a dificuldade de estruturar um controle financeiro adequado. Essa limitação compromete a capacidade das empresas de responder a cenários de crise, como evidenciado durante a pandemia da COVID-19.

Figura 1. Principais motivos para a não utilização da administração financeira



Fonte: Teixeira; Pussiarelli (2020, p. 13).

Donadon e Santos (2020) destacam em uma pesquisa buscou compreender como o modelo de negócio se alinha às estratégias e à capacidade de inovação em uma indústria alimentícia brasileira, evidenciando a importância desse processo para sustentar a estrutura organizacional e a competitividade da empresa. Os resultados apontaram que fatores como o perfil inovador da organização, a liderança carismática do gestor e a habilidade em identificar oportunidades de mercado foram determinantes para explicar o desempenho diferenciado em relação a outras empresas do setor.

Donadon e Santos (2020) também evidenciam que a empresa estudada apresenta um ambiente favorável à inovação, sustentado por investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), parcerias estratégicas e diversificação de produtos de alto valor agregado, contrastando com a realidade de grande parte das indústrias alimentícias brasileiras. Essa dinâmica possibilita maior efetividade nos processos de gestão e inovação, contribuindo para ganhos de competitividade. Apesar de se tratar de um estudo de caso único, os achados oferecem contribuições empíricas relevantes para a literatura acadêmica e práticas empresariais, sugerindo caminhos de inovação que podem ser extrapolados a outras cadeias do agronegócio nacional.

O profissional formado em áreas como controladoria e finanças, ou semelhantes da área administrativa, acaba ganhando importância no mercado de trabalho devido às

mudanças recorrentes nessas áreas políticas e de planejamento, nas vertentes públicas e privadas. Sendo responsável por gerenciar ações e atividades financeiras, a fim de otimizar lucros e resultados do negócio em questão, a gestão de negócios está inserida na área de finanças e administração. Um profissional de Finanças e Controladoria é indicado para os negócios que pretendem evoluir no mercado, por ser uma função que otimiza resultados financeiros de uma empresa. O mercado nesta área exige um profissional que possua as informações inter-relacionadas das diversas áreas de conhecimento que englobam um negócio, além de conceitos norteadores acerca de planejamento financeiro. Em resumo, as empresas esperam qualificação necessária em diferentes aspectos organizacionais dos seus colaboradores, mostrando a necessidades de habilidades gerenciais (MOURA, 2022, p. 8).

O profissional de Finanças e Controladoria vai além da execução de tarefas contábeis ou financeiras, exigindo uma visão integrada da organização e capacidade de articular informações provenientes de diferentes áreas. A valorização desse profissional decorre das constantes mudanças no ambiente de negócios, que exigem habilidades gerenciais para otimizar resultados e apoiar a tomada de decisão estratégica (MOURA, 2022). Assim, empresas que desejam crescer e se manter competitivas reconhecem a importância de colaboradores capacitados não apenas tecnicamente, mas também com competências para planejar, analisar e coordenar recursos de forma eficiente, reforçando a interdependência entre gestão financeira, administração e sucesso organizacional.

III. Inovação, Tecnologia E Novos Modelos De Negócio

Ceretta, Reis e Rocha (2016) destacam que o desenvolvimento e a difusão de inovações ganharam centralidade no final do século XX e início do século XXI, estando diretamente ligados às transformações econômicas e tecnológicas associadas à Sociedade da Informação e do Conhecimento. Nesse cenário, a inovação tem se consolidado como fator estratégico de competitividade para países, regiões e organizações, mostrando relevância crescente tanto no contexto acadêmico quanto no ambiente empresarial.

Faim e Fernandes (2025) indicam que, embora as novas tecnologias estejam transformando significativamente a forma de prestação de serviços em determinadas áreas, como a advocacia, não se observa, ao menos na amostra analisada, uma substituição completa da mão de obra humana. Essa percepção reforça a ideia de que as tecnologias atuam como complementos às práticas existentes, potencializando a eficiência sem eliminar a necessidade de profissionais qualificados.

Grützmann, Zambalde e Bermejo (2019) acrescentam que, no contexto do desenvolvimento de novos produtos, as tecnologias digitais podem ser utilizadas de acordo com cada estágio do processo de inovação. Ferramentas básicas, como websites, e-mails e mecanismos de busca, fornecem suporte a todas as fases do ciclo de inovação, enquanto tecnologias mais direcionadas, como plataformas de cocriação, web mining e competições de ideias, favorecem etapas iniciais como ideação e testes. Já ferramentas de interação social, como blogs, wikis e redes sociais, contribuem principalmente para as fases finais de lançamento e suporte, permitindo que as empresas ouçam o consumidor e agreguem valor aos produtos. Os autores destacam que, mesmo com processos tradicionais de pesquisa e desenvolvimento, o ambiente online tem ganhado relevância, especialmente no acompanhamento das necessidades do consumidor e no fortalecimento da inovação nas empresas brasileiras.

IV. Conclusão

O estudo evidenciou que a gestão de negócios em tempos de crise exige práticas integradas que envolvam adaptação organizacional, gestão financeira eficiente e estímulo à inovação. A ausência de profissionais capacitados em gestão, bem como a falta de ferramentas adequadas, compromete a tomada de decisão e a continuidade das atividades, sobretudo em micro e pequenas empresas.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação organizacional mostraram-se essenciais para responder às mudanças do ambiente externo, emergindo das interações entre pessoas, processos e tecnologias. Além disso, o alinhamento do modelo de negócio às estratégias de inovação, associado ao investimento em desenvolvimento de produtos e à diversificação, demonstrou ser determinante para a competitividade e sustentabilidade econômica das empresas.

Por fim, a integração de tecnologias digitais nos processos de inovação e a atuação de profissionais capacitados em finanças e controladoria contribuíram para a otimização de recursos, redução de riscos e melhor tomada de decisão. A implementação de práticas de gestão estruturadas, aliada à inovação tecnológica e à adaptação estratégica, revelou-se um caminho eficaz para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das organizações em contextos de incerteza.

References

- [1]. ALBUQUERQUE, João Porto De. Flexibilidade E Modelagem De Processos De Negócio: Uma Relação Multidimensional. *Revista De Administração De Empresas*, V. 52, N. 3, P. 313–329, Maio 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000300004>. Disponível Em: <https://www.scielo.br/J/Rae/A/Wzg5bm5rtzbgrz5spmppyjw/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [2]. ALMEIDA, Ailjan Santos; PORTELA, Eunice Nóbrega; SILVA, Dirce Maria Da. Fundamentos Da Gestão De Processos De Negócio. *Revista Processus De Políticas Públicas E Desenvolvimento Social*, V. 3, N. 6, P. 121–130, 2021. DOI: 10.5281/Zenodo.5657943. Disponível Em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/Ppds/article/view/535>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [3]. CARDOSO, Debora S.; DE BRITO, Cleber S. Gestão Empresarial: Um Estudo De Caso Em Uma Academia De Musculação De Cuité De Mamanguape – PB. *Campo Do Saber*, V. 8, N. 1, P. 84–101, Jan./Jun. 2022. Disponível Em: <https://periodicos.iesp.edu.br/campodosaber/article/view/465>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [4]. CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dálcio Roberto Dos; ROCHA, Adilson Carlos Da. Inovação E Modelos De Negócio: Um Estudo Bibliométrico Da Produção Científica Na Base Web Of Science. *Gestão & Produção*, V. 23, N. 2, P. 433–444, Abr. 2016.
- [5]. DONADON, Frederico Andreis Beneli; SANTOS, David Ferreira Lopes. Modelo De Negócio E Estratégia De Inovação De Uma Empresa Brasileira De Alimentos. *Estudios Gerenciales*, Cali, V. 36, N. 156, P. 337–350, Set. 2020. DOI: 10.18046/J.Estger.2020.156.3634. Disponível Em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232020000300337&lng=en&nrm=iso. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [6]. FAIM, Keila Basilio; FERNANDES, Gustavo Andrey De Almeida Lopes. Novas Tecnologias, Novos Modelos De Negócios E O Mercado De Serviços Jurídicos Em Países Da América Latina. *Revista Direito GV*, V. 21, P. E2507, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6172202507>. Disponível Em: <https://www.scielo.br/J/Rdgv/A/6twvnjjgm6vwwygcdstzsvj/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [7]. FERREIRA, Pedro Henrique Moreira. Gerenciamento De Crises No Ambiente Empresarial. *Journal Of Media Critiques*, V. 10, N. 26, P. E147, 2024. DOI: 10.17349/Jmcev10n26-052. Disponível Em: <https://journalmediacritiques.com/index.php/Jmc/article/view/147>. Acesso Em: 27 Aug. 2025.
- [8]. GUERREIRO, Reinaldo; SOUTES, Dione Olesczuk. Práticas De Gestão Baseada No Tempo: Um Estudo Em Empresas No Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, V. 24,

- N. 63, P. 181–194, Set. 2013. DOI:
<https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000300002>.
- [9]. GRÜTZMANN, André; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique De Souza. Inovação, Desenvolvimento De Novos Produtos E As Tecnologias Internet: Estudo Em Empresas Brasileiras. *Gestão & Produção*, V. 26, N. 1, P. E1451, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.1590/0104-530X1451-19>. Disponível Em:
<https://www.scielo.br/J/Gp/A/BYS8dyDMsMrRvBcn3bXCfRl/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [10]. MOURA, Francisca Larice Costa. Business Management Focused On Finances. *Research, Society And Development*, V. 11, N. 6, P. E9511628365, 2022. DOI: 10.33448/Rsd-V11i6.28365. Disponível Em:
<https://rsdjournal.org/Rsd/Article/View/28365>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [11]. SANTOS, Rômulo Ferreira Dos; SILVA, Adriana Farias Da. Gestão De Negócios: Estudo De Caso Aplicado Aos Sistemas De Informação Do Exército Brasileiro. *Revista De Gestão E Secretariado*, V. 15, N. 4, P. E3689, 2024. DOI: 10.7769/Gesec.V15i4.3689. Disponível Em:
<https://ojs.revistagesec.org.br/Secretariado/Article/View/3689>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [12]. TEIXEIRA, Danimélia Martins; PUSSIARELLI, Danielle Alves Fortuna. Importância Da Gestão Financeira Para A Sobrevivência Das Micro E Pequenas Empresas Em Cenários Atípicos. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, V. 6, N. 3, P. 1-15, 2020. DOI: 10.20951/2446-6778/V6n3a8. Disponível Em:
<https://reinpec.cc/index.php/Reinpec/Article/View/597/508> . Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [13]. WEISSMANTEL, Cristiane Wornath; BECK, Franciele; MUCCI, Daniel Magalhães. Mecanismos De Controle E Flexibilidade Estratégica Das Empresas Familiares. *Revista De Administração De Empresas*, V. 63, N. 4, P. E2022–0082, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020230405>. Disponível Em:
<https://www.scielo.br/J/Rae/A/C7xjqt9vt6zdf6mqjhsr6h/?Format=Html&Lang=Pt>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.
- [14]. ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; HEDLUND, Patrique Rosa. A Importância Da Mudança E Adaptação Estratégica Nas Organizações. *Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza*, Ano MMXVIII, N. 000125, 21 Jun. 2018. Disponível Em:
<https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-mudanca-e-adaptacao-estrategica-nas-organizacoes>. Acesso Em: 27 Ago. 2025.