

FAMEESP – FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LAURIANE ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA

ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E LIDERANÇA: ELEMENTOS ESSENCIAIS NO
GERENCIAMENTO DE CRISES
Strategy, Planning and Leadership: Essential Elements in Crisis Management

RIBEIRÃO PRETO, SP
2025

LAURIANE ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E LIDERANÇA: ELEMENTOS ESSENCIAIS NO
GERENCIAMENTO DE CRISES
Strategy, Planning and Leadership: Essential Elements in Crisis Management**

Trabalho final apresentado ao curso de
Administração da Faculdade
Metropolitana, na área de Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial para a
conquista do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henrique
Franco de Oliveira

**RIBEIRÃO PRETO, SP
2025**

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder saúde, força e coragem para seguir em frente sua presença em minha vida é a base que me sustenta e a luz que guia meus passos. Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por sempre acreditarem em mim.

Ao meu filho Heitor, minha maior inspiração e motivo diário para continuar lutando. É por ele que me mantenho firme, com o coração cheio de esperança.

Aos professores, que com paciência, empenho e compromisso, foram fundamentais para minha formação acadêmica e pessoal., em especial ao Professor Coordenador Miguel Mazza, pela atenção, incentivo e suporte ao longo desta jornada, e ao meu orientador Ricardo Henrique, pela dedicação incansável, pelas orientações precisas e pela paciência em cada dúvida sanada.

Aos colegas de curso, amigos, familiares e a todas as pessoas que, contribuíram para meu crescimento, oferecendo palavras de apoio, ensinamentos e inspiração.

E a todos que de alguma forma contribuíram e contribuem todos os dias para minha evolução e crescimento pessoal.

RESUMO

O presente trabalho analisa a relevância do planejamento estratégico e da liderança administrativa no gerenciamento de crises organizacionais, tendo como foco uma empresa do setor de produtos hospitalares localizada em Ribeirão Preto – SP. Crises corporativas são eventos imprevisíveis que exigem respostas rápidas e assertivas para minimizar impactos negativos e garantir a continuidade das operações. A pandemia de COVID-19 evidenciou essa necessidade, demonstrando como empresas preparadas conseguem se adaptar a cenários adversos. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa e descritiva, utilizando entrevistas com gestores das áreas de Recursos Humanos e Comercial. O estudo busca compreender como esses líderes enfrentaram períodos de instabilidade e de que maneira o planejamento estratégico auxiliou na tomada de decisão. Os resultados apontam que a integração entre planejamento e liderança fortalece a resiliência organizacional, melhora a comunicação interna e sustenta a capacidade de inovação. Conclui-se que o administrador, quando atua de forma estratégica e preventiva, torna-se um agente essencial para a superação de crises e a promoção da sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão de Crises. Liderança. Administração. Produtos Hospitalares.

ABSTRACT

This study analyzes the relevance of strategic planning and administrative leadership in managing organizational crises, focusing on a company in the hospital products sector located in Ribeirão Preto, São Paulo. Corporate crises are unpredictable events that require quick and assertive responses to minimize negative impacts and ensure operational continuity. The COVID-19 pandemic highlighted this necessity by demonstrating how well-prepared companies can adapt to adverse scenarios. The research was conducted through a qualitative and descriptive approach, using interviews with managers from the Human Resources and Commercial departments. The study aims to understand how these leaders faced periods of instability and how strategic planning supported decision-making. The results indicate that the integration between planning and leadership strengthens organizational resilience, improves internal communication, and supports innovation capacity. It is concluded that administrators who act strategically and preventively become key agents in overcoming crises and promoting business sustainability.

Keywords: Strategic Planning. Crisis Management. Leadership. Administration. Hospital Products.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	METODOLOGIA.....	4
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	5
3.1	IMPACTO DAS CRISES NA EMPRESA.....	7
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CRISES.....	8
3.3	EM MOMENTOS DE CRISE, COMO SÃO DIRECIONADAS AS TOMADAS DE DECISÕES.....	9
3.4	A EMPRESA POSSUI MÉTODOS PARA IDENTIFICAR POSSÍVEIS CRISES.....	11
3.5	COMO CONSEQUÊNCIA DAS CRISES ENFRENTADAS PELO PAÍS NOS ÚLTIMOS 15 ANOS, SUA EMPRESA TEVE PREJUÍZOS.....	12
4	CRISES.....	14
4.1	TIPOS DE CRISES.....	15
5	PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS.....	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

As crises organizacionais fazem parte do ciclo natural das empresas e podem surgir de forma inesperada, comprometendo resultados e a estabilidade institucional. Independentemente do porte ou setor, toda organização está sujeita a enfrentar situações críticas que exigem decisões rápidas e bem fundamentadas. Etimologicamente, ‘crise’ tem origem no grego *krinein*, termo associado a decisão e julgamento, simbolizando o ponto de virada em uma situação crítica (COOMBS, 2014).

No ambiente corporativo, as crises se manifestam em diferentes dimensões: econômicas, operacionais, sanitárias ou reputacionais. Em contextos globais recentes, como a pandemia de COVID-19, tornou-se evidente que a ausência de planejamento estratégico e de uma liderança eficiente pode comprometer seriamente a sobrevivência das empresas. Conforme levantamento do IBGE (2020), aproximadamente 1,3 milhão de empresas no Brasil suspenderam total ou parcialmente as atividades durante a pandemia, com o setor de serviços representando cerca de três quartos das paralisações (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015).

O planejamento estratégico, nesse cenário, desponta como ferramenta indispensável. Ele permite identificar ameaças, antecipar tendências e estruturar respostas coerentes às mudanças do ambiente externo. De acordo com Morais e Barros (2017), o planejamento deve ser contínuo e integrado à gestão organizacional, contribuindo para decisões mais seguras e consistentes. Nogueira (2015) complementa que organizações que planejam estrategicamente desenvolvem maior capacidade de adaptação e inovação, convertendo desafios em oportunidades de crescimento (MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015).

O administrador tem papel essencial nesse processo. Sua função vai além da execução de tarefas — ele é responsável por articular pessoas, processos e estratégias para que a organização mantenha seu equilíbrio mesmo em momentos de instabilidade. A liderança em tempos de crise exige não apenas racionalidade nas decisões, mas também empatia, comunicação transparente e visão de longo prazo (GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996).

Este estudo, portanto, tem como objetivo analisar como o planejamento estratégico e a liderança administrativa contribuem para o enfrentamento de crises organizacionais, tomando como exemplo uma empresa de produtos hospitalares localizada em Ribeirão Preto-SP. O trabalho busca oferecer reflexões práticas que ajudem gestores a compreender o valor da estratégia e da liderança na preservação da continuidade e sustentabilidade empresarial (COOMBS, 2014; MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015).

2 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa e descritiva, com o propósito de analisar, de maneira contextualizada, o mercado e as práticas administrativas de uma empresa localizada em Ribeirão Preto-SP, atuante no fornecimento de materiais médicos voltados às áreas de vascular, urologia e cardiologia. A organização conta com aproximadamente 100 colaboradores e

mantém relacionamento comercial com hospitais, clínicas e centros cirúrgicos de diferentes portes (GIL, 2019; VERGARA, 2016).

A primeira etapa consistiu na pesquisa bibliográfica e documental, voltada à fundamentação teórica e à construção de um arcabouço conceitual sólido que sustentasse as análises. Foram consultados artigos científicos, relatórios de mercado, normas regulatórias e publicações especializadas, com foco nas exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e nas particularidades do setor de dispositivos médicos (MARCONI; LAKATOS, 2017; ANVISA, 2020).

Em seguida, desenvolveu-se a coleta de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores da empresa. O objetivo foi compreender as práticas de gestão adotadas, as estratégias de aquisição e fornecimento de produtos, a relação com clientes e fornecedores e os impactos das crises econômicas e sanitárias recentes sobre o desempenho organizacional. Essa etapa possibilitou uma visão abrangente sobre a cadeia de suprimentos, o controle de qualidade e as políticas de compliance e inovação (YIN, 2015; FLICK, 2018).

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu organizar e interpretar as informações de forma sistemática. Essa abordagem viabilizou a identificação de padrões, temas recorrentes e correlações significativas entre as variáveis observadas, possibilitando uma leitura aprofundada da estrutura organizacional e de seu posicionamento estratégico (BARDIN, 2016).

Com o intuito de reforçar a consistência analítica, os dados obtidos nas entrevistas foram confrontados com as evidências teóricas provenientes da literatura acadêmica, o que possibilitou estabelecer conexões entre teoria e prática. Essa triangulação contribuiu para a elaboração de propostas de aprimoramento e recomendações gerenciais voltadas à eficiência operacional e à ampliação da capacidade de resposta da empresa diante de crises (TRIVIÑOS, 2015; FLICK, 2018).

Cabe ressaltar que o estudo apresenta limitações inerentes ao seu escopo, uma vez que se concentrou em uma única organização localizada em Ribeirão Preto, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a natureza qualitativa da pesquisa, dependente da percepção dos entrevistados, pode influenciar a profundidade e a subjetividade das respostas obtidas (GIL, 2019; YIN, 2015).

Por fim, os resultados foram interpretados com base em critérios de coerência, consistência e relevância, buscando identificar oportunidades de melhoria e inovação. A partir das conclusões alcançadas, foram elaboradas recomendações estratégicas que visam fortalecer o desempenho organizacional, otimizar processos internos e expandir a atuação da empresa no mercado de dispositivos médicos da região. Dessa forma, esta pesquisa contribui tanto para o avanço do conhecimento teórico sobre gestão estratégica e de crises, quanto para a prática administrativa voltada à sustentabilidade e à resiliência empresarial (MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A interpretação dos dados coletados, a teoria e o contexto econômico atual, particularmente da pandemia de COVID-19 ofereceram insights adicionais que permitiram uma melhor compreensão das

estratégias estabelecidas pela empresa em questão, localizada em Ribeirão Preto - SP e atuante no fornecimento de produtos médicos hospitalares (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015).

A pesquisa descobriu que a agência exibe boas práticas em Gestão Estratégica e Gestão de Crises, o que pode ter contribuído para a sustentabilidade de suas operações durante períodos de incerteza. A empresa enfrentou inúmeros desafios por causa da pandemia, incluindo atrasos nos procedimentos não emergenciais, escassez de suprimentos, maiores despesas logísticas e dificuldade de comunicação com os clientes, o que resultou em menor receita e lucros (COOMBS, 2014; MORAIS; BARROS, 2017).

A instituição, no entanto, conseguiu manter sua respeitabilidade e continuar operando durante a crise, isso foi resultado de uma ação rápida, comunicação honesta e liderança astuta que lhes permitiu adaptar processos internos e limitar o impacto negativo. A agilidade na tomada de decisões, junto com a capacidade de ajuste, ilustrou a necessidade e os benefícios do planejamento estruturado com liderança proativa em tempos de crise (GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996; NOGUEIRA, 2015).

Foi considerado necessário o planejamento estratégico para esse curso, assim como o Plano de Prevenção e Gestão de Crises (PPGC) atualizado ano a ano. Este relatório descreve os protocolos, táticas de resposta, mecanismos de comunicação e planejamento de reconstrução para que as decisões possam ser tomadas com base em boas informações, abrangendo toda a empresa. Manter o foco nos indicadores internos e externos, o equilíbrio financeiro, os custos logísticos e as macrotendências dos hospitais ajudou a antecipar riscos, conforme enfatizado por Souza (2023) e Almeida (2023) (SOUZA, 2023; ALMEIDA, 2023).

É também interessante notar o peso da liderança organizacional. As corporações agiram com atitude voltada para a resposta em tempos de crise, demonstrando a entrega de atitudes equilibradas, comunicativas e empáticas. Algumas delas foram treinadas e praticaram em gestão de emergências, o que permitiu uma resposta mais agressiva. Em situações de urgência, as decisões foram congregadas no conselho de gestão com rapidez e objetividade. O modelo participativo foi optado em situações não tão problemáticas, com representantes de algumas poucas regiões. Essa capacidade de tomada de decisão solidificou a coesão entre os departamentos e melhorou a performance adotada (GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996; COOMBS, 2014).

Em meio aos desafios, um tempo de crise também trouxe perspectivas de aprendizado e desenvolvimento organizacional. A empresa começou a alocar recursos para melhorias logísticas, digitalização de operações e processos, diversificação de fontes, fortalecimento das relações comerciais, levando assim a uma flexibilidade operacional e competitividade aprimoradas. Esses atos provam que, mesmo em tempos difíceis, o planejamento estratégico pode transformar problemas em oportunidades de mudança e nova direção (MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015).

No entanto, existem também áreas que requerem melhorias, incluindo planejamento de planos de continuidade a longo prazo no nível formal e estabelecimento de comitês permanentes de gestão de riscos, bem como a ampliação de tecnologias de monitoramento. Isso poderia ajudar a fomentar uma cultura organizacional mais preventiva e resiliente (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015; ALMEIDA, 2023).

De modo geral, os resultados mostram que o planejamento estratégico bem como uma boa liderança e comunicação integrada, são muito importantes para manter as empresas vivas nestes tempos delicados. Na experiência da instituição investigada, o gerente tem uma função primordial, pois ele/ela atua como intermediário entre o planejamento e a execução; além disso, ele/ela faz com que as ações estratégicas se tornem resultados efetivos (COOMBS, 2014; GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996; NOGUEIRA, 2015).

3.1 IMPACTO DAS CRISES NA EMPRESA

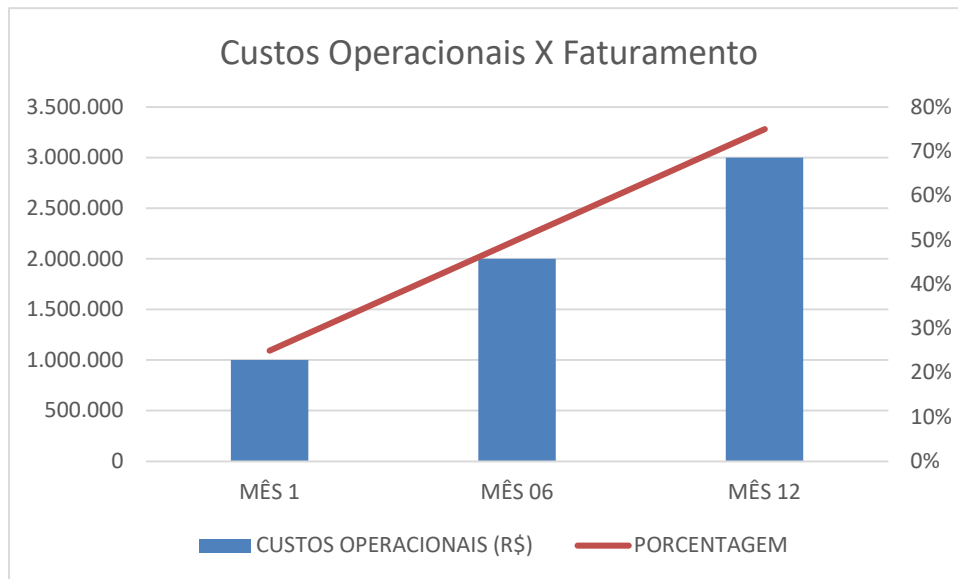
Assim como diversas organizações brasileiras, a empresa estudada também sofreu impactos profundos devido às crises econômicas sanitárias ocorridas nos últimos quinze anos, destacando-se assim a pandemia COVID-19. Os efeitos foram bastante significativos sobre os resultados operacionais e financeiros, ocasionando desafios que exigiram respostas rápidas com estratégias visando garantir continuidade nas atividades. Entre os principais reflexos observados estão: redução temporária da receita, aumento dos custos operacionais, dificuldades na comunicação com clientes/fornecedores fatores estes que comprometeram tanto desempenho organizacional quanto imagem institucional (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015; COOMBS, 2014).

Um ponto crítico identificado diz respeito ao crescimento excessivo sob os custos logísticos especialmente transporte e frete, afetando diretamente na eficiência dos processos de distribuição de produtos médicos. Diante desse panorama tornou-se necessário rever contratos e renegociar prazos adotando novas estratégias para a realização de entregas (MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015; ALMEIDA, 2023).

No caso específico da empresa localizada em Ribeirão Preto-SP, a crise provocada pela pandemia evidenciou vulnerabilidades estruturais e uma dependência excessiva de fornecedores externos. A falta de estoque de determinados insumos essenciais gerou insegurança e levou à suspensão de procedimentos eletivos em razão das restrições sanitárias. Como consequência, houve uma queda significativa nas vendas, o que obrigou a organização a readequar sua gestão financeira, reduzindo despesas e priorizando investimentos estratégicos. Apesar das dificuldades enfrentadas, a empresa demonstrou resiliência e capacidade de adaptação, o que permitiu mitigar parte dos prejuízos. As intervenções realizadas fortaleceram o relacionamento com os clientes e possibilitaram o redirecionamento de esforços para áreas críticas, garantindo a manutenção das operações essenciais e a recuperação gradual do desempenho econômico. Esses resultados reforçam a importância do planejamento preventivo e da análise contínua de riscos, que permitem antecipar impactos e estruturar respostas mais eficazes. A experiência vivenciada demonstra que uma gestão estratégica bem aplicada é capaz de reduzir danos e transformar situações adversas em oportunidades de aprendizado e aprimoramento organizacional (COOMBS, 2014; MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015).

Figura 1: Custos Operacionais X Faturamento.

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa



3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CRISES

Durante situações que demandam respostas rápidas e precisas, a companhia adota uma estrutura decisória participativa, organizada por meio de comitês de crise formados por representantes das principais áreas operacionais, administrativas e estratégicas. Esses comitês têm a responsabilidade de reunir informações, avaliar cenários e propor soluções fundamentadas em dados concretos e análises multidisciplinares (COOMBS, 2014; MORAIS; BARROS, 2017).

Nessas reuniões emergenciais, os gestores dos setores operacional, financeiro, de marketing e de atendimento contribuem com diagnósticos específicos de suas respectivas áreas, permitindo uma visão integrada da situação. As decisões são tomadas coletivamente, priorizando a agilidade e a coerência das ações, além de assegurar que todos os departamentos estejam alinhados em torno de um mesmo objetivo (NOGUEIRA, 2015; GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996).

Em contextos de alta urgência, quando é necessário agir de forma imediata, o processo decisório é centralizado sob a responsabilidade direta da Diretoria Executiva. Essa estrutura hierárquica é fundamental para garantir velocidade nas respostas, reduzir ruídos na comunicação e evitar atrasos na implementação de medidas emergenciais. Após a estabilização do cenário crítico, é conduzida uma análise pós-crise, com o objetivo de revisar os procedimentos adotados, identificar pontos de melhoria e atualizar os protocolos internos (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015; COOMBS, 2014).

Essa prática está alinhada ao modelo proposto por Coombs (2014), que enfatiza a importância de sistemas de decisão flexíveis durante crises. De acordo com o autor, as empresas devem equilibrar a

centralização e a participação conforme o nível de gravidade da situação, assegurando decisões rápidas e bem fundamentadas (COOMBS, 2014).

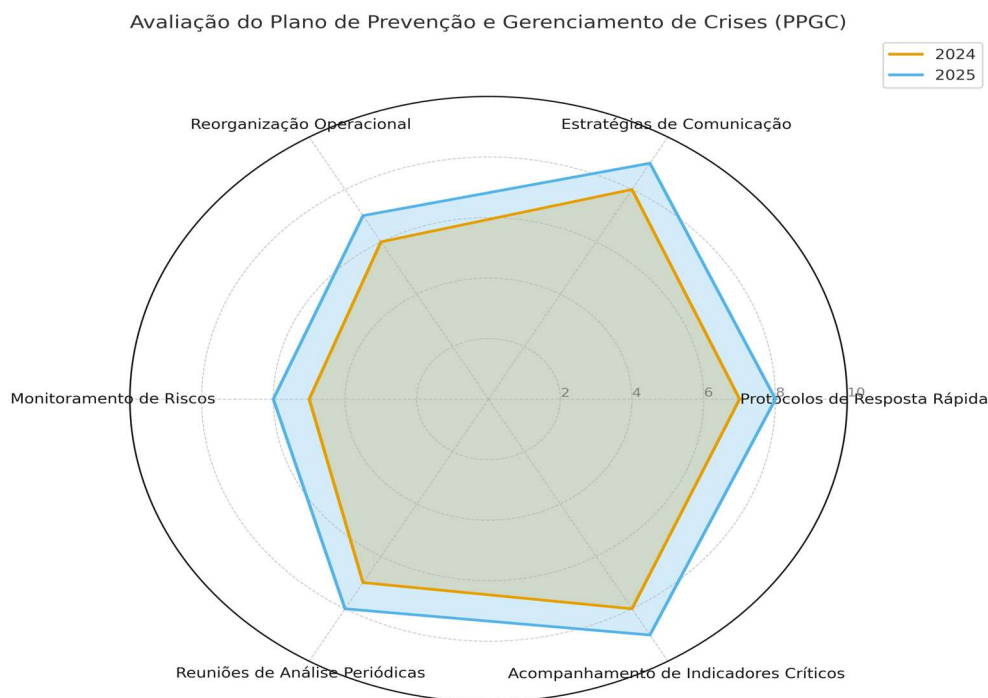
Para aprimorar esse processo, a empresa faz uso de *dashboards* e ferramentas de acompanhamento que indicam quais áreas participaram ativamente das ações emergenciais. Essa análise permite identificar níveis de envolvimento e eficiência interdepartamental, facilitando a avaliação de desempenho e a definição de responsabilidades futuras (ALMEIDA, 2023; SOUZA, 2023).

Esse modo estruturado de gestão evidencia a maturidade organizacional e a capacidade de coordenação integrada entre os setores, elementos essenciais para enfrentar momentos de crise com eficiência e segurança.

O modelo decisório adotado, portanto, reforça a importância de uma liderança estratégica, colaborativa e orientada por dados, capaz de promover respostas céleres sem comprometer a qualidade e a coerência das decisões (MORAIS; BARROS, 2017; NOGUEIRA, 2015; GONZÁLES-HERRERO; PRATT, 1996).

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa

Figura 2: Acompanhamento da Avaliação do Plano de Prevenção de Crises (PPGC).



3.3 EM MOMENTOS DE CRISE, COMO SÃO DIRECIONADAS AS TOMADAS DE DECISÕES?

Durante situações que exigem respostas rápidas e precisas, a empresa adota uma estrutura decisória participativa, organizada por meio de comitês de crise formados por representantes das principais áreas operacionais, administrativas e estratégicas. Esses comitês são responsáveis por reunir informações, avaliar

cenários e propor soluções baseadas em dados concretos e análises multidisciplinares.

Nessas reuniões emergenciais, participam gestores dos setores operacional, financeiro, de marketing e atendimento, que contribuem com diagnósticos específicos de suas áreas, permitindo uma visão integrada da situação. As decisões são tomadas de forma colaborativa, priorizando a agilidade e a coerência das ações adotadas, além de assegurar que todos os departamentos estejam alinhados em torno de um mesmo objetivo.

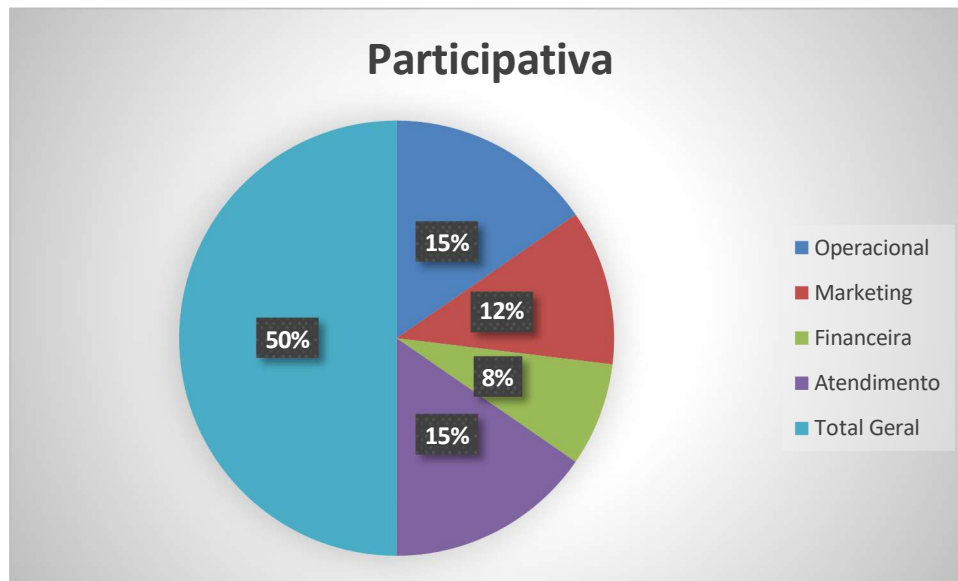
Em contextos de alta urgência, quando a empresa precisa agir de forma imediata, o processo de decisão torna-se mais centralizado, ficando sob responsabilidade direta da Diretoria Executiva. Essa estrutura hierárquica é fundamental para garantir rapidez, reduzir ruídos de comunicação e evitar atrasos na implementação das medidas emergenciais. Após a estabilização do cenário crítico, é conduzida uma análise pós-crise, cujo propósito é revisar os procedimentos adotados, identificar pontos de melhoria e atualizar os protocolos internos.

Essa prática está alinhada ao modelo proposto por Coombs (2014), que enfatiza a importância de sistemas flexíveis de tomada de decisão durante crises. De acordo com o autor, as empresas devem equilibrar centralização e participação conforme o nível de gravidade da situação, assegurando que as decisões sejam tanto rápidas quanto bem fundamentadas.

Para aprimorar o processo, a empresa também faz uso de dashboards e ferramentas de acompanhamento que indicam quais áreas participaram mais ativamente das ações emergenciais. Essa análise permite identificar níveis de envolvimento e eficiência interdepartamental, facilitando a avaliação de desempenho e a definição de responsabilidades futuras.

Essa forma estruturada de gestão demonstra maturidade organizacional e capacidade de coordenação integrada entre setores, elementos essenciais para enfrentar momentos de crise com eficiência e segurança. O modelo decisório adotado, portanto, reforça a importância de uma liderança estratégica, colaborativa e orientada por dados, capaz de promover respostas rápidas sem comprometer a qualidade e a coerência das decisões.

Figura 3: Setores participativos nas Ações Emergenciais.



3.4 A EMPRESA POSSUI MÉTODOS PARA IDENTIFICAR POSSÍVEIS CRISES?

A capacidade de antecipar crises é um dos pilares mais importantes da gestão preventiva adotada pela empresa analisada. Com base nessa visão, a organização estruturou um sistema de monitoramento contínuo que permite detectar sinais de alerta com antecedência, possibilitando a tomada de decisões estratégicas antes que os riscos se transformem em situações críticas.

Entre as principais ferramentas utilizadas está um sistema de acompanhamento de indicadores internos e externos, que reúne informações relevantes sobre o desempenho organizacional, o ambiente de mercado e fatores externos que possam impactar as operações. Esse sistema inclui:

- Indicadores de desempenho interno, como produtividade, nível de estoque, taxa de ocupação e índice de retrabalho;
- Tendências de mercado, acompanhadas por meio de relatórios setoriais e análises de comportamento de consumo (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 2010);
- Variáveis econômicas, como inflação, câmbio, taxa de juros e poder de compra da população (COSTA, 2020);
- Aspectos climáticos e ambientais, especialmente em períodos que afetam o transporte e a logística (HALL, 2006);
- Monitoramento da reputação digital, feito através de plataformas especializadas que analisam menções à marca em redes sociais e sites de avaliação (KIETZMANN et al., 2011).

Os dados coletados são atualizados periodicamente e comparados com metas e padrões de referência internos. A partir dessas análises, a empresa classifica o nível de criticidade de cada sinal identificado,

priorizando aqueles que exigem respostas imediatas. Esse processo de avaliação preventiva permite planejar ações corretivas e contingenciais de maneira estruturada e eficiente (MITROFF, 2005; PEARSON; CLAIR, 1998).

Complementarmente, a organização realiza reuniões mensais de análise de risco, com a participação de gestores das áreas estratégicas como operações, finanças, marketing, atendimento e recursos humanos.

Nessas reuniões, são discutidos os dados provenientes do sistema de monitoramento, sendo revisados tanto eventos em andamento quanto tendências que possam indicar riscos futuros. Quando uma potencial ameaça é identificada, são elaborados cenários preventivos que orientam a definição de estratégias antecipadas e a atualização dos protocolos internos do Plano de Prevenção e Gerenciamento de Crises (PPGC).

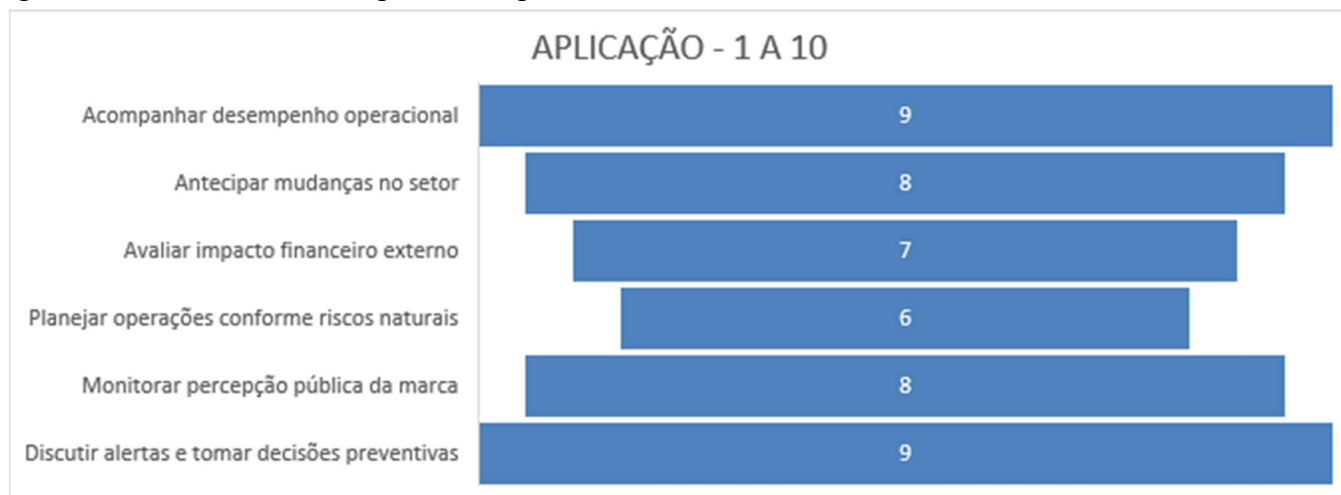
Além das reuniões periódicas, a empresa utiliza ferramentas de comunicação integrada que facilitam a disseminação rápida de informações críticas entre os setores. Esse fluxo de comunicação garante que todos os colaboradores tenham ciência das medidas preventivas em curso e possam agir de forma coordenada.

Essa prática demonstra que a empresa atua de maneira proativa e analítica, investindo em mecanismos de prevenção e diagnóstico precoce de riscos. Como resultado, ela consegue reduzir a exposição a impactos negativos, melhorar a eficiência operacional e fortalecer sua resiliência organizacional. Essa abordagem vai ao encontro das recomendações de Augustine (2000) e Mitroff (2005), que defendem que o gerenciamento eficaz de crises depende da capacidade da organização em detectar e reagir precocemente aos sinais de vulnerabilidade.

Em síntese, a estrutura preventiva adotada pela empresa representa uma evolução significativa na maturidade da gestão estratégica, garantindo maior agilidade, precisão e segurança na tomada de decisões em cenários de incerteza. O investimento contínuo em monitoramento e análise de riscos reforça o compromisso da organização com a prevenção, sustentabilidade e continuidade operacional.

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa

Figura 4: Gráfico de Métodos para Acompanhamento de Crises



3.5 COMO CONSEQUÊNCIA DAS CRISES ENFRENTADAS PELO PAÍS NOS ÚLTIMOS 15 ANOS, SUA EMPRESA TEVE PREJUÍZOS?

Assim como grande parte das empresas brasileiras, a organização analisada enfrentou impactos expressivos decorrentes das crises econômicas e sanitárias ocorridas nos últimos quinze anos, com destaque para a recessão econômica de 2015–2016 e a pandemia de COVID-19 iniciada em 2020. Esses eventos provocaram mudanças profundas no ambiente empresarial, exigindo da gestão resiliência, inovação e revisão estratégica para manter a continuidade das operações.

Durante a crise econômica de 2015–2016, o país registrou queda no Produto Interno Bruto (PIB), aumento do desemprego e retração nos investimentos, fatores que afetaram diretamente o poder de compra dos consumidores e a demanda por produtos e serviços hospitalares (PEREIRA; SILVA, 2017). A empresa estudada sentiu os efeitos dessa conjuntura, observando redução no faturamento, aumento de custos fixos e necessidade de renegociação de contratos e prazos com fornecedores. Como resposta, a gestão adotou medidas de contenção de despesas, readequação de processos e priorização de atividades essenciais para preservar sua saúde financeira (FREITAS; COSTA, 2019).

A pandemia de COVID-19, por sua vez, representou um desafio ainda mais complexo e sem precedentes. As medidas de restrição sanitária e o cancelamento de procedimentos eletivos provocaram paralisação temporária das operações e queda significativa nas receitas, ao mesmo tempo em que os custos operacionais se mantiveram elevados. Além disso, o aumento dos preços de insumos hospitalares e as dificuldades logísticas agravaram o cenário, exigindo da empresa decisões rápidas e estratégias adaptativas (GÖSSLING; SCOTT; HALL, 2020).

Apesar das perdas financeiras, a empresa reagiu de forma proativa, implementando protocolos de segurança, reorganização de fluxos de trabalho e investimentos em tecnologias digitais voltadas ao atendimento remoto e à comunicação com clientes. Essas ações foram fundamentais para minimizar os danos e acelerar o processo de recuperação. A gestão também buscou diversificar produtos e serviços, o que contribuiu para ampliar as fontes de receita e fortalecer sua posição no mercado (HALL et al., 2020).

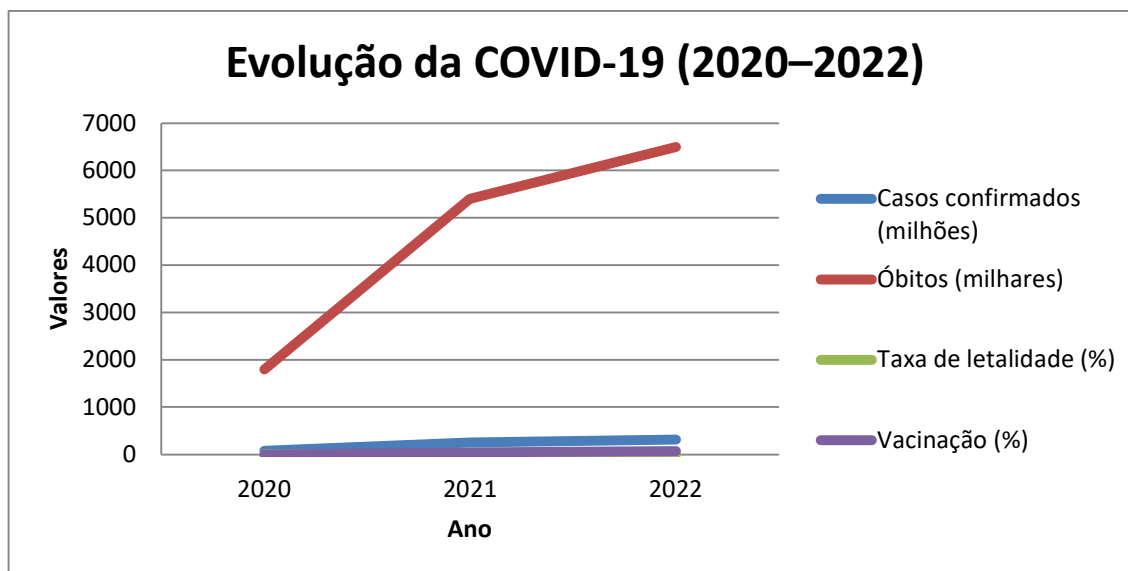
Essas experiências demonstram que, embora as crises tenham provocado prejuízos consideráveis, elas também impulsionaram transformações internas positivas. A empresa aprimorou suas práticas de governança, gestão de riscos e cultura organizacional, fortalecendo sua capacidade de adaptação e aprendizado contínuo. Esses resultados estão alinhados às reflexões (BOIN et al. 2016), que afirmam que a gestão de crises eficaz não apenas reduz os impactos negativos, mas também promove o amadurecimento institucional e a inovação.

Em síntese, as crises enfrentadas nos últimos quinze anos serviram como catalisadoras de mudanças estruturais, levando a organização a repensar suas estratégias e consolidar uma cultura voltada à resiliência,

prevenção e sustentabilidade. Mesmo diante das adversidades, a empresa conseguiu transformar desafios em oportunidades de fortalecimento e crescimento.

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa

Figura 5: Impactos Na Cultura Organizacional



4 CRISES

O conceito de crise pode ser compreendido sob diferentes perspectivas, dependendo do contexto e da natureza do evento analisado. O termo tem origem no grego, com a palavra *krinein* que significa “decidir” ou “julgar”, o que significa um momento decisivo que exige escolhas determinantes. No campo organizacional, esse conceito está relacionado a situações que quebram o equilíbrio interno das empresas, exigindo respostas rápidas e eficazes para reestruturar a estabilidade (MORETTI, 2017).

A “*krisis*” era utilizada conforme sua origem médica para designar o ponto em que o quadro clínico de um paciente se definia entre a recuperação ou o agravamento. A analogia, no contexto empresarial é representada no momento em que se define a continuidade ou o declínio de um negócio, configurando-se como um período decisivo para a sobrevivência da empresa (ALVES; GANZER; GHIDROSI, 2019).

Quando a organização se depara com uma crise, ela deve ser entendida como um fenômeno inevitável e multifatorial, que requer planejamento prévio e estratégias de mitigação. O gerenciamento estratégico de crises precisa estar integrado ao planejamento organizacional, a fim de reduzir vulnerabilidades e ampliar a capacidade adaptativa. Além disso, organizações que desenvolvem uma cultura de resiliência tendem a se recuperar com maior rapidez diante de situações adversas (LOPES et al., 2023; ZAINAB, 2024).

Em um cenário de intensa conectividade e velocidade da informação, as crises empresariais ultrapassam rapidamente os limites internos das organizações, alcançando grande visibilidade pública, especialmente nas redes sociais e na mídia digital. Diante disso, a comunicação estratégica torna-se um elemento fundamental para mitigar danos e restaurar a confiança dos públicos afetados (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010).

Diante das diferentes perspectivas apresentadas, observa-se que as crises são inevitáveis, mas podem ser

previstas e gerenciadas. Elas exigem respostas ágeis, decisões assertivas e uma estrutura organizacional capaz de reagir de maneira coordenada e eficiente. Assim, a crise pode ser compreendida como um período crítico e instável que, se não for tratado com prontidão, pode gerar consequências negativas e duradouras (MORETTI, 2017; ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2019; LOPES et al., 2023; ZAINAB, 2024; PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010).

4.1 TIPOS DE CRISES

Crises organizacionais podem-se propagar de diversas maneiras, dependendo do setor em que a empresa atua, de seu porte e dos fatores internos e externos que influenciam sua gestão. Os tipos de crise estão diretamente associados ao modelo de administração e a estrutura interna de cada organização. Apesar das particularidades de cada caso, todas as crises têm em comum o fato de representarem momentos de instabilidade que exigem decisões rápidas e estratégias bem definidas (MORETTI, 2019).

Nenhuma empresa está completamente livre da possibilidade de enfrentar crises, independentemente de sua área de atuação. Muitas acabam encerrando suas atividades nos primeiros anos justamente por não possuírem mecanismos eficazes de prevenção e gestão de riscos. O autor destaca que compreender a origem e a intensidade de uma crise é essencial para desenvolver ações adequadas de resposta e recuperação (MARQUES, 2020).

As crises podem diferir em grau e abrangência. As menos graves geralmente estão ligadas a ajustes administrativos, alterações operacionais ou falhas pontuais de comunicação. Já as mais severas têm um impacto muito maior, podendo afetar a reputação, a saúde financeira e até a sobrevivência da empresa. Nesses casos, é indispensável que a alta gestão adote medidas coordenadas, baseadas em informações concretas e na análise de cenários realistas (ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2021; FORNI, 2018).

Um tipo igualmente relevante é a crise de valores, que surge quando há divergência entre a missão, a visão e os valores declarados pela empresa e as práticas efetivamente observadas no dia a dia. Esse desalinhamento costuma gerar insatisfação interna, perda de credibilidade e desconfiança dos públicos externos. Da mesma forma, quando há discrepância entre o que é prometido ao consumidor e o que é entregue, podem ocorrer danos à reputação e até ações legais (FORNI, 2018; PEREZ; COBRA, 2019).

Também merecem destaque as crises decorrentes de gestões ineficazes, marcadas por práticas administrativas inadequadas, condutas antiéticas ou ilícitas que comprometem a integridade e a imagem da instituição. Além disso, há as crises financeiras, resultantes de má utilização de recursos, quedas de receita ou falhas operacionais, e as crises legais e reputacionais, que podem ser agravadas pela disseminação de informações falsas nas redes sociais (ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2021; PEREZ; COBRA, 2019).

É importante destacar também as crises decorrentes de gestões ineficientes, caracterizadas por práticas administrativas inadequadas, condutas antiéticas ou atos ilícitos que comprometem a integridade institucional e a imagem pública. Além disso, podem ocorrer crises financeiras resultantes de má gestão de recursos, quedas de receita ou falhas técnicas e operacionais, bem como crises legais advindas de processos

judiciais e crises reputacionais agravadas pela disseminação de informações falsas nas redes sociais (ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2021; PEREZ; COBRA, 2019).

Essas diversas formas de crise demonstram que grande parte delas pode ser evitada quando se adota uma postura planejadora e uma estratégia preventiva. Conforme ressaltam Perez e Cobra (2019), a prevenção exige coerência entre discurso e prática, de modo que missão, visão e valores ultrapassem o campo das declarações formais e sejam efetivamente vivenciados no dia a dia, refletindo-se na conduta de líderes e colaboradores (PEREZ; COBRA, 2019).

5 PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS

Com base nos resultados obtidos e nas análises realizadas ao longo deste estudo, é possível identificar diversos caminhos para o desenvolvimento de novas pesquisas que aprofundem o entendimento sobre o papel do planejamento estratégico e da gestão de crises em organizações de diferentes portes e setores (LOPES et al., 2023; MORETTI, 2017).

O presente trabalho demonstrou que, embora as empresas reconheçam a importância da prevenção e da gestão de crises, muitas ainda carecem de estruturas formais e mecanismos contínuos de monitoramento de riscos. Assim, futuras pesquisas poderiam explorar modelos de gestão preventiva, comparando empresas que possuem planos estruturados com aquelas que ainda operam de forma reativa, analisando os impactos sobre o desempenho organizacional e a sustentabilidade financeira (ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2019; ZAINAB, 2024).

Outra proposta relevante consiste em investigar o papel da liderança e da cultura organizacional na consolidação de uma gestão eficaz em períodos de instabilidade. Seria pertinente compreender de que maneira os estilos de liderança, a comunicação interna e o engajamento das equipes influenciam a capacidade de adaptação e resposta das organizações durante crises econômicas, sociais ou reputacionais (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010; SILVA; LIMA, 2022).

Além disso, sugere-se o aprofundamento em estudos voltados à transformação digital e inovação como fatores determinantes para a resiliência empresarial. A integração de tecnologias de monitoramento, inteligência de dados e automação pode representar um diferencial competitivo em contextos de alta volatilidade, permitindo decisões mais rápidas e precisas (ZAINAB, 2024; FREITAS; OLIVEIRA, 2021).

Também seria interessante analisar, em futuras pesquisas, o papel das pequenas e médias empresas na adoção de práticas preventivas de gestão. Diferentemente das grandes corporações, as PMEs possuem recursos limitados e, muitas vezes, estruturas menos formais de planejamento. Um estudo comparativo entre esses dois perfis organizacionais poderia contribuir significativamente para identificar boas práticas adaptáveis e propor modelos simplificados de gestão de crise para empresas de menor porte (LOPES et al., 2023).

Por fim, recomenda-se a realização de estudos de caso longitudinais, que acompanhem o comportamento de uma mesma organização ao longo de diferentes períodos de instabilidade. Essa abordagem permitiria

compreender a evolução da maturidade organizacional e o impacto de crises sucessivas na formulação de estratégias e na aprendizagem corporativa (MORETTI, 2017; ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2019).

Essas propostas reforçam a necessidade de manter o tema da gestão de crises e planejamento estratégico em constante discussão acadêmica e profissional. Investigar novas abordagens, adaptar métodos e ampliar o debate contribui não apenas para o avanço do conhecimento teórico, mas também para o fortalecimento prático das organizações diante de um ambiente econômico cada vez mais incerto e desafiador (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010; ZAINAB, 2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância do planejamento estratégico e da atuação do administrador no enfrentamento de crises organizacionais, com base no estudo de uma empresa do setor de produtos hospitalares localizada em Ribeirão Preto (SP). Por meio da pesquisa, foi possível constatar que o planejamento estruturado e a gestão eficiente são fatores determinantes para a sustentabilidade e continuidade das empresas em períodos de instabilidade econômica, sanitária ou institucional.

A análise teórica e prática demonstrou que as crises fazem parte do ciclo de vida das organizações, sendo inevitáveis em algum momento. Contudo, a maneira como cada empresa se prepara e reage diante delas define seus resultados e seu potencial de sobrevivência. Verificou-se que o planejamento estratégico, quando aplicado de forma preventiva e integrada à rotina organizacional, atua como um instrumento essencial de apoio à tomada de decisão, permitindo antecipar riscos, reduzir impactos e direcionar recursos de forma eficiente.

Os resultados também evidenciaram a relevância do papel do administrador, que exerce função fundamental na coordenação das ações estratégicas e na mediação entre os diferentes níveis hierárquicos. O gestor atua como agente facilitador, promovendo o alinhamento entre setores, a comunicação assertiva e o engajamento das equipes elementos indispensáveis em contextos de crise.

Outro aspecto importante identificado é que a resiliência organizacional não depende apenas de recursos financeiros ou tecnológicos, mas também de uma cultura interna voltada à prevenção, cooperação e aprendizado contínuo. A empresa analisada demonstrou que, mesmo diante de adversidades como a pandemia de COVID-19 e a recessão econômica, é possível superar desafios e se fortalecer institucionalmente por meio da adaptação e da inovação.

O estudo reforça que o planejamento estratégico deve ser visto como um processo dinâmico e contínuo, e não como um documento estático. Sua eficácia está relacionada à capacidade da organização de revisar planos, redefinir metas e agir com flexibilidade diante de mudanças. Além disso, a formação e capacitação de administradores torna-se indispensável, uma vez que a gestão de crises exige habilidades de liderança, análise crítica e tomada de decisão sob pressão.

Como contribuição prática, este trabalho destaca a necessidade de incorporar a gestão de crises aos processos cotidianos das organizações, estimulando a criação de comitês de prevenção, protocolos de

resposta rápida e políticas de comunicação interna e externa bem definidas. Essas medidas fortalecem a governança corporativa e promovem maior confiança entre colaboradores, clientes e parceiros

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico, aliado à gestão eficaz e à liderança responsável, constitui um pilar essencial para a estabilidade e o crescimento sustentável das empresas. A partir das lições extraídas deste estudo, espera-se que outras organizações reconheçam a importância de adotar práticas preventivas e estratégias de gestão que priorizem a inovação, a adaptação e a resiliência, garantindo assim sua permanência e relevância em um ambiente cada vez mais competitivo e imprevisível.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. R. **Gestão de crises e resiliência corporativa: estratégias para tempos de incerteza**. São Paulo: Atlas, 2023.

ALVES, J. C.; GANZER, P. P.; GHIDORSI, A. Gestão estratégica e resiliência organizacional: lições de crises empresariais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 4, p. 78-95, 2019.

ALVES, J. C.; GANZER, P. P.; GHIDORSI, A. Crises empresariais e reputação corporativa: desafios da gestão moderna. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 112-130, 2021.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC n.º 16, de 28 de março de 2013**. Brasília: ANVISA, 2020.

AUGUSTINE, N. R. Managing the crisis you tried to prevent. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 6, p. 147-158, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BOIN, A. et al. **The politics of crisis management: public leadership under pressure**. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 4th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

COSTA, R. F. **Macroeconomia aplicada: fundamentos e políticas públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

DRENNAN, L.; MCCONNELL, A.; STARK, A. **Risk and crisis management in the public sector**. 2nd ed. London: Routledge, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

FORNI, P. **Gestão de crise e reputação corporativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2018.

FREITAS, L. M.; COSTA, F. B. Impactos da recessão econômica brasileira nas organizações: uma análise de 2015 a 2016. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 34, p. 56-73, 2019.

FREITAS, L. M.; OLIVEIRA, A. C. Inovação e transformação digital em tempos de crise. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo**, v. 23, n. 4, p. 890-907, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. **Journal of Sustainable Tourism**, London, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2020.

GONZÁLES-HERRERO, A.; PRATT, C. B. An integrated symmetrical model for crisis-communications management. **Journal of Public Relations Research**, London, v. 8, n. 2, p. 79-105, 1996.

HALL, C. M. **Tourism, environment and development: values, sustainability and stewardship**. London: Routledge, 2006.

HALL, C. M. et al. Crisis management in the time of COVID-19: dealing with the future of tourism. **Current Issues in Tourism**, London, v. 24, n. 16, p. 2233-2248, 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KIETZMANN, J. H. et al. **Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media**. *Business Horizons*, Bloomington, v. 54, n. 3, p. 241-251, 2011.

KOTLER, P.; BOWEN, J. T.; MAKENS, J. C. **Marketing para hospitalidade e turismo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LOPES, M. R. et al. Resiliência e gestão de crises em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Belém, v. 15, n. 2, p. 45-67, 2023.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARQUES, R. A. **Gestão de crises e reputação corporativa: estratégias e desafios**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.
- MITROFF, I. I. **Why some companies emerge stronger and better from a crisis**. New York: AMACOM, 2005.
- MORAIS, L. F.; BARROS, A. C. T. **Planejamento estratégico: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MORETTI, S. L. A. **Gestão de crises e reputação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MORETTI, S. L. A. Crises empresariais e planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 45-63, 2019.**
- NOGUEIRA, D. F. **Gestão estratégica e inovação em tempos de incerteza**. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- PÉREZ, R.; COBRA, M. **Comunicação e marketing em tempos de crise**. São Paulo: Atlas, 2019.
- PÉRSIGO, P. M.; FOSSÁ, M. I. T. Gestão da comunicação em situações de crise organizacional. **Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 275-290, 2010.**
- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. **Reframing crisis management**. Academy of Management Review, New York, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.
- PEREIRA, L. F.; SILVA, T. R. Recessão econômica e impactos empresariais no Brasil (2015–2016). **Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 48, n. 2, p. 7-25, 2017.**
- SILVA, D. F.; LIMA, R. J. **Liderança e gestão de pessoas em contextos de crise**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2022.
- SOUZA, P. H. **Gestão estratégica em tempos de crise**. São Paulo: Atlas, 2023.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAINAB, A. **Resiliência organizacional e inovação em cenários de crise**. Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2024.