

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Etec de Santa Rosa de Viterbo  
Técnico em Administração

## **ADAPTAR, INOVAR E CRESCER: ESTRATÉGIAS PARA EMPRESAS EM PERÍODOS DE CRISE**

Raul Carmoni Pinto<sup>1</sup>

Eduardo Nei de Oliveira<sup>2</sup>

Franciele Araújo Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** O trabalho analisa como empresas conseguem manter competitividade e sustentabilidade durante crises econômicas e sociais. A pesquisa qualitativa, baseada em bibliografia e estudos de caso, mostra que organizações que adotam transformação digital, inovação, boa gestão de recursos e comunicação eficiente são mais resilientes. Exemplos como Magazine Luiza e McDonald's Brasil demonstram que a inovação contínua e o foco no consumidor fortalecem o desempenho em períodos instáveis. Conclui-se que a flexibilidade estratégica e uma cultura de aprendizagem e inovação são fundamentais para o sucesso empresarial em cenários de mudanças constantes.

<sup>1</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Santa Rosa de Viterbo. raul.carmoni@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Santa Rosa de Viterbo.eduardo.nei@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Santa Rosa de Viterbo.franciele.araujo@etec.sp.gov.br

**Palavras-chave:** Crise empresarial. Inovação. Estratégia organizacional. Sustentabilidade. Transformação digital.

## 1 INTRODUÇÃO

Em períodos de instabilidade econômica, as empresas enfrentam desafios complexos que exigem respostas rápidas, assertivas e estratégicas para minimizar perdas e garantir a continuidade de suas operações. Fatores como a queda na demanda, a restrição de crédito, o aumento da inadimplência e as mudanças no comportamento do consumidor impactam diretamente a lucratividade e a sustentabilidade organizacional, exigindo dos gestores maior capacidade de adaptação e tomada de decisão.

Nesse contexto, compreender e aplicar estratégias que possibilitem a adaptação a novos cenários torna-se fundamental para a manutenção e o crescimento sustentável dos negócios. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar práticas eficazes adotadas por empresas em períodos de crise, com base em exemplos reais que evidenciam como a inovação, a eficiência operacional e a gestão estratégica contribuem para a superação de desafios econômicos e sociais.

A relevância desta pesquisa está em destacar a importância da preparação de gestores e empreendedores para agir com agilidade, resiliência e visão estratégica diante de situações adversas, assegurando a competitividade e a sobrevivência das organizações. O problema de pesquisa que orienta este trabalho é: **quais estratégias podem auxiliar as empresas a manterem sua viabilidade e competitividade durante períodos de crise econômica?** Parte-se da hipótese de que a inovação, a digitalização de processos e a gestão eficiente de recursos constituem pilares fundamentais para enfrentar momentos de instabilidade de forma eficaz e sustentável.

Dessa forma, este trabalho busca não apenas apresentar fundamentos teóricos, mas também oferecer subsídios práticos que possam contribuir para o processo de tomada de decisão gerencial, promovendo a adaptação, a inovação e o fortalecimento das empresas em cenários de incerteza e transformação.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar as principais estratégias adotadas por empresas durante períodos de crise — especialmente crises econômicas e sanitárias, como a pandemia de COVID-19. O foco da pesquisa consistiu em compreender como diferentes organizações se adaptaram às mudanças no mercado, na demanda e no comportamento do consumidor, buscando identificar práticas eficazes que contribuíram para a manutenção da competitividade e o fortalecimento empresarial em contextos adversos.

A pesquisa é de natureza qualitativa por buscar compreender fenômenos sociais e organizacionais a partir da análise de comportamentos, estratégias e processos de adaptação das empresas. Também apresenta caráter exploratório, por permitir maior familiaridade com o tema e possibilitar novas percepções sobre o objeto de estudo, além de ser descritiva, ao detalhar ações reais adotadas por empresas que obtiveram resultados positivos durante períodos de instabilidade.

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de casos múltiplos. A pesquisa bibliográfica incluiu a consulta a livros, artigos científicos, periódicos e teses disponíveis em bases acadêmicas, como Google Acadêmico, SciELO e bibliotecas do Centro Paula Souza, com foco em temas como gestão de crise, planejamento estratégico, marketing em tempos de crise e inovação empresarial. No estudo de casos múltiplos, foram analisadas três empresas que se destacaram pela adoção de estratégias eficazes durante períodos de crise: Magazine Luiza, que investiu na digitalização e expansão das plataformas de e-commerce; Natura, que reformulou sua cadeia de produção e logística, priorizando sustentabilidade e inovação; e McDonald's Brasil, que implementou mudanças significativas no atendimento, como aprimoramento do *drive-thru*, expansão do serviço de *delivery* e adoção de sistemas digitais de autoserviço. Essas empresas foram selecionadas por sua relevância no mercado nacional e pela ampla disponibilidade de informações sobre suas ações estratégicas.

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes documentais e digitais, incluindo relatórios institucionais, publicações em portais de notícias de credibilidade, entrevistas com executivos e artigos científicos. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, permitindo identificar padrões estratégicos, boas práticas e decisões que possibilitaram às empresas manter ou melhorar seus resultados durante períodos de crise. Esse método possibilitou comparar as estratégias adotadas, destacando os fatores comuns que contribuíram para a adaptação, inovação e sustentabilidade das organizações em contextos desafiadores.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica apresenta conceitos e discussões sobre gestão de crises, estratégias empresariais em períodos adversos, mudanças no comportamento do consumidor em situações de crise e exemplos práticos de organizações que se adaptaram com sucesso. O objetivo é fundamentar como as empresas podem construir resiliência e garantir a continuidade de suas atividades diante das transformações econômicas, sociais e tecnológicas que caracterizam o ambiente contemporâneo.

#### **3.1 PARTE HISTÓRICA**

O ambiente empresarial contemporâneo tem sido marcado por transformações econômicas, sociais e tecnológicas rápidas, o que exige das organizações maior capacidade de adaptação e resiliência. As crises organizacionais podem ter origem interna (por exemplo, falhas operacionais ou de governança) ou externa (crises econômicas, sanitárias, ambientais etc.), e sua frequência e impacto aumentaram com a globalização e a aceleração das comunicações. Estudos clássicos sobre gerenciamento de crises ressaltam a necessidade de identificar

sinais precoces, preparar respostas e aprender com eventos passados para reduzir impactos futuros (Mitroff, 2005).

### **3.2 TRABALHO DE PESQUISA — GESTÃO DE CRISES**

A gestão de crises compreende um conjunto de práticas destinadas à identificação, prevenção, preparação, resposta e recuperação frente a eventos que possam ameaçar os objetivos organizacionais. Autores clássicos destacam a importância do planejamento prévio, da realização de exercícios simulados e da comunicação clara para minimizar prejuízos e preservar a imagem institucional. Em termos práticos, uma gestão eficaz integra o planejamento estratégico aos processos operacionais, permitindo reações mais rápidas e coordenadas diante de eventos disruptivos (Mitroff, 2005).

Observação: no texto original havia menção a “Gonzalez (2020)”. Como essa referência não estava identificada no material fornecido, optou-se por uma formulação alinhada à literatura consolidada sobre gestão de crises, evitando citar obra não verificada.

### **3.3 DADOS OBTIDOS PELA PESQUISA**

Em contextos de instabilidade — por exemplo, a crise sanitária de 2020–2021 — o comportamento do consumidor sofreu alterações relevantes: maior preocupação com a segurança, aumento do uso de canais digitais e maior atenção a práticas de sustentabilidade. A literatura de marketing indica que fatores como insegurança econômica e restrições de mobilidade modificam preferências e o processo de decisão de compra; por isso, empresas que compreendem e se adaptam a essas mudanças — por meio da personalização

do atendimento, do investimento em tecnologia e da adoção de práticas sustentáveis — tendem a manter ou aprimorar sua percepção de valor junto ao público (Kotler; Keller, 2012).

### **3.4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO**

Alguns casos brasileiros ilustram práticas bem-sucedidas de adaptação em crises. A Magazine Luiza (Magalu) acelerou sua transformação digital, fortalecendo e ampliando plataformas de e-commerce e marketplace, e é frequentemente citada como case de digitalização no varejo nacional. A Natura &Co integrou sustentabilidade à estratégia corporativa e às práticas operacionais, reformulando cadeia de suprimentos e metas ambientais para reforçar o posicionamento de marca responsável. O McDonald's Brasil (Arcos Dorados) adotou mudanças operacionais como aprimoramento do *drive-thru*, expansão do serviço de *delivery* e implementação de sistemas digitais de autosserviço, priorizando atendimento seguro e continuidade do serviço. Esses exemplos demonstram que visão estratégica, investimento em tecnologia e foco no cliente são fatores determinantes para que empresas não apenas sobrevivam, mas saiam fortalecidas após períodos de adversidade.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS ou CONCLUSÃO**

Diante da análise realizada, conclui-se que a capacidade de adaptação e inovação é um fator determinante para a sobrevivência e o crescimento das empresas em períodos de crise. As organizações que se destacam nesses contextos são aquelas que adotam uma postura proativa, investem em tecnologia, mantêm uma gestão eficiente de recursos e cultivam uma cultura voltada à aprendizagem contínua e à flexibilidade estratégica.

A pesquisa evidenciou que estratégias como a digitalização de processos, a reformulação de modelos de negócio, o fortalecimento da comunicação com o cliente e a priorização da sustentabilidade são práticas eficazes para enfrentar

desafios econômicos e sociais. Casos como os da Magazine Luiza, Natura e McDonald's Brasil demonstram que a inovação constante e o foco nas necessidades do consumidor podem transformar momentos de instabilidade em oportunidades de crescimento e reposicionamento no mercado.

Além disso, observou-se que o comportamento do consumidor em períodos de crise tende a valorizar empresas que demonstram responsabilidade, empatia e agilidade em suas respostas. Dessa forma, a gestão estratégica deve estar atenta às mudanças nas demandas e expectativas do público, utilizando a tecnologia e a análise de dados como ferramentas fundamentais para embasar a tomada de decisões.

Conclui-se, portanto, que a combinação entre inovação, gestão eficiente e foco nas pessoas constitui o alicerce da sustentabilidade organizacional em tempos de adversidade. Mais do que resistir às crises, as empresas que aprendem com elas tornam-se mais resilientes, competitivas e preparadas para enfrentar os desafios futuros.

## REFERÊNCIAS

MITROFF, Ian I. *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York: AMACOM, 2005.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

KANTER, Rosabeth Moss. *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. New York: Crown Business, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MAGAZINE LUIZA S.A. *Relatório Anual 2020*. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acesso em: nov. 2025.

NATURA &CO. *Relatório Anual de Sustentabilidade 2021*. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/>. Acesso em: nov. 2025.

ARCOS DORADOS (McDonald's Brasil). *Relatório Anual 2021*. São Paulo, 2022.

Disponível em: <https://www.arcosdorados.com/>. Acesso em: nov. 2025.