

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**CRESCENDO EM TEMPOS DIFÍCEIS: soluções de gestão de crise para pequenos negócios**

***THRIVING IN DIFFICULT TIMES: crisis management solutions for small businesses***

Alifer Fernando da Silva – aliferf90@gmail.com

Gabrielle Regina Lopes – gabrielegbl@hotmail.com

Guilherme Oliveira Dos Santos – oliveiradossantosguilherme845@gmail.com

Joyce de Souza Mateus – joycemateus19@hotmail.com

Thalia Apacerida da Silva Ferrari – thaliajsilva2311@gmail.com

ETEC Prof Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientadores:

Antonio Marcos de Souza Lemos – marcoslemosufscar@yahoo.com.br

Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

ETEC Prof. Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

**RESUMO**

O presente estudo tem como principal foco abordar a importância da gestão de crises para a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios. Destacando que, embora as micro e pequenas empresas representem a maioria dos empreendimentos no Brasil, elas são as mais vulneráveis a crises devido à falta de planejamento, capacitação e gestão financeira. O objetivo geral é compreender como os pequenos negócios enfrentam situações de crise, analisando suas principais dificuldades e propondo soluções que ajudam para uma gestão mais eficaz. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de campo realizado com 30 empreendedores de Araraquara e Monte Alto, abrangendo setores de serviço e comércio. O estudo mostra a necessidade de práticas preventivas, planejamentos estratégicos como formas de enfrentar as dificuldades e manter a competitividade. O levantamento de informações ao longo da pesquisa e da análise das informações, foi possível concluir que a gestão de crises deve ser incorporada de forma contínua nas pequenas empresas, promovendo uma cultura de prevenção, inovação e sustentabilidade a longo prazo.

**Palavras-chave:** Gestão de crises. Pequenos negócios. Planejamento estratégico.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**ABSTRACT**

The present study focuses on the importance of crisis management for the survival and growth of small businesses. It highlights that although micro and small enterprises represent the majority of businesses in Brazil, they are the most vulnerable to crises due to a lack of planning, training, and financial management. The general objective is to understand how small businesses face crisis situations by analyzing their main difficulties and proposing solutions that contribute to more effective management. The research was developed through a field study conducted with 30 entrepreneurs from Araraquara and Monte Alto, covering the service and commerce sectors. The study emphasizes the need for preventive practices and strategic planning as ways to face difficulties and maintain competitiveness. Based on the information collected and analyzed, it is concluded that crisis management should be continuously incorporated into small businesses, promoting a culture of prevention, innovation, and long-term sustainability.

**Keywords:** Crisis management. Small businesses. Strategic planning.

## **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Campêlo (2025), a gestão de crises é frequentemente associada a grandes corporações, mas a realidade é que em um cenário empresarial dinâmico e, imprevisível, as pequenas empresas se encontram particularmente vulneráveis a eventos inesperados que podem comprometer sua reputação, ameaçar sua estabilidade e até sua sobrevivência. Longe de ser um luxo das grandes corporações, a gestão de crises é fundamental para todas as empresas, até mesmo para os pequenos negócios, é considerado vital para que os negócios não somente sobrevivam as adversidades, mas também se fortaleçam diante delas.

A economia tem enfrentado sucessivas crises nos últimos anos, resultando em um cenário de instabilidade e desafios para as empresas, desde a pandemia SARS-CoV-2 (Covid-19) que afetou todos os setores desde a economia até a política do país, mostrando a fragilidade estrutural dos pequenos negócios. "A covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global" (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s/d, s/n), fez com que muitos países adotassem medidas rigorosas de isolamento social. As pequenas empresas, por estarem expostas a vários tipos de crises desde os fatores externos e até mesmo os fatores internos, acabam sendo as mais afetadas em comparação às grandes empresas. Chiavenato (2014)

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

comenta que as principais fragilidades internas dentro das empresas costumam a estar ligadas nos problemas e falhas operacionais no cotidiano das organizações. Estrutura inadequada, pouco investimento em inovação e a falta de gestão financeira que certo forma prejudica seriamente o desempenho e ainda acabam comprometendo a competitividade das empresas no mercado. Segundo Kotler e Keller (2012) as ameaças externas podem levar as empresas a falência, referem-se a qualquer tipo de situações que não podem ser controladas pelos empreendedores, por exemplo: desastres naturais, crise de imagem, variações de preços no mercado, crise econômica forte e prolongada, e mudanças nas legislações. Diferente das grandes empresas que possuem recursos financeiros, estrutura e consultorias especializadas, as pequenas empresas demonstram maior agilidade, porém enfrentam desvantagens nas crises, principalmente por causa da sua fragilidade financeira e por não ter nenhuma preparação estratégica para esses tipos de situações de dificuldades ou transformar os riscos em oportunidades.

A gestão da crise é importante, pois em todos os negócios possuem riscos na gestão que podem levar ao maior índice de mortalidade das pequenas empresas, levando a perda de mercadorias, estoques e seus bens físicos. A ausência da gestão de crises gera desequilíbrio financeiro e social criando chances da empresa falir. Segundo Lopes (1978) um dos objetivos da empresa está em estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidos. Sendo assim, é essencial que os administradores e os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa para que a empresa, permaneça competitiva no mercado, podendo passar pela crise superando o período de maturidade. Com os fatos apresentados, é identificado que, a falta de planejamento nas pequenas empresas, problemas de fáceis soluções quando demorado a serem resolvidos se tornam ainda maior, sendo esse um dos motivos na qual as crises se instalam e criam raízes profundas, levando um simples problema a motivo de falência de várias empresas pequenas no Brasil e no mundo.

O objetivo geral do trabalho é entender como as pequenas empresas lidam com situações de crise, buscando compreender suas principais dificuldades, identificar quais são as boas praticas e propor melhorias que possam contribuir para uma gestão eficaz nesses momentos e gerar assim estabilidade para que possam dar continuidade. Objetivos específicos são: 1) Levantar os tipos de crises mais comuns que afetam pequenas empresas buscando entender as

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

medidas adotadas por elas antes, durante e após momentos de crises; 2) Entender os efeitos da gestão de crises sobre o desempenho das pequenas empresas e sugerir práticas que possam fortalecer a capacidade de reação e adaptação das pequenas empresas diante de crises

## **2 CONCEITO**

### **2.1 Crise organizacional**

Para Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) a crise pode ser considerada como um evento que prova risco para a organização e quase sempre apresenta alguma gravidade que pode ameaçar a sobrevivência da mesma. Quando se reflete ao cenário de crise organizacional pode ser visto como um momento crítico que ameaça a estabilidade da empresa, podendo comprometer a imagem e reputação de uma empresa. Essas crises podem ser por vários fatores conforme a saber:

- Internos: crises financeiras, crises de imagem, operacionais, liderança, falhas tecnológicas e contextos institucionais;
- Externos: desastres naturais, ou sociopolíticos, etc.

Neste contexto, eles são cenários tão impactantes, torna-se uma necessidade de respostas rápidas e eficazes para superar os danos. Pode-se explicitar que algumas crises não podem ser evitadas, como exemplo para este acontecimento, pontua-se a crise sanitária provocada pela pandemia da SARS-CoV-2: vírus da família dos coronavírus (COVID-19) que se originou como marcante de algo imprevisto pela sociedade empresarial e governamental abalando como uma crise mundial.

A crise atual causada pela pandemia do coronavírus é inédita em vários aspectos. Trata-se de uma crise de ruptura, de natureza semelhante àquelas ocasionadas por guerras ou catástrofes naturais, de escala global e de duração indefinida. Pode-se dizer que se trata de crise de liquidez apenas nos efeitos, pois, na origem, é consideravelmente mais grave: pessoas se isolaram; indústria, comércio e serviços fecharam as portas; consumidores desapareceram. Verificou-se uma ruptura na oferta e na demanda de bens e serviços, com a paralisação de cadeias produtivas inteiras. A economia entrou em convulsão. (Scalzilli; Spinelli; Tellechea, 2023, p. 19).

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

A crise advinda da COVID-19 envolveu medidas de restrição à movimentação de pessoas e ao funcionamento de negócios; as providências sanitárias adotadas resultaram na interrupção do processo produtivo, da circulação de bens e serviços, bem como na redução drástica do consumo. Esses acontecimentos são imprevisíveis e fazem parte do cotidiano das empresas, pois com a crise originada pelo mundo devido ao vírus trouxe várias dúvidas, desafios e reflexões, gerando uma desorganização econômica. Isso acontece quando as empresas não conseguem entregar os seus produtos e os consumidores também deixam de comprar. Esse acontecimento ocorre em função do distanciamento social, gerando assim, perturbação das relações e desorganização da economia. Nesse sentido, situações como essa é precisa de respostas rápidas por parte das empresas de modo que possa se adaptar as crises (Scalzilli, Spinelli e Tellechea, 2023). Outro acontecimento importante a ser pontuado, traduz o momento refere-se ao atual "tarifaço" adotado pelo então presidente dos Estados Unidos - Donald Trump que impôs altas tarifas a diversos países. O que tem gerado considerados abalos produtivos e econômicos às empresas e países, incluído o Brasil. Essa iniciativa pode levar a problemas futuros, pois impacta na economia dos mesmos, provocando a queda de bilhões nas exportações, o que não é diferente para o mercado brasileiro. Como os pequenos negócios têm uma margem de lucro e não possuem uma reserva financeira, geralmente são os mais afetados. Pois podem ter dificuldade de repassar o preço ao negociar, pois o tarifaço também afeta o consumidor final, isso pode levar o risco de reduzir clientela e possível encerramento das pequenas empresas.

### **2.2 Gestão de crises em pequenos negócios**

A abordagem desse tópico nos mostrará um ponto de clareza importante sobre os desafios dos pequenos negócios. Diante das pesquisas apresentadas, é possível compreender melhor sobre a importância de empreender com conhecimento, desafios e vulnerabilidades das Micro e Pequenas empresas (MPes), pois sabe-se que existem muitos que querem empreender, e que de fato empreender é fundamental para a nossa economia, porém não é tão simples como parece. Existem diversos fatores econômicos, naturais e emocionais que precisam estar

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

alinhados á um elemento principal, como o planejamento, que apesar de ser uma palavra que muitos conhecem, ela não tem sido considerada em pequenos negócios.

Levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) afirma que, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel significativo na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, estimulando a inovação, promovendo o empreendedorismo e impulsionando o crescimento econômico, além de representar 99% de todas as empresas que existem no país. (Sebrae, 2023,s/n). Mesmo diante a este percentual existe O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), aponta que os Micro empreendedor Individual (MEIs) têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade, já as Micro Empresas (MEs) têm uma taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade, além disso dados relatam que as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade. Para maior clareza dos dados temos:

- Maior taxa de mortalidade verificada no comércio (30,2% fecham em 5 anos).
- Menor taxa na indústria extrativa (14,3% fecham em 5 anos).

Sendo assim, mesmo que as micro e pequenas empresas sejam fundamentais para a economia, observa-se que o percentual de fechamentos é bem considerável, no entanto existem algumas variáveis para esses fechamentos, de acordo com o Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os fatores que contribuíram para o fechamento dos negócios são:

- Pouco preparo pessoal

Em média, 42% estavam desempregados, mas essa proporção chegou a 59% no grupo das empresas fechadas (Sebrae, 2023);

Mais de 40% dos entrevistados eram funcionários de empresa privada antes de abrir seu próprio negócio. Outros 37% eram autônomos sem empresa constituída (Sebrae, 2023);

Em média, 42% fizeram alguma capacitação. Mas no grupo das empresas fechadas foi maior a proporção de quem não fez nenhuma capacitação (Sebrae, 2023);

Entre as empresas em atividade, foi maior a proporção de quem abriu porque

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

“identificou uma oportunidade”.

- Planejamento do negócio deficiente

17% dizem não ter feito nenhum planejamento e 59% dizem ter feito para no máximo 6 meses. Muitos deixaram de levantar informações relevantes para criar o negócio (Sebrae, 2023).

- Gestão do negócio deficiente

Na “gestão do negócio” as empresas que sobreviveram se mostraram mais ativas; Diferenciação/adaptação de produtos/serviços foi estratégia relevante para a sobrevivência (Sebrae, 2023).

- Problemas no ambiente (pandemia)

Mais de 40% citaram explicitamente como um dos principais motivos para o fechamento da empresa a pandemia da Covid-19 (Sebrae, 2023);

Entre as empresas fechadas, foi menor a proporção dos que tentaram empréstimo e foi menor a proporção dos que conseguiram.

Do total de empresas ativas, quase metade pertence ao setor de serviços, de modo que o encerramento dessas atividades impacta diretamente o cenário econômico. Grande parte dos motivos que levam à falência dos empreendimentos é a falta de gestão apropriada, além dos impactos do mercado nos últimos anos. (Gerber, 2024)

Resalta-se que em qualquer tipo de organização seja ela grande ou pequena, ela está sujeita a passar por crises, seja interna ou externa, a diferença está no preparo dessas organizações, conforme foi observado, a maior taxa de mortalidade de pequenos negócios, está no grupo de pessoas sem capacitação, o empreendedor não é somente o que enxerga uma oportunidade, mas é aquele que assume riscos, e quando ele percebe uma crise existencial, sua empresa fica vulnerável. Segundo Gerber (2024), o problema é que toda pessoa que se lança num negócio é um 3 em 1: Empreendedor; o Gestor e o Técnico e sem o mínimo de capacitação. O gerenciamento da crise fica quase impossível de ser solucionado. (Gerber, 2024, p.2). Por tanto, às mudanças globais, ambientais e econômicas devem sempre ser consideradas em qualquer âmbito de negócio, uma vez ignorada ou desconhecida trará consequências. Segundo escreveu o advogado Campelo Filho (2017, s/n), em seu ponto de vista, ele relata um dos impactos, como o desemprego, crise que, nenhuma pessoa física ou jurídica gostaria de enfrentar.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Porém, quando o desemprego bate à porta por conta de uma crise econômica, atrelada, além de outros fatores econômicos, aos dismantelos políticos e a uma corrupção institucionalizada no país, a dor custa muito a sarar e dessa dor surge a revolta e daí as consequências são imprevisíveis. Uma pena para as famílias destes novos desempregados, um prejuízo incalculável se se considerar o abalo psicológico que se sofre quando se perde a sua única fonte de renda, muitas vezes sustento de toda uma família. (Campelo Filho, 2017,s/n).

Além do desemprego, crise emocional, gerencial e empresarial as Micro e Pequenas Empresas (MPes) passam por diversos desafios, para que elas superem o período de declínio é necessário um conhecimento administrativo para que ela alcance a maturidade e não morra nos seus primeiros 5 anos de vida que mesmo com tantas limitações como linha de créditos, capital de giro, qualificações, entre outros, ainda podem obter o sucesso. Em seu trabalho de conclusão para o curso de administração Silva (2022, p.25), diz que ainda são inúmeras as razões que levam a empreender, mas é claro que um empreendedor que empreendeu por necessidade são as pessoas que se veem em situação de desemprego e criam uma oportunidade por necessidade e sem muito conhecimento de gestão de negócios, é outro ponto que dificulta a sobrevivência das empresas, sem mencionar que quanto menor a proteção da empresa, mais difícil fica de obter crédito para manter o capital de giro e conseguir superar os obstáculos.

### **2.3 Resiliência organizacional**

A Resiliência organizacional segundo Kerr (2012) é a capacidade de uma empresa de se adaptar e se organizar diante os desafios, mudanças e crises que estão surgindo. Com esta habilidade da resiliência organizacional, as empresas estão preparadas para enfrentar os desafios e o mercado que estão cada vez mais volátil e incerto. As organizações resilientes enfrentam as crises, além disso elas apreendem novas habilidades e como se preparar para novas crises. Ademais elas transformam as dificuldades em oportunidades de crescimento e inovação. Com isso as empresas estão cada vez mais firmes. Pois cada nova empresa que se adapta nesta habilidade ela se destaca no mercado diante daquelas que não se adaptam nesta habilidade.

- **ADPTABILIDADE ESTRATÉGICA:** é capacidade para lidar com circunstâncias variáveis num mundo dinâmico e interconectado, permanecendo fiel a um propósito comum.
- **A LIDERANÇA ÁGIL:** significa assumir riscos calculados com confiança e responder

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

rapidamente e de forma adequada a oportunidades e ameaças.

- **GOVERNANÇA ROBUSTA:** pode ser definida como responsabilidade através das estruturas e hierarquias da organização, com base em uma cultura de confiança, transparência e inovação.

### **2.4 Estratégias de gestão de crise**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), destaca a importância da identificação da crise, mais do que questões financeiras, uma crise empresarial pode surgir a partir de problemas com funcionários, acidentes, boatos, falhas em produtos ou campanhas mal planejadas. Em todos os exemplos, a imagem da empresa pode ficar manchada por muito tempo, sendo assim, toda organização que exerce atividade econômica deve se atentar as falhas, erros nos processos e ter como base um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

O conceito de estratégia começou a fazer parte do vocabulário das empresas em meados dos anos 50, devido ao aumento da velocidade das mudanças e da complexidade dos ambientes competitivos nos quais estavam inseridas, associando-se o termo estratégia à forma com a qual as organizações se relacionam com seu ambiente. (Azevedo; Souza; Neto. 2015, p. 55).

Porter (1986) descreve a estratégia como a evolução de uma fórmula para aperfeiçoar o como a empresa irá competir com outras, assim como políticas para atingir suas metas. Ele ainda diz que toda organização possui uma estratégia, seja de forma implícita, seja de forma explícita. E ainda conclui que uma empresa, sem a elaboração de um plano, pode se transformar em uma folha seca, que se movimenta em função dos ventos da concorrência. A expressão "folha seca" ilustra a organização que não tem seus objetivos alinhados, não sabem qual sua razão e nem aonde quer chegar, apenas é movimentada pelas ações de seus concorrentes. Sendo assim, é de extrema importância que as empresas de pequeno a grandes portes, tenham objetividade em seus planos e gerenciamento das estratégias, no manual do Instituto Federal Universidade do estado de Santa Catarina, (UDESC, p. 9), diz que, "o plano de gerenciamento de crises deve conter um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas para lidar com a crise..." após a identificação de situações de crises, um planejamento estratégico pode ser elaborado, nele deve conter estratégias a serem implementadas, e para que seja executado com

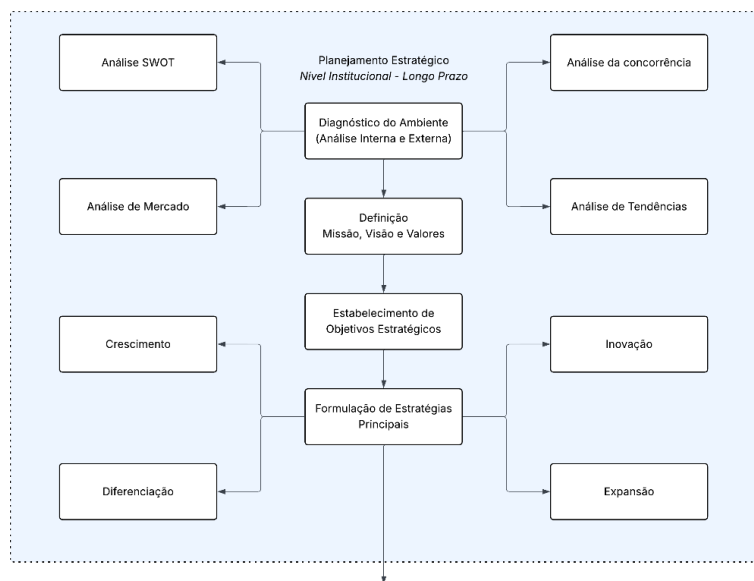
## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

eficiência, ele precisa de um gestor qualificado para gerenciar cada etapa e evitar erros no processo de implementação, sendo ele a pessoa que traz a comunicação e a elaboração do plano para os colaboradores que serão os responsáveis pela execução, e sempre visando o melhor resultado. (Velo; Vida, 2020, p. 11).

Todo gerenciamento de crises, planejamento, e execução são realizadas por colaboradores e por isso uma liderança eficaz é crucial para o bom desempenho da organização, Para Chiavenato (2000) "A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos." Ele também ressalta que toda empresa depende do colaborador, pois sem mão de obra nada poderá ser feito, e assim as organizações não conseguem atingir seus objetivos e alcançar um lugar no mercado no ramo em que atua. (Chiavenato, 2010, *apud* Nogueira, 2020).

Para compreender melhor sobre as etapas de um Planejamento Estratégico, a seguir serão ilustradas com imagens que foram expiradas na pirâmide que foi desenvolvida por diversos pensadores da administração, pode-se nas imagens veremos um pouco sobre o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

**Figura 1 - Planejamento Estratégico.**

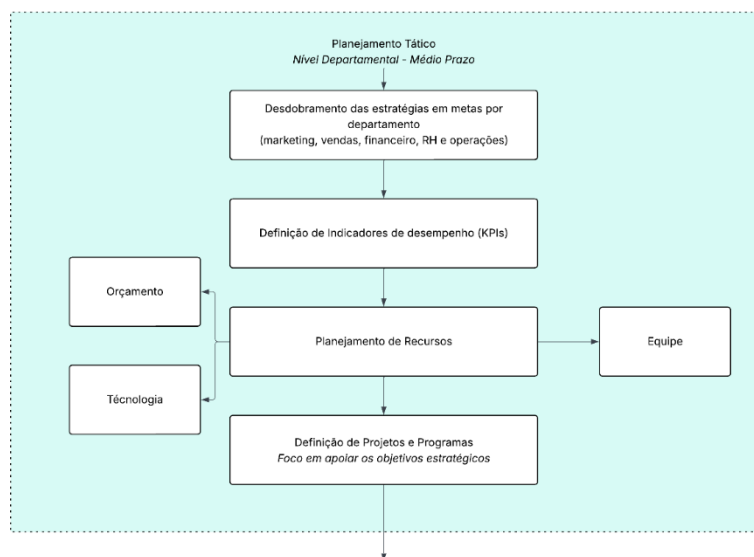


**Fonte:** Bezerra, 2014.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Segundo o Portal Administração (2014), "O Planejamento Estratégico é um processo permanente e contínuo, em sua maioria, as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos proprietários, CEO (Chief Executive Officer - Diretor Executivo), presidente e diretoria".

**Figura 2 - Planejamento Tático**

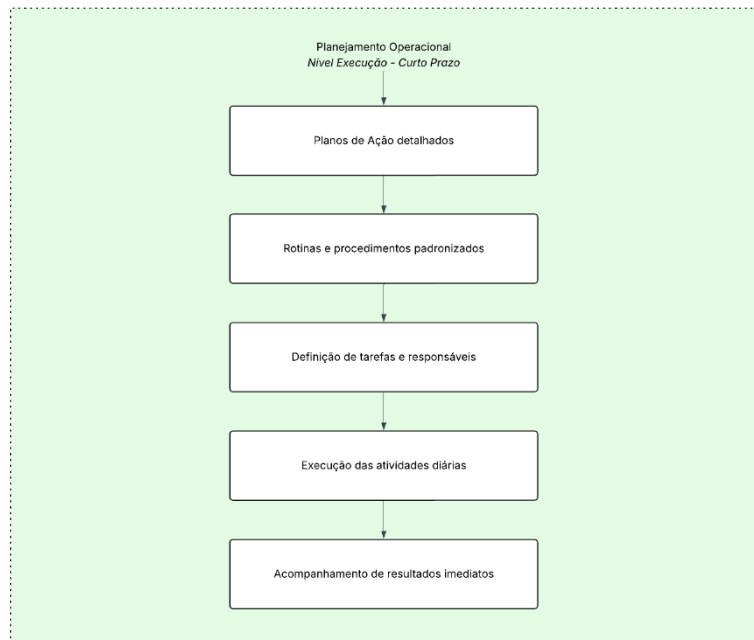


Fonte: Bezerra, 2014.

O Planejamento tático no geral, "os integrantes desse nível devem se apropriar da estratégia para desdobrá-la em ações concretas nas suas áreas e processos ou sub processos de atuação, é o nível de gerência média ou intermediária".

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Figura 3 - Planejamento Operacional.**

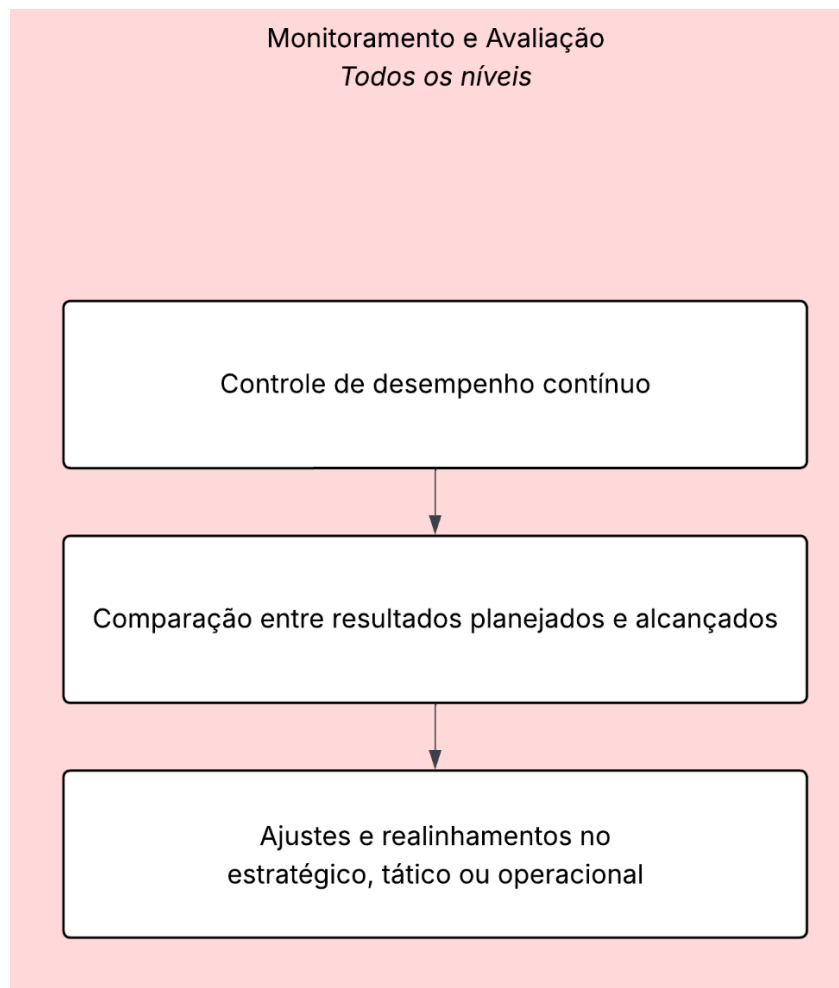


**Fonte:** Bezerra, 2014.

E por fim, o Planejamento Operacional, que não menos importante, “é a formalização dos objetivos e procedimentos, ou seja, a implementação das ações previamente desenvolvidas e estabelecidas pelos baixos níveis de gerencia (nível tático)”.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**Figura 4** - Monitoramento e Avaliação.



**Fonte:** RAMOS, Frederico, 2024.

Para finalizar, é importante fazer o acompanhamento das estratégias estabelecidas e implementadas, para que com o monitoramento seja evitado possíveis erros e uma garantia de ter o melhor resultado. Ramos (2024) diz que “O monitoramento de performance e os ajustes táticos são componentes cruciais desse processo, garantindo que as metas sejam atingidas de forma eficiente e eficaz”.

### 2.5 Crescimento em contextos adversos

Em tempos de crise, muitos pequenos negócios precisaram se reinventar para continuar existindo. A pandemia trouxe desafios, mas também abriu espaço para mudanças, novas ideias

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

e formas diferentes de empreender. Este trabalho mostra como mesmo em meio às dificuldades, foi possível crescer e se adaptar, trazendo exemplos e estratégias que fizeram a diferença. Nos próximos tópicos, trago exemplos, estratégias e dados que ajudam a entender melhor esse movimento de superação e reinvenção em tempos tão complicados.

- Crescimento em contextos adversos:

Pesquisa do Sebrae, em parceria com a FGV (2021), “revela que a pandemia estimulou a digitalização dos micros e pequenos negócios”.

Em algumas atividades o número de negócios atuando no ambiente virtual teve um aumento superior a 20%, como é o caso dos segmentos de energia, que apresentou aumento de 37%; beleza, com 27%; bem como educação e construção civil, que viram o número de empresas ativas nesse ambiente crescer em 20%.

- Empreendedorismo em Tempos de Crise:

Segundo o GOVERNO FEDERAL (2020), como resposta à crise econômica e ao desemprego, nos primeiros quatro meses de 2020, o número de empresas abertas foi maior que o número de empresas que fecharam as portas. De acordo com o GOVERNO FEDERAL (2020), o saldo líquido de todas as empresas abertas é o maior da última década. Nesse aspecto, é possível perceber que no Brasil, há grande necessidade de se empreender para superar as dificuldades apresentadas no período da pandemia, visto que muitas pessoas perderam seus empregos e necessitam de uma fonte de renda para sobreviver.

- Espírito empreendedor diante de uma crise:

“Empreender em tempos de crise exige coragem, resiliência e criatividade. O fracasso deixa de ser um fim e passa a ser parte do processo de aprendizado.” (Dornelas, 2018).

Adaptação e reinvenção como a chave do sucesso:

O SEBARE (2023) reforça que “Podemos afirmar que adaptar-se, reinventar-se está relacionado à capacidade de inovar.”.

- Crise como Oportunidade:

“Com o impacto negativo da covid-19 na economia mundial, a inovação se tornou uma saída para os pequenos negócios driblarem parte dos prejuízos com a perda de clientes e, conseqüentemente, a queda nas vendas e no faturamento. Inovar pode parecer complicado, mas é possível obter inovações através de ações simples que podem causar impacto nos resultados da empresa. Pequenas adaptações podem levar à redução de custos e desperdícios, aperfeiçoamento do atendimento e dos processos de produção e distribuição e melhoria da qualidade dos produtos e serviços das empresas”. (SEBRAE, 2023, s/n)

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

- Transformando os desafios em inovação:

Segundo pesquisa do SEBRAE, em parceria com a FGV (2020), “os empresários que desenvolveram práticas inovadoras em seus negócios tiveram mais sucesso na melhora do nível de faturamento. Enquanto os pequenos negócios inovadores registraram perda de 32%, as empresas que não inovaram tiveram um percentual de perda maior (39%).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)**

Para o alcance dos resultados esperados neste estudo, a metodologia trata-se de uma pesquisa de campo com abordagem descritiva e de natureza quantitativa e quantitativa. De acordo com Duarte (2025), por ser uma pesquisa bastante específica, afirma que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em acordo com outras fontes que trazem base ao assunto abordado, que é o caso deste trabalho que foi realizado pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Esse tipo de pesquisa explica as variáveis no objeto de estudo, a razão e o porquê dos fenômenos, uma vez que aprofunda o conhecimento de uma realidade. Esta abordagem foi baseada na necessidade de analisar os dados de forma precisa. Deste modo, a pesquisa analisa os fatos registrados dos empreendedores que vivenciaram situações de crises para que os dados sejam interpretados e classificados. Além da coleta de dados, a pesquisa que foi realizada no período 19 a 22 de outubro de 2025 pelo google forms, com o total de 30 empreendedores de micro e pequenos negócios setores de serviço e comércio. O objetivo de coletar informações sobre: crises em pequenos negócios, causas recorrentes, os impactos, comunicação, suas estratégias e os aprendizados. Envolve também pesquisas e artigos sobre o assunto Crise Empresarial para aprofundar e identificar os problemas e chegar às propostas de soluções e estratégias utilizadas para superação.

A coleta dos dados vai ajudar na precisão dos resultados para dar seguimento na conclusão do presente trabalho, podendo assim analisar com mais precisão na conclusão do trabalho. Analisando o impacto durante o período crítico da pandemia COVID-19 ou outros tipos de situações de crise e de como foi o comportamento das empresas das cidades de Araraquara e Monte Alto e entender como se mantiveram durante à distância com os clientes dentro do período da pandemia da COVID – 19 e assim após descobrir as características de

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

comportamento da empresa concluir o estudo com essa base de informações.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com análise da coleta de dados, observa-se que os micros e pequenos negócios nos setores de comércio e serviço apesar da maioria dos empreendedores ter um tempo de atuação maior ainda sentem os impactos. A pesquisa mostra que o tempo de atuação varia entre 1 a 25 anos. A predominância é no ramo de serviço com o percentual de 60% (Estética, Podologia, Consultoria em TI, Assistência Técnica de Relógios e Celulares, Locação de Brinquedos, Beleza, Estética Facial/Corporal, Saúde, Bar, Instalação de Aquecimento Solar, Contabilidade, Mecânica de Manutenção, Patologia Clínica Veterinária, Estacionamento/Lava Rápido, Despachante de Veículos) o comércio com o percentual de 30% ( Petshop, Comércio, Flores e Plantas para Jardim, Hortifrutigranjeiros, Doces e Confeitaria, Venda de Açaí, Moda Feminina, Comércio e Manutenção, Comércio de Relógios, Loja de Veículos, Moto Peças) e por último a indústria com 10% (Confecção sob Medida, Toldos, Retífica de Motores).

- **Decisões durante a crise:**

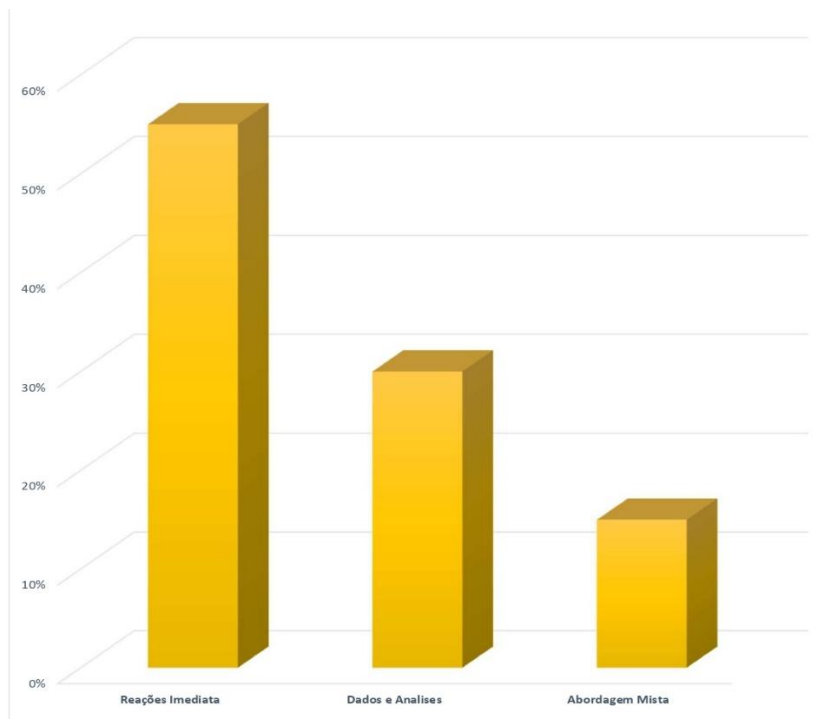
Apesar da inexistência do plano formal dentro dessas empresas, nota-se que quase 55% dos entrevistados decidem tomar decisões imediatas, Isso nos mostra que a maioria das pessoas ou organizações tende a agir rapidamente, sem grande tempo de reflexão.

A decisão imediata, mostra a precipitação e a falta de conhecimento profissional para o gerenciamento da crise. Outros 28% baseiam suas decisões em dados e análises, mostrando que uma parcela significativa prefere basear suas decisões em informações e estudos antes de agir. Com menos de 20% tem-se a abordagem mista, revelando que uma minoria combina impulsividade e análise em suas decisões.

O gráfico nos sugere que em situações de crise, a resposta instintiva e imediata acaba sempre prevalecendo a uma abordagem mais racional e analítica. Isso pode refletir a pressão do tempo e o alto nível de incerteza desses momentos. No entanto, a presença de uma parcela considerável se baseia em dados e análises e mostra uma crescente valorização da tomada de decisão estratégica.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 1 – Decisões durante a crise**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

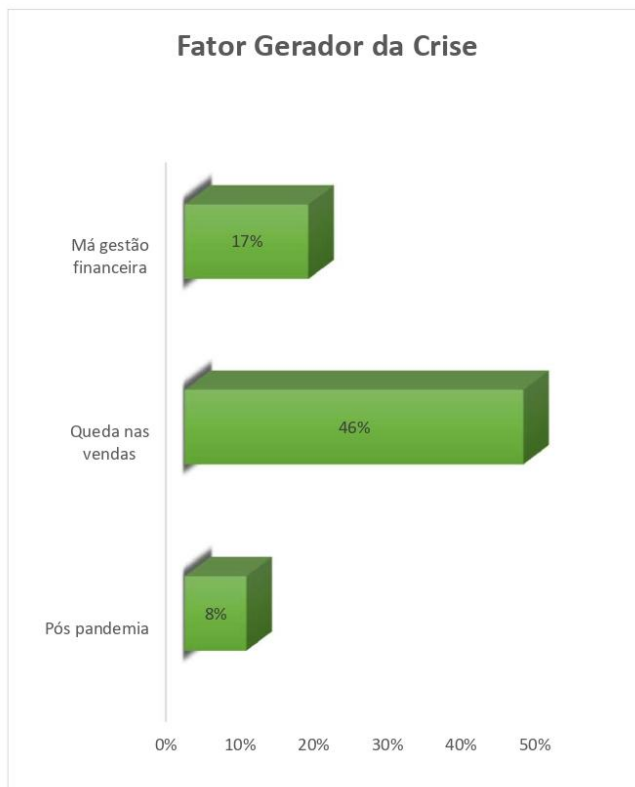
- **Fator gerador da crise:**

O principal fator apontado pela crise é a queda nas vendas (46%), o que indica que o maior problema está relacionado ao mercado e a demanda, possivelmente por redução do consumo, aumento da concorrência ou mudança no comportamento dos clientes.

Já no pós-pandemia (8%) o impacto é menor, nos mostrando que os efeitos da pandemia já foram em parte superados, embora que ainda existam reflexos.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 2 - Dados da pesquisa de campo: Fator Gerador da Crise**



**Fonte:** elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

- **Ano de atuação:**

De acordo com o gráfico a maior parte das empresas (65%) possui mais de 10 anos de atuação, o que nos mostra um grupo com experiência consolidada no mercado e possivelmente com maior capacidade de adaptação a crises e desafios.

Por outro lado, 35% das empresas estão no início de suas trajetórias, o que nos revela uma presença significativa de novos empreendimentos. Isso pode demonstrar renovação no setor, mas também um grupo mais vulnerável as oscilações do mercado.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 3 - Dados da pesquisa de campo: Tempo de Atuação**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

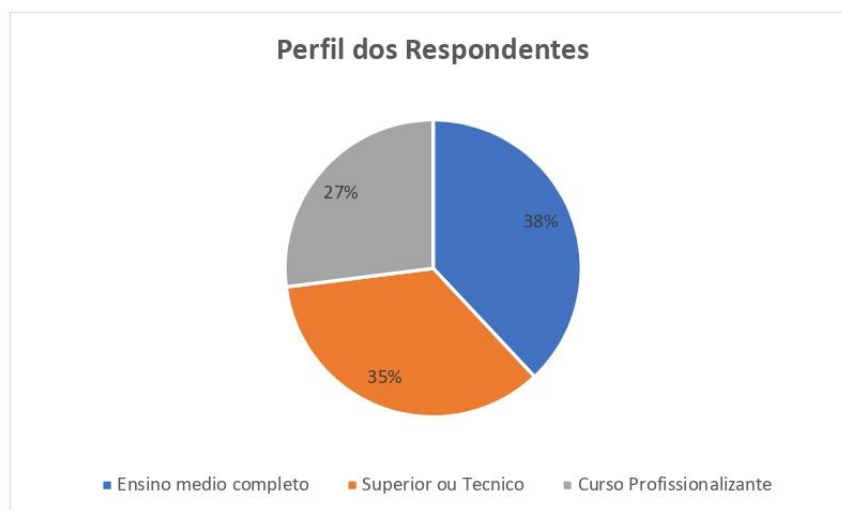
- **Perfil dos respondentes:**

Observa-se que a maior parcela dos respondentes (38%) possui ensino medio completo, representando um publico com formação basica. Em seguida, 35% tem formação superior ou tecnica, o que nos mostra uma presença significativa de individuos que com qualificação mais avançada e possivelmente com maior preparo tecnico ou teorico.

E por fim, 27% possuem cursos profissionalizantes , grupo que tende a ter um perfil mais ratico e voltado para atividades operacionias ou tecnicas especificas.

**Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**

**Gráfico 4 - Dados da pesquisa de campo: Perfil dos Respondentes.**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

- **Estrutura Organizacional**

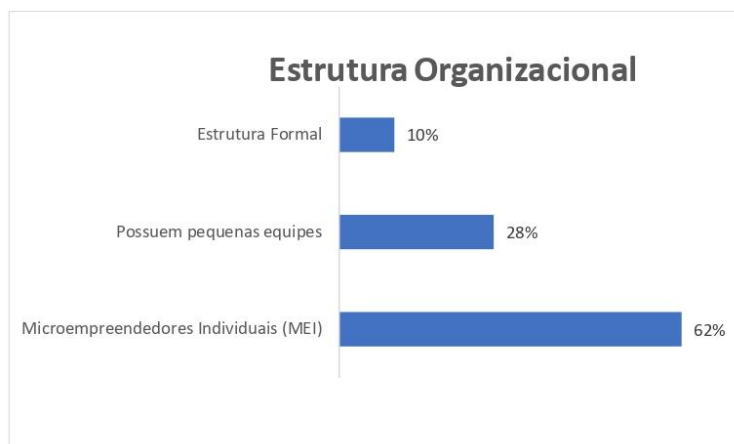
O gráfico apresentado refere-se à “Estrutura Organizacional” e demonstra a forma como os empreendedores participantes da pesquisa estão estruturados. Verifica-se que, 63% dos respondentes se enquadram como Microempreendedores Individuais (MEI), o que evidencia a predominância de negócios de pequeno porte, geralmente conduzidos pelo próprio proprietário e com estrutura administrativa simplificada.

Observa-se ainda que 28% afirmaram possuir pequenas equipes, indicando a existência de uma leve ampliação nas estruturas organizacionais, com inclusão de colaboradores, mas ainda caracterizadas pela informalidade e pelas decisões do proprietário.

Por fim, apenas 10% dos empreendimentos declararam possuir uma estrutura formal, o que sugere que uma parcela minoritária adota práticas administrativas mais consolidadas, com definição de funções, hierarquia e processos internos estabelecidos. Tais resultados tendem a impactar diretamente na capacidade de gestão e de resposta a situações de crise, uma vez que a centralização das decisões e a ausência de processos estruturados podem dificultar a adaptação e a implementação de estratégias eficazes.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 5 - Dados da pesquisa de campo: Estrutura Organizacional.**



**Fonte:** elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

- **Planejamento Formal**

O gráfico acerca do planejamento formal evidencia um diagnóstico preocupante quanto às práticas de gestão entre os empreendedores pesquisados. Em que 46% dos respondentes declararam não possuir plano formal para a condução de suas atividades. Em conjunto com isso, 45% afirmaram não realizar treinamentos formais, o que indica uma fragilidade tanto na formalização de estratégias quanto na capacitação da equipe. Apenas 9% dos empreendimentos relataram que realizam revisão periódica de planos, evidenciando baixa adoção de mecanismos de monitoramento e atualização estratégica. A ausência de planejamento formal e de treinamento compromete a identificação precoce de riscos, a definição de responsabilidades e a implementação de medidas coordenadas em momentos críticos, fazendo com que a resiliência organizacional seja reduzida.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 6 - Dados da pesquisa de campo: Planejamento Formal.**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

- **Setores Predominantes**

Nesse gráfico apresentamos a distribuição dos empreendimentos participantes da pesquisa de acordo com o setor de atuação. Visto que o setor de serviços é o mais representativo, abrangendo aproximadamente 60% dos respondentes. Esse resultado evidencia a predominância desse segmento entre os pequenos negócios pesquisados, o que reflete a realidade do mercado brasileiro, em que o setor de serviços é responsável por grande parte da geração de empregos e renda, especialmente entre microempreendedores individuais e pequenas empresas.

Em seguida, o setor do comércio aparece com cerca de 40% das respostas, confirmando sua relevância como atividade econômica de fácil acesso e investimento inicial reduzido. Já o setor técnico e industrial representa a menor parcela, com aproximadamente 10% dos empreendimentos, indicando menor participação de negócios voltados à produção e transformação de bens. De modo geral, os resultados demonstram que a amostra é composta majoritariamente por empreendedores dos setores de serviços e comércio, segmentos caracterizados por estruturas mais simples e maior vulnerabilidade a oscilações econômicas. Essa predominância é relevante para o contexto deste estudo, pois tais setores tendem a ser mais impactados em períodos de crise e exigem maior capacidade de adaptação, planejamento e gestão estratégica para garantir sua sobrevivência.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**Gráfico 7 - Dados da pesquisa de campo: Setores.**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

- **Resposta à Crise**

Os resultados à resposta dos empreendedores diante de situações de crise, mostra que 50% dos participantes afirmaram ter respondido à crise em um tempo razoável, o que indica que metade dos empreendedores conseguiu reagir de forma moderadamente eficiente, ajustando-se às dificuldades com certa agilidade, mas ainda sem total preparo ou estrutura formal. Por outro lado, 21% relataram ter reagido rapidamente, demonstrando capacidade de adaptação e tomada de decisão ágil, possivelmente associada à experiência prática ou à simplicidade da estrutura organizacional, que facilita mudanças imediatas. Da mesma forma, 21% afirmaram que reagiram lentamente, o que pode refletir falta de planejamento prévio, dificuldade em reorganizar processos ou carência de recursos financeiros para respostas mais rápidas. Por fim, apenas 8% declararam ter reagido muito rapidamente à crise, representando uma minoria de empreendedores que demonstram alto nível de preparo e capacidade de antecipação frente aos desafios.

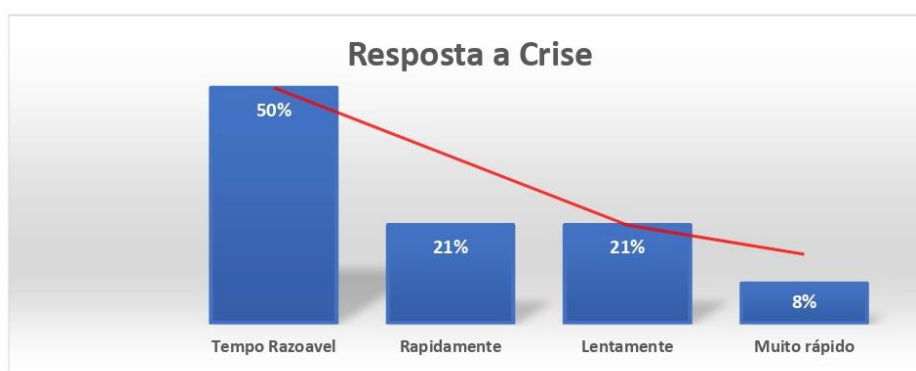
De modo geral, a análise evidencia que a maior parte dos empreendedores respondeu de forma reativa e não preventiva às crises, o que reforça os resultados dos gráficos anteriores, nos quais se constatou ausência de planejamento formal e baixa capacitação gerencial. A predominância de respostas consideradas “razoáveis” ou “lentas” sugere que, embora os empreendedores busquem alternativas para enfrentar períodos de instabilidade, a falta de planejamento estruturado e de práticas de gestão impede uma resposta mais eficaz.

Esses dados indicam que, para fortalecer a resiliência organizacional e reduzir os

### Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

impactos das crises, é essencial que os pequenos negócios invistam em planejamento preventivo, análise de riscos e capacitação em gestão estratégica. A implementação dessas práticas contribui para transformar a reação geralmente emergencial, em ação preventiva e planejada, aumentando as chances de sobrevivência e crescimento das empresas diante de cenários adversos.

**Gráfico 8 - Dados da pesquisa de campo: Resposta a Crise.**



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, teve como por objetivo, realizar a análise da gestão de crise nas pequenas e medias empresas no Brasil, foi realizada uma pesquisa com vários empresários(as), do nosso município, para compreender as crises enfrentadas por eles, diante dele foi possível constatar que o principal fator que influenciou as crises nas empresas foi causado por queda nas vendas, seguindo pela gestão financeira e os efeitos da pandemia. Podemos notar que a área de serviços foi o que mais teve participação, dentro da pesquisa com aproximadamente 60% de participação na pesquisa. Na qual nos mostra também que este setor se mostra responsável pela geração de renda e emprego. E nos mostra que seguindo o setor de serviços vem o setor de comercio, com aproximadamente 40% das pesquisas realizadas e por fim o setor de técnico-industrial, com aproximadamente 10% das respostas obtidas da pesquisa. Isso nos mostra que serviços e comercio, são segmentos que precisam de baixo investimento e conseguem serviços e mercadorias fáceis e contentemente, pode gerar grandes crises por falta de gestão de crises e resiliência organizacional, setores tendem a ser mais impactados em períodos de crise e exigem

---

### **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

maior capacidade de adaptação, planejamento e gestão estratégica para garantir sua sobrevivência.

Em resposta, os gestores responderam a crise, com decisões imediatas e com forma moderadamente eficiente, ajustando os prejuízos da crise com certa agilidade, pois 50%, dos entrevistados, reagiram assim, mais sem total preparo ou sem estrutura formal. Por outro lado, 21% relataram ter reagido rapidamente, demonstrando capacidade de adaptação e tomada de decisão ágil, possivelmente associada à experiência prática ou à simplicidade da estrutura organizacional. Da mesma forma, 21% afirmaram que reagiram lentamente, o que pode refletir falta de planejamento prévio, dificuldade em reorganizar processos ou carência de recursos financeiros para respostas mais rápidas. O perfil que mostrou maior predominância entre os entrevistados são , 63% dos respondentes se enquadram como Microempreendedores Individuais (MEI), o que evidencia a predominância de negócios de pequeno porte, geralmente conduzidos pelo próprio proprietário e com estrutura administrativa simplificada. Observa-se ainda que 28% afirmaram possuir pequenas equipes, indicando a existência de uma leve ampliação nas estruturas organizacionais, com inclusão de colaboradores, mas ainda caracterizadas pela informalidade e pelas decisões do proprietário. Por fim, apenas 10% dos empreendimentos declararam possuir uma estrutura formal, o que sugere que uma parcela minoritária adota práticas administrativas mais consolidadas, com definição de funções, hierarquia e processos internos estabelecidos. Diante desta análise da pesquisa possa ser levando em conta que, a falta de planejamento foi o principal motivo, das crises nas pequenas e medias empresas, vulneráveis a crises. Investir na Resiliência Organizacional, planejamento organizacional, gestão financeira, treinamento da crise, análise de mercado e preparação da equipe diretora para enfrentamento de crise, será fundamental para o enfrentamento das futuras crises.

Para finalizar, a gestão de crises, deverá ser incorporada as organizações como permanentes, promovendo assim, uma cultura de prevenção, adaptação e inovação das pequenas e medias organizações pelo Brasil. Com estas medidas de prevenção as organizações poderão enfrentar as crises e os desafios do mercado de forma estruturada, garantindo sua sobrevivência e crescimento sustentável a longo prazo.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

## REFERÊNCIAS

AGENCIAS SEBRAE. **Inovação auxilia pequenos negócios na superação da crise**. 2020. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/arquivo/inovacao-auxilia-pequenos-negocios-na-superacao-da-crise/>. Acesso em: 19 set. 2025

AZEVEDO, Mario; SOUZA, Elnivan; NETO, José. **Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados**. 2015, pag. 55. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/719/371> Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEZERRA, Filipe. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>. Acesso em: 30 set. 2025

BOMFIM, Daniel Costa Santos; SANTOS FILHO, Eudaldo Francisco dos. **Aprendizagem organizacional em tempos de crise: uma análise teórica**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 13, n. 2, p. 135-152, 8 jan. 2023. Editoriais Iberoamericanos. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2022.002.0010>. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/7302/4094>. Acesso em: 19 ago. 2025.

BREMMER, Ian. **O poder da crise: como três ameaças e nossas respostas mudarão o mundo**. Tradução de Cássia Zanon. 1. ed. São Paulo: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2023.

CAMPELO & CAMPELO. **O fechamento de uma empresa vai muito além do desemprego que gera**. 2017. Disponível em: <http://www.campelocampelo.com.br/noticias/o-fechamento-de-uma-empresa-vai-muito-alem-do-desemprego-que-gera-116.html>. Acesso em: 09 ago. 2025.

CAMPÊLO, Rodrigo. **Gestão de crises para pequenas empresas**. 22 abr. 2025. Disponível em: <https://www.negocioefranquia.com/gestao-de-criSES-para-pequenas-empresas/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CARDOSO, Raimundo Nonato Diogo; LACERDA, Wanderson Rodrigues; SANTOS, Abel Miranda dos; ROBERTO, José Carlos Alves; PINTO, José Roberto Lira. **Micro e pequenas empresas: causas de mortalidade e fatores de longevidade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 03, 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/365712311\\_Micro\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_causas\\_d\\_e\\_mortalidade\\_e\\_fatores\\_de\\_longevidade](https://www.researchgate.net/publication/365712311_Micro_e_pequenas_empresas_causas_d_e_mortalidade_e_fatores_de_longevidade). Acesso em: 27 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 650 p. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2025.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

DIÁRIO DO COMERCIO. **Pandemia a acelerou digitalização dos pequenos negócios.** 2021. Disponível em: [https://dcomercio.com.br/publicacao/s/pandemia-acelerou-a-digitalizacao-dos-pequenos-negocios?utm\\_source](https://dcomercio.com.br/publicacao/s/pandemia-acelerou-a-digitalizacao-dos-pequenos-negocios?utm_source). Acesso em: 19 set. 2025

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2018.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas:** exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, Descritiva e Explicativa. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm#:~:text=Pesquisa%20explorat%C3%B3ria&text=Nesse%20sentido%2C%20c> aso%20o%20problema,da%20ocorr%C3%Aancia%20de%20tal%20fen%C3%B4meno. Acesso em: 22 out. 2025.

GENARI, Denise; FACCINI, Kadigia; OLEA, Pelayo Munhoz; ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Crise organizacional e tomada de decisões.** Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 297, 30 jun. 2011. ANGRAD. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2011.v12n2.169>. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/169>. Acesso em: 10 set. 2025.

GERBER, Michael E.. **O Mito do Empreendedor.** Alma dos Livros, 2024. 216 p. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/834217407/O-Mito-Do-Empreendedor-Michael-E-Gerber-Z-Library>. Acesso em: 03 set. 2025.

**GERENCIAMENTO de crise na prática:** tudo o que você precisa saber Gerenciamento de crise: entenda o que é e como colocar em prática. entenda o que é e como colocar em prática. 2020. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/noticias/gerenciamento-de-crise/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20gerenciamento%20de,em%20uma%20empresa%20ou%20institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 27 abr. 2025.

**GESTÃO de Crise:** Como funciona e estratégias eficazes. Como funciona e estratégias eficazes. 2023. Disponível em: : <https://www.fsb.com.br/noticias/gerenciamento-de-crise/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20gerenciamento%20de,em%20uma%20empresa%20ou%20institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 13 jul. 2025.

GOVERNO FEDERAL. **Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros quatro meses do ano.** 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%20%C3%A9%20o%20estado,no%20primeiro%20quadrimestre%20de%202020\]\(https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%20%C3%A9%20o%20estado,no%20primeiro%20quadrimestre%20de%202020\)](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%20%C3%A9%20o%20estado,no%20primeiro%20quadrimestre%20de%202020](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%20%C3%A9%20o%20estado,no%20primeiro%20quadrimestre%20de%202020). Acesso em: 19 ago. 2025.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

KERR, Howrd. **Resiliência Organizacional, Benefícios da Resiliência**, pag. 14, 2012.

Disponível em: [https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-](https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Whitepapers/Resili%c3%aancia%20Organizacional.pdf)

[BR/Whitepapers/Resili%  
c3%aancia%20Organizacional.pdf](https://www.bsigroup.com/LocalFiles/pt-BR/Whitepapers/Resili%c3%aancia%20Organizacional.pdf). Acesso em: 17 set. 2025

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://arquivojonas.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/admmkt-kotler-e-keller-14ed-2012.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

**MANUAL de gestão de crises da UDESC**. Plano de gerenciamento de Crises, pag. 9.

Disponível em:

[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_70526500\\_1476729509.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf).

Acesso em: 18 set. 2025

MINISTÉRIO da Saúde. **COVID-19**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/c/covid-19>. Acesso em: 27 maio. 2025

NOGUEIRA, Thayná. **A importância da gestão estratégica de pessoas para retenção de talentos**. 2020. Disponível em:

[https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_GESTAO\\_ESTRATEGICA\\_DE\\_PESSOAS\\_PARA\\_RETENCAO\\_DE\\_TALENTOS\\_UM\\_RELATO\\_DE\\_CASO\\_EM\\_UMA\\_EMPRESA\\_DE\\_DELIVERY.pdf](https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/A_IMPORTANCIA_DA_GESTAO_ESTRATEGICA_DE_PESSOAS_PARA_RETENCAO_DE_TALENTOS_UM_RELATO_DE_CASO_EM_UMA_EMPRESA_DE_DELIVERY.pdf). Acesso em: 18 set. 2025

OLIVEIRA, Luciana; SIQUEIRA, Laura Luiza Tupynambá. **Teorias do acontecimento e crise organizacional: um diálogo produtivo**. Dispositiva, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 21–41, 2014. DOI: 10.5752/P.2237-9967.2013v2n2p21-41. Disponível em:

<https://periodicos.pucminas.br/dispositiva/article/view/7622>. Acesso em: 4 out. 2025. Acesso em: 2 set. 2025.

**O que é gerenciamento de crise: conceito, fases e importância**. conceito, fases e importância. 2025. Disponível em: <https://idcatedra.com.br/2025/02/o-que-e-gerenciamento-de-crise-conceito-fases-e-importancia/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

RAMOS, Frederico. **Gestão estratégica: Monitoramento de Performance e Ajustes Táticos**. 2024. Disponível em: <https://atomtech.com.br/gestao-estrategicamonitoramento-de-performanceajustes-taticos/>. Acesso em: 30 set. 2025

RUÃO, Teresa. **A emoção na comunicação de crise: aprendizagens de uma pandemia**. In: Oliveira, Marta; Machado, Helena; Sarmiento, João; Ribeiro, Maria do Carmo. Sociedade e crise(s). Braga: UMinho Editora, 2020. p. 93-101.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

SCALZILLI, João P.; SPINELLI, Luis F.; TELLECHEA, Rodrigo. **Pandemia, Crise Econômica e Lei de Insolvência**. 2. ed. São Paulo: Grupo Almedina, 2023. E-book. p.24. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556277943/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.portal-admhttps://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRDinistracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>. Acesso em: 08 out. 2025.

SEBRAE. **Empreender é adaptar-se rapidamente às mudanças**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreender-e-adaptar-se-rapidamente-as-mudancas%2C37155f0d5e2c6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 18 set.2025.

SEBRAE. **Inovação auxilia pequenos negócios na superação da crise; 19/10/2020**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/arquivo/inovacao-auxilia-pequenos-negocios-na-superacao-da-crise/>. Acesso em: 18 set.2025.

SEBRAE. **Inovar é uma boa saída para pequenos negócios diante de crise**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovar-e-uma-boa-saida-para-pequenos-negocios-diante-de-crise%2C609a6eaecc801710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 set.2025.

SEBRAE. **O papel das Pequenas Empresas na Economia**.2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira> 1. Acesso em: 05 ago.2025.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Gestão de pequenas empresas: como evitar crises. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/gestao-de-pequenas-empresas-como-evitar-crises>. Acesso em: 18 set. 2025.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 148–159, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931 Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>.. Acesso em: 17set. 2025.

SILVA, Laís Amorim da. **Os desafios das pequenas empresas**: estudo dos fatores que dificultam a sobrevivência dos pequenos negócios no brasil. 2022. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Ciências Contábeis, Bacharel em Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, 2022. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/25484/1/LASilva.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

VASCONCELOS, André. **Tarifaço:** Veja impactos em principais setores brasileiros atingidos. CNN Brasil, São Paulo, 11 ago. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/tarifaco-veja-impactos-em-principais-setores-brasileiros-atingidos/>. Acesso em: 2 set. 2025.

VELOSO, Fábio; VIDA, Laércio. **Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia.** Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff. Centro Universitário de Patos de Minas. 2020. Disponível em: [Análise+das+diferentes+tipologias+genéricas+de+estratégia+adotada+pelos+autores+Porter,+Ansoff+&+Stewart,+Mintzberg+e+Miles+&+Snow+frente+às+vantagens+competitivas+da+empresa+Palmiconfort+Pro+Hand+de+Patos+de+Min.pdf](#). Acesso em: 18 set. 2025.

## **APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido**

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação. Estamos realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), desenvolvido por alunos/as do Ensino Técnico em Administração da ETEC Profa. Anna de Oliveira Ferraz da cidade de Araraquara – SP. O título deste trabalho é CRESCENDO EM TEMPOS DIFÍCEIS: SOLUÇÕES DE GESTÃO DE CRISE PARA PEQUENOS NEGÓCIOS. E o objetivo geral deste estudo consiste em coletar e analisar dados referentes à ocorrência de crises em pequenos negócios, buscando compreender suas principais causas, impactos e as estratégias utilizadas pelos empreendedores para superá-las. Por meio das informações obtidas, será desenvolvido um dashboard analítico que possibilitará a visualização dos resultados e a identificação de padrões relevantes sobre a gestão de crises nesse segmento.. Este formulário busca levantar a opinião de pessoas que se enquadram com as características do público-alvo desta pesquisa, ou seja, propor estratégias simples, viáveis e de fácil aplicação, que possam contribuir para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento da capacidade dos empreendedores em enfrentar momentos de instabilidade de forma mais estruturada e eficaz.. Você está sendo convidado/a, a participar de uma pesquisa científica. Sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

isso, contamos com sua colaboração. O questionário a seguir é composto por 18 perguntas de múltipla escolha e levará aproximadamente 20 minutos para ser respondido. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016. Agradecemos por dedicar o seu tempo à responder a nossa pesquisa, será de grande valia para o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico.

- Sim, permito.
- Não permito.

## **APÊNDICE B – Questionário Aplicado aos Entrevistados**

1. Termo de permissão
2. Nome da empresa
3. Ramo da empresa
4. Qual sua formação?
5. Quanto tempo atua na área?
6. Há quanto tempo você atua na área de gestão/coordenação?
7. Nos últimos dois anos ocorreu alguma crise na sua empresa?
8. Sua empresa possui um plano formal de gestão de crise?
9. Com que frequência esse plano é revisado?
10. Há treinamentos periódicos para situação?

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

11. Quando a crise ocorreu, sua organização tinha clareza sobre os papéis e responsabilidades?
12. A comunicação interna funcionou de forma eficiente durante a crise?
13. Quão rapidamente sua empresa respondeu à crise?
- Muito lentamente – demorou bastante para reagir
  - Lentamente – houve alguma demora para agir
  - Moderadamente – reagiu em um tempo razoável
  - Rapidamente – respondeu de forma ágil
  - Muito rapidamente – tomou medidas imediatas
14. As decisões foram baseadas em dados e análises ou em relações imediatas?
15. Como a organização se comunicou com os stakeholders (clientes, fornecedores mídia)?
16. Sua empresa fez uma análise pós crise (lições aprendidas)?
17. Quais fatores contribuíram para a crise enfrentada pelo seu negócio?
- Queda nas vendas
  - Má gestão financeira
  - Conflitos internos
  - Aumento de custos
  - Mudanças no mercado
  - Outro:
18. Pelo seu ponto de vista, você classifica sua equipe como pessoas qualificadas para lidar com o gerenciamento de crise?
- Minha organização está bem preparada para lidar com crises
  - A liderança da minha empresa atua com clareza e agilidade em momentos críticos
  - Há cultura de prevenção e antecipação de riscos em minha organização
  - Sou microempresa e não possuo funcionários