

# **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM MOMENTO DE CRISE – UM ESTUDO DE CASO**

MANAGEMENT CHALLENGES IN TIMES OF CRISIS – A CASE STUDY

**Gabriel Sampaio Bragança** <sup>1</sup>

Graduando em Administração pelo Universidade Evangélica de Goiás  
(UniEVANGÉLICA) - Brasil.

**Profa M.e Regiane Janaina Silva de Menezes**<sup>2</sup>

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso do Universidade Evangélica de Goiás  
(UniEVANGÉLICA) - Brasil.

---

<sup>1</sup> Gabriel Sampaio Bragança - Bacharelando no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: gabriels.enet@gmail.com

<sup>2</sup> Regiane Janaina Silva de Menezes – Professora do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: regiane.menezes@unievangelica.edu.br



## RESUMO

O artigo apresenta e explora as estratégias e os desafios da gestão empresarial em situações de crise financeira, abordando um estudo de caso real de uma empresa Anapolina do setor de licitações, o trabalho analisa como a organização enfrentou uma grave crise em 2016, causada pelo corte de pagamentos de contratos governamentais, e conseguiu reverter a trajetória rumo à falência. Inicialmente, a pesquisa destaca a importância de uma boa gestão empresarial, enfatizando que, em um mercado competitivo e volátil, o conhecimento técnico, junto a uma mentalidade aberta, é essencial para enfrentar crises. Evidenciou o papel fundamental do gestor, que adotou medidas como controle rigoroso de finanças, cortes de custos, reestruturação de dívidas e venda de patrimônios. A capacidade de liderança do gestor foi essencial para manter a equipe interna motivada e os negócios operacionais. Mesmo enfrentando desafios como demissões e processos trabalhistas, ele conseguiu, com apoio de uma assessoria jurídica eficiente, estabilizar a empresa e buscar novas oportunidades de crescimento. Conclui-se que a gestão empresarial em tempos de crise vai além de medidas técnicas, exigindo um equilíbrio entre estratégia, liderança e aprendizado contínuo. A experiência do gestor estudado serve como inspiração, demonstrando que, com adaptabilidade e decisões conscientes, é possível transformar crises em oportunidades, contribuindo para o crescimento organizacional.

**Palavras-chave:** gestão empresarial, crise financeira, resiliência, liderança.

## ABSTRACT

The research presents and explores the strategies and challenges of business management in situations of financial crisis, addressing a real case study of an Anapolis company in the bidding sector. Using the example of a resilient and strategic manager, the work analyzes how the organization faced a serious crisis in 2016, caused by the cut in payments on government contracts, and managed to reverse the trajectory towards bankruptcy. Initially, the research highlights the importance of good business management, emphasizing that, in a competitive and volatile market, technical knowledge, together with an open mentality, is essential to face crises. The case study highlighted the fundamental role of the manager, who adopted measures such as strict financial control, cost cuts, debt restructuring and sale of assets. The manager's leadership skills were essential to keep the internal team motivated and the business operational. Even facing challenges such as layoffs and labor lawsuits, he managed, with the support of efficient legal advice, to stabilize the company and seek new growth opportunities. It is concluded that business management in times of crisis goes beyond technical measures, requiring a balance between strategy, leadership and continuous learning. The experience of the manager studied serves as inspiration, demonstrating that, with adaptability and conscious decisions, it is possible to transform crises into opportunities, contributing to organizational growth.

**Key words:** business management, financial crisis, resilience, leadership.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é um campo dinâmico e imprevisível que exige constante adaptação e estratégia para garantir o crescimento e a sustentabilidade das empresas, da menor à maior. No entanto, mesmo com as melhores práticas de gestão, algumas empresas enfrentam dificuldades que as levam à sérios problemas financeiros.

O artigo visa analisar uma gestão empresarial de uma companhia em situação de falência, analisando como sair de uma situação financeira crítica, priorizando uma gestão controlada e profissional, baseado em um caso real de uma empresa de licitações Anapolina. Será abordado o lado do gestor, como chegou a tal situação nas estratégias de gestão implementadas e avaliação dos resultados obtidos a partir de uma experiência problemática.

O foco deste artigo é uma análise detalhada da gestão empresarial de uma companhia em situação de falência, mais especificamente uma empresa de licitações Anapolina. O objetivo é compreender como essa organização chegou a um estado de crise financeira crítica e investigar quais medidas são tomadas para reverter esse quadro. A pesquisa vai além da análise técnica e objetiva, propondo uma reflexão sobre o papel do gestor nessa trajetória.

Será feito um estudo detalhado sobre as decisões que levaram a empresa à falência, desde a má alocação de recursos até a falta de controle de caixa e gestão de riscos. Serão utilizados alguns estudos em livros e artigos sobre empreendedorismo geral, pesquisa de falência e economia.

Em seguida, examinaremos as estratégias de gestão implementadas na tentativa de reverter a situação. Essas estratégias envolverão medidas como a reestruturação de dívidas, cortes de custos, redefinição de processos operacionais, busca de novas fontes de financiamento e até a adoção de novos modelos de negócios.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A falência de uma empresa**

O tema se fundamenta primordialmente na importância de uma boa gestão empresarial em um mercado competitivo e volátil. A situação problema é extremamente comum no nosso mundo, principalmente num mercado baseado em investimentos e capital aberto, a economia coletiva sempre terá a prioridade quando se fala na queda de uma empresa. A falência de empresas não apenas impacta negativamente seus proprietários e colaboradores, mas também aflige na economia como um todo, afetando a confiança do mercado e o tecido social.

O básico do empreendedorismo na atual visão de mercado, coloca o gestor como um criador de redes, Vasconcelos, Wilkinson e Amâncio (2008), o apresenta como um individualista e traz interessantes vertentes acerca da visão empreendedora, porém, são limitações ideológicas que podem ser superadas. Como a flexibilidade ideológica, e um caráter rico em assumir riscos. É nessa combinação de habilidades sociais e estratégicas que o empreendedor moderno se destaca. Ele não apenas constrói redes, mas também cultiva relações baseadas em confiança e colaboração. Essa abordagem mais aberta e flexível amplia as possibilidades de inovação e contribui para um mercado mais conectado, onde o impacto positivo é compartilhado por todos os envolvidos.

Conforme destacado por Moura e Oliveira Filho (2021, p.10) que apresenta pontos importantes da reforma da Lei 14.112/2020 na recuperação judicial e falência, um dos estudiosos da obra destaca que a mediação possui um grande papel em gestores envolvidos em situações de crise empresarial se aproximem através de conhecimento e flexibilidade para solucionar os problemas que surgem no processo de recuperação.

A gestão empresarial é vista hoje por diversas formas de se executar, graças aos muitos estudos de muitos professores e profissionais renomados, como um dos mais influentes pensadores da gestão empresarial, Drucker (1985) aborda a importância da inovação e do empreendedorismo para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Além de suas grandes contribuições com as teorias administrativas, como a teoria da



insolvência, teoria da agência, e teoria institucional. Seus resultados estão presentes na forma como as empresas são administradas hoje.

O sucesso de uma organização dependia menos de tecnologia ou capital, e mais de como as pessoas eram gerenciadas e motivadas. Em seus estudos, ele destacou que as empresas não existem apenas para lucrar, mas para contribuir com a sociedade. Drucker moldou uma visão mais humana e sistêmica da administração, mostrando que, no centro de tudo, estão as pessoas.

A grande globalização da internet, onde o acesso a muitos conteúdos para grandes empresários e suas formas de agir diante o mercado atual, podem influenciar muito na tomada de decisão. Porém apenas o estudo e conhecimento não são suficientes para enfrentar um grande mercado competitivo e extremamente flexível, diante a isso, o gestor deve ter sempre em mente o seu risco financeiro e que como qualquer outro, não está isento de uma perigosa crise financeira.

Porém, se o gestor for capaz, estudado, e ter uma mente aberta para possibilidades e mudanças, ele pode reverter a crise financeira que assola sua empresa de forma calma e cautelosa, precisando de uma boa assessoria, um objetivo claro em mente, e diminuir drasticamente o custo geral da empresa (controle financeiro, objetivos e gastos). Obviamente que não será um caminho fácil, visto que a partir do momento em que a empresa começa a entrar em resultados de receita negativos, mesmo que pequenos, o gestor imediatamente está em uma posição de queda. Por isso, independente da área que sua empresa atua, a demanda que recebe ou o seu tamanho, é importante que o gestor tenha conhecimento sobre a área geral do mercado e suas constantes alterações.

Horowitz (2014, p.11) Destaca um ponto importante acerca do tema, desafios reais de gerir e salvar empresas em tempos de crise, em seu livro, ele compartilha dificuldades e como as consequências de decisões críticas podem influenciar a sobrevivência da empresa. Ele menciona que aprendeu a procurar alternativas, narrativas e explicações sobre perspectivas radicalmente diferentes para influenciar sua própria perspectiva, ele também infatiza um ponto bastante interessante onde a simples existência de um cenário alternativo é, quase sempre, tudo que é necessário para manter viva a esperança de um trabalho atento e bem sucedido.



A falência de uma empresa não impacta apenas seus proprietários e colaboradores. Os efeitos se estendem ao tecido econômico e social como um todo, abalando a confiança do mercado e provocando instabilidades que podem se estender por setores inteiros. A irresponsabilidade empresarial pode desestabilizar fornecedores, investidores e até comunidades locais que dependem da operação da empresa, criando um efeito dominó que prejudica a economia.

Hoje, a gestão empresarial pode ser executada de diferentes maneiras, fruto dos inúmeros estudos realizados por professores e profissionais renomados, além da vasta globalização da internet. O acesso a conteúdos e materiais de grandes empresários e suas estratégias frente ao mercado global tornou-se mais acessível. A democratização da informação permite que gestores em qualquer canto do mundo aprendam sobre práticas modernas de gestão, adaptando-as às realidades locais. se o gestor for capaz de combinar seu conhecimento com uma mentalidade aberta às mudanças e uma postura cautelosa, ele pode ser capaz de reverter uma crise financeira.

Segundo Hoffman (2012), retrata uma importantíssima história administrativa de como Mulally assumiu a Ford em 2006 quando a empresa estava á beira da falência e implementou um plano de recuperação, considerado por muitos, ousado, que focava na união dos diversos segmentos da empresa, eliminação de projetos inábeis e a globalização de veículos de alta qualidade.

O gestor foca em transparência, trabalho em equipe, e disciplina. O livro destaca não apenas as decisões estratégicas de Mulally, mas principalmente o impacto humano dessas mudanças e decisões, tornando-se um estudo de caso exemplar sobre como uma liderança visionária e humana pode transformar uma organização em dificuldades.

De acordo com Collins (2009), coletou dados de sessenta empresas e realizou duas perguntas "O que aconteceu antes do declínio se tornar visível e o que a empresa fez quando começou a cair?", o que torna a resposta individual de cada empresa uma biblioteca de possibilidades e conhecimento. Então ele parte de um objetivo para descobrir o que as empresas que fracassam têm em comum, realizando esse estudo com duas empresas do mesmo período, do mesmo mercado e do mesmo tamanho, e tenta descobrir por que uma caiu e outra não, então ele desenvolveu cinco etapas do declínio corporativo, todas elas, envolvendo especificamente o gestor da empresa.



Para tanto, é necessário atuar com calma e sabedoria, contando com uma assessoria competente e focando em um objetivo claro e realista. Em momentos de crise, é essencial reduzir drasticamente os custos gerais da empresa por meio de um rígido controle financeiro, alinhando os objetivos empresariais com a nova realidade e eliminando gastos supérfluos.

McLean e Elkind (2005), nos prova que até as grandes corporações podem cair, a Enron Corporation estava há muito tempo enraizada no mercado, porém envolvida em fraudes corporativas, ganância, e cultura corporativa tóxica, além de práticas financeiras enganosas, tendo uma queda devastadora e falência total da empresa. Tudo isso nos traz lições de como o mercado não pode ser enganado, deve ser seguido á risca todas as leis e comprometimentos éticos e corporativos.

Portanto, independentemente da área de atuação da empresa, de sua demanda ou de seu tamanho, o gestor precisa estar atento ao ambiente competitivo em que sua organização opera. O conhecimento sobre o mercado em geral, suas tendências e constantes alterações deve ser parte integral da estratégia do gestor. Somente com essa visão ampla e aberta é possível antecipar-se aos desafios, adaptando-se antes que as crises se tornem incontroláveis e preservando o futuro da organização.

## ***2.2 Estudo de caso e análise do ambiente interno.***

O gestor automaticamente será o indivíduo a par de todas as situações correntes atuais da empresa, logo, muitas informações e problemas a serem resolvidos chegarão diariamente a ele. É seu dever organizar todas essas demandas de forma que todas sejam resolvidas no momento correto sem desespero e mal-acabado. A maioria desses problemas serão solucionáveis financeiramente, mas é preciso analisar com cautela a situação financeira da empresa antes de tomar qualquer decisão.

A empresa escolhida passou por uma crise financeira sufocante, o gestor, priorizou pagamentos essenciais apenas para continuar o dia a dia da empresa, mesmo sem fluxo de caixa. Houve corte de gastos, e venda dos patrimônios, tanto pessoais quanto profissionais, assim, ele manteve o controle financeiro até que se estabilizasse e buscasse novos



investimentos. O gestor utilizou de estratégias defensivas durante a crise, essenciais para manter o bom funcionamento.

### **3 METODOLOGIA**

Neste trabalho foi utilizado uma pesquisa baseada em fatos coerentes que ocorreram em uma empresa anapolina, onde o sócio-proprietário da empresa em 2016, enfrentou problemas financeiros a ponto de quase encerrar as atividades da empresa, porém, conseguiu realizar estratégias em seus negócios, e contornar a situação. Hoje, em 2024, o mesmo se encontra com diversos negócios lucrativos espalhados por Goiás.

Esta metodologia consiste, num conjunto de procedimentos qualitativos, com um propósito privilegiado de contribuir para o desenvolvimento de teoria. É uma metodologia baseada no estudo próximo dos dados da investigação que se apresentam, inicialmente, mal estruturados (Rennie, Phillips e Quartaro, 1988).

A coleta de dados foi realizada através de entrevista, sendo que também foi utilizado estudo literário no google acadêmico, pesquisando artigos que tratam do assunto em questão. Trata-se de "uma metodologia geral para desenvolver teoria, que está enraizada nos dados sistematicamente recolhidos e analisados. À teoria evolui durante a própria investigação e isso ocorre através da relação dinâmica e contínua entre análise e recolha de dados" (Strauss e Corbin, 1994, p.273). .

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa nos introduz e desenvolve os problemas que um gestor pode encontrar ao administrar uma empresa em falência, e nos mostra que a maioria dos problemas que o mesmo enfrenta, serão financeiros, além de judicialmente complicados e demorados, os problemas do dia a dia, com fornecedores e principalmente internamente, como funcionários e matéria prima. Reunindo 1 ano de estudo, análise de caso, e a forma como o gestor lidou com os problemas que vinham em sua porta diariamente, conclui-se muito sobre resiliência profissional e social, graças a um constante trabalho de contato com





fornecedores e clientes, o que também permite aprender em muitos cenários flexíveis com diferentes tipos de personalidades internas e externas, além da matéria prima necessária e sua dificuldade de possuí-la no armazém da empresa, Porque todas essas áreas da empresa precisam coagir mutuamente, de forma livre e automática, vão apresentar falhas em certos momentos, mas precisam da atenção física de alguém para mantê-las constantemente a favor do funcionamento da empresa. Tudo isso exige a firme e constante atenção do gestor, presença, controle, e autoridade profissional.

Em 2016, a Visual Eventos, uma empresa particular que executava licitações públicas do governo, enfrentou uma situação financeira crítica, graças a um governo que na época, cortou o pagamento da empresa, o que exigiu do gestor uma mentalidade resiliente e flexível. A resiliência se manifestou na capacidade do gestor de manter o foco, mesmo diante dos problemas e adversidades, buscando maneiras de reerguer a empresa e não se perder no desespero.

A mentalidade estratégica, por sua vez, foi essencial para avaliar e escolher as melhores ações que poderiam minimizar os impactos da crise. Um dos pilares fundamentais para reverter a crise foi o controle rigoroso das finanças. O gestor primeiramente priorizou cortes de custos, o primeiro passo nesse tipo de situação, evitando as despesas mais supérfluas e adotando medidas que diminuíram os gastos sem comprometer a máquina.

Essa prática é crucial para qualquer organização em dificuldades, pois permite alocar recursos de forma mais eficiente e evitar o aumento da crise. O gestor também firma que sua melhor acessoria durante essa crise foi a advocacia, onde ele teve um grande apoio para tomar suas decisões e manter a empresa no mercado. Houve também corte de funcionários repentino, o que causou diversos processos na justiça, onde mais capital teve que ser desembolsado. Sua capacidade profissional de manter tantos negócios de pé após esses eventos é de se impressionar, o que o torna hoje em dia, um gestor extremamente experiente e capaz de enfrentar muitas adversidades.

Por fim, apesar de ser um estudo aprofundado, é importante reconhecer as limitações deste, que se concentrou em uma única empresa. Estudos futuros poderiam ampliar a pesquisa para incluir múltiplos casos, proporcionando uma base comparativa



mais ampla e enriquecendo ainda mais o entendimento sobre gestão empresarial em situações de falência.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa, abordando uma crise financeira, nos oferece lições valiosas sobre resiliência, estratégia e a importância de uma gestão empresarial centrada em decisões conscientes e adaptáveis. O raciocínio e moral vão muito além de uma simples análise técnica, pois revela o impacto emocional e humano de se estar à frente de uma empresa em tempos de adversidade.

Enfrentar uma situação de quase falência exige do gestor não apenas conhecimento técnico, mas também uma capacidade extraordinária de liderança e foco. É preciso manter a calma em meio ao caos, tomar decisões difíceis, e, acima de tudo, acreditar na possibilidade de reverter o cenário.

Essa pesquisa não foi apenas sobre recuperação financeira, mas também sobre crescimento pessoal e profissional. O gestor, através de seu exemplo, não só reergueu seus negócios como também inspira outros profissionais a enfrentar adversidades com profissionalismo, aprendendo e evoluindo com cada obstáculo. Sua história reflete a força do espírito empreendedor, capaz de transformar crises em oportunidades e de construir um legado sustentável. Essa trajetória também reforça a importância do apoio de uma rede de contatos sólida, composta por parceiros, mentores e colaboradores dispostos a caminhar juntos em direção à solução.

A resiliência demonstrada em cenários de quase falência está diretamente ligada à capacidade do gestor de equilibrar razão e emoção. Em tempos difíceis, é comum que dúvidas, medos e incertezas ganhem força, mas o verdadeiro líder é aquele que encontra na dificuldade uma fonte de aprendizado e evolução. Manter uma comunicação aberta com a equipe, reforçando o compromisso com a superação, é um dos aspectos que tornam a gestão em tempos de crise uma experiência marcante e transformadora.

Por fim, o exemplo de um líder que atravessa e supera uma crise financeira inspira não apenas seu círculo imediato, mas também uma nova geração de empreendedores. Essa é a verdadeira essência do empreendedorismo, a capacidade de inspirar valor e esperança,



mesmo diante das circunstâncias mais difíceis, e deixar um impacto positivo que ultrapassa os limites da empresa, alcançando a sociedade como um todo.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA Arthur, FURTADO Paulo; **Lei da Recuperação e Falência**, Editora Foco 2021.

COLLIN, C. James; **Como as Gigantes Caem**, Alta Books, 2018.

DUCKER Peter; **Inovação e Espírito Inovador**, 1985

H. ZIMMER Aldrich; Entrepreneurship through social networks. BARTH, F. In: Raymond - **Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem**, Economic spheres in Darfur, 2016.

HOFFMAN, G. Bryce; **American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company**, Crown Business, 2013.

HOROWITZ Bem; **The Hard Thing About Hard Things**, Harper Business, 2014

MCLEAN, Bethany, ELKIND Peter; **Enron: The smartest Guys in The Room**, Portfolio Trade, 2004.

## 7 QUESTIONÁRIO; ENTREVISTA COM O GESTOR

**1- Quais são os principais sinais que você observou que a sua empresa estava entrando em falência ?**

**2- Como escolheu e priorizou pagamentos a credores durante a crise financeira ?**

**3- Quais estratégias foram usadas para contornar dívidas e recuperar a atividade da empresa ?**



- 4- Qual o primeiro ponto que você revisou na empresa quando esta apresentou prejuízo ?
- 5- Quais são os principais erros cometidos ao tentar salvar uma empresa da crise financeira em sua opinião ?
- 6- Qual é o principal papel de um consultor financeiro em um processo de falência baseado em sua experiência ?
- 7- Qual foi o melhor tipo de acessoria que você teve na crise financeira?
- 8- Quais medidas de corte de custos foram implementadas para salvar a empresa ?