



ARQUIVO PESSOAL



**POR ROGÉRIO PARENTE**

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).  
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

## RESILIÊNCIA EMPRESARIAL: POR QUE ALGUMAS EMPRESAS ATRAVESSAM AS CRISES E OUTRAS FICAM PELO CAMINHO

FREEPIK



**C**aro leitor, nos últimos meses, nesta coluna, tenho convidado você a refletir sobre diferentes dimensões da competitividade empresarial. Falamos sobre a turbulência global, sobre o custo crescente de competir no Brasil, sobre a necessidade de velocidade estratégica, sobre a importância da diversidade de pensamento nas equipes e até sobre a armadilha dos indicadores que mais decoram relatórios do que orientam decisões.

À primeira vista, cada um desses temas parece tratar de um aspecto específico da gestão. Mas, quando colocados lado a lado, revelam algo maior: todos convergem para a mesma questão central – a capacidade das organizações de resistir, aprender e se adaptar em um mundo no qual a instabilidade passou a ser regra. Em outras palavras, estamos falando de resiliência empresarial.

Esse tema deixou de ser apenas um conceito elegante da literatura de gestão. Tornou-se uma competência essencial de sobrevivência – e, em muitos casos, de permanência competitiva. Basta observar o cenário ao redor.

Nos últimos anos, as empresas têm enfrentado uma sequência de choques que dificilmente caberia em qualquer planejamento tradicional: pandemias globais, guerras regionais com impacto sobre cadeias de suprimento, rupturas tecnológicas aceleradas pela inteligência artificial, inflação persistente em diversas economias e um ambiente geopolítico que parece cada vez mais fragmentado.

Segundo o World Economic Forum, mais de 60% das empresas globais afirmam que a instabilidade geopolítica e econômica já impacta diretamente suas decisões estratégicas. Ao mesmo tempo, a transformação digital continua redesenhando setores inteiros em uma velocidade que poucos imaginavam possível há apenas uma década. O resultado é um ambiente de negócios que já não conhece repouso: opera em permanente estado de transição.

Se, no passado, as empresas podiam planejar ciclos estratégicos relativamente estáveis, cinco ou dez anos à frente, hoje muitas delas precisam revisar prioridades a cada trimestre. Tecnologias que ontem eram diferenciais competitivos tornam-se rapidamente padrões de mercado. Novos concorrentes surgem de setores inesperados. E consumidores cada vez mais conectados mudam suas expectativas em ritmo acelerado.

No Brasil, essa instabilidade ganha camadas adicionais. Nossa economia convive simultaneamente com juros elevados, volatilidade política, complexidade tributária, gargalos logísticos e a recorrente escalada de escândalos de corrupção, que não atingem apenas governos ou instituições isoladas, mas contaminam a confiança, pressionam o ambiente de negócios e impactam todo o ecossistema financeiro e econômico do país. Planejar, nesse contexto, exige muito mais do que análise financeira. Exige capacidade de adaptação contínua.

A realidade empresarial brasileira tornou-se uma espécie de laboratório permanente de gestão sob pressão. Não por acaso, muitas organizações vivem hoje em um estado de tensão silenciosa. Processos são ajustados constantemente. Estruturas são redesenhadas. Estratégias são revistas antes mesmo de ganhar consistência plena.

Mas aqui surge um ponto importante: nem todas as empresas reagem da mesma forma a esse ambiente turbulento.

Algumas reagem de forma quase instintiva, entrando em modo defensivo. Cortam investimentos, reduzem riscos ao mínimo e passam a atuar apenas para atravessar a tempestade, na esperança de tempos melhores. À primeira vista, parecem prudentes. Na prática, muitas apenas trocam direção por retração – e chamam isso de cautela. Entretanto, quando encolhem

demais, perdem não só velocidade, mas critério, energia e, aos poucos, a própria capacidade de futuro.

Outras fazem algo diferente. Mesmo diante da incerteza, continuam aprendendo, ajustando processos, investindo em tecnologia, desenvolvendo pessoas e testando novos caminhos. Posso trazer como exemplo a WEG e a Suzano. Cito a WEG porque ela combina, de forma rara, crescimento consistente, inovação contínua, disciplina de gestão e capacidade de adaptação sem perder coerência estratégica; em 2024, a companhia reportou receita operacional líquida de R\$ 38 bilhões, retorno sobre o capital investido acima de 34% e 73% da receita oriunda de produtos sustentáveis, além de avanços concretos em sua agenda ESG. Cito também a Suzano porque, mesmo em um ambiente global desafiador para a celulose, manteve foco em eficiência, controle de custos, geração de caixa e competitividade estrutural; em 2025, registrou receita líquida recorde de R\$ 50 bilhões, redução relevante no custo caixa e geração de caixa operacional de R\$ 13,9 bilhões, sustentando resultados mesmo sob pressão de mercado. Essas organizações parecem possuir uma espécie de elasticidade estratégica: absorvem impactos, reorganizam recursos e seguem em movimento. Não negam a pressão do ambiente, mas tampouco se deixam paralisar por ela. Essas são as chamadas empresas resilientes.

Resiliência, nesse contexto, não significa apenas resistir à crise. Significa preservar direção enquanto a organização se transforma dentro dela. Empresas resilientes não apenas suportam turbulências – aprendem com elas. Usam momentos de instabilidade para revisar modelos de negócio, acelerar a inovação e fortalecer suas estruturas de decisão.

Curiosamente, quando observamos essas organizações mais de perto, percebemos que sua capacidade de adaptação raramente nasce no meio da crise. Ela é construída muito antes.

Resiliência organizacional é resultado de escolhas acumuladas ao longo do tempo: qualidade da liderança, maturidade dos processos de gestão, capacidade de aprender com dados, diversidade de pensamento nas equipes e abertura à inovação contínua.

Quando a pressão externa se intensifica, e cedo ou tarde ela sempre se intensifica, essas organizações já possuem as bases necessárias para reagir com rapidez, critério e inteligência. Outras, infelizmente, descobrem suas fragilidades apenas quando a crise já está instalada, quando o caixa já apertou, quando a operação já se desorganizou ou quando a liderança já perdeu margem de manobra.

É por isso que a pergunta central deste artigo não é apenas como sobreviver a períodos difíceis. A pergunta mais importante é outra: **Como construir uma organização capaz de atravessar crises sem perder direção — e, muitas vezes, sair delas ainda mais forte?**



## A Arquitetura da Resiliência

Quando observamos empresas que atravessam crises com mais consistência, percebemos que sua resiliência raramente depende de um único fator. Ela emerge de uma combinação de elementos estruturais que, ao longo do tempo, tornam a organização mais preparada para lidar com o inesperado. Não se trata apenas de resistência. Trata-se de capacidade adaptativa organizada.

Em outras palavras, empresas resilientes não são aquelas que evitam rupturas, choques ou pressões externas. São aquelas que possuem estruturas, cultura e processos capazes de reagir, aprender e evoluir diante delas sem perder o eixo.

A partir de diferentes estudos internacionais e da observação prática de organizações que conseguem sustentar competitividade em ambientes instáveis, é possível identificar alguns elementos recorrentes que compõem essa arquitetura da resiliência.

### 1. Clareza estratégica em meio à incerteza

O primeiro elemento da resiliência organizacional é a clareza estratégica. Pode parecer paradoxal falar em clareza em um mundo marcado por incertezas constantes. Mas é justamente em cenários instáveis que a ausência de direção se torna mais perigosa.

Empresas resilientes possuem propósito e prioridades estratégicas bem definidos. Isso não significa rigidez. Significa saber o que precisa permanecer, mesmo quando o contexto muda. Essa clareza funciona como eixo de orientação. Ela permite que a organização ajuste rotas sem perder o sentido do caminho.

Na prática, isso aparece de forma muito concreta. Em momentos de pressão, uma organização madura sabe o que preservar, o que pausar e o que acelerar. Não revisa tudo ao mesmo tempo. Não transforma cada nova notícia em ruptura estratégica. E, sobretudo, não confunde ruído com urgência nem sinal com pânico.

Organizações frágeis, por outro lado, tendem a reagir a cada nova pressão como se tudo precisasse ser redefinido. Mudam prioridades com frequência, dispersam recursos e acabam consumindo energia em múltiplas direções ao mesmo tempo. O resultado é conhecido: muita movimentação, pouca tração.

Resiliência estratégica não significa insistir em planos antigos. Significa preservar coerência enquanto se adapta.

### 2. Velocidade de decisão e capacidade de adaptação

O segundo elemento é a velocidade organizacional. Num ambiente em que tecnologias evoluem rapidamente e mudanças econômicas se propagam em escala global, o tempo de resposta passou a ser um fator decisivo de competitividade. Empresas resilientes conseguem transformar informação em decisão com rapidez.

Isso depende menos de tecnologia, isoladamente, e mais de estrutura de governança. Processos decisórios excessivamente centralizados, camadas hierárquicas numerosas e

uma cultura avessa ao erro tendem a reduzir drasticamente a capacidade de reação.

Na prática, empresas resilientes nem sempre são as que parecem mais rápidas, mas quase sempre são as que melhor convertem leitura de contexto em ação coordenada. Elas não esperam unanimidade para começar a agir. Criam ciclos curtos de decisão, testam hipóteses, corrigem rota e aprendem em movimento.

Organizações mais adaptativas trabalham com ritmos menores de aprendizado e execução. Em vez de transformar toda decisão em um ritual pesado, fazem da adaptação uma competência regular. Essa lógica aproxima o funcionamento das empresas resilientes de um princípio muito presente nos sistemas biológicos: sobreviver não depende apenas de força ou tamanho, mas da capacidade de adaptação.

### 3. Diversidade de pensamento e inteligência coletiva

Outro fator decisivo da resiliência organizacional é a diversidade de perspectivas. Equipes que pensam de forma excessivamente semelhante tendem a interpretar problemas da mesma maneira – e, muitas vezes, a repetir erros coletivamente.

A pluralidade de experiências, formações e visões de mundo amplia a capacidade de uma organização interpretar cenários complexos. Não se trata apenas de diversidade demográfica ou cultural, embora ela também seja importante. Trata-se, sobretudo, de diversidade cognitiva – diferentes formas de analisar problemas, identificar riscos e propor soluções.

Em ambientes instáveis, essa pluralidade funciona como uma espécie de radar ampliado. Ela reduz pontos cegos, qualifica a leitura de contexto e aumenta a robustez das decisões. Equipes mais diversas fazem perguntas que grupos homogêneos simplesmente não fazem. E, em tempos de pressão, a qualidade das perguntas costuma ser tão importante quanto a velocidade das respostas.

Organizações resilientes compreendem que o consenso rápido pode ser confortável, mas raramente produz as respostas estratégicas mais consistentes. O excesso de harmonia, em muitas organizações, não é maturidade – apenas discordância sufocada com aparência de alinhamento.

### 4. Decisões orientadas por dados e não por aparência

Outro aspecto frequentemente presente em empresas resilientes é a maturidade na forma como utilizam informações e indicadores. Em muitas organizações, dados são produzidos em grande volume, mas pouco utilizados para orientar decisões reais. Relatórios abundam, *dashboards* se multiplicam, mas a conexão entre informação e ação permanece frágil.

Empresas resilientes tratam indicadores de maneira diferente. Elas priorizam qualidade da informação, clareza causal e utilidade prática no processo decisório.

Mais importante do que medir muito é medir aquilo que realmente influencia o desempenho. Indicadores bem definidos

permitem antecipar tendências, identificar problemas antes que se tornem crises e avaliar se as decisões estratégicas estão, de fato, produzindo os efeitos esperados.

Na prática, isso significa trocar a gestão por sensação por uma gestão ancorada em critérios verificáveis. Significa saber quais números exigem ação imediata, quais indicam deterioração silenciosa e quais apenas alimentam a vaidade corporativa. Em contextos adversos, quem não distingue uma coisa da outra reage tarde demais ou reage para o lugar errado.

Quando os dados deixam de ser instrumento de aprendizado e passam a ser apenas elementos decorativos em apresentações corporativas, a capacidade de reação da organização diminui significativamente.

### 5. Cultura de aprendizado contínuo

Talvez o elemento mais profundo da resiliência organizacional seja a cultura.

Estratégias podem ser redesenhadas e processos podem ser aprimorados. Mas a verdadeira capacidade de adaptação nasce de um ambiente em que aprender, testar e evoluir fazem parte do funcionamento cotidiano da organização.

Empresas resilientes encaram mudanças como parte natural da dinâmica competitiva. Elas investem no desenvolvimento das pessoas, incentivam a experimentação e tratam erros como fonte de aprendizado — desde que acompanhados de responsabilidade e reflexão.

Na prática, isso significa construir organizações em que revisar caminhos não seja visto como fraqueza, em que reconhecer um erro não seja tratado como humilhação e em que aprender com o que falhou tenha tanto valor quanto celebrar o que funcionou. Sem isso, a empresa até pode parecer forte em tempos calmos, mas se fragmenta justamente quando a realidade exige revisão rápida de rota.

Essa cultura de aprendizado contínuo permite que a organização evolua de forma progressiva, sem depender exclusivamente de grandes transformações ocasionais.

Em vez de esperar pela próxima crise para se reinventar, essas empresas constroem a adaptação como competência permanente.

### Resiliência Não se Improvisa

De uma coisa eu tenho certeza, depois de tantos anos observando organizações atravessarem ciclos de expansão e de crise: resiliência empresarial não se improvisa.

Ela não aparece de repente quando a turbulência começa. Não nasce de uma reunião emergencial ou de um plano elaborado às pressas quando os sinais de instabilidade já estão evidentes.

Quando a crise chega, a empresa não revela aquilo que diz ser — revela aquilo que, de fato, construiu ao longo do tempo.

Por isso, resiliência precisa ser construída e incorporada à identidade da organização.

No mundo corporativo, existe uma tentação recorrente de transformar conceitos importantes em palavras elegantes de apresentação. Fala-se em adaptabilidade, inovação, agilidade e aprendizado contínuo. Mas nenhuma dessas capacidades se sustenta sem base concreta.

Resiliência de verdade exige pragmatismo, liderança preparada, processos minimamente sólidos, clareza de prioridades, capacidade de decisão, leitura consistente de dados e equipes capazes de aprender sem entrar em colapso a cada nova pressão do ambiente. Ou seja: resiliência não é retórica. É construção.

Ela se forma silenciosamente no cotidiano da gestão. Está na forma como líderes enfrentam divergências, revisam decisões, desenvolvem pessoas, tratam riscos e organizam a capacidade de resposta da empresa.

Muitas dessas escolhas parecem pequenas quando o ambiente está estável. Mas é justamente nelas que a estrutura real da organização está sendo desenhada.

Empresas frágeis quase sempre cometem o mesmo engano: acreditam que conseguirão reagir bem quando a crise vier, mesmo sem ter construído antes os fundamentos necessários para isso. Apostam no improviso, no heroísmo da liderança ou em alguma solução emergencial de última hora. Às vezes até resistem. Mas resistem pagando caro: com desgaste, lentidão, retrabalho, perda de foco, erosão de caixa e exaustão interna.

Empresas resilientes operam de outra forma. Não porque controlam o ambiente ou acertam sempre. Mas porque constroem, com os pés no chão, as condições necessárias para atravessar a instabilidade sem se desorganizar completamente. Elas sabem que crise não é momento de inventar maturidade. É momento de revelar se ela existe.

Em um mundo marcado por transformações tecnológicas aceleradas, tensões geopolíticas, oscilações econômicas e crescente complexidade institucional — especialmente no Brasil — essa capacidade deixou de ser um diferencial elegante. Tornou-se uma condição essencial de competitividade.

Talvez a pergunta mais importante que líderes e gestores precisem enfrentar hoje não seja como reagir à próxima crise. A pergunta é outra: estamos construindo organizações capazes de aprender, se adaptar e evoluir continuamente — ou apenas esperando que o ambiente volte a ser estável?

Porque, no cenário atual, de uma coisa eu tenho convicção: a vantagem competitiva não estará com quem fizer o discurso mais bonito sobre transformação.

Estará com quem tiver construído, antes da pressão, uma organização madura o suficiente para preservar a lucidez, continuar de pé e seguir avançando justamente quando o chão voltar a tremer. ■