



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**  
CIDADE UNIVERSITÁRIA DE LIMEIRA



---

**FERNANDA BACCARIN DISSORDI**

**GESTÃO DE CRISE NAS EMPRESAS JUNIORES:  
como tornar as organizações estrategicamente preparadas para crises**

**Limeira**  
**2022**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS  
CIDADE UNIVERSITÁRIA DE LIMEIRA



---

**FERNANDA BACCARIN DISSORDI**

**GESTÃO DE CRISE NAS EMPRESAS JUNIORES:  
como tornar as organizações estrategicamente preparadas para crises**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani

**Limeira  
2022**

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

D632g Dissordi, Fernanda Baccharin, 1998-  
Gestão de crise nas empresas juniores : como tornar as organizações estrategicamente preparadas para crises / Fernanda Baccharin Dissordi. – Limeira, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Daniel Henrique Dario Capitani.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Administração de crises. 2. Gestão integrada de riscos. 3. COVID-19. I. Capitani, Daniel Henrique Dario, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Crisis management in junior companies: how to make organizations strategically prepared for crisis

**Palavras-chave em inglês:**  
Crisis management

Integrated risk management  
COVID-19 (Disease)

**Titulação:** Bacharel em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 09-12-2022

*Dedico este trabalho à minha família, por me incentivarem e me apoiarem em todos os momentos desde antes mesmo da minha entrada na UNICAMP. Às minhas irmãs da República de 4, por serem como uma segunda família para mim. À Integra por todo o aprendizado e crescimento, mas principalmente pelas pessoas que conheci dentro da empresa júnior e se tornaram importantes partes da minha vida.*

Dissordi, Fernanda Baccarin. GESTÃO DE CRISE NAS EMPRESAS JUNIORES: como tornar as organizações estrategicamente preparadas para crises. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2022.

## **RESUMO**

O presente trabalho realizou um estudo de caso sobre a experiência adquirida pelos integrantes da empresa júnior, Integra, na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/Unicamp), durante a crise causada pela pandemia do COVID-19, em 2020. O trabalho teve como objetivo entender como os aprendizados conquistados em um cenário instável podem ser utilizados para identificar, prevenir e reagir a futuras crises. Para isso, foram feitas análises sobre os cenários de 2020 a 2022, utilizando dados financeiros e comerciais da empresa. Além disso, foram aplicadas entrevistas com membros atuais para entender sobre os atuais desafios da organização, como o corpo de membros utiliza dos aprendizados deixados pela gestão de 2020. Ao final do estudo, são apresentadas propostas de iniciativas para ajudar os atuais e futuros integrantes a evitar e mitigar crises da melhor maneira possível. Em geral, o estudo conclui que a gestão de risco deve ser tratada de forma preventiva, ao contrário do que acontece atualmente. O estudo ainda propõe algumas iniciativas para auxiliar os membros da organização a darem os primeiros passos em direção a uma gestão de riscos preventiva.

**Palavras-chave:** Administração de crises; gestão integrada de riscos; COVID-19.

Dissordi, Fernanda Baccarin. CRISIS MANAGEMENT IN JUNIOR COMPANIES: how to make organizations strategically prepared for crises. 2022. Course completion paper (Graduation in Administration) - College of Applied Sciences. State University of Campinas. Limeira, 2022.

## **ABSTRACT**

The present work is a case study about the experience gained during the crisis caused by the COVID-19 pandemic, in 2020, by the members of the junior enterprise, Integra, at the Faculty of Applied Sciences of the State University of Campinas (FCA/Unicamp), in the city of Limeira. The work aims to understand how the lessons learned in an unstable scenario can be used to identify, prevent, and react to future crises. To this end, analyses were made on the scenarios from 2020 to 2022, using financial and commercial data from the company. In addition, interviews were applied with current members to understand about the current challenges of the organization, how the membership uses the learnings left by the 2020 management. At the end of the study, proposed initiatives are presented to help current and future members avoid and mitigate crises in the best possible way. In general, the study points out that crisis management should be treated in a preventive way, as opposed to the way it is today. The study also proposes some initiatives to help members of the organization take the first steps toward preventive crisis management.

**Keywords:** Crisis management; integrated risk management; COVID-19 (Disease).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Faturamento por mês e custos em 2020.....	19
Figura 2	Projetos vendidos por mês em 2020.....	21
Figura 3	Total de projetos vendidos entre 2019 a 2022.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos	10
1.2 Justificativa	10
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>11</b>
2.1. Movimento Empresa Júnior	11
2.1.1. A Integra	13
2.2. Gestão de crises	14
2.3. Identificando e acompanhando os passos de uma crise	15
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Definição da unidade-caso</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Coleta e análise de dados</b>	<b>17</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>18</b>
4.1. Análise do cenário de 2020	18
4.1.1. Financeiro	18
4.1.2. Comercial	19
4.2. Entrevistas	21
4.3. Principais insights das entrevistas	22
4.3.1. Processos a serem melhorados	22
4.3.2. Indicativos de uma crise	23
4.3.3. Aprendendo com erros passados	23
4.3.4. Desenvolvimento e fortalecimento do time	24
4.3.5. Atuais desafios	24
<b>4.4. Discussão dos resultados das entrevistas</b>	<b>25</b>
4.4.1 Inteligência de mercado	25
4.4.2 Capacitação e gestão do conhecimento	26
4.4.3 Frente de contenção de crises	26
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>27</b>
<b>6 Referências Bibliográficas</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) foi iniciado na França, em 1967, como união organizada com o ímpeto de formar empreendedores comprometidos e com capacidade de realizar as transformações necessárias ao mundo. No país, a Brasil Júnior é a instância responsável pelas composta por 1.449 empresas juniores e mais de 26 mil estudantes, de acordo com os dados do censo da rede do MEJ (BRASIL JÚNIOR, 2018). Desde 2010, as empresas juniores contribuíram com mais de R\$ 70 milhões na economia brasileira, que são integralmente reinvestidos na educação empreendedora dos estudantes.

Não obstante, as universidades públicas têm um papel relevante na atuação das empresas juniores, dando apoio estrutural e incentivo institucional para suas atividades. Uma das principais universidades públicas do Brasil, a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) é berço de diferentes empresas juniores e organizações estudantis diversas. Uma de suas unidades com maior número de alunos de graduação, a Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/Unicamp), lotada no município de Limeira-SP, dentre dezenas de organizações estudantis, identifica-se a atuação de duas empresas juniores, dado seu papel relevante para alunos dos diferentes cursos de graduação da FCA/Unicamp, são elas, a Eixo Público Consultoria Júnior, a CENS - Consultoria em Esporte e Saúde, e a Integra - Consultoria em Engenharia e Gestão, o principal objeto deste estudo.

Com a pandemia do COVID-19, empresas de todos os setores e tamanhos foram impactadas negativamente, incluindo as empresas juniores, que foram afetadas, adicionalmente, pelo fechamento temporário dos espaços físicos da universidade. À medida que o período da pandemia avançava, as empresas foram se adaptando e construindo novos processos, implantando novas metodologias e tecnologias, que, apesar de serem consideradas inovadoras e eficientes, ainda não garantem que as empresas estejam preparadas para outra crise, já que as estratégias utilizadas pela maioria delas eram respostas reativas aos problemas, e amplamente baseadas em suposições, assim como apresentam Fasth, Elliot e Styhre (2021).

No caso das empresas juniores, especificamente, observa-se uma participação similar nesse processo, sendo protagonistas de ações no âmbito

acadêmico, permitindo dar continuidade ao seu papel de impactar positivamente as economias locais e o empreendedorismo. No entanto, o distanciamento de seus membros, dificuldades em conhecer novos alunos e de aprimorar o networking presencialmente continuam a impactar suas operações, bem como deixá-las vulneráveis para futuras crises.

## 1.1 Objetivos

O propósito deste trabalho é identificar um método aplicável de gestão de crise para as empresas juniores, usando a Integra como objeto de análise, visando entregar um modelo de plano de gerenciamento de crises, com ênfase no nível estratégico das organizações.

Como objetivos secundários, este trabalho tem o intuito de oferecer respaldo técnico e expandir os conhecimentos dos universitários sobre a gestão de crises, dado que os empresários juniores tiveram, em sua maioria, contato apenas com as soluções e aprendizados adquiridos nas práticas do cotidiano, podendo se preparar de forma mais eficaz e estruturada para futuras crises, se tiverem acesso ao conhecimento necessário.

## 1.2 Justificativa

O estudo da gestão de crises é pouco explorado e aplicado pelas empresas, não só no Brasil, como ao redor do mundo. Lockwood (2005) já alertava sobre a importância de um plano de crises:

“Por meio do planejamento de gerenciamento de crises, as organizações podem estar mais bem preparadas para lidar com eventos imprevistos que podem causar danos sérios ou irreparáveis (...) Se uma organização se prepara para o “pior cenário”, então ela pode lidar com outras situações também.” (LOCKWOOD, 2005, p.2)

O estudo de Fath, Elliot e Styhre (2021), realizado com pequenas e médias empresas da Suécia, mostrou que 68% das empresas avaliadas relataram não terem áreas, ou pelo menos pessoas, cujos esforços e ações específicas fossem voltados para a crise enfrentada. Neste sentido, as empresas juniores, justamente por terem vivências muito semelhantes às das empresas seniores, enfrentaram os mesmos problemas derivados da falta de uma estrutura para gestão de crise, além de carecerem de frentes de estudos voltados ao gerenciamento de crises. Tais

esforços podem auxiliar os próprios universitários e a rede do Movimento Empresa Júnior, contribuindo para profissionais mais preparados no enfrentamento desses desafios. Também, pode impactar positivamente nas economias locais, através da fomentação do empreendedorismo e de todos os resultados entregues pelas EJs aos clientes.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Movimento Empresa Júnior**

No ano de 1967, em Paris, alunos da ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) fundaram a primeira empresa júnior do mundo, com uma vocação educacional e sem fins lucrativos a qual visava permitir que os alunos da faculdade colocassem em prática seus ensinamentos teóricos adquiridos em sala de aula (JUNIOR ENTREPRISES, 2021).

O Movimento Empresa Júnior chega ao Brasil em 1988, através da Câmara e Comércio Franco-Brasileira. A primeira empresa júnior brasileira é a Empresa Júnior – FGV, da Fundação Getúlio Vargas. Em 1990, o Brasil já contava com um maior número de empresas juniores, sendo que as do estado de São Paulo fundaram a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo), que tinha como objetivo representar as Empresas Juniores Federadas, manter as Empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do Movimento (CREJ, 2021).

Em 1993, o 1º Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) foi realizado e sediado na cidade de São Paulo, o que levou a criação das demais Federações brasileiras. No mesmo ano, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, ou Brasil Júnior, instância representativa do Movimento Empresa Júnior do Brasil, foi fundada. A Brasil Júnior é uma pessoa jurídica de direito privado, associação civil, sem fins econômicos, com sede na cidade de Brasília, Distrito Federal (CREJ, 2021).

Desde o início do movimento, em 1967, até o presente momento, as empresas juniores têm como principal finalidade preparar os universitários para o mercado de trabalho, através do estabelecimento de uma ponte entre teoria e prática. As empresas juniores permitem que o aluno tenha contato com um ambiente muito similar com o de empresas seniores, levando o membro a ter contato com clientes, parceiros, e problemas reais. Além dos conhecimentos de *hard skills* adquiridos, os membros das empresas juniores desenvolvem habilidades como

liderança, tomada de decisão, trabalho em equipe, e trabalho sob pressão (BRASIL JÚNIOR, 2021)

Um estudo feito por Campos et al. (2014), entrevistou membros, ex-membros, professores orientadores e profissionais que trabalharam com empresas juniores, para analisar as competências desenvolvidas pelos universitários, assim como as oportunidades trazidas pela vivência nas empresas juniores. Segundo os autores, a pesquisa revelou que:

“A variedade das competências desenvolvidas pelos empresários juniores e a sua aquisição em ambiente dinâmico e de prática profissional supervisionada por profissionais das respectivas áreas sugerem que as EJs propiciam um espaço de apoio à formação de profissionais com perfil multifacetado e habilitado a resolver problemas e lidar com situações e contextos variados de trabalho, apontado por (ZARIFIAN, 2001) como o mais demandado na atualidade.” (CAMPOS et al., 2014, p. 460)

De tal maneira, fica evidente que o MEJ tem potencial contributivo na formação e capacitação de futuros profissionais, auxiliando a preencher lacunas do ensino universitário, através da aquisição de competências, como comprometimentos com resultados e acordos, trabalho em equipe, pró-atividade, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, entre muitas outras habilidades analisadas no estudo de Campos et al. (2014).

Dado que as empresas juniores têm o propósito de realizar projetos e serviços que contribuem para o seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional, e se aplicam a qualquer curso do ensino superior, as EJs podem ser de diversas áreas de atuação, setores, e possuir diversos formatos. Este é o caso das empresas juniores da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/Unicamp), citadas anteriormente neste trabalho. Ressalta-se que as três empresas são diferentes entre si, sendo que a CENS, por ser a empresa júnior dos cursos de Nutrição e Ciências do Esporte, atua no setor de saúde e alimentação; já a Eixo Público atua especificamente no setor público, e gerida por estudantes do curso de Administração Pública; e por fim, a Integra, que atua com setores de gestão, sobretudo Administração, e engenharias.

### 2.1.1. A Integra

Fundada em 2009 na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP), em Limeira-SP, a Integra atua em serviços de consultoria nas áreas de Engenharia e Administração, constituída e gerida por alunos de graduação da UNICAMP. Nesse período foram realizados mais de cento e vinte projetos de consultoria para clientes com diferentes intuitos, modelos de negócio e perfis. Sua missão, segundo site oficial da organização, é “integrar os desafios do mercado de Limeira e região com o desenvolvimento de líderes empreendedores”, e seus principais valores são: ética acima de tudo; paixão por desafios; impacto no cliente; integração; e inovação (INTEGRA, 2021).

Seu organograma consiste na divisão de quatro grandes áreas: mercado, projetos, gente e gestão e presidência. Cada área tem seu diretor responsável, com cargo de um ano de duração. Os membros não são alocados em áreas de atuação específicas, todos os membros têm como principal função a atuação em projetos, e tem a possibilidade de trabalharem em ações internas da empresa, como marketing, vendas ou recrutamento. Os grupos responsáveis por realizarem essas tarefas de gestão interna são chamados de “células”, e podem ter duração constante como a célula de marketing, ou duração periódica, como a célula de precificação.

No momento pré pandemia, a Integra tinha sua captação de clientes baseada quase que exclusivamente por indicações de outros clientes em momentos específicos do ano, como na Feira de Empreendedorismo e Negócios, ou outros eventos da ACIL (Associação Comercial e Industrial de Limeira), em que acontecia a prospecção de clientes de forma ativa. Esse formato de prospecção gerou, em 2019, um total de onze projetos vendidos e executados pela Integra; a partir de fevereiro de 2020, possíveis clientes começavam a entrar em contato com a empresa para agendar reuniões de diagnóstico. No entanto, a partir de março de 2020, com a pandemia da COVID-19, a Integra se viu sem nenhum cliente interessado até o mês de abril, mostrando o tamanho do impacto que a falta de uma preparação para uma crise da dimensão que a referida pandemia trouxe a diferentes espectros da sociedade e economia.

## 2.2. Gestão de crises

Boin et al. (2013, p.81) descrevem a gestão de crises como “a soma de atividades destinadas a minimizar o impacto de uma crise”. O impacto é medido em termos de danos às pessoas, infraestrutura crítica e instituições públicas. O gerenciamento eficaz de crises salva vidas, protege a infraestrutura e restaura a confiança nas instituições públicas”. A partir desta análise, fica evidente a importância de uma preparação das organizações acerca da gestão de crises, ao invés do posicionamento reativo utilizado pela maioria das organizações, como é visto no trabalho de (PAUCHANT; MITROFF, 1992, p. 11), em que afirmam que “gerenciamento de crises não é o mesmo que gerenciamento de falhas”.

Até 2019, pouco se via sobre gestão de crises, sendo a ênfase dos estudos sobre crises pautadas na forma em como as organizações poderiam lidar com crises financeiras ou incidentes catastróficos. Em geral, estes estudos se baseavam em formas de lidar com crises pontuais, e se voltavam mais a respostas a emergências, ou recuperação de desastres, como sequestros, e atentados terroristas. (LOCKWOOD, 2005, p.2).

No entanto, este cenário mudou após a pandemia do COVID-19. Por conta de sua atuação direta com o mercado, as empresas juniores tiveram impactos de escala tão grande quanto às demais empresas, principalmente por não terem, em sua maioria, contato tanto teórico quanto prático com a gestão de crises, levando em consideração que o tema era dificilmente abordado em cursos tangentes às áreas da administração e ciências econômicas.

Se antes a maior preocupação das empresas eram crises de cunho majoritariamente financeiro, ou catástrofes naturais, como incêndios e terremotos, como aponta Lockwood (2005), é de se esperar que as empresas não antevejam a chegada de uma pandemia com proporções e impacto tão grandes em diversos âmbitos, como saúde e economia. Neste sentido, a pandemia da COVID-19 impôs enormes desafios para empresas em todo o mundo, aumentando significativamente a ambiguidade e incerteza, ficando à cargo das lideranças corporativas a responsabilidade em gerenciar as respostas a tais distorções.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em abril de 2020 indicou que pequenos negócios foram afetados drasticamente no período de isolamento, apontando uma queda de 88% do faturamento de pequenos negócios. Bernardes et al. (2020)

apontam algumas ações em resposta à pandemia que os pequenos empreendedores adotaram, como o comércio eletrônico. Ainda, dado ao aumento do consumo online, uma pesquisa da Contente (2020) mostrou que 71% dos brasileiros tinham a pretensão de aumentar o volume de compras digitais. Percebendo essa tendência, as grandes empresas dedicaram-se a auxiliar pequenos negócios no mundo online, o que foi o caso do projeto Parceiro Magalu, onde microempreendedores individuais e empresas poderiam cadastrar seus estoques no *marketplace* da empresa (BERNARDES et al., 2020).

Dadas as considerações, é possível, então, ter-se a dimensão do tamanho do impacto que a pandemia do COVID-19 nas empresas, principalmente as de menor porte. As grandes empresas, como foi o caso da Magalu, já vêm de um histórico de preparações para crises e contam com equipes voltadas à resolução destes problemas, o que não acontece com as micro e pequenas empresas, evidenciando o quão necessária é a discussão e conscientização dos empreendedores sobre a gestão de crises.

### 2.3. Identificando e acompanhando os passos de uma crise

Para Dobrowolski (2020), é possível identificar os sinais de crise, para assim, evitá-la, sendo este um exercício que deve ser feito constantemente pelas organizações, dado que, as crises, em sua maioria, não são eventos repentinos. Desta forma, seus líderes devem estar familiarizados com possíveis sinais de crise e garantir que estes sejam trabalhados de forma consistente. Para o autor, “a forma eficaz de neutralizar as crises é institucionalizar uma mentalidade de prevenção de crises em vez de apenas focar na resposta à crise” (DROBROWLSKI, 2020, p. 804).

O planejamento estratégico da empresa deve ser um dos pontos mais consolidados ao se enfrentar uma crise, e garantir que a tomada de decisão não seja algo “ao acaso”. Gritzapis (2003, p. 33) cita Oliveira (1999) ao reforçar a importância do planejamento estratégico para empresas:

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras e decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente, provocar o

aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa” (OLIVEIRA, 1999, apud GRITZAPIS, 2003, p. 33).

Dentro do planejamento estratégico, encontram-se os indicadores, que são excelentes formas de reconhecer os sinais de uma crise. Tais indicadores apresentam-se como úteis e pertinentes às empresas, não somente considerando o cenário pré-crise, mas no acompanhamento durante e posterior a ela, bem como na rotina padrão. Além disso, a análise e interpretação dos indicadores têm o poder de impactar diretamente na tomada de decisão dentro das organizações. Segundo Fernandes (2004, p.2), “para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. São elas que dão respaldo à tomada de decisão”. O autor explicita formas de identificar os melhores indicadores, os quais devem sempre medir atividades, pois estas terão a capacidade de serem administradas. Segundo Globerson e Frampton (2000, apud CAMARGO, 2000, p. 51), “você não pode administrar o que não pode medir”.

Levando esses estudos em consideração, identificar e administrar uma crise não parece algo tão complexo quanto alguns empreendedores encaram. Porém, é imprescindível que os empreendedores tenham consciência de suas aptidões e limites ao enfrentar crises, para que, desta forma, a tomada de decisão seja algo para solucionar problemas, e não gerar mais deles (BERNARDES et al., 2020).

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do trabalho, será utilizado o método de estudo de caso, desenvolvido por Ventura (2007), que tem por objetivo entender, através de apurações e discussões profundas, sobre um único caso. Esta metodologia se alinha coerentemente com o tema deste trabalho, por ser, segundo a autora, “apropriada para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes, (...) São úteis também na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias.” (VENTURA, 2007, p. 385).

De acordo com Gil (1995, p.58), a metodologia de um estudo de caso não é algo inflexível, mas conta com quatro principais fases responsáveis por nortear o estudo, e que serão empregadas neste trabalho. São elas: a) delimitação da

unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. A partir disso, será discutida a formulação de uma estratégia de gestão de crises para a Integra, empresa júnior da FCA/UNICAMP, a qual será introduzida aos membros como uma forma de embasamento e precaução para futuras possíveis crises.

### 3.1. Definição da unidade-caso

A unidade-caso escolhida foi a Integra, por conta das experiências vividas pela empresa e seus membros. A empresa júnior passou por uma reestruturação emergencial, devido às demandas que eclodiram na pandemia, assim como já discutido nos tópicos anteriores. Após vencidos os problemas, a Integra agora caminha para uma fase de ampliação de aperfeiçoamento de processos, busca de inovações, e cada vez mais excelência e experiências. Desta forma, entende-se que o momento se faz ideal para trazer mais conhecimento e preparação para os atuais e futuros membros, sobre uma eficaz gestão de crises.

### 3.2. Coleta e análise de dados

O método para coleta de dados escolhido foi a pesquisa com membros, Ribeiro (2008) descreve a entrevista como uma técnica capaz de adquirir informações com pontos de vista diferentes e mais amplos do que o esperado. Segundo Gil (1999), as entrevistas são excelentes formas de captura de informações relacionadas às experiências, visões, e até sentimentos e desejos das pessoas, e diferentemente de outras formas de coleta de dados, como o formulário, por exemplo, ela possibilita ao entrevistador de capturar não só as palavras de quem é entrevistado, mas também sua tonalidade de voz e ênfase nas respostas, e expressões faciais e corporais.

Ainda, Gil (1999) categoriza as entrevistas em informais, focalizadas, focalizadas por pautas e formalizadas. A selecionada para ser aplicada neste estudo foi a entrevista focalizada por pautas, que possui ordenação e relação entre suas perguntas, e é guiada pelo entrevistador, que pode explorar as respostas de acordo com sua análise. Na coleta de informações com os membros, o objetivo é colher suas experiências práticas, visões e opiniões, para obter um resultado pautado não só em estudos teóricos, mas também nas vivências dos integrantes.

Neste trabalho, a metodologia de entrevista por pautas será aplicada em seis membros atuais da Integra, sendo dois deles da diretoria, dois líderes, e dois membros fora de cargos de liderança, desta forma será possível compreender a visão dos integrantes em três diferentes tipos de cargos e responsabilidades.

Em seu estudo, Gil (2002, p.133) definiu as análises de documentos como “uma sequência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”. Desta maneira, os dados fornecidos por documentos oficiais da Integra serão estudados e trabalhados de forma a entendê-la numericamente nos momentos, pré, durante e pós pandemia, e os impactos sofridos por cada um destes.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. Análise do cenário de 2020**

Para esse estudo são analisadas as diferenças entre as áreas comercial e financeira da Integra antes e pós pandemia do COVID-19, focando na comparação entre o número de projetos vendidos e o faturamento.

#### **4.1.1. Financeiro**

Devido ao histórico positivo de projetos, principalmente depois da venda do projeto para uma companhia aérea em 2012, a Integra contava com uma ótima saúde financeira, possibilitando com que os membros tivessem acesso a ferramentas pagas para o desenvolvimento dos projetos, idas a eventos, confraternizações, e outras atividades oferecidas de forma quase totalmente gratuita pela Integra. Com a escassez de projetos, a Integra se viu forçada a priorizar seus recursos, e fazer alguns cortes, como foi o caso da ferramenta *RD Station* utilizada no marketing, e que teve seu plano reduzido, limitando alguns recursos do marketing.

Em 2019, a Integra teve um faturamento de R\$88.628,00, número dentro da meta do ano definida pela Brasil Júnior. Em 2020, apesar de ter superado as adversidades do primeiro ano da pandemia, e ter conquistado um faturamento maior em relação ao ano anterior, apresentou no primeiro semestre faturamento igual a

zero, como apresentado na figura 1, onde é possível observar a forte variação ao longo do ano, amenizada com a entrada de recursos no início do segundo semestre.

Fazer uma gestão capaz de elencar prioridades de forma responsável e inteligente é essencial em todos os momentos, mas principalmente numa crise. Somado a isso, a Integra possuía em 2020 uma reserva no valor de R\$ 20.000,00, que foi usada ao longo do ano, e devolvida no final do ano.

O custo médio mensal, dado fornecido pela gestão 2022 da Integra, é feito através da somatória dos custos fixos e variáveis do ano (como por exemplo, os ingressos dos eventos do MEJ), dividida por mês. Com esse valor, fica mais fácil para os responsáveis fazerem planejamentos e projeções. Para efeito comparativo, a linha de custos mensais foi calculada através da somatória dos gastos totais da empresa no ano de 2020, dividida por 12.

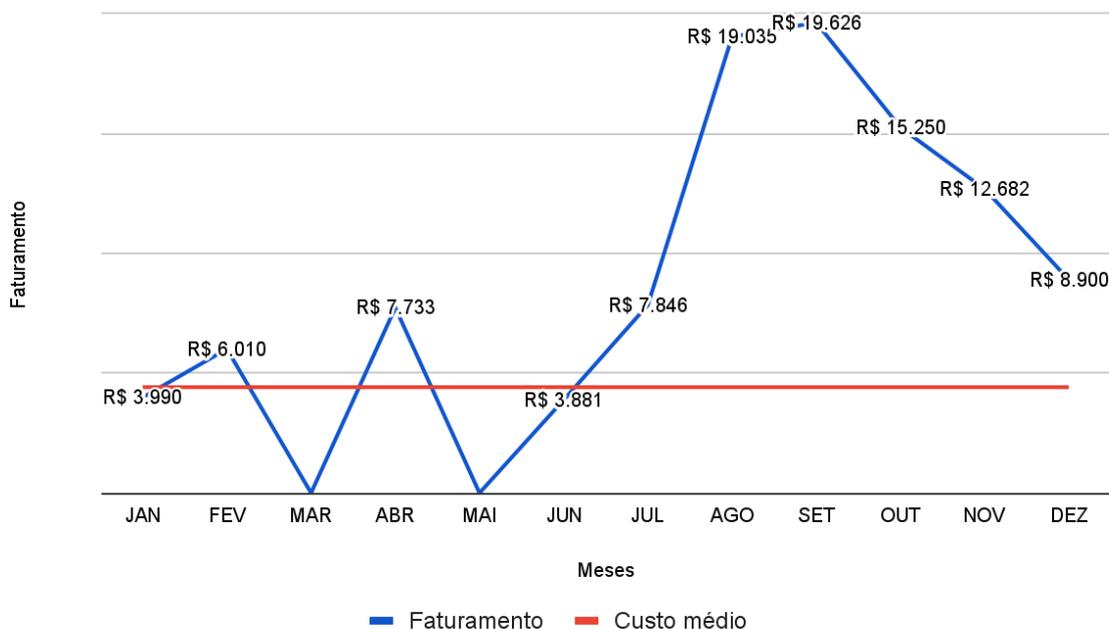


Figura 1 - Faturamento por mês e custos em 2020

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.2. Comercial

A primeira área a sentir o impacto da crise, o comercial da Integra sempre foi focado em indicações entre clientes. Com a paralisação da pandemia, a Integra ficou meses sem conseguir vender um único projeto. Esse cenário foi responsável por

adiar planos e investimentos planejados para a empresa, além de deixar vários membros desmotivados, uma vez que não haviam projetos para serem feitos.

Por conta dessa necessidade emergencial, os membros tomaram iniciativas para reverter o quadro em que a Integra se encontrava, desenvolvendo novas formas de prospecção de projetos. Ao longo de 2020, essas e outras iniciativas foram desenvolvidas e profissionalizadas, resultando no nascimento das células de vendas e marketing, além de outras iniciativas temporárias, como a célula de BI.

Na Figura 2 é possível visualizar a estagnação das vendas em 2020 durante os primeiros meses, e a partir de março, observa-se o crescimento na curva, como resultado dos esforços realizados, principalmente dos “*Cold Calling Days*”, iniciativa que consistiu em fazer um dia todo de ligações de *cold calling*, e que resultaram na primeira venda de projeto após início da pandemia. Em 2021, esse cenário foi completamente diferente. A consolidação das equipes responsáveis por vendas e marketing, garantiu com que a frente de mercado se expandisse durante as gestões seguintes, como observado na Figura 3. Em todas as Figuras de comparações anuais, foram utilizados os valores referentes até o mês atual do estudo, novembro de 2022.

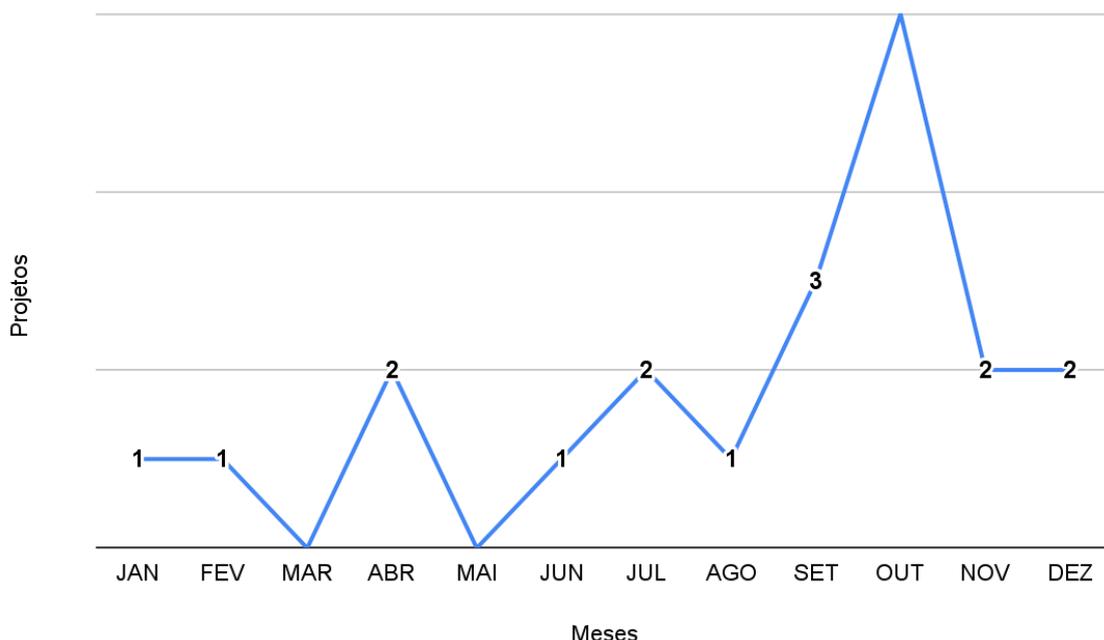


Figura 2 - Projetos vendidos por mês em 2020

Fonte: Dados da pesquisa.

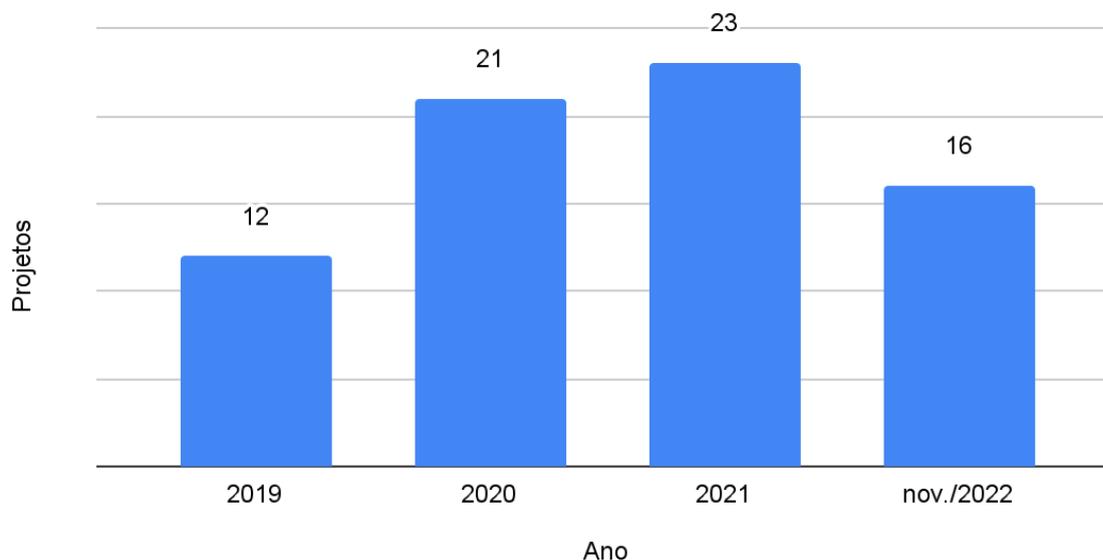


Figura 3 - Total de projetos vendidos entre 2019 a 2022

Fonte: Dados da pesquisa.

As iniciativas na área de mercado não só trouxeram a reestabilização da empresa, mas também fomentaram o interesse dos membros numa área antes tratada como coadjuvante, e que passou a conquistar o interesse dos membros.

#### 4.2. Entrevistas

A abordagem por entrevista foi direcionada a 3 diferentes tipos de membros da Integra, sendo diretores, líderes de áreas e membros sem cargos específicos, a fim de observar diferentes visões da empresa, garantindo que seja obtido o máximo possível de entendimento sobre o atual cenário e possíveis planos de ação. Nesse sentido, foram entrevistados:

- Dois diretores;
- Dois líderes de diferentes áreas;
- Dois membros comuns;

Como desenvolvido no ponto 3.3, a metodologia de entrevistas por pautas foi a escolhida para o trabalho, e portanto, foram definidas as pautas tema que foram introduzidas aos entrevistados, das quais estes puderam discorrer livremente sobre o tema abordado. As pautas escolhidas foram:

- a. Pontos fortes e fracos da Integra;
- b. Processos que devem ser aprimorados com maior urgência ou prioridade;
- c. Iniciativas de contenção de crises dentro da Integra;
- d. Identificação e primeiros indícios de uma crise;
- e. Uso da gestão de conhecimento deixada pelos membros em 2020;
- f. Soft skills necessárias para o enfrentamento de crises pelas lideranças e seus liderados;
- g. Inovação dentro da empresa;

#### 4.3. Principais *insights* das entrevistas

Ao entrevistar os 6 membros selecionados, foram colhidas suas percepções sobre o atual momento da Integra, e que são discutidas e relacionadas às análises feitas no item 4.1.

##### 4.3.1. Processos a serem melhorados

Durante as entrevistas, os membros foram questionados sobre os principais pontos fortes e fracos da empresa, e cinco dos seis membros entrevistados exaltaram a capacidade de criação e estruturação de vários processos na empresa, principalmente quando atrelados ao dia a dia dos membros em projetos. No entanto, quatro dos 6 membros, sendo 3 deles líderes, apontaram a inconstância de uso desses processos como um ponto fraco na Integra. Muitas ideias e inovação são trazidas e desenvolvidas até um primeiro momento, mas a empresa não tem a constância necessária para manter certos processos até que estes se tornem hábitos.

Como prioridade de melhoramento, os pontos trazidos pelos membros, apesar de serem diferentes, estão totalmente relacionados, e enfatizam a necessidade de uma melhor gestão dos recursos humanos da empresa. A capacitação dos membros é algo fundamental para que os mesmos sejam capazes de realizarem tarefas de forma não só eficaz, mas com confiança em seu próprio

trabalho. Além disso, quando poucos integrantes não se sentem preparados ou não tem o desempenho esperado, as tarefas são acumuladas nas mãos de poucos indivíduos, sobrecarregando-os. Tudo citado acima só poderia ser feito, segundo os entrevistados, se a comunicação entre membros, líderes e diretores é clara e honesta.

#### 4.3.2. Indicativos de uma crise

Embora não existam indicativos de uma nova pandemia da maneira como se deu, no entanto a Integra atualmente está passando por diversas dificuldades devido à instabilidade financeira do país. Esse ano a empresa não atingirá as metas estabelecidas pela Brasil Júnior, devido à queda nas vendas dos projetos, principalmente os mais caros. Segundo os membros, a Integra não possui uma frente focada na contenção de crises e, todos os problemas mais complexos são tratados pelas próprias áreas ou pela diretoria.

Outro ponto crucial que deve ser levado com mais atenção, são as métricas internas das áreas. Um dos entrevistados frisou a importância de tratar qualquer anomalia nos resultados como um ponto de atenção, como por exemplo, a queda na taxa de conversão das vendas este ano. Os indicadores e métricas internas são capazes de apontar problemas antes mesmo de indicadores como o faturamento mensal. Portanto, para a Integra é necessário identificar por qual motivo esses pequenos indícios não foram vistos, se foi em razão da dificuldade de entender um indicador, ou se mesmo estando a par da situação, as iniciativas feitas não foram capazes de reverter o quadro, e acabaram acumulando problemas.

#### 4.3.3. Aprendendo com erros passados

Os membros entrevistados admitiram ter um médio aproveitamento dos materiais deixados como gestão do conhecimento pela gestão de 2020. Alguns materiais, como o Guia de Negociação, Portfólio, treinamentos gravados, e antigas propostas são utilizados como base até hoje. Porém, existe um retrabalho constante dos membros na criação de documentos. Um exemplo é o Guia de Objeções, criado em 2021, e que em menos de um ano já “caiu no esquecimento”, segundo a visão dos entrevistados.

Isso pode ser atribuído ao nível de facilidade de localização de documentos em que o Drive da empresa se encontra. Manter os membros a par dos esforços

feitos nos anos anteriores garante com que o retrabalho seja reduzido, e erros não sejam cometidos novamente. Somando-se a isso, uma prática interessante é estreitar o relacionamento entre membros de diferentes gerações da empresa, mesmo que existam fatores que dificultam esse contato, por conta de rotina, trabalho e a própria localização geográfica, a *Rede Alumni* (rede de ex membros da Integra) pode ser melhor aproveitada, uma vez que a maioria dos *alumnis* já estão no mercado de trabalho, e poderiam ajudar ainda mais a Integra.

#### 4.3.4. Desenvolvimento e fortalecimento do time

Em relação às lideranças, as capacidades mais citadas como essenciais para o gerenciamento de uma empresa numa crise durante as entrevistas foram: racionalidade, resiliência e empatia. Líderes são responsáveis não só por gerenciar os recursos de uma empresa, mas por estimular seus colaboradores. No trabalho de Boin et al. (2013, p.81), são desenvolvidas as “tarefas executivas de gestão de crise”, e entre elas estão, o que os autores chamam de “Criação de Significado”, onde os explicam que, em tempos de crise, os membros de um grupo são procurados por seus liderados para entender como interpretam a situação, e, se os líderes são capazes de criar uma narrativa capaz de “restaurar um estado de normalidade”, se torna mais fácil manter e liderar o grupo, que por sua vez não cairá numa prisão mental de medos e anseios. Por isso é tão importante que os líderes da Integra estejam preparados para lidar com as questões interpessoais da empresa, principalmente num cenário de crise.

Comparando ao cenário vivenciado em 2020, os membros estavam não só desestimulados por conta dos projetos e vendas em baixa, mas por estarem preocupados com sua saúde, seus familiares e amigos. Assim, foi primordial para a diretoria entender como usar a Integra como um refúgio dessa ansiedade causada pela pandemia do COVID-19, através do entendimento das vontades e necessidades dos membros.

#### 4.3.5. Atuais desafios

Apesar do crescimento da Integra entre 2020 e 2021, o ano de 2022 apresentou muitos desafios para seus membros. Durante as entrevistas, o ponto crítico mais citado foi o desafio da volta ao presencial. Os membros estavam acostumados com uma carga horária de aproximadamente 25 horas semanais

destinadas à Integra, possibilitada pelo modelo online das atividades da faculdade. Com a volta ao presencial, os membros se viram obrigados a reduzir essa carga horária para se dedicarem às aulas e provas. Devido a essa mudança na rotina dos membros, muitas atividades não puderam ser realizadas, impactando negativamente na qualidade das entregas. Contudo, mesmo com essas adversidades, a gestão 2022 conseguiu reduzir o problema, utilizando da empatia para entender a nova realidade dos integrantes. Assim, foi possível traçar uma linha entre o que seria sobrecarga ou falta de tempo, e o que realmente seria falta de resiliência, para garantir que nem os membros, nem a Integra fosse prejudicada.

Outro fator que teve grande impacto nos resultados da Integra foram as mudanças do mercado. Os clientes agora têm novas necessidades e mudaram sua forma de comprar, e a Integra não acompanhou essa mudança de forma tão assertiva quanto deveria. De acordo com os entrevistados, principalmente os que têm atividades dentro da área de mercado, foram feitas várias tentativas de mudanças no escopo, no formato de venda, mas que ainda assim não foram suficientes para gerar os resultados esperados. Além disso, a alta rotatividade de membros, somada com a lenta curva de aprendizado de um novo membro do time de vendas, implica na queda da conversão das negociações.

#### 4.4. Discussão dos resultados das entrevistas

Depois de realizar as entrevistas, foi descoberto que a Integra passa novamente por um início de crise, e que, apesar de não ser do mesmo tamanho e intensidade que a de 2020, não pode ser ignorada. Para isso, serão desenvolvidas algumas estratégias, as quais serão propostas à atual diretoria.

##### 4.4.1 Inteligência de mercado

Assim como em 2020, o atual cenário de consumo sofreu uma mudança brusca, e o que possibilitou a Integra a voltar a vender projetos foi reaprender sobre o mercado. O que foi aprendido há dois anos, foi que muitas vezes os clientes não querem algo inovador no sentido cru da palavra, algo “fora da caixa”, mas para eles, o inovador é fazer o que muitas empresas não são capazes: entender e atender suas necessidades.

Para isso, são propostas algumas ideias: pesquisas com antigos e atuais clientes, as quais possibilitam entender como está o mercado local, o setor da

empresa do cliente em questão, e até pedir contatos para abordagem comercial; fazer benchmarking com empresas juniores de tamanhos similares à Integra, ou que atendam públicos semelhantes; propor parcerias com empresas juniores com serviços complementares, como foi o caso do projeto vendido em conjunto com a Pharmaceutica Jr, em 2021; e pesquisas e análises de mercado através de materiais disponibilizados empresas seniores.

Após esse processo de encontrar as dores do mercado, a Integra deve fazer uma análise interna, para entender quais dessas dores a empresa pode solucionar, e qual o melhor tipo de cliente buscar. Para efeitos de comparação, em 2020, o perfil ideal de cliente eram empresas de médio porte, que buscavam projetos de engenharia, como PCP ou mapeamento de processos.

#### 4.4.2 Capacitação e gestão do conhecimento

A Integra possui uma gestão do conhecimento muito completa e rica, no entanto, se torna rapidamente desatualizada. É importante que os membros, incentivados por seus líderes, mantenham-nas atualizadas. Junto a isso, manter os membros a par das informações que existem nesse acervo, facilita que os membros tenham mais independência e a iniciativa de buscarem soluções lá. Uma opção para isso, seria criar uma espécie de “índice”, onde indique aos membros quais materiais estão disponíveis e onde localizá-los.

Somado a isso, a curva de aprendizado deve ser uma prioridade dentro dos times, sendo o mais curta e eficiente possível. Desta forma, os novos membros são capazes de se sentirem confiantes e confortáveis a ponto de aplicarem na prática seus conhecimentos. Um exercício proposto aos membros é fazer uma análise interna e entender a partir do entendimento da cultura da empresa, qual a melhor maneira de garantir a prática da gestão do conhecimento, principalmente durante as co-gestões de líderes e diretores.

#### 4.4.3 Frente de contenção de crises

Ter membros com um pouco mais de experiência e tempo de casa, trabalhando focados em resolver esses primeiros sintomas de uma crise seria muito mais assertivo para a empresa, mesmo que isso signifique tirar dois ou três membros de suas atividades cotidianas para trabalharem nisso. Esses membros ficariam responsáveis por encontrarem as raízes dos problemas, e de suas

soluções, como por exemplo, uma mentoria, um benchmarking com outras empresas.

Esse time também poderá se voltar à análise mais aprofundada de indicadores, e até mesmo fazer a criação de indicadores que ajudem a identificar problemas iniciais. Além disso, isso garante que os diretores ficam livres para continuarem suas atividades primordiais e buscar soluções para outros problemas que afligem a empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo do trabalho foi entender como os acontecimentos do ano de 2020 impactaram no aprendizado e na forma com que as gestões da organização estudantil Integra tratam uma crise. Diferentes estudos foram analisados visando fornecer mais insumos para se aprofundar nos temas de gestão de crises, efeitos da pandemia do COVID-19, e como os temas se inter-relacionam.

Para entender mais sobre a Integra, foram analisados os dados da organização, como faturamento e número de projetos vendidos, a fim de se observar o processo de recuperação da organização estudantil após o início da crise em março de 2020, que foi sucedido por uma brusca queda em vendas e faturamento, além de identificar possíveis similaridades entre os anos, como por exemplo, a atual crise comercial que a Integra enfrentou em 2022. Complementando as análises primárias, seis membros de diferentes cargos da Integra foram entrevistados, no formato de entrevista por pautas (Gil, 1999), para captar as experiências e visões pessoais dos membros que vivenciaram os desafios de 2022. A partir da soma das análises e das entrevistas, foram tirados *insights* e feitas discussões sobre os principais temas mais importantes.

Em geral, identificou-se que, mesmo com as iniciativas de 2020, que foram capazes de superar uma crise, esses métodos e informações acabaram se perdendo ao longo dos anos, tanto por distanciamento das informações, quanto por estas estarem ultrapassadas. Entende-se, portanto, que a Integra necessita de uma cultura de gestão de conhecimento mais fortalecida, que garanta que as futuras gerações de colaboradoras consigam aproveitar dos erros e acertos cometidos pelas antigas gestões, para traçarem um caminho mais inteligente e assertivo. Também, foram realizadas sugestões de ações iniciais para a organização dar seus primeiros

passos em direção à uma gestão de crises, que devem ser voltadas à prevenção, em detrimento da tradicional contenção de emergências que a organização tem realizado nesses períodos.

## 6 Referências Bibliográficas

Integra Consultoria em Engenharia e Gestão. **A INTEGRA Consultoria**. [S. l.]. Disponível em: <https://integraej.com/quem-somos/>. Acesso em: 25 out. 2021.

Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius. **The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure**. New York: Cambridge University Press. 2005

CAMARGO, Leonidas Lopes de. 2000. 109p. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CONTENT, A. B. **Oportunidade na crise: loja digital é saída para ninguém parar**. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/oportunidade-na-crise-loja-digital-e-saida-para-ni-nquem-parar>. Acesso em 04 de maio de 2021..

DOBROWOLSKI, Z. After COVID-19. **Reorientation of crisis management in crisis**. Entrepreneurship and Sustainability Issues, Jagiellonian University, Cracóvia, Polônia, v. 8, n. 2, p. 799-810, 2020. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48)). Disponível em: <https://jssidoi.org/jesi/article/730>. Acesso em: 04 de maio de 2021

Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A.. Crisis management as practice in small- and medium sized enterprises during the first period of COVID-19. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Universidade de Gotemburgo, Vasagatan, Gotemburgo, Suécia, v. 30, n.2, p. 161-170, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12371>. Acesso em: 20 out. 2021.

GIL, **Antonio Carlos et al. Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, **Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas,1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

LOCKWOOD, Nancy R.; SPHR, GPHR. Crisis management in today's business environment. **SHRM Research Quarterly**, v. 4, p. 1-9, 2005. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf>.

Acesso em: 20 out. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

CREJ. MEJ. [S. l.]. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/crej/movimento-empresa-junior/>. Acesso em: 25 out. 2021.

Nicoletti, Mariana; Alem, Gabriela; Blazek, Marta; Fillippi, Paola; Bismarchi, Luis Felipe. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da COVID-19. **Revista De Administração De Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 413-425, nov-dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfPfhkGMs/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2021.

Junior Entrepises. **NOTRE Concept.** [S. l.]. Disponível em: <https://junior-entrepises.com/concept/>. Acesso em: 25 out. 2021.

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. **Transforming the crisis prone organization.** San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1992

Tara Trachsler, Wouter Jong, Crisis management in times of COVID-19: Game, set or match?, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 28, n. 4, p. 485-486, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12306>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12306>. Acesso em: 02 nov. 2021.

UMA CONTRIBUIÇÃO sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, jan/jun. 2004.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Pedagogia Médica. Rev SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386. 2007

