

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
***DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL***  
***ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS***

**FELIPE GUANDELINI**

**COMO UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SOBREVIVEU EM TEMPOS  
DE CRISE – ESTUDO DE CASO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**  
**2018**

**FELIPE GUANDELINI**

**COMO UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SOBREVIVE EM  
TEMPOS DE CRISE – ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli.

CURITIBA  
2018

**FELIPE GUANDELINI**

**COMO UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SOBREVIVE EM  
TEMPOS DE CRISE – ESTUDO DE CASO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

---

Prof. Dr. Egídio José Romanelli  
Professor do GEOB, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

---

Prof. Dr. Adalberto Matoski  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Várias pessoas participaram direta ou indiretamente desta jornada de estudos durante a pós-graduação, e a estas pessoas, meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente, aos meus pais, que sempre me apoiaram e motivaram em todos os momentos da minha vida, sem os quais, não conseguiria. Ao professor Egídio José Romanelli, pela paciência e sabedoria com que me orientou, desde a escolha do tema até seu desenvolvimento. Agradeço também a minha namorada e aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado. Por fim, agradeço ao diretor da empresa que cedeu seu tempo para realização deste trabalho.

## RESUMO

GUANDELINI, Felipe. Como uma Empresa de Construção Civil sobrevive em tempos de crise – Estudo de caso, 2018. 39f. Monografia (Especialização em Engenharia de Gerenciamento de Obras) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

A presente monografia tem por objetivo analisar maneiras como pequenas e médias empresas de construção civil sobrevivem a uma crise econômica. Durante a fase de pesquisa bibliográfica é apresentado um panorama sobre as crises econômicas que afetaram o Brasil ao longo dos tempos, bem como a crise que devastou o país em 2014, sendo a maior crise já registrada na história. Com o advento dessa crise, diversos setores sofreram com a incerteza do mercado e a redução de investimentos, em especial o setor da construção civil, altamente interligado com outros setores da economia, teve redução de investimento e dificuldade de concretização de novos negócios, pois população enfrenta dificuldade na obtenção de crédito. Como pesquisa de campo, foi proposto um estudo de caso, analisando como uma empresa foi afetada pode sobreviver, tomando medidas de enfrentamento da recessão. Por meio de uma entrevista com o diretor da empresa, foi constatado que a sua sobrevivência se deu pela reestruturação da mesma, bem como terceirização parcial de seus serviços e flexibilização de sua mão de obra.

**Palavras Chave:** Crise Econômica. Construção Civil. Economia. Empresas de Pequeno e Médio Porte.

## **ABSTRACT**

GUANDELINI, Felipe. How a Construction Business Survive in Time of Crisis – A Case Study, 2018. 39f. Monografia (Especialização em Engenharia de Gerenciamento de Obras) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

The purpose of this report is to analyze ways that small and medium-sized construction companies survive an economic crisis. The author presents a panorama on the economic crisis that have affected Brazil over the years, as well as the 2014 crisis that devastated the country, being considered the greatest crisis recorded in history. With the advent of crisis, several industries suffered from the uncertainty of the market and the reduction of investments, especially the construction industry, highly interconnected with other sectors of the economy, seen a reduction in investment, and shown difficulty to strike new deals, as population faces difficulties in obtaining credit alongside banks. As a field research, a case study was proposed, analyzing how a company was affected by the crisis and what measures were taken to survive the economic recession. Through an interview with the company's director, it was found that the survival of his business was due to a company-wide restructuring, as well as a partial outsourcing of its services and flexibilization of its workforce between companies.

**Keywords:** Economic Crisis. Construction Industry. Small and Medium-sized Companies.

## **LISTA DE SIGLAS**

BACEN – Banco Central do Brasil

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

FAR - Fundo de Arrendamento Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEADATA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

MCMV – Programa Minha Casa, Minha Vida

NME – Nova Matriz Econômica

PEC – Proposta de Emenda Constitucional

PIB – Produto Interno Bruto

SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil

SECONCI – Serviço Social do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná.

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS.....	10
1.1.1.	OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.2.	JUSTIFICATIVA .....	11
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1	CONCEITUAÇÃO DE CRISE.....	12
2.2	BRASIL: BREVE HISTÓRICO SOBRE CRISES PASSADAS.....	13
2.2.1	1929/1930: A GRANDE DEPRESSÃO .....	13
2.2.2	1980: A CRISE DA DÍVIDA .....	14
2.2.3	2008, A CRISE DO <i>SUBPRIME</i> CHEGA AO BRASIL.....	17
2.3	A CRISE BRASILEIRA EM ESTUDO, 2014 – 2017.....	19
2.3.1	O INÍCIO DA CRISE .....	19
2.3.2	A BUSCA POR SOLUÇÕES.....	22
2.4	O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM MEIO A CRISES .....	23
2.4.1	AS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ .....	26
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1	SOBRE A EMPRESA A .....	28
4.2	RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO .....	30
4.3	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	34
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Crises econômicas sempre são um tema importante de discussão, devido as proporções em que podem afetar uma região ou país. No Brasil, as crises sempre estiveram presentes e podem ser traçadas ao século XIX, com a primeira crise documentada em 1822, com a proclamação da independência, e o início de guerras com os territórios vizinhos.

Ao longo dos anos, diversas crises se estabeleceram no país, com diferentes intensidades e resultados, como a crise de 1930, filha da grande depressão de 1929, que foi seguida pelo milagre econômico brasileiro, período de grande industrialização, que foi seguido por uma nova crise, em 1980, por muito tempo considerada a pior que o Brasil já havia enfrentado.

Em 2014, com a desaceleração da economia brasileira, se estabelece uma nova crise, que se provaria maior que todas as outras. Segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico, da Fundação Getúlio Vargas, entre 2014 e 2016, o PIB brasileiro teve retração na ordem de 8,6%, caracterizando sua entrada em uma nova recessão.

Este cenário de instabilidade na economia tem grande impacto em diversos setores da economia brasileira, em especial o setor da indústria de construção civil, que é tido como um termômetro da economia de um país, por ser responsável por impulsionar diversos setores de serviços e produção de insumos, somado ao alto número de empregos gerados. (CARVALHO, 2012).

No setor, podemos ainda destacar as micro, pequenas e médias empresas de construção civil, responsáveis por incríveis 99% do total de empresas de construção civil no Brasil. (GUIMARÃES, CARVALHO e PAIXÃO, 2018).

Com a crise, muitos empreendedores que dependem do setor da construção civil enfrentam momentos difíceis, quando confrontados com a instabilidade, a dificuldade de obtenção de crédito e aportes para construção, somado ao aumento do risco para novos investimentos, e tem o desafio de se manter competitivos no mercado.

Não apenas isso, mas os consumidores também possuem papel nas dificuldades que se apresentam aos construtores. A dificuldade de obtenção de crédito, principalmente para empreendimentos destinados a rendas mais baixas, como o caso das edificações do Minha Casa Minha vida, tem papel importante neste cenário.

Assim surge a importância deste estudo, onde se analisa o desenvolvimento das crises, seus efeitos no setor da construção civil, e de que forma uma empresa desse ramo tem enfrentado as adversidades e buscando meio de sobreviver nesse período de fragilidade econômica.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1. OBJETIVO GERAL**

Investigar como a crise afeta empresas de construção civil, e demonstrar que medidas foram tomadas por uma empresa que sobreviveu à última crise.

### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar um panorama histórico sobre crises econômicas passadas, bem como a crise que o país enfrentou de 2014 à 2016;
- Relacionar a crise econômica com a indústria da construção civil e os impactos sofridos pela mesma;
- Demonstrar como uma empresa de médio porte desse setor sobreviveu à crise.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

A importância deste trabalho se dá pelas próprias características econômicas do nosso país. Sofremos ao longo dos tempos, diversas crises, que foram seguidas de períodos de estabilidade, e o setor da construção civil segue este padrão.

Muitas indústrias se desenvolvem em conjunto com o setor, que movimenta diversas áreas da manufatura e serviços, gerando emprego para milhares de pessoas.

Com esta monografia, pretende-se fomentar a discussão sobre a importância da construção civil para o desenvolvimento do país e como podemos fazer para cada vez mais reduzir os efeitos de uma recessão sobre o setor.

## **1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Visando o correto entendimento sobre o assunto abordado, a presente monografia foi dividida em três capítulos principais:

O Primeiro capítulo visa discorrer sobre o conceito de crise, aliado a um breve histórico das recessões enfrentadas pelo Brasil durante o século XX, culminando na crise de 2014, que perdurou até o final de 2016.

O Segundo Capítulo irá descrever a relação do setor de construção civil com as crises econômicas, além de conceituar as empresas de construção civil conforme seu porte. Ainda, será delimitado a área de pesquisa, sobre uma empresa que atua no Estado do Paraná.

O Terceiro capítulo se refere à coleta e análise de dados, onde é apresentado o estudo de caso, referente a empresa atuante no Paraná e regiões adjacentes, e como esta foi afetada pela crise de 2014. Será apresentado, ainda, medidas tomadas para evitar que a mesma encerrasse suas atividades.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE CRISE

A palavra crise sempre despertou interesse e medo em muitas pessoas, e vem sendo utilizada por diversas áreas do conhecimento com os mais variados sentidos na economia, na medicina, na psicologia, na política e na administração para citar alguns. Apesar de muito difundida entre diversas áreas, a crise sempre culminou em um significado em comum: representar um desequilíbrio, um desajuste.

Durante a guerra de Tróia as tropas gregas, a mando de Agamenon, sequestraram a filha de Crises, sacerdote do deus Apolo, de nome Criseida, e recusou-se a entregá-la mesmo depois de Crises pagar o resgate. Enfurecido com a atitude de Agamenon o deus Apolo enviou uma praga contra o seu exército, deixando doentes os seus soldados. Para evitar mais sofrimento Agamenon libertou Criseida. Vem daí o termo crise para designar algo trágico que causa sofrimento. (ALVES, 2012).

Segundo Alves (2012), ao se tratar de economia, várias linhas de pensamento já trataram sobre a crise, a fim de buscar explicações do por que estas ocorrem e se é possível, de alguma forma, evita-las. As crises são marcadas pela escassez nas áreas de produção, consumo e serviços, em ciclos constantes de expansão e contração.

Segundo Bresser-Pereira (2010), o sistema econômico capitalista é essencialmente instável, e as crises econômicas são parte integrante deste sistema, ocorrendo no passado e com a garantia de ocorrer no futuro, um processo cíclico constante.

Ainda segundo o autor, as crises podem ser relacionadas com a morte, onde sabemos que é um fato e o mesmo irá acontecer, porém refém da imprevisibilidade, e ainda assim, nos assustamos quando acontece. As crises, em geral, se mostram como mortes anunciadas, mas que ainda geram espanto a governantes e à população quando se concretiza.

A crise econômica é essencialmente o fracasso do mercado. É o momento em que o mercado deixa de coordenar para descoordenar, para estabelecer a desordem. E não poderia deixar de ser de outra forma, já que o mercado é o reino da economia, e, como vimos, a economia é o reino da necessidade, não da liberdade. (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Para Bresser-Pereira (2009), esta natureza cíclica da economia pode ser explicada pela Hipótese da Instabilidade Financeira, de Minsky, onde este discorre que os ciclos econômicos surgem devido a fragilidade financeira do sistema capitalista, marcado por expansões e contrações, que derivam e dependem de um sistema de confiança, praticado entre credores e devedores. De um lado, os devedores as expectativas de crescimento e aumento de renda, e do outro, os credores que esperam o retorno dessa dívida.

## **2.2 BRASIL: BREVE HISTÓRICO SOBRE CRISES PASSADAS**

Entendendo que uma crise se trata de um desequilíbrio temporário e é um fenômeno cíclico e intrínseco ao sistema capitalista, marcado por um sistema de confiança entre credores e devedores altamente subjetivo, é interessante analisar brevemente as principais crises que o Brasil enfrentou desde o Século XX.

### **2.2.1 1929/1930: A GRANDE DEPRESSÃO**

A chamada grande depressão teve início em 1929 nos Estados Unidos, com a quebra da bolsa de Nova Iorque. Até então, desde 1922, o país norte-americano vivia um momento de grande expansão, com destaque para as indústrias automobilística e de eletrônicos. Também houve aumento acentuado da produção de energia, bem como crescimento na produção de petróleo, aço e borracha. (ROSSINI, 2010).

Em 1928, a bolsa de Nova Iorque experienciou grandes saltos, movidos pela política monetária expansionista, impulsionada ainda pelas instituições bancárias norte-americanas. Assim, institui-se um clima de especulação que alavancou cada vez mais a bolsa, de forma insustentável.

Rossini (2010) explica que o crash da bolsa se deu pela crença de dinheiro fácil, e devido ao alto volume de papéis em circulação na bolsa, que não conseguiram manter o ritmo

crecimento, gerando um alto volume de oferta, sem demanda. A Quinta-feira negra, dia 24 de outubro de 1929 marcou o início da crise, quando 12 milhões de ações não encontraram demanda, nascendo assim a crise que se espalharia a todo o mundo.

No Brasil, os efeitos da grande depressão foram sentidos nas exportações. Os Estados Unidos eram nossos maiores compradores de café, e responsáveis por 70% das exportações que o Brasil fazia. A quebra da bolsa, fez com que as importações se reduziram a níveis quase inexpressivos, quando comparados ao pré-crise. (PELÁEZ, 1968)

Ainda segundo Peláez (1968), isto fez com que o governo brasileiro comprasse grandes quantidades de café e posteriormente queimá-las, buscando manter o preço do café, e esta pode ser considerada umas das primeiras medidas adotadas pelo governo para controle de câmbio, o que permitiu manter o volume de emprego e produção.

Com a diminuição da exportação de café, a partir da revolução de 1930, e com posse de Getúlio Vargas, o país começa a dar sinais de superação. O mercado se volta para industrialização, marcado pelo surgimento de indústrias de cimento, ferro e aço, com aquisição de maquinário vindo de países em recessão. Estas indústrias viriam a ser responsáveis pela urbanização que se faria nas próximas décadas, com o impulso da construção civil.

A posse de Getúlio Vargas em 1931 marcou um novo período na economia e desenvolvimento do país, que se estendeu por cinco décadas de elevado crescimento e modernização, sobretudo com a expansão de centros urbanos e do movimento industrial.

A partir de 1940, presenciou-se um grande crescimento dos centros urbanos, com a taxa de urbanização passando de 31%, para 67% em 1980 (VARGAS e FELIPE, 2015). O Brasil deixou de ser um país rural, voltado à agricultura, para um urbano e industrializado.

### **2.2.2 1980: A CRISE DA DÍVIDA**

O Brasil passou por um cenário de desenvolvimento acelerado, fruto de altos investimentos do estado desde o final da década de 1960, por meio de empréstimos internacionais para financiar o desenvolvimento local. Porém, com o advento dos chamados choques do petróleo, em 1973 e posteriormente em 1979, somado ao aumento dos juros

promovido pelos Estados Unidos, fez com que a dívida externa brasileira tomasse proporções jamais vistas.

Ano	Dívida externa bruta de longo prazo	Dívida Líquida	Reservas internacionais
1960	3,1	2,8	0,3
1961	3,1	2,6	0,5
1962	3,2	2,9	0,3
1963	3,2	3,0	0,2
1964	3,2	3,0	0,2
1965	3,5	3,0	0,5
1966	3,7	3,3	0,4
1967	3,4	3,3	0,2
1968	3,8	3,5	0,3
1969	4,4	3,7	0,7
1970	5,3	4,1	1,2
1971	6,6	4,9	1,7
1972	9,5	5,3	4,2
1973	12,6	6,2	6,4
1974	17,2	11,9	5,3
1975	21,2	17,1	4,0
1976	26,0	19,3	6,6
1977	32,0	24,8	7,3
1978	43,5	31,6	11,9
1979	49,9	40,2	9,7
1980	53,9	46,9	6,9

**Tabela 01 – Evolução da dívida externa brasileira, em bilhões de reais.  
Elaboração: SILVA, 2017.**

Para Silva (2017), o endividamento enfrentado na década de 1970, fruto do aumento da taxa de juros e dos fluxos de crédito e políticas de ajuste reduziu a capacidade de investimento das empresas estatais. Ainda segundo a autora, a década de 1980 fica marcada pela inversão do desenvolvimento dinâmico que era vivenciado, para um momento de estagnação da economia e explosão das taxas de inflação.

A partir de 1981, o Brasil enfrentou uma montanha russa em seu desenvolvimento econômico, alternando entre momentos de PIB com crescimento negativo, em 1981 e 1983, com aparente recuperação em 1984, devido ao amadurecimento do Plano Nacional de

Desenvolvimento, de 1974, que colocava fim ao sistema de ajustamentos em favor de um sistema de financiamento.

Ano	PIB	Inflação (IPCA)
1980	9,2	110,2
1981	-4,28	95,2
1982	0,81	99,7
1983	-2,92	211,0
1984	5,39	223,8
1985	7,91	235,1
1986	7,50	65,0
1987	3,61	415,8
1988	-0,05	1.037,6
1989	3,20	1.782,9
Média	2,35	462,9

**Tabela 02 – Evolução do PIB e Inflação na década de 80.  
Elaboração: VARGAS e FELIPE (2015).**

Giambiagi, Villela, *et al.* (2011) explica que em 1984, a economia brasileira experimentou momentos de tranquilidade, fruto da desvalorização da moeda promovida pelo governo, ao sucesso aparente do sistema de substituição de importações, voltando o foco para o mercado interno e à recuperação da economia americana.

O problema que ainda persistia, mesmo com o crescimento do PIB, era a inflação. Observa-se, em Vargas e Felipe (2015) que o crescimento desta se deve às políticas fiscais implantadas e à indexação dos contratos, que permitiu a criação de um “vício”, que prejudicou a estabilidade de preços.

Com o problema em vista, foram elaborados diversos planos para estabilização econômica, a fim de frear o avanço da inflação, porém se provaram ineficientes para solução do problema. Foram eles os planos Cruzado (1986), Cruzado II (1986), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989) e Plano Collor (1990).



Para Giambiagi, Villela, *et al.* (2011), a economia começou a dar sinais de recuperação com o lançamento do Plano Real em 1994, dividido em três fases. A primeira, uma reforma fiscal, promovendo o corte dos gastos públicos, o aumento dos impostos e a promoção de privatizações. A segunda fase buscou a desindexação, com a criação da Unidade Real de Valor (URV), uma moeda “fictícia” cujo o valor era definido diariamente. Com o fim do URV, em julho de 1994, foi lançado o Real. A terceira medida foi a criação de âncoras cambiais e monetárias, onde a primeira fixava a paridade entre o dólar e o real, favorecendo as importações e trazendo competitividade entre os produtos importados e nacionais, a segunda, buscava controlar o volume de dinheiro em circulação no país, com elevação das taxas de juros e da reserva compulsória dos bancos.

### **2.2.3 2008, A CRISE DO SUBPRIME CHEGA AO BRASIL**

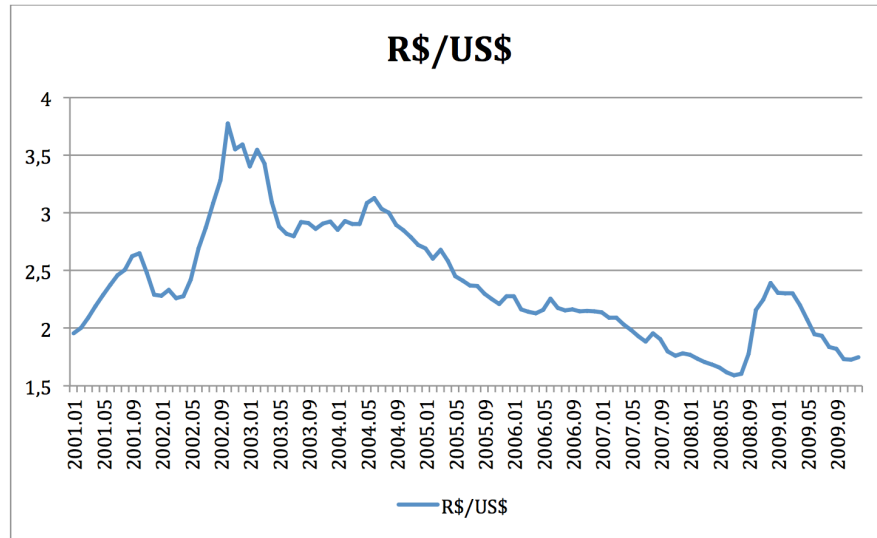
O desenrolar da crise do segmento do crédito imobiliário, a chamada *crise do subprime* em 2007, foi considerada a maior crise econômica enfrentada pelo Estados Unidos desde a grande depressão de 1929 (Ferraz, 2013), e gerou impactos a níveis mundiais a partir de 2008, afetando inclusive o Brasil.

Segundo Ferraz (2013), o fato de o Brasil possuir altas reservas em moedas fortes na época - valor superior a US\$250 Bilhões – acabou o protegendo de punições mais severas quando comparado a outros países, como os da União Europeia.

De 2004 a 2008, o Brasil vivenciou um período áureo de crescimentos, devido ao boom de commodities. O PIB apresentou crescimento a um ritmo de 6% ao ano, aliado à diminuição do desemprego, ao aumento do consumo na ordem de 21,5%, demonstraram o melhor cenário da economia desde a abertura do mercado.

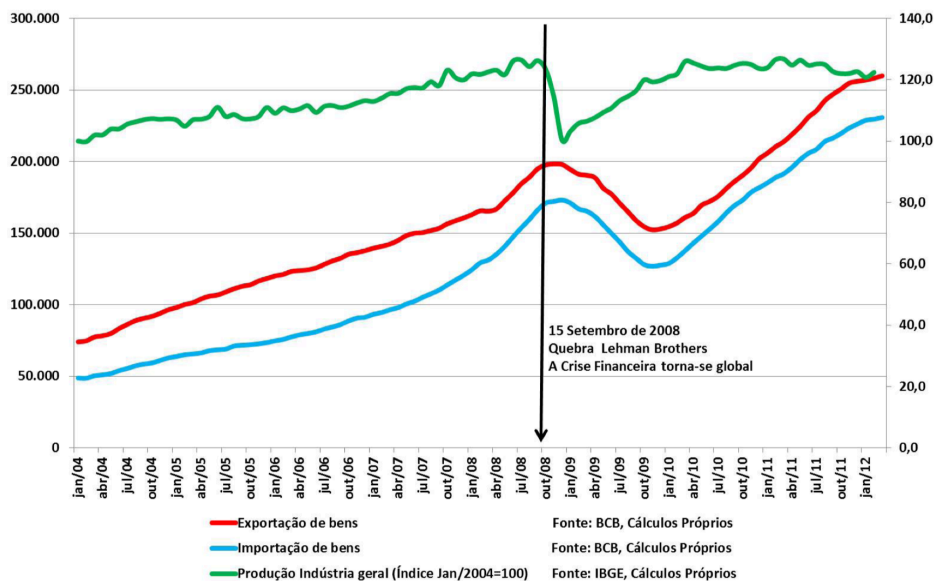
Como visto, a crise financeira internacional atingiu a economia brasileira em um cenário de pico, ao completar um período sequencial de seis trimestres de crescimento em aceleração. Nesse momento, as empresas estavam num bom momento, produzindo e planejando novos investimentos. (LIMA e DEUS, 2013).

Apesar do cenário otimista sobre desenvolvimento do país, em setembro de 2008 houve a explosão da crise e consequente desvalorização do real frente ao dólar, com consequências diretas e redução do volume de exportação de commodities.



**Figura 01 – A desvalorização do Real frente ao Dólar.**  
Elaboração: FERRAZ, 2013.

Além disso, outros setores da economia também sofreram perdas, como a construção civil, a indústria automobilística e móveis e eletrodomésticos, que tiveram redução drástica em produção e consumo.



**Figura 02 – Índices de produção da indústria e Exportações**  
Elaboração: MOLLER e VITAL, 2013.

De acordo com Paula e Pires (2017), com o estopim da crise em setembro de 2008, o governo atuou com rapidez e implementou no início de 2009 diversas medidas a fim de conter os efeitos da crise norte-americana:

- Reforço a liquidez do setor bancário;
- Crédito facilitado para exportações;
- Intervenções do Banco Central do Brasil (BCB) sobre o mercado cambial;
- Redução do IPI em diversos produtos, como automóveis, eletrodomésticos e insumos da construção civil;
- Flexibilização do seguro desemprego;
- Criação do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV).

As medidas implementadas se provaram efetivas em girar capital dentro do país e alavancar a recuperação econômica do Brasil, e no ano seguinte já apresentava sinais de superação, onde o investimento cresceu de 17% do PIB, em 2009, para 20,5% do PIB, em 2010, segundo dados do IBGE.

## **2.3 A CRISE BRASILEIRA EM ESTUDO, 2014 – 2017**

### **2.3.1 O INÍCIO DA CRISE**

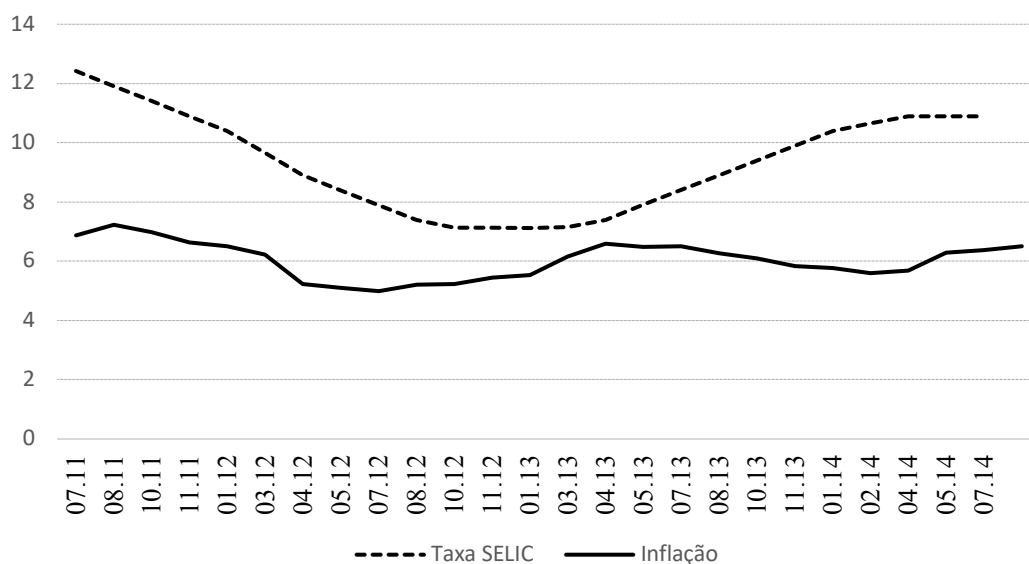
Com o fim da crise de 2008, o Brasil pareceu viver um pequeno *boom* econômico, com destaque para o setor da construção civil, que viu aumento expressivo com a introdução do programa Minha Casa Minha Vida e a alta das exportações de commodities, chegando a valores pré-crise. Contudo, este momento de recuperação foi interrompido por uma nova recessão, devido a novas políticas econômicas e às turbulências no cenário político.

Segundo Filho (2017), podemos atribuir a desaceleração acentuada da economia, à três fatores principais:

Primeiramente a NME – Nova Matriz Econômica, instaurada em 2011/2012 e caracterizada por forte intervenção governamental na economia, com redução de juros, elevação de gastos e investimentos, somados a intervenção de preços e concessões de subsídios. Estas medidas acabaram por reduzir a produtividade da economia brasileira.

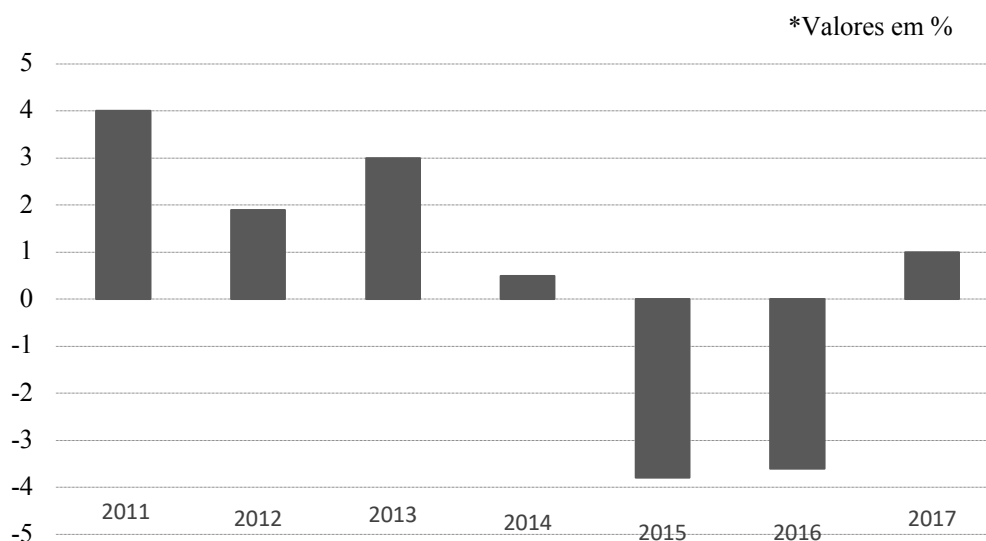
Segundo, pela excessiva dívida pública interna do Brasil, causada pela intervenção governamental nos preços e o aumento considerável de subsídios a indústrias, com destaque as indústrias automotivas e a Petrobras. Tais políticas visavam o crescimento de indústrias locais e atração de capital estrangeiro, mas acabou desregulando as contas públicas, e desde 2012, vem transformando o superávit, na época em cerca de 2% em déficit de 3% do valor de PIB.

Por fim, a redução na taxa de juros básica no primeiro trimestre de 2012, em um momento de inflação crescente e constante, fez com que o Banco Central do Brasil perdesse credibilidade, gerando fuga de divisas e dificultando o combate a inflação.



**Figura 03 - Evolução da Taxa SELIC e Inflação**  
**Fonte: BCB e IBGE. Elaboração: Autor, 2018.**

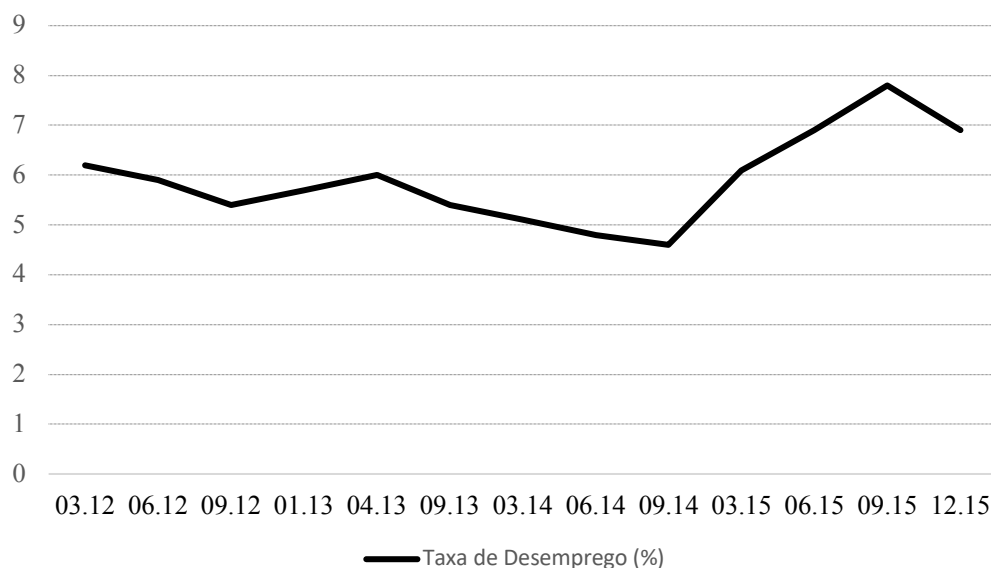
Com o agravamento das dívidas públicas e o cenário descontrolado econômico gerado pela implantação de políticas monetárias imprudentes, o país começa a sentir resultados desastrosos já em 2014, quando a crise é declarada formalmente, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico, da Fundação Getúlio Vargas. Como resultado, o PIB brasileiro apresenta queda drástica ao longo dos últimos anos.



**Figura 04 - Evolução do PIB nos últimos 7 anos.**  
**Fonte: IBGE. Elaboração: Autor, 2018.**

Como se não bastasse, além das dificuldades econômicas que o país começava a apresentar, a explosão de diversos escândalos de corrupção agravou o clima de incerteza e atrasaram discussões sobre novas medidas que deveriam ser tomadas para a retomada do crescimento econômico.

Os resultados se refletiram na população, gerando um clima temeroso no mercado, resultando na redução de investimentos, e consequente fuga de divisas. O desemprego crescimento acelerado no terceiro trimestre de 2014 frente a estagnação do mercado, que já não é capaz de absorver a força de trabalho.



**Figura 05 – Evolução da taxa de desemprego.**

**Fonte: IPEADATA. Elaboração: Autor, 2018.**

Ao final de 2015, primeiro ano de comprovada retração do PIB, já se pode comprovar que esta seria a maior crise enfrentada pelo Brasil em toda sua história.

### 2.3.2 A BUSCA POR SOLUÇÕES

Com o agravamento da situação financeira, e aos constantes escândalos políticos de corrupção, mesmo após a destituição da então presidente Dilma Rousseff, em 2015, que não foi capaz de estancar a crise, o novo governo, assumido interinamente por Michel Temer, enfrenta um grande desafio, de elaborar e efetivar novas medidas e planos a fim de frear os efeitos do caos econômico.

Em vista da pressão popular cada vez maior, o governo resolve anunciar uma nova política econômica, com destaque a introdução da PEC 241/55, referente ao Teto de Gastos Públicos, que impõe limites aos gastos do governo, evitando que os mesmos cresçam em um nível superior à inflação durante um período de vinte anos, e ainda, prevendo sanções à órgãos públicos que não respeitem as normas. Estas medidas têm objetivo de limitar a inflação.

Além do teto nos gastos públicos, outra medida que gerou fervor em meio a opinião pública foi a Reforma da previdência, a PEC 287, que reestrutura todo setor previdenciário, a fim de se adequar ao aumento da longevidade da população brasileira, e buscar balanço das contas públicas aumentando o tempo de contribuição, sendo os pontos principais da reforma o aumento da idade mínima para aposentadoria e a revisão do sistema de pensões.

A PEC do teto e a proposta de reforma da previdência ajudaram a reduzir o risco país e, com isso, a taxa de juros neutra da economia brasileira. A atual flexibilização da política monetária combinada com a redução do juro real de longo prazo fornece mais espaço para a redução de juros do Banco Central, iniciando uma recuperação cíclica com base na capacidade ociosa de nossa economia nos anos 2017 e 2018. No entanto, essa recuperação será um "voo de galinha" caso o país não eleve a taxa de crescimento de seu produto potencial. (FILHO, 2017).

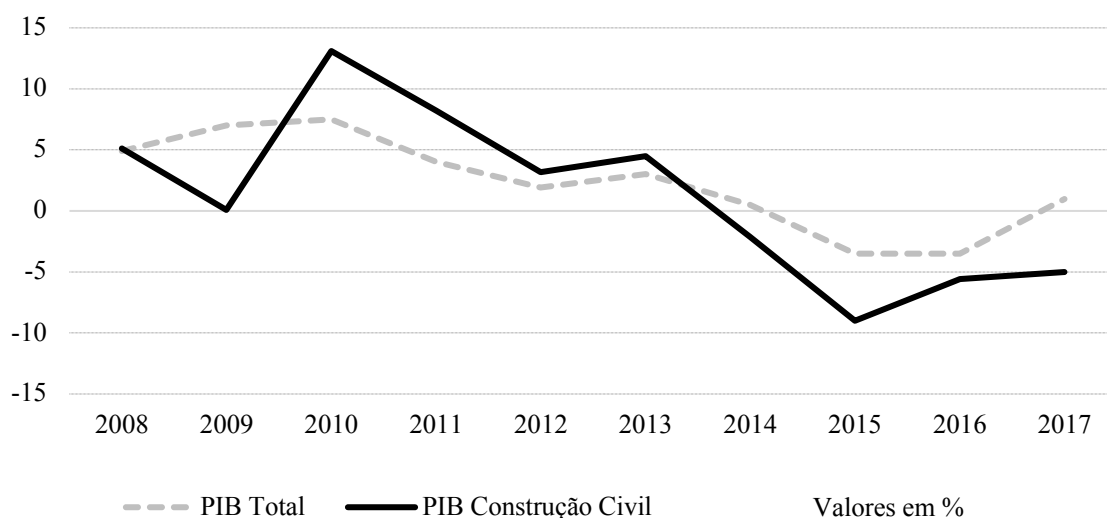
As propostas se mostraram necessárias e os resultados das novas medidas começam a dar sinais de superação da crise ainda em 2017, ainda que de forma extremamente lenta, com o crescimento do PIB em 1,0%, com projeção de Crescimento de 2,57% para 2018.

## **2.4 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM MEIO A CRISES**

A partir da análise sobre a evolução dos sistemas de crise no Brasil, e entendendo o caráter cíclico da economia, podemos traçar um paralelo com o desenvolvimento das atividades de construção civil, que é classificado como um setor “pró-cíclico”, acompanhando o desenvolvimento da economia.

Para Gonçalves (2015), a construção civil é uma indústria de base interligada a economia, em um caráter pró-cíclico, que significa, em termos simples, que é um setor que se desenvolve bem quando a economia vai bem, e sofre estagnação quando a economia vai mal.

Tal fenómeno pode ser analisado com a relação do desenvolvimento do PIB Total do país comparado ao PIB da Construção Civil, onde podemos observar a relação direta de progressão entre os dois.



**Figura 06 - Evolução do PIB da Construção Civil**

**Fonte: CBIC. Elaboração: Autor, 2018.**

Os autores Marques, Baganha e Góis (2000) explicam que o setor é caracterizado por uma grande diversidade de clientes, projetos, tecnologias, operações e de cadeias produtivas.

Isto pode explicar como o setor também afeta diretamente os setores da Indústria, com a produção de insumos e materiais de construção (Aço, vidro, cimento, madeiras, cabos, etc.), e Serviços, afetando empresas de consultoria, advocacia, arquitetura, engenharia, entre outras.

Como o setor da construção apresenta uma cadeia de valor muito alargada, é considerado como um barômetro da economia, pois tende a apresentar crescimentos superiores à economia global nas fases ascendentes do ciclo económico e recessões mais acentuadas nas fases negativas. (AEP, 2009).

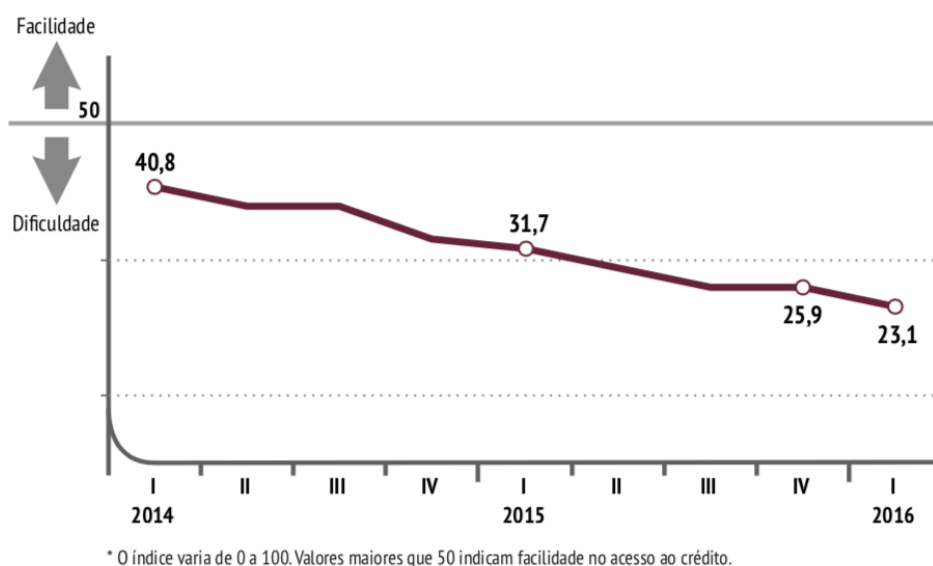
Em meio a um setor altamente dinâmico, a crise afeta diversas empresas que atuam no ramo, tanto com obras de aporte governamental, quanto empresas que atuam com financiamentos e incorporação própria, devido a dois fatores de maior peso que serão analisados a seguir:



Com o anúncio do Programa Minha Casa Minha Vida pelo governo em 2009, com objetivo de estimular a atividade da construção civil e atender a demanda por novas unidades habitacionais para famílias de baixa renda, muitas empresas passaram a atuar voltadas a atender o programa, este subsidiado pelo Fundo de Arrendamento Residencial (FAR) por Caixa Econômica Federal.

Segundo Castelo (2016), o sucesso foi tamanho, que até o final de 2015 já eram objeto de contrato 4,15 milhões de unidades habitacionais, movimentando cerca de R\$ 287 bilhões. Além disso, foi responsável pela abertura de 2,5 milhões de postos de trabalho direto desde o início do programa, em 2009.

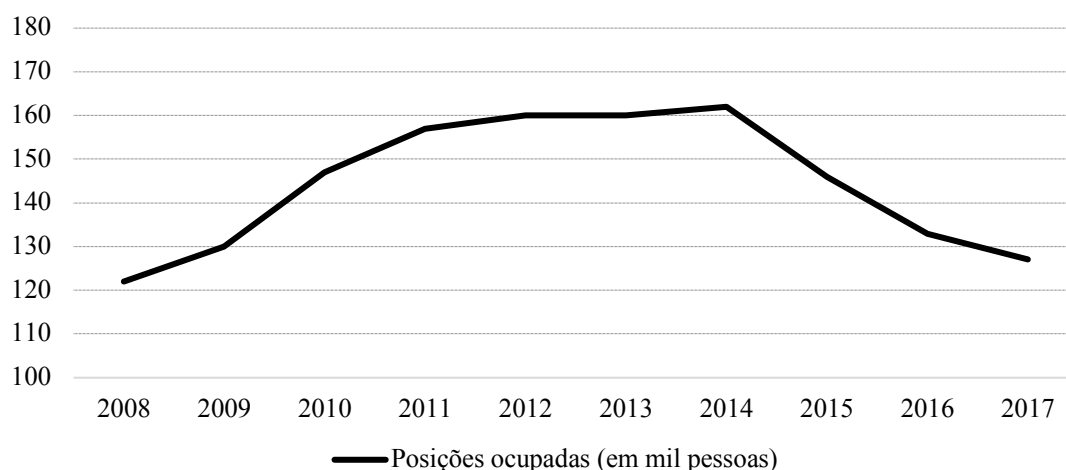
Além da grande participação do Programa para o sucesso de muitas empresas de construção civil, outro grande impacto percebido foi na disponibilização de crédito, tanto para empresas, diminuindo a quantidade de empreendimentos que podem ser lançados, e seu potencial lucro, quanto para o consumidor final, sem acesso ao crédito para realizar a aquisição, o que acarreta em uma desaceleração da velocidade de vendas dos empreendimentos.



**Figura 07 – Índice de facilidade de acesso ao crédito.**  
**Fonte: CBIC. Elaboração: CBIC, 2017.**

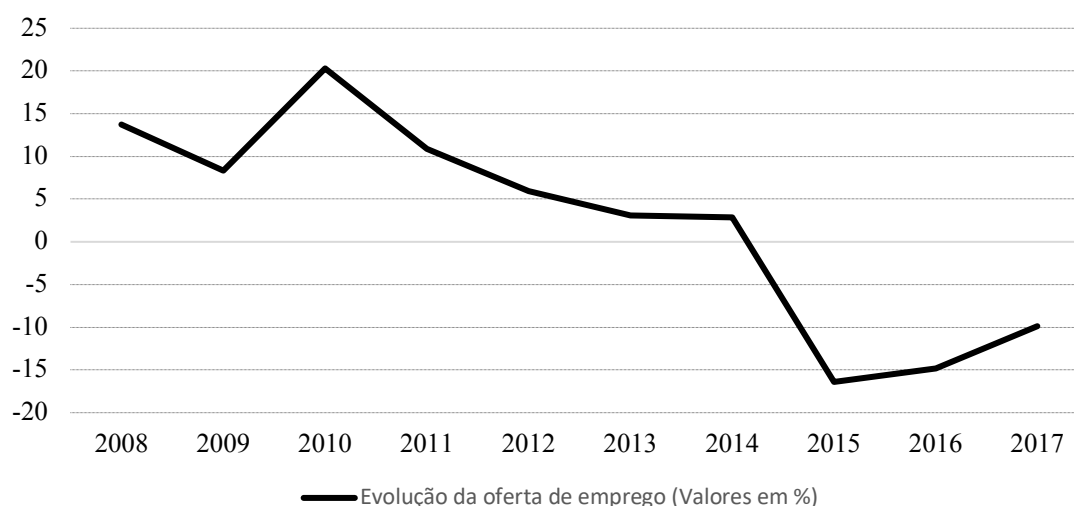
### 2.4.1 AS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO PARANÁ

Assim como no Brasil, o Paraná segue o ritmo de desaceleração da economia, e no setor de construção civil não poderia ser diferente. Segundo dados do CBIC, são mais de 19 mil empresas de construção registradas no Estado do Paraná, empregando cerca de 162 mil pessoas.



**Figura 08 - Número de pessoas empregadas na Construção Civil no Paraná**  
**Fonte: SINDUSCON-PR/SECONCI. Elaboração: Autor, 2018.**

A indústria tem enfrentado dificuldades com a redução do nível de atividade das empresas, deixando os proprietários preocupados com o futuro de suas empresas. A baixa expectativa de melhoras, a redução na satisfação com o mercado, aliado a dificuldade na obtenção de créditos para investimento tem provocado efeitos diretos no investimento no setor, gerando ociosidade e encerramento de postos de trabalho, tanto que entre 2014 e 2017 foi percebida uma queda notável na oferta de emprego no setor da construção civil.



**Figura 09 - Evolução da oferta de emprego na construção civil no Paraná**  
**Fonte: SINDUSCON-PR/SECONCI. Gráfico: Elaboração: Autor, 2018.**

Apesar da economia ter apresentado melhoras em 2017, o setor permaneceu pessimista, ainda enfrentando dificuldades. Segundo o CBIC, os maiores problemas levantados pelos construtores são: A elevada taxa de juros, a demanda interna insuficiente, a inadimplência dos consumidores, a elevada carga tributária, a falta de financiamento a longo prazo e a insegurança jurídica.

Ainda assim, alguns empreendedores acreditam na melhoria do mercado e investem seus recursos para que suas empresas possam continuar em atividade, buscando maneiras de sobreviver a este período frágil sem que hajam perdas significativas, e ainda, buscando maneiras de evitar que futuras crises possam afetar o desenvolvimento de seus negócios, como será apresentado no estudo de caso a seguir.

### **3. METODOLOGIA**

A apresentação do trabalho partiu de um panorama sobre as crises que afetaram o país ao longo de sua história, demonstrando que estas são um fenômeno cíclico e que traz grandes desafios, sobretudo a um país em desenvolvimento, e culminando na crise de 2014, tida como a mais grave e duradoura que se enfrentou. Dentro deste tema, o setor da construção civil tem grande parte, e sofre diretamente as consequências da instabilidade.

Para analisar como uma empresa conseguiu sobreviver foi proposto um estudo de caso, de uma empresa de construção civil que atua com projetos habitacionais de diversos padrões. Sua classificação perante ao BNDES, órgão que regula as definições de porte conforme a renda da empresa, é de Empresa Média, possuindo renda entre R\$16 Milhões e R\$ 91 Milhões.

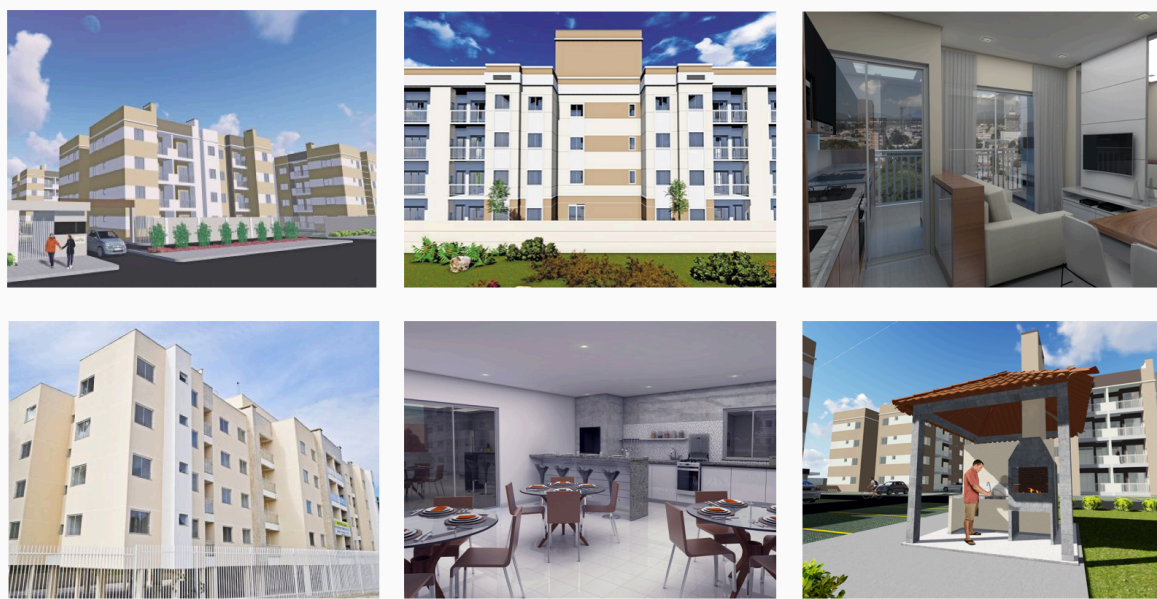
A obtenção de dados se deu por um questionário elaborado para ser aplicado em uma entrevista com o diretor da empresa envolvida, a fim de obter um relato sobre os efeitos diretos da crise em sua empresa, e quais medidas foram aplicadas a fim de amenizar os impactos percebidos, e como estes podem ajudar a empresa a sobreviver em dificuldades futuras.

Para efeitos de discrição das informações, a pedido do diretor, a empresa objeto do estudo de caso não terá seu nome divulgado, sendo apenas identificadas como Empresa A.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 SOBRE A EMPRESA A**

A empresa objeto deste estudo de caso faz parte de um grupo com outras 3 empresas que atuam em ramos variados, com mais de 20 anos de mercado, sendo a construtora a mais recente, com início em 2008, tendo cerca de 10 anos de mercado. Trata-se de uma empresa familiar, que tem foco na construção de unidades habitacionais, trabalhando com o Programa Minha Casa Minha Vida, que atende famílias de menor renda, mas também trabalha, em menor escala, com a construção e incorporação de padrão mais elevado, a fim de atender as classes A e B.



**Figura 08 – Divulgação de Empreendimentos lançados pela Empresa A.  
Fonte: Empresa A, 2018.**

Possui sede própria, localizada em Curitiba, no Paraná. Constitui-se como uma empresa de médio porte segundo classificação de empresas do BNDES. Possui um quadro de 49 funcionários voltados exclusivamente para área de construção, com parte dos setores de marketing e administrativo divididos com as outras empresas pertencentes ao grupo. Atua principalmente em Curitiba e Região Metropolitana, e conforme a necessidade ou potencial do projeto, em outras áreas da região Sul do Brasil.

## **4.2 RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO**

A seguir, são apresentadas as respostas fornecidas pelo diretor da Empresa A ao questionário, e relacionadas aos dados apresentados durante o desenvolvimento do trabalho.

### **Q.01 – HÁ QUANTO TEMPO A EMPRESA ESTÁ EM ATIVIDADE?**

A construtora está em atividade há cerca de 10 anos. O Grupo empresarial teve início em 2000, e a atividade da construtora se iniciou de fato em 2008.

### **Q.02 – QUAL O RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA? OBRAS PÚBLICAS, PRIVADAS OU MISTAS?**

Pode ser considerado um *mix* de obras. Trabalhamos no lançamento de empreendimentos de incorporação própria, assim como trabalhamos com as faixas 2 e 3 do Programa Minha Casa, Minha Vida. Trabalhamos em grande parte com empreendimento voltados para as classes C e D, e em menor quantidade com as classes A e B.

### **Q.03 – QUAL O VOLUME DE PROJETOS DA EMPRESA?**

A construtora costumava trabalhar com uma média de 25.000m<sup>2</sup> de obra por ano, dividido em aproximadas 4 obras por ano. Geralmente com VGV em torno de 85 milhões de reais. Houve redução nos últimos anos para cerca de 2 projetos simultâneos, 1 em fase de projeto e aprovação, e 1 em construção e lançamento.

### **Q.04 – A EMPRESA JÁ ENFRENTOU ALGUMA CRISE ANTERIOR A DE 2014?**

Não posso dizer que fomos afetados inteiramente, pois a empresa iniciou suas atividades em 2008, no estopim da última crise, e ainda estávamos em processo de organização da empresa, com pouco volume de projetos. Porém, aproveitamento muito a onda do crescimento que o país teve entre 2010 e 2013.

**Q.05 – QUANDO A EMPRESA COMEÇOU A SENTIR OS EFEITOS DA CRISE?**

Acredito que começamos a sentir os efeitos da crise ainda em 2012, de forma pequena, em outras empresas do grupo, principalmente com o público do Padrão C. Percebemos uma redução do consumo. Na construtora, sentimos os efeitos um pouco depois, com a redução da velocidade de venda dos empreendimentos, principalmente vendas que não se concretizavam, havia interesse por parte do consumidor, porém o mesmo apresentava dificuldade na obtenção de crédito, o que fez com que em média para cada 4 propostas, apenas uma se concretizasse.

**Q.06 – NESTE PERÍODO, HOVE DIMINUIÇÃO NA OFERTA DE TRABALHO À EMPRESA?**

Não houve diminuição das oportunidades de projeto, apenas seguramos o número de empreendimentos que lançamos, para se adequar a velocidade de venda.

**Q.07 – HOVE DIMINUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA EMPRESA? SE SIM, QUANTOS POSTOS FORAM ENCERRADOS?**

Sim, durante os anos de 2015 a 2017, trabalhamos a fim de evitar demissões em massa, mas não tivemos como evitar alguns desligamentos. Trabalhamos a fim de montar uma equipe enxuta de projeto e construção. Foram desligados 12 funcionários entre 2014 e o início de 2018, sendo 8 da equipe de obra e 4 da equipe de projetos.

**Q.08 – HOVE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS? EM QUAIS ÁREAS?**

Possuímos uma equipe com arquitetos e engenheiros na construtora, mas hoje ela opera de forma enxuta, estamos apenas com 1 arquiteto e 2 engenheiros para lidar com questões internas e aprovações. Os serviços de projetos propriamente dito foram terceirizados. Eventualmente há terceirização da mão-de-obra da construtora, dependendo do porte do empreendimento a ser lançado.

**Q.09 – FOI DIMINUÍDA A CARGA HORÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS? EM QUAIS CARGOS?**

O que aconteceu foi a relocação de alguns funcionários para outras áreas do grupo empresarial, a fim de evitar este tipo de situação, principalmente nas áreas de marketing e administrativa. Apenas serviços essenciais a construtora foram mantidos.

**Q.10 – HOVE REDUÇÃO DE SALÁRIOS? EM QUAIS CARGOS?**

Optamos por não praticar redução de carga horária ou de salários, pois acredito que estes fatores podem desmotivar os funcionários no trabalho.

**Q.11 – FORAM PERCEBIDOS IMPACTOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA, COMO DESENTENDIMENTOS E AUMENTO DA COMPETITIVIDADE? FOI PERCEBIDA ALGUMA REDUÇÃO DE PRODUTIVIDADE?**

Houve, de fato, um medo de ociosidade e demissões. Infelizmente, não tivemos como manter todos na empresa, mas trabalhamos com reuniões semanais, com conversas com os funcionários para mantê-los motivados e para que entendam o momento que empresa passava. Não percebi qualquer diferença na produtividade ou na competitividade.

**Q.12 – COMO A EMPRESA TEM SE ESFORÇADO PARA SE MANTER COMPETITIVA NO MERCADO?**

Tirando as partes de reorganização da empresa em si, acreditamos que o sucesso de um empreendimento vem do conceito, não vender o tijolo e m2, mas sim buscar humanizar o processo, entender os desejos do cliente e atacar em cima deste desejo. Trabalhar com ambientes que os clientes têm interesse, um investimento um pouco maior em acabamentos, qualidade de projeto e construção. Estas medidas têm se provado efetivas na hora de vender os empreendimentos.



**Q.13 – HOUE ALTERAÇÃO NO VOLUME DE PROJETOS REALIZADOS PELA EMPRESA?**

Como já dito anteriormente, em 2013 seguramos alguns projetos que consideramos de maior risco, mantendo apenas dois projetos em andamento simultaneamente. Assim, conseguimos nos focar em entregar produtos com a melhor qualidade possível e nos esforçar para concretizar as vendas.

**Q.14 – DESDE O INÍCIO DA CRISE, HOUE MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA?**

Um ponto interessante, hoje a empresa passa por um processo de reestruturação justamente buscando uma maior eficiência para enfrentar estes momentos de dificuldade, trabalharemos com a construtora em voltada para o público de menor renda, com empreendimentos voltados para classe C e D, e atendimento ao programa minha casa, minha vida. Outra empresa será criada, derivada da principal, como construtora e incorporadora para o mercado de classes A e B, pois percebemos que este não é tão afetado pela crise e as oportunidades de atuação são interessantes. O objetivo dessa mudança é não apenas o crescimento e fortalecimento da marca, mas buscar formas de que a equipe possa se flexibilizar e migrar entre as duas empresas, evitando a ociosidade da força de trabalho.

Outro ponto importante é a dificuldade da obtenção de crédito que nossos potenciais clientes enfrentam. Estamos estudando maneiras mais agressiva de trabalhar com relação a isso, com preços mais agressivos, e a possibilidade de realizar financiamento pela própria empresa.

**Q.15 - CHEGOU A SER CONSIDERADO O ENCERRAMENTO DAS ATIVIDADES?**

Em momento algum foi considerado o fechamento da empresa, mas já considerei a saída da mesma.

**Q.16 – COMO A CRISE AFETOU OS DIRETORES DA EMPRESA?**

Para mim, o que mais pesou foi o estresse, as constantes preocupações com o futuro da empresa, pois muitas decisões da empresa passam por mim.

### **Q.17 – QUAL A SUA VISÃO SOBRE A CRISE?**

Um momento de crise é sempre complicado, isso tem impacto muito todos, acaba gerando estresse. Na empresa, sempre há o medo da empresa ter muitas perdas, já que é um setor que está muito ligado com a economia do país, enfrentamos muita dificuldade em fechar negócios devido a dificuldade de obtenção de crédito. Mas também é um momento bom para buscar melhorar a eficiência da empresa, buscar novas tecnologias e para se reinventar.

### **Q.18 – COMO SE MANTÉM MOTIVADO A ENFRENTAR AS CONSTANTES MUDANÇAS DOS CICLOS ECONÔMICOS DO PAÍS?**

O ramo da construção, apesar de muito difícil e estressante, é ao mesmo tempo gratificante. A alegria de ver algo que você idealizou se erguendo é imensa, ainda mais em um país como o nosso que está cada vez crescendo mais, mesmo com as crises. Existe muita oportunidade para quem quer correr atrás.

### **Q.19 – EM QUE ASPECTOS A EMPRESA PODE MELHORAR PARA SE PREPARAR PARA POSSÍVEIS PROBLEMAS?**

Sempre estar atento ao mercado, analisando e tentando ao máximo prever os altos e baixos, para estar sempre um passo à frente. Assim, a empresa pode trabalhar para se organizar e analisar os setores que estão apresentando maior liquidez, e com uma equipe enxuta e flexível, pode facilmente alterar o tipo, volume ou porte do empreendimento.

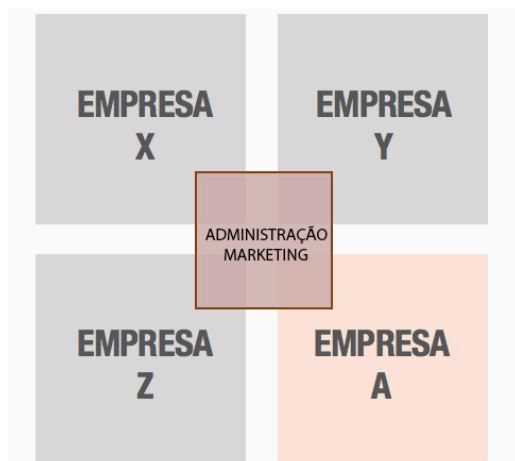
## **4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO**

O diagnóstico a partir da entrevista da Empresa A reflete diretamente o apurado durante a revisão bibliográfica, apresentando crescimento até o início de 2014, pelos investimentos realizados no Programa Minha Casa, Minha Vida.

A partir deste momento, com o advento da crise, a empresa percebeu uma redução na obtenção de crédito para investimento, bem como uma redução considerável na velocidade de vendas de seus empreendimentos, onde apenas uma entre cada quatro propostas se concretizaram, o que pode ser relacionado com a queda do índice de facilidade de crédito desde

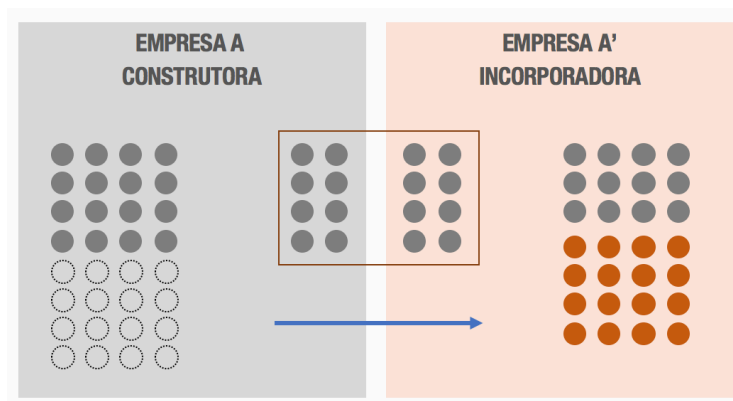
2014, como apresentado na Figura 07. Com esta redução, a empresa foi forçada a rever a quantidade de empreendimentos que seriam lançados, a fim de evitar ociosidade.

Por fim, um fator que ajudou na sobrevivência da empresa foi sua equipe enxuta, somado à terceirização de parte serviços de arquitetura e engenharia, aliado ainda a possibilidade de dividir recursos comuns com as outras empresas do grupo.



**Figura 09 – Divisão de recursos entre empresas.**  
**Fonte: Autor, 2018.**

Com a concretização da divisão da Empresa A em construtora e incorporadora, o diretor espera reduzir ainda mais os efeitos de futuras crises, podendo flexibilizar sua equipe entre empresas conforme a necessidade do mercado, e assim evitar demissões que poderiam ocorrer devido a ociosidade, bem como manter um nível estável de investimentos no setor, atuando pontualmente junto ao público que apresentar melhor desempenho durante um período frágil da economia.



**Figura 10 – Flexibilização de funcionários na empresa.**  
**Fonte: Autor, 2018.**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise das crises, pode-se perceber que as mesmas são inerentes ao sistema econômico capitalista e comportam-se como um fenômeno cíclico, trazendo consigo momentos de grande depressão, seguidos por momentos de recuperação e avanços econômicos.

Tais crises são essenciais para desenvolvimento de um país, como foi observado no caso do Brasil, que desde sua independência vem se moldando aos altos e baixos da economia.

Em 2014, o Brasil enfrentou sua maior crise econômica e política, fruto da insustentabilidade das medidas adotadas em anos anteriores, e apresentou avanço negativo do PIB durante os anos de 2015 e 2016. Neste cenário está inserido o setor da construção civil, que é tido como termômetro da economia devido sua interligação com diversos outros setores de serviços e produção.

Pode-se perceber que o PIB da construção civil segue diretamente o PIB total produzido e sofre com as consequências da crise, sofrendo os impactos tanto diretamente no setor, com o aumento do desemprego e diminuição de investimentos, bem como indiretamente por setores que de serviço e da indústria de produção que servem para abastecer a construção civil. Tanto que é possível perceber que a construção civil cresce em ritmos mais acelerados que a média do PIB em momentos de ascensão e sofre em caráter igualmente mais expressivo em momentos de recessão.

Dentro deste cenário, o estudo de caso se mostrou importante ao analisar como uma empresa tomou medidas para sobreviver a crise. Em entrevista com o diretor da Empresa A, percebemos que um fator essencial para sobrevivência da empresa foi a sua flexibilidade em buscar o setor de maior rentabilidade e transferir sua força de trabalho a atender este setor, apresentado como o setor de construção voltado às classes A e B, que tem menor dependência das instituições financeiras. Tal fator fez com que a Empresa A buscasse uma reestruturação, que está em andamento, para melhor atender uma quantidade maior de clientes, podendo flexibilizar sua equipe a atender projetos de habitação de baixo a alto padrão.

Outro ponto importante para sobrevivência foi a reestruturação da equipe, sendo mantidas equipes enxutas de projeto e aprovação, terceirizando serviços que não fossem diretamente essenciais a operação da empresa, como parte do setor financeiro e marketing.

Por fim, a dificuldade de obtenção de crédito, percebida em maior quantidade durante a crise, fez com que o diretor buscasse maneiras de facilitar o crédito aos possíveis clientes, na forma de financiamento por meio da própria empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- AEP. **Concreta**. Associação Empresarial de Portugal, 2009. Disponível em: <[http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/concreta-\(maio-2009\).pdf?sfvrsn=4](http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/concreta-(maio-2009).pdf?sfvrsn=4)>. Acesso em: 6 Junho 2018.
- ALVES, W. V. **Uma Breve História das Crises Econômicas**. [S.l.]: FDIGITAL IDP, 2012.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica**. Estudos Avançados, [S.l.], v. 23, p. 7-23, maio. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0103-40142009000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-40142009000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise e recuperação da confiança**. Revista de Economia Política, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 133-149, março. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2018.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?**. Novos Estudos - CEBRAP, [S.l.], n. 86, p. 51-72, março. 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002010000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000100003) >. Acesso em: 15 maio 2018.
- CARVALHO, F. S. F. D. **Avaliação da Aplicação dos Princípios da Construção Enxuta em Empresas Construtoras**. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2012.
- CASTELO, A. M. **Perenidade dos Programas Habitacionais**. CBIC. Brasília, DF. 2016.
- FERRAZ, F. C. **Crise Financeira Global: Impactos na Economia Brasileira, Política Econômica e Resultados**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 104. 2013.
- BARBOSA FILHO, F. D. H. **A Crise Econômica de 2014/2017**. Estudos Avançados, [S.l.], v. 31, n. 89, p. 51-60, mar. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000100051#aff1](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051#aff1)>. Acesso em: 15 maio 2018.
- GIAMBIAGI, F. et al. **Economia Brasileira Contemporânea: 1945-2010**. 2a Edição. ed. [S.l.]: Elsevier, 2011.
- GONÇALVES, R. **Ciclo e Tendência na Construção Civil**. Série Artigos, FGV Projetos, São Paulo, 15 Abril 2015. Disponível em: <[http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo\\_robson.pdf](http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo_robson.pdf)>. Acesso em: 6 Junho 2018.
- GUIMARÃES, A. B. D. S.; CARVALHO, K. C. M. D.; PAIXÃO, L. A. R. MICRO, **PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: CONCEITOS E ESTATÍSTICAS**. IPEA, 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar\\_n55\\_micro\\_pequenas.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf)>. Acesso em: 30 Maio 2018.

LIMA, T. D.; DEUS, L. N. **A crise de 2008 e seus efeitos na economia brasileira.** Cadernos da Economia, Chapecó, v. 17, n. 32, p. 52-65. junho. 2013.

MARQUES, J. C.; BAGANHA, M. I.; GÓIS, P. **O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000.** [S.l.]: Oficina do Centro de Estudos Sociais de Coimbra, 2000.

MOLLER, H. D.; VITAL, T. <https://www.fundace.org.br>. FUNDACE, 2013. Disponível em: <[https://www.fundace.org.br/artigos\\_racef/artigo\\_03\\_07\\_2013.pdf](https://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo_03_07_2013.pdf)>. Acesso em: 12 Junho 2018.

PAULA, L. F. D.; PIRES, M. **Crise e perspectivas para a economia brasileira.** Estudos Avançados, 31, São Paulo, Jan/Abr 2017. p125-144.

PELÁEZ, C. M. **A Balança Comercial, A Grande Depressão e a Industrialização Brasileira.** 1968. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/viewFile/1707/5946>>. Acesso em: 2 Maio 2018.

ROSSINI, G. A. A. **A crise de 1929: um evento de proporções épicas e efeitos duradouros.** Revista de Economia da PUC-SP. [S.l.], p. 280-285. 2010.

SILVA, A. K. D. **Brasil e o legado da década de 1980: crise e orientação da política econômica.** XIII Congresso Brasileiro de História Econômica, Niterói, Agosto 2017. p1-31.

VARGAS, J.; FELIPE, E. S. **Década de 1980: as crises da economia e do Estado brasileiro, suas ambiguidades institucionais e os movimentos de desconfiguração do mundo do trabalho no país.** Revista da Economia, [S.l.], v41, n. 3, Setembro 2015. p127-148.