

## Resumo Executivo

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO INDUSTRIALIZADA

**SUBMETA 9.1. Elaboração de planejamento estratégico para a difusão da construção industrializada no Brasil.**

Execução



CONSTRUA  
BRASIL  
CONSTRUÇÃO 4.0  
A CONSTRUÇÃO  
DO FUTURO BRASILEIRO

SECRETARIA ESPECIAL DE  
PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



## Resumo Executivo

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO INDUSTRIALIZADA

Este texto é um resumo do conteúdo dos 2 documentos que compõem o resultado da submeta 9.1.4:

- ME-EDITAL NO 32019-FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA MOMENTO 1 (M1)-v1.0 – 22/02/2021
- ME-EDITAL NO 32019-RELATÓRIO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (M2)-v1.0 - 17/03/2021

A autoria dos relatórios é da consultoria IDGP-Instituto de Desenvolvimento de Gestão e Projetos, contratada para execução desta etapa.

O trabalho foi desenvolvido pela equipe de consultores a partir de consulta a um documento síntese de ações e diretrizes das entidades do setor sobre o tema (elaborado pela ABRAMAT a partir de pesquisa eletrônica encaminhada a diversas entidades da cadeia produtiva entre junho e julho de 2020) e principalmente através de interações e recebimento de contribuições em sucessivas reuniões com os representantes das entidades que compõem o Grupo de Trabalho Consultivo desta Meta, listados a seguir, realizadas no período de outubro/2020 a março de 2021, sob coordenação geral da RECEPETI – Rede Catarinense de Inovação.

### Grupo de Trabalho Consultivo (GTC) – META 9

ABRAMAT – Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (líder)

ABCIC – Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto

ABCEM – Associação Brasileira da Construção Metálica

CBCA – Centro Brasileiro da Construção em Aço

Drywall – Associação Brasileira do Drywall

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

ABRAINC – Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias

SINAENCO – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva

SOBRATEMA – Associação Brasileira de Tecnologia para Construção e Mineração

ANTAC – Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

## Resumo Executivo

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO INDUSTRIALIZADA

## 1. Introdução e conceitos

### 1.1 Modelo Conceitual e Metodológico

O conceito de planejamento estratégico se refere a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização para atingir um ou mais objetivos dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar aonde se deseja. Para definir esse caminho, faz-se necessário elaborar respostas consistentes a quatro grandes questões, considerando um ambiente de incerteza:

- Onde estamos?
- Aonde queremos chegar?
- Como evoluiremos da situação atual à situação desejada?
- Por onde começar?

Em um planejamento baseado em cenários, tornam-se fatores críticos de sucesso a articulação e a integração destas questões a médio e longo prazos

### 1.2 O processo do planejamento estratégico do segmento de construção industrializada

Planejamento estratégico é um conceito que remete à organização de ações alinhadas aos cenários e macro objetivos que englobam a realização da missão, apoiada em seus valores, para o estabelecimento de metas e métricas para a concretização da sua visão de futuro.

Na Figura 1 estão resumidas as questões a serem respondidas e as correspondentes etapas que foram seguidas para a construção do planejamento estratégico.

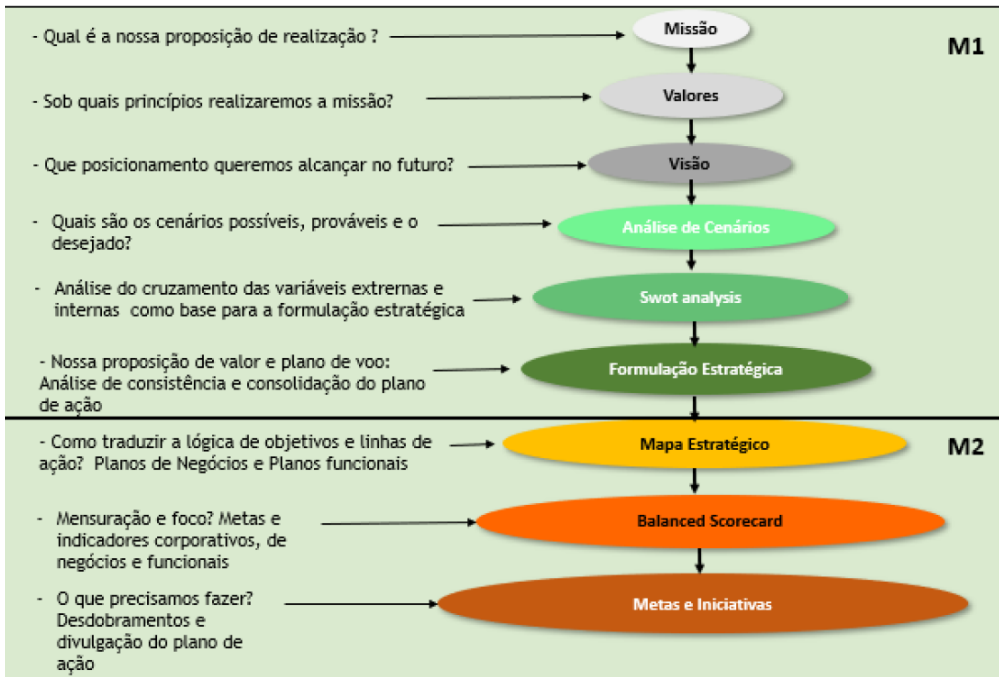


Figura 1 – Conceitos de Planejamento Estratégico

### 1.3 O Planejamento Estratégico Institucional Baseado em Cenários Prospectivos

Consiste na descrição coerente de uma cena futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação atual à situação futura.

A Figura 2 ilustra esse conceito de construção de cenários.

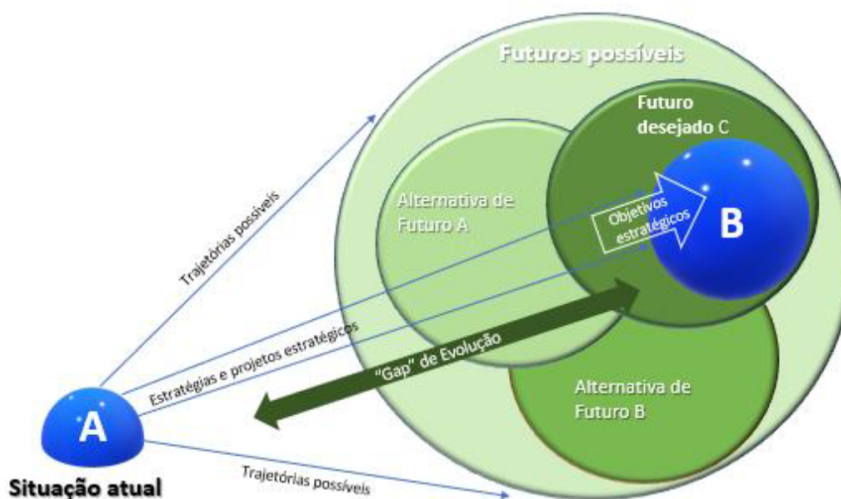


Figura 2 – Prospectiva Estratégica

## 1.4 A Metodologia

### 1.4.1 Metodologia de planejamento estratégico – visão sequencial

A metodologia adotada foi estruturada em dois momentos, M1 e M2, subdivididos em sete passos para a sua total implementação, ilustrados na Figura 3:

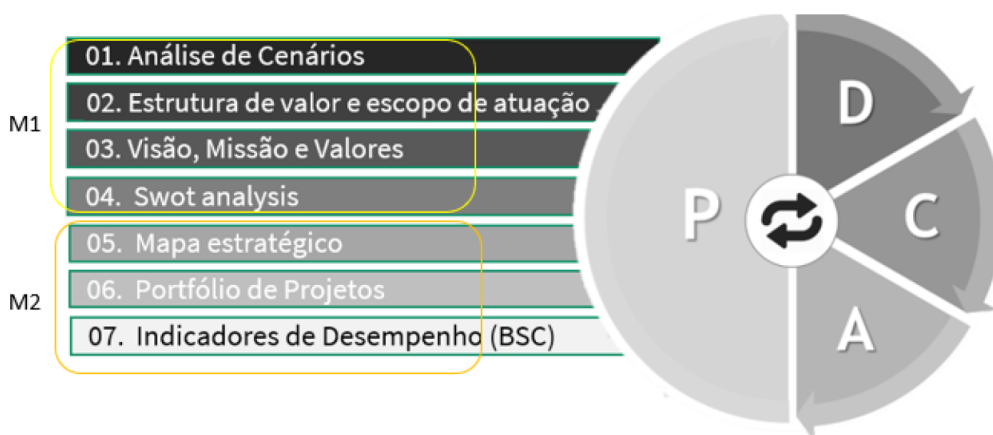


Figura 3 – Metodologia em dois momentos M1 e M2

### 1.4.2 Metodologia de planejamento estratégico – visão modular

A ação 9.1.4 da submeta 9.1 tem sua primeira etapa concretizada no M1, estabelecendo um conjunto de ações e iniciativas estruturadas e priorizadas em três horizontes de implementação. O M2 estabelece o mapa estratégico do segmento, o portfólio de projetos com suas respectivas métricas.

A figura 4 detalha as etapas seguidas.

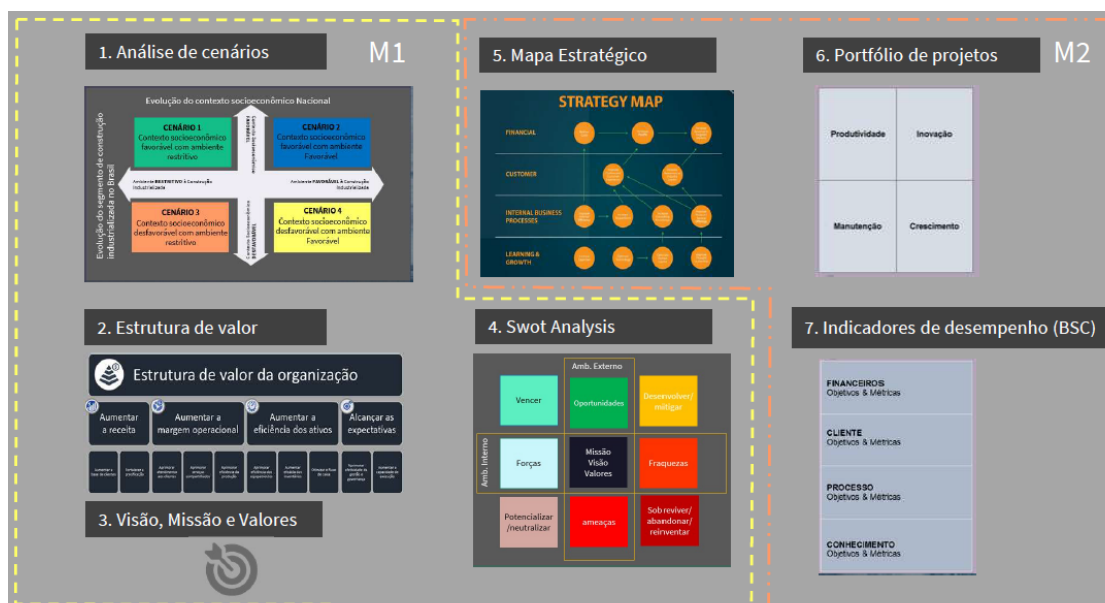


Figura 4 – Visão Modular

## 2. Resumo dos resultados

### 2.1. A análise de cenários

O cenário 3, da Figura 5, foi selecionado como referência para a elaboração do planejamento estratégico do segmento da construção industrializada. Contexto socioeconômico desfavorável com ambiente restritivo, face aos impactos provocados pela da pandemia do coronavírus e pela instabilidade constatada no cenário político.

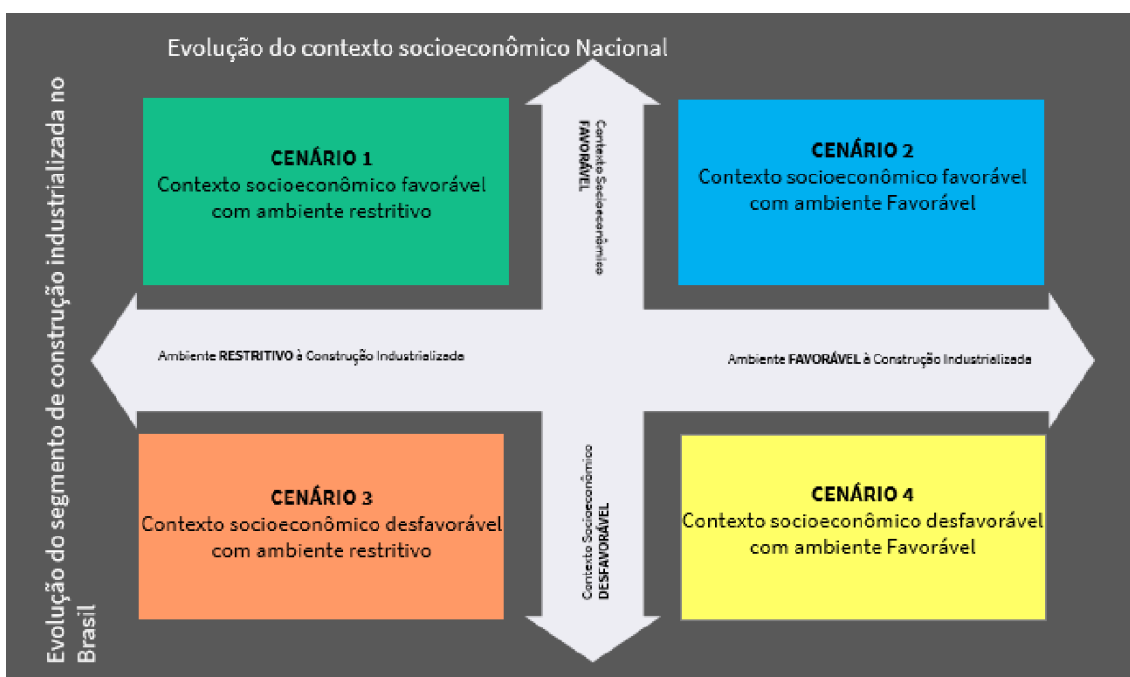


Figura 5 – Análise dos Cenários

### 2.2. Estrutura de valor

A estrutura de valor do segmento de construção industrializada, ilustrada na Figura 6, foi elaborada a partir da análise documental de referência, utilizando o Edital ME 03/2019, a Síntese das ações e diretrizes das principais entidades do setor relativas à Construção Industrializada, o folder sobre os 10 benefícios da construção industrializada e consulta às diversas entidades componentes GTC da meta 9.4.1.



Figura 6 – Estrutura de Valor

### 2.3. Escopo de atuação do segmento de construção industrializada

Implementar a missão apresentando e consolidando o conceito da “Construção Industrializada”, que engloba:

- Sistemas de estruturas industrializadas em aço, concreto;
- Sistemas de vedações industrializadas em light steel frame, wood frame, drywall;
- Sistemas de pisos industrializados;
- Sistemas de forros;
- Sistemas de coberturas;
- Fachadas industrializadas;
- Soluções industrializadas para esquadrias;
- Soluções industrializadas para sistemas prediais hidráulicos – água, esgoto, drenagem;
- Sistemas industrializados para ventilação, aquecimento e resfriamento de ambientes;
- Sistemas industrializados de geração e distribuição de energia, e sistemas de automação predial;
- Sistemas de construção modular – 2D e 3D.

Abrangência das ações que fazem parte do escopo a ser trabalhado:

- Estabelecimento de uma estratégia de divulgação e capacitação;
- Ações junto aos órgãos competentes sugerindo ajustes nos modelos atuais de tributação, licitação e financiamento;

- Envolvimento da indústria especializada para o engajamento no projeto e criação de sistemas BIM;
- Conformidade Técnica através de programas setoriais específicos ou gestão integrada de qualidade, segurança e meio ambiente;
- Integração da industrialização da construção com importantes programas (no âmbito do próprio governo) ou da indústria (CNI) e outros tais como: Digitalização, BIM, Indústria 4.0 e Cidades e Inteligentes;
- Apresentação de Soluções para vencer as atuais demandas qualitativas e quantitativas habitacionais e de infraestrutura;
- Oferecimento de programas de treinamento e capacitação utilizando ferramentas presenciais e à distância;
- Contratação de empresas de consultoria especializada .

## 2.4. Escopo Estratégico

### VISÃO 2030

“Seremos reconhecidos como um dos estágios mais avançado da construção no mundo, agregando produtividade, tecnologia, segurança, sustentabilidade, baixos custos e competitividade a todo o setor da construção civil.”

### MISSÃO

“Promover ações para difundir a cultura da construção industrializada atuando junto aos órgãos públicos, privados, startups, empresas, projetistas, ONGs, academia e demais stakeholders ligados ao setor da construção, através de corpo técnico competente, apresentando e consolidando o conceito da Construção Industrializada”.

### VALORES

- Competência técnica e capacitação profissional
- Produtividade
- Competitividade
- Segurança
- Conformidade técnica e fiscal
- Responsabilidade social e ambiental

## 2.5. A SWOT Analysis

Foi utilizada a SWOT ANALYSIS CRUZADA (ver Figura 7), que permitiu estabelecer uma correlação por quadrantes entre as variáveis externas e internas ao segmento de

construção industrializada, resultando em um conjunto de estratégias e iniciativas que visam o aproveitamento de forças e mitigação de fraquezas para melhor lidar com as ameaças e fazer o aproveitamento das oportunidades.



Figura 7 – SWOT Analysis Cruzada

## 2.6. Metodologia de classificação de variáveis

### 2.6.1. Ambiente externo

As variáveis do ambiente externo foram classificadas por meio da análise PESTLE (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal e Ecológico).

### 2.6.2. Ambiente interno

As variáveis do ambiente interno foram classificadas por meio da análise 6M de Ishikawa (Medição, Meio/ Contexto, Método, Mão de obra, Materiais e Máquina).

### 2.6.3. Estratégias e iniciativas

As estratégias e iniciativas foram classificadas por meio das 4 dimensões do - Balanced Scorecard - BSC (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento).

## 2.6.4. Etapas da formulação estratégica

1. Compilação das contribuições
2. Revisão da escrita estratégica
3. Uniformização da escrita estratégica
4. Aglutinação de variáveis da mesma natureza
5. Segmentação das variáveis - PESTLE - 6M - BSC
6. Cruzamento das variáveis e elaboração das diretrizes estratégicas
7. Projeção de horizontes de implementação

## 2.7. SWOT Analysis - Quadro síntese

O quadro síntese, ilustrado na Figura 8, apresenta as estratégias e iniciativas resultantes do cruzamento das variáveis extrínsecas e intrínsecas, alinhadas com a missão e visão estabelecidas para o segmento e suportada pelos seus valores. As estratégias e iniciativas estão organizadas em 4 dimensões: 1- financeira, 2- clientes, 3- processos internos e 4- aprendizado e crescimento.



Figura 8 – Quadro Síntese – Análise SWOT

## 2.8. SWOT Analysis - Questões complementares

Foram contempladas questões complementares que ultrapassam as fronteiras de realização exclusivas do segmento de construção industrializada (C.I.) e precisam ser

tratadas lançando mão das estratégias estabelecidas em ações conjuntas como o governo.

No quadro da Figura 9 estão detalhadas essas questões, com indicação proposta dos papéis dos agentes e as Estratégias do Planejamento que estão relacionadas a cada uma delas

QUESTÕES COMPLEMENTARES				
Foco de ação	Governo	Segmento de C.I.	Segmento de C.I. + Governo	Estratégia associada
1 Resolver falta de isonomia tributária	Alteração na legislação ISS x ICMS	Proposição Estudo tributário	Interagir Interação p/ adequar legislação	Criação de Comitê representativo do segmento
2 Adequar modelos de contratação	Obras públicas – 3 esferas – Federal, Estadual, Municipal	Disseminar Estimular ampliação de boas iniciativas p/ obras privadas	Oportunizar Aproveitar experiências estimuladas pela estratégia BIM	Benchmarking de aprimoramento + Comunicação Omni Channel
3 Adequar índices de referência para composição de custos/orçamentos – ex.: SINAPI, SICRO	Obras públicas	Rastrear Rastrear dados para poder prover índices referenciais	Prover Setor deve prover dados/informações p/ alterar as tabelas e índices referenciais adotados em obras públicas	Rastreabilidade p/ garantias na medição e liberação de recursos
4 Adequar / ampliar modelos de financiamento	Novas linhas de crédito p/ estimular desenvolvimento do setor	Ofertar e Garantir Estimular ampliação de oferta, prover garantias p setor imobiliário	Integrar Interação contínua para aprimoramento de mecanismos de financiamento	Criação de Fundo Garantidor Financeiro
5 Adequar modelos de medição e liberação de recursos	Alterar junto com os modelos de contratação de obras públicas (acima)	Disseminar Estimular ampliação de boas iniciativas já praticadas p/ obras privadas	Desenvolver Desenvolver mecanismos de rastreamento para garantir aplicação do produzido em fábrica na obra específica	Benchmarking de aprimoramento + Rastreabilidade p/ garantias na medição e liberação de recursos

Figura 9 – Questões Complementares

## 2.9. Os horizontes de implementação de estratégias e iniciativas

Os horizontes de implementação estabelecem a priorização das ações estratégicas e iniciativas na linha do tempo, tendo como foco o fortalecimento do segmento, o desenvolvimento de projetos estruturantes e a otimização de performance.

Os horizontes propostos para priorização das ações estratégicas estão ilustrados na Figura 10 a seguir:

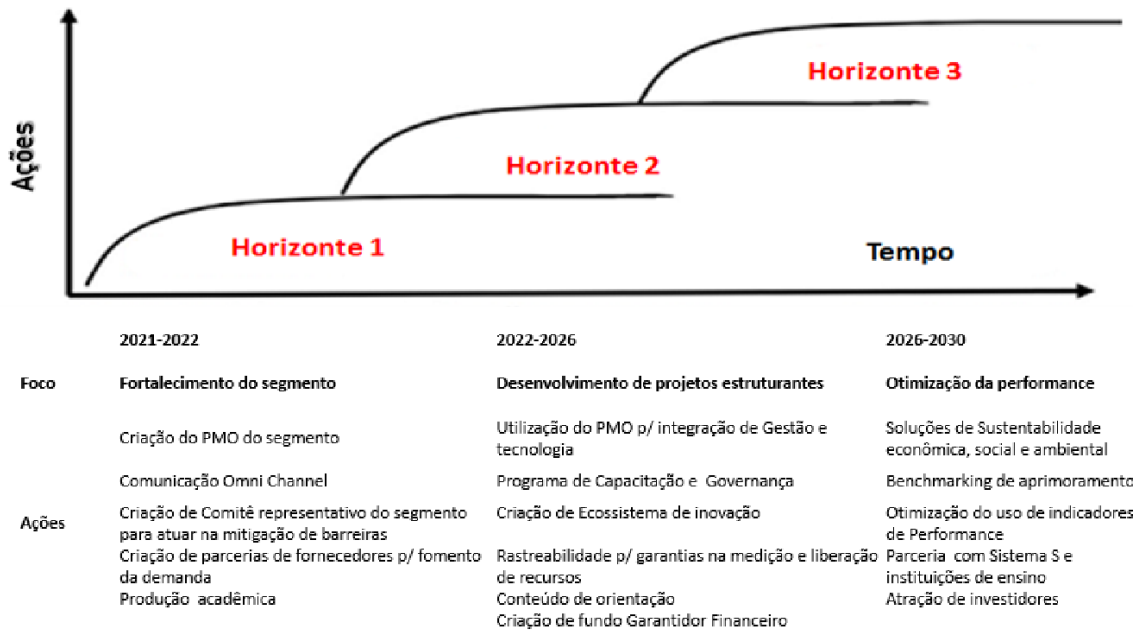


Figura 10 – Horizontes de implementação das estratégias e iniciativas

### 3. Considerações finais

As diretrizes estratégicas e iniciativas apresentadas nesse documento, pretendem contribuir de forma significativa para o desenvolvimento e fortalecimento da construção industrializada no Brasil integrando estratégia, pessoas, processos e tecnologia.

As proposições integram os principais representantes dos diferentes elos da Cadeia Produtiva da construção civil que em ação conjunta como o Governo Federal, tem o potencial necessário para a superação da crise e retomada do crescimento econômico. Aproveitando a sinergia de todas as partes interessadas avançaremos na elaboração do Planejamento Estratégico para Difusão da Construção Industrializada no Brasil.