

XIII CONGRESSO IBIDIC 2025

Painel 8 – Boas Práticas e Eficiência na Construção: Práticas Inovadoras para um Setor em Transformação



Miguel Noronha

**Quadro Atual e Perspectivas
para o Brasil**



CONSTRUTORA
**BARBOSA
MELLO**

O setor da Construção Pesada foi afetado por crises sucessivas nos últimos 10 anos, causando sua desestruturação

Crise Econômica (2015-2016):

Período de baixo crescimento econômico e redução significativa dos investimentos em infraestrutura, impactando o setor.

Impactos da Operação Lava-Jato:

Afetou grandes empresas do setor com perda de contratos, endividamento, insolvência e fechamento de crédito e desconfiança generalizada.

Pandemia de COVID-19 (2020-2022):

Prejudicou atividades econômicas e o desenvolvimento de infraestrutura no país, agravando desafios existentes.

Problemas nas Concessões:

Fraco desempenho de concessões anteriores, pela recessão 2015-2016 e na estruturação (rodovias, aeroportos) limitou investimentos e gerou questionamentos sobre parcerias com o setor privado.

Redução de Novos Projetos:

Poucas iniciativas de investimento e projetos de engenharia, devido à menor atuação de grandes empreiteiras

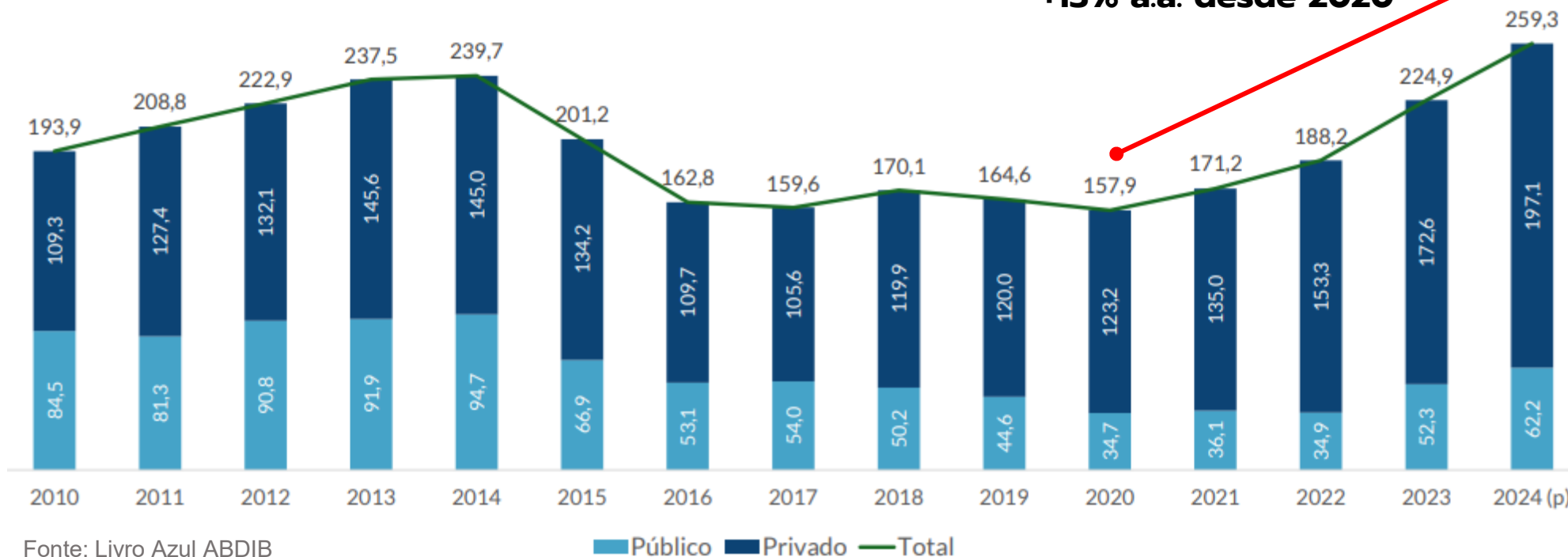
Perda de Capital Humano:

Erosão dos quadros profissionais, com engenheiros migrando para outros setores (ex.: financeiro) e lacunas no pipeline e formação de novos profissionais.

Por outro lado, a demanda na Construção Pesada bate recordes em função de novos projetos de infraestrutura

Investimento Público e Privado na Infraestrutura (em R\$ bilhões)
Em valores constantes de 2024

**Crescimento de
+13% a.a. desde 2020**



Gargalos relevantes reforçam a necessidade de modernização e fortalecimento estrutural no setor

a. Governança e Gestão na Cadeia de Valor

- Empresas familiares com baixa governança, decisões centralizadas, frequentemente com problemas de sucessão
- Compliance evoluiu, mais frequentemente nas maiores empresas do setor
- Sistemas de gestão e controle de obras pouco efetivos

b. Baixa Produtividade

- Cultura empresarial difícil de difundir em empresa de projetos e descentralizada
- Qualificação deficiente da mão-de-obra - 82% das construtoras enfrentam dificuldades para contratar mão de obra qualificada
- Métodos e processos construtivos tradicionais / ineficientes

c. Lacunas em Recursos

- Carência de profissionais – Cerca de 60% das construtoras têm dificuldades com contratações e retenções
- Dificuldade na atração de categorias profissionais críticas
- Gargalos no acesso ao financiamento, em especial de capital de giro

Boas práticas emergentes indicam um setor mais eficiente, sustentável e orientado a pessoas (1 de 2)

a. Reestruturação do Setor

- ✧ Entrada de empresas internacionais, ainda que em pouca escala
- ✧ Empresas pequenas rapidamente alcançando receitas maiores
- ✧ Empresas grandes e médias num patamar próximo de Receitas 2024 - mercado mais isonômico e competitivo
 - Quatro maiores com R\$3-4 Bi
 - Seis seguintes com ~R\$ 1,5 Bi

b. Governança e Gestão

- ✧ Auditorias externas de 1ª linha como requisito para mercado privado e “funding”
- ✧ Políticas de compliance transformando a cultura organizacional
- ✧ Políticas de gênero e PCDs ativas, mas ainda de baixo impacto
- ✧ SSMA adquiriu dimensão muito relevante para stakeholders
- ✧ Certificações várias elevam patamares

Boas práticas emergentes indicam um setor mais eficiente, sustentável e orientado a pessoas (2 de 2)

c. Iniciativas de Produtividade / Eficiência

- ✎ Construção industrial, em especial o uso ampliado de pré-moldados, impressão 3D para estruturas de concreto
- ✎ Tecnologias industriais aplicadas à construção pesada – p.ex. Lean Construction, Kaizen
- ✎ Círculo virtuoso da Construção Digital
- ✎ Sistemas embarcados em equipamentos pesados, p.ex., Accugrade

d. Novos Paradigmas em Recursos Críticos para o Setor

- ✎ Cuidado com a cultura empresarial, como nunca antes
- ✎ Investimento relevante em políticas de pessoas, de forma a contar com equipes permanentes e robustas no médio-longo prazo
- ✎ Inovação o tempo todo, mas em estágios de evolução - internalização
- ✎ Inserção via licença social, políticas ambientais (materiais sustentáveis, reuso da água, eficiência energética)
- ✎ Certificações várias elevam patamares



CONSTRUTORA
**BARBOSA
MELLO**



CONSTRUÇÃO DIGITAL



CONSTRUTORA
**BARBOSA
MELLO**



Conclusão: Setor em Transformação

- ✧ Melhores condições de competição e de crescimento no mercado, em benefício dos clientes e das empresas sustentáveis
- ✧ Maior sofisticação em modelos de gestão e de contratos privados e públicos, principalmente na alocação de riscos
- ✧ Inovação e tecnologias – por ex., construção digital e produção industrial – estão começando a imprimir novo patamar de produtividade, mas ainda sem escala no país
- ✧ Fontes de financiamento de curto e médio/longo prazo apresentam evoluções, mas persistem problemas de capital de giro para a maioria das empresas
- ✧ Atração de profissionais, especialmente de liderança e com formação sólida, permanece um desafio a ser equacionado



CONSTRUTORA
**BARBOSA
MELLO**