

POLÍTICAS PÚBLICAS, INOVAÇÃO E O PAPEL DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS: O CASO DA ABRAMAT E A INDÚSTRIA 4.0¹

Prof. Rodrigo Navarro

ESC Rennes School of Business, França | FGV Fundação Getúlio Vargas, Brasil

Presidente Executivo da ABRAMAT – Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção, Coordenador e Professor do MBA em Relações Governamentais da FGV no Rio de Janeiro e Brasília

Abstract

Este artigo analisa a importância estratégica da atividade de Relações Governamentais, entendida como a legítima defesa de interesses do setor privado perante o setor público, trazendo um caso prático real no âmbito da inovação no Brasil em termos de políticas públicas, aplicado em particular ao setor da indústria de materiais de construção.

Palavras-chave: Forças de não-mercado, Estratégia, Relações Governamentais, Inovação, Políticas Públicas.

Introdução



Figura 1: Orquídea *Laelia Lobata Geni*. Descoberta no morro da Urca (Rio de Janeiro) 80 anos atrás, apresenta flores brancas com um leve rosado. Como por detrás de simples folhas a natureza nos brinda com tamanha beleza? Sol direto? Não. Sombra? Não. Umidade? Não. Aridez? Não. Muito vento? Não. Pouco vento? Não. Difícil? Não! Linda, delicada, exigente, mas flexível. Sem excessos. Essa floração é fruto de condições ambientais ideais que se alternam constantemente, porém sem extremos. Equilíbrio. A natureza nos ensina. E a *Laelia Lobata Geni* agradece.²

Em analogia ao caso dessa bela orquídea, na perspectiva de negócios com o passar dos anos fica-se comprovado cada vez mais que o ambiente externo influencia – e muito – o desempenho das empresas, em todos os países³. Da mesma forma, do ponto de vista acadêmico o estudo das chamadas forças de não-mercado (também denominadas de forças de além-mercado) cresce como unidade de análise⁴.

Em particular, o Brasil apresenta – independentemente do setor – um complexo ambiente regulatório que se torna desafiador, seja para empresas já consolidadas, *start-ups* ou empreendedores.

¹ Artigo publicado no livro *Relações Governamentais e Inovação*, ISBN 978-85-5697-706-9, pp. 185–208.

² Texto e foto de autoria de Henning Dornbusch, executivo senior (BankBoston, CCF, BMWGroup, Eurobike), palestrante, mentor, investidor e expert em orquídeas.

³ Ver edição 2018 do relatório RepTrack 100 (disponível em www.reputationinstitute.com, acessado em agosto/18) que aponta a crescente importância de fatores como cidadania, influência positiva na sociedade, transparência, cultura e ética na formação da reputação corporativa, em pesquisa com mais de 7 mil empresas, em 55 países.

⁴ Ver Wrona & Sinzig (2017); Voinea & Kranenburg (2017); e Navarro (2017).

Para ilustrar esse ponto, consideremos que no relatório 2018 do Banco Mundial intitulado *Doing Business*⁵, onde são utilizados onze indicadores para mensurar a facilidade de se fazer negócios e situações de impacto como o processo de abertura de empresas, acesso a financiamentos, operações no dia-a-dia e estabilidade do ambiente de negócios, o Brasil aparece apenas na 125ª posição de um total de 190 países (a Nova Zelândia ocupa o 1º lugar, os EUA ficam em 6º, a Alemanha em 20º e a China em 78º, somente a título comparativo).

Nesse contexto, o correto conhecimento e uso estratégico desse complexo conjunto de regras, às quais as empresas estão submetidas, pode constituir uma importante fonte de vantagem competitiva e diferenciação. E, assim, com isso cresce também a importância estratégica da função de Relações Institucionais e Governamentais dentro da hierarquia das empresas (muitas vezes atingindo o mais alto nível – *C-level*), para que se tenha assegurada uma adequada representação de interesses do setor privado perante os diferentes interlocutores externos (incluindo os diferentes níveis de Governo – Federal, Estadual, Municipal, mídia sob as mais variadas formas, comunidades, organizações não-governamentais, academia, dentre outros).

Quando se trata do tema *Inovação*, essa questão envolvendo externalidades e seus impactos sobre os negócios ganha ainda mais importância estratégica, em particular no Brasil. Isso porque inúmeros exemplos⁶ nos mostram que a maior dificuldade no país para modelos de negócio inovadores, disruptivos ou não, é justamente a falta de um ambiente regulatório adequado com a devida previsibilidade jurídica, e não a falta de recursos financeiros (há uma série de apoiadores dispostos a investir em negócios promissores) ou de talentos (existe uma enorme quantidade de pessoas capacitadas, com energia e criatividade de sobra).

O ponto chave passa a ser, portanto, em meio a um ambiente de negócios complexo, e com muitas prioridades Governamentais, construir de forma estratégica um processo efetivo de relacionamento para que novas idéias e modelos de negócio contem com a devida atenção e apoio visando – retomando a analogia do início deste artigo – florescer em sua plenitude.

O Setor de Construção Civil e a Inovação

Na edição 2018 do relatório “Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais”⁷, produzido anualmente pela FGV – Fundação Getúlio Vargas para a ABRAMAT⁸ – Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção, constata-se que a participação da cadeia produtiva da construção no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro atingiu 8,6%, totalizando aproximadamente R\$ 485 bilhões. A arrecadação de tributos desta cadeia no mesmo ano ficou em cerca de R\$ 182 bilhões, com uma geração de empregos diretos formais da ordem de 12 milhões de pessoas.

A indústria de materiais detém cerca de 11,4% do PIB da cadeia de construção, totalizando R\$ 55 bilhões em 2017, segundo o mesmo relatório da FGV. O faturamento total desse segmento atingiu no mesmo ano aproximadamente R\$ 167 bilhões, empregando direta e formalmente cerca de 630 mil pessoas, com uma arrecadação tributária da ordem de R\$ 33 bilhões.

Embora, portanto, bastante significativo como motor para a economia, gerador de empregos diretos e atrativo para investimentos, há muito por fazer. As barreiras tributárias e regulatórias, por exemplo, são diversas para que a inovação possa fluir no setor.

⁵ Disponível em www.doingbusiness.org, acessado em agosto/18.

⁶ Ver artigo *Government Relations and Uber in Brazil*, de Rodrigo Navarro, Revista ABRIG, 1ª Ed., ago/16, pp. 28-33.

⁷ Resumo Executivo disponível em <http://www.abramat.org.br/lista-interna&codigo=9>, acessado em outubro/18.

⁸ www.abramat.org.br, acessado em agosto/18.

Por exemplo, no estudo da FGV de 2013 “Tributação, Industrialização e Inovação na Construção Civil”⁹, elaborado em parceria com ABRAMAT, ABCIC – Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto¹⁰, IABr – Instituto Aço Brasil¹¹, Associação Brasileira do Drywall¹² e CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção¹³, já era identificado que a vantagem econômica dos processos industrializados, dada pela menor utilização de trabalhadores e maior rapidez da obra, pode ser reduzida ou até eliminada pela carga tributária incidente nos componentes dos processos, que não existe nos produtos totalmente feitos tradicionalmente em canteiro de obra.

A maior distorção está nos tributos estaduais, como o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (embora o estudo também cite efeitos negativos na mesma linha de tributos federais): a proporção do ICMS sobre o valor da obra (materiais + mão de obra + equipamentos) é maior para uso de itens produzidos em fábrica (e.g. elementos estruturais como aço, concreto pré-fabricado e vedação drywall) do que o uso de soluções tradicionais com produção integral no canteiro (e.g. alvenaria estrutural + concreto moldado em canteiro).

Esse cenário de inibição da inovação devido à externalidades no setor de construção não é fato exclusivo do Brasil. Outro material, publicado em 2017 pela consultoria McKinsey, intitulado “Reinventando o Setor de Construção por Meio de uma Revolução na Produtividade”¹⁴, traz o dado de que o setor de construção emprega cerca de 7% da população mundial em idade produtiva e é um dos maiores da economia, com gastos anuais de US\$ 10 trilhões em bens e serviços relacionados à atividade em termos mundiais.

Apesar desta robustez, o estudo da McKinsey indica que a maior parte do setor de construção mundial evoluiu em termos de competitividade e produtividade a um ritmo bem inferior ao longo das duas últimas décadas quando comparado a outros setores produtivos. Globalmente, o crescimento da produtividade da mão de obra no setor de construção foi de 1% ao ano, em média nesse período, em comparação à média de 2,8% de crescimento para a economia mundial como um todo e de 3,6% para o setor industrial.

O estudo cita ainda como exemplo o fato da construção ser um dos setores menos digitais do mundo, conforme o índice de digitalização do McKinsey Global Institute (MGI): nos Estados Unidos, o setor de construção ocupa o penúltimo lugar, enquanto na Europa é o último deste índice.

Outro estudo publicado em 2016 pelo Fórum Econômico Mundial, intitulado “Shaping the Future of Construction”¹⁵ (em tradução livre, “Moldando o Futuro da Construção”), traz uma abordagem que conduz à conclusão semelhante.

Os autores argumentam que, embora a maioria de outras indústrias tenha sofrido grandes mudanças nas últimas décadas, e com isso colhido os benefícios das inovações de processo e produto, o setor de construção tem hesitado em abraçar totalmente os últimos avanços tecnológicos. O estudo atribui isso a vários desafios externos, como fragmentação da indústria, uma não otimizada colaboração entre fornecedores e contratados, dificuldades em recrutar talentos, dentre outros fatores.

No entanto, ressalta que a indústria tem vasto potencial para melhorar a produtividade e eficiência, graças à digitalização, tecnologias inovadoras e novas técnicas de construção, como realidade aumentada, *drones*, escaneamento e impressão 3D, BIM – Building Information Modeling (trataremos especificamente do

⁹ Disponível no link <http://www.abramat.org.br/datafiles/publicacoes/pitversaofinal.pdf>, acessado em agosto/18.

¹⁰ <http://site.abcic.org.br/>.

¹¹ www.acobrasil.org.br/.

¹² <http://www.drywall.org.br/>.

¹³ <https://cbic.org.br/>.

¹⁴ Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution/pt-br>, acessado em agosto/18.

¹⁵ Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_the_Future_of_Construction_full_report_.pdf, acessado em setembro/18.

caso do BIM no Brasil mais à frente), equipamentos autônomos e conectados entre si, e materiais de construção avançados.

Ao adotar e explorar essas inovações, é esperado que as empresas do setor aumentem gradativamente a produtividade, agilizem o gerenciamento e processos de seus projetos e assim melhorem a qualidade e segurança. Porém, para tanto, será preciso um conjunto de interações entre setor privado e público que favoreça esses movimentos.

A ABRAMAT

A ABRAMAT é uma entidade da sociedade civil sem fins lucrativos, contando atualmente com mais de 40 associados e 350 fábricas instaladas em todas as regiões do país.

Fundada em 07 de abril de 2004, representa de forma agregada mais de 20 setores¹⁶ – é portanto o que chamamos de uma entidade *cross-setorial* – diferenciando-se assim de outras entidades que atuam de forma vertical em um segmento apenas da cadeia da construção civil.

Tem como propósito defender os interesses de seus associados perante os diferentes públicos externos, visando contribuir efetivamente, por meio de uma interlocução ética e transparente em torno de causas comuns, para o aprimoramento de políticas públicas, com a adoção de medidas que ampliem a atividade da construção e, por extensão, favoreçam o desenvolvimento nacional de maneira sustentável.

Como principais pilares, a Associação traz a defesa da conformidade técnica, da conformidade fiscal e da capacitação, pois acredita que sem essa base não se pode nem fomentar a demanda dos setores que representa, nem incentivar a inovação. Isso porque aumentar a busca por produtos que não sejam conformes, além de ser ilegal, não serviria a nenhum dos atores envolvidos (indústria, sociedade e Governo), e aplicar produtos e soluções inovadoras, sem o devido preparo, poderia resultar em problemas sérios no resultado final de uma obra, por exemplo.

Além da preocupação com essa base, a ABRAMAT entende que deve-se olhar para o futuro, com novas tecnologias e inovações que serão fundamentais para a redução de custos, aumento de produtividade, segurança e melhoria da qualidade de vida. Assim, o desafio passa a ser, além de atender aos pilares básicos, buscar concomitantemente novas tecnologias que, idealmente, possam ajudar a fomentar a demanda e promover a inovação no setor.

Nesse sentido, para que isso aconteça não basta coletar e disseminar percepções. Isso, claro, é feito na Associação por meio de uma série de encontros, reuniões, grupos de trabalho e discussões construtivas entre os associados, membros colaboradores e consultores acerca de temas nesse contexto.

Se dentro de uma empresa apenas isso já constitui enorme desafio, pois as opiniões geradas pelas diferentes áreas podem ser muitas, quiçá em uma Associação *cross-setorial* com mais de 40 empresas. É preciso avançar. Para tanto, adota-se o processo denominado OD²P.

¹⁶ Aço, adesivos e selantes, aditivos químicos, aquecedores, areias e pedras, argamassas, caixas d'água, cerâmicas, cimento, *drywall*, esquadrias, fechaduras, fios e cabos, impermeabilizantes, louças, metais e acessórios sanitários, material elétrico, telhas, tubos e conexões, tintas e vernizes, *wood frame*, e vidros.

OD²P – de Opiniões para Propostas Concretas

Quando estamos discutindo um determinado tema, principalmente uma matéria nova, como é da natureza daquelas relacionadas intrinsecamente à inovação, temos todos o direito de manifestar opiniões. Essas manifestações individuais merecem ser ouvidas, respeitando as diferenças – faz parte de um salutar processo.

Porém, no intuito de buscar efetivamente a mudança de um determinado estágio (concernente a um ambiente regulatório, por exemplo) essas múltiplas opiniões podem acabar gerando uma estagnação: muitos envolvidos apresentam suas múltiplas diferentes opiniões, e a discussão pode muitas vezes não avançar, ficando restritas a mais opiniões sobre aquelas trazidas para o debate.

Para que essa inércia seja evitada, um processo simples mas eficaz de ser implementado é o que chamamos de OD²P (Opiniões – Dados – Diagnóstico – Propostas), descrito a seguir.

Após termos acesso às opiniões conforme citado acima, deve-se buscar dados (e.g. informações, *benchmarks* e outras possíveis referências) que auxiliem a transformar essas opiniões em um diagnóstico, ou seja, objetivamente confirmar algumas das opiniões trazidas, descartar outras e talvez adaptar pontos constantes de partes dessas opiniões. Um bom diagnóstico, portanto, é fundamental para que tenhamos material suficientemente confiável que aquela situação merece atenção. Finalmente, para que o processo se complete, é necessário ainda um passo adicional: com o diagnóstico em mãos, deve-se traçar uma proposta (ou, idealmente, mais de uma, lembrando a máxima de que “o ótimo é inimigo do bom”) que objetive resolver a situação diagnosticada.

No complexo processo de Relações Governamentais, chegar nesse estágio de propostas concretas é fundamental. Os diferentes interlocutores-chave, que devem ter sido previamente identificados e priorizados¹⁷, tem muitos assuntos para tratar, e somente levando à mesa um conjunto de propostas para atender a um diagnóstico preciso conseguiremos aumentar as chances de sucesso¹⁸.

Alie-se ao processo OD²P o que chamamos de Estratégia CONFORT¹⁹, ou seja, conteúdo, forma e timing – significando ter “conforto” com aquilo que estamos defendendo, sob todas as óticas (legais, técnicas, éticas, culturais, dentre outras): no tocante ao conteúdo que está sendo apresentado (no caso, uma ou mais propostas concretas); à forma como está sendo abordado o interlocutor (ou seja, em que local, que materiais, qual o grau adequado de profundidade, etc); e o *timing* (o melhor momento da abordagem).

Uma vez atentando para esses aspectos, que são interligados, as chances de sucesso aumentam e os riscos são minimizados. Todas as etapas aqui mencionadas foram seguidas no caso retratado a seguir, a título ilustrativo.

O caso da Indústria 4.0 e o Setor de Materiais de Construção

No início de 2018 foram realizadas reuniões no COPIN (Conselho Temático Permanente de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico) da CNI, onde teve sequência a discussão do importante tema Indústria 4.0 e seus impactos para o setor produtivo²⁰, que resultou em uma agenda com dimensões prioritárias nesse contexto.

¹⁷ Ver Navarro (2017), pp. 164-169.

¹⁸ Um bom exemplo de aplicação de processo similar foram as 43 propostas para os candidatos à eleição 2018 elaboradas pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, disponível em www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/7/propostas-da-industria-para-eleicoes-2018/, acessado em setembro/18.

¹⁹ Ver Navarro (2017), pp. 154-162.

²⁰ Ver <http://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/8/desafios-para-industria-40-no-brasil/>, acessado em agosto/18.

A ABRAMAT participa do Conselho do COPIN e logo pode-se perceber que o tema, apesar de amplo, não contemplava, de forma explícita, a indústria de construção civil, trazendo como protagonistas outros setores, como automotivo, telecomunicações e tecnologia de informação, por exemplo. Essa visão que podemos denominar de limitada era também – infelizmente – identificada na interlocução com alguns representantes de Governo e até mesmo em alguns fóruns de discussão do setor.

Tornava-se mister, portanto, engajar efetivamente o setor de construção civil nesse contexto, e mais particularmente, a indústria de materiais de construção, dado que inúmeras ações já estavam sendo realizadas no âmbito da Indústria 4.0, inclusive em conjunto com o Governo, como as discussões envolvendo o BIM – *Building Information Modelling* e Cidades Inteligentes (*Smart Cities*), que serão aqui utilizados para ilustrar as ações e resultados obtidos no âmbito desse estudo de caso.

Em se tratando do BIM²¹, a ABRAMAT participou desde 2017 de vários grupos de trabalho e *workshops*, liderados pelo MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços²² e pela ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial²³, em conjunto com outros 8 ministérios e membros da sociedade civil.

A Associação também promoveu em 11 de abril de 2018 o 1º Seminário BIM para a Indústria de Materiais de Construção durante a FEICON em São Paulo, maior feira do setor, com a participação de membros do MDIC, ABDI e convidados, contando com mais de 250 inscritos.

Podemos dizer que o BIM, entendido como um novo processo de planejar e fazer o acompanhamento de uma obra, por meio de modelos virtuais e informações técnicas, irá revolucionar o setor. Com o BIM será possível projetar toda a construção no computador antes das atividades começarem no canteiro de obras, permitindo evitar erros, quantificar os materiais e organizar a chegada dos insumos à medida que avança a construção. Aderência a cronograma e orçamento são benefícios adicionais que essa tecnologia, já em uso nos EUA, Europa e Ásia, poderá trazer.

No caso de Cidades Inteligentes, a ABRAMAT promoveu a assinatura de termo de cooperação institucional com o Instituto Smart City Business America²⁴, visando reforçar as discussões na esfera das muitas ações que encontravam-se em curso, partindo do princípio de que para tartar de “cidades inteligentes” precisamos discutir, primeiramente, “cidades”.

Convenhamos que pouco adianta ter uma camera de alta resolução pendurada em um poste para ajudar na segurança de um bairro, por exemplo, se logo abaixo nesse mesmo local está passando um esgoto à céu aberto. Ou seja, cidade inteligente é aquela onde se tem qualidade de vida, passando por tecnologias de ponta sim, mas envolvendo também saneamento básico, mobilidade, segurança, energia limpa, dentre outros aspectos igualmente importantes.

Paradoxalmente, o setor de construção civil – e em particular a indústria de materiais – estava atuando apenas como expectador nesse tema. Exemplo foi o fato identificado de que no importante projeto²⁵ conduzido no Rio de Janeiro pela ABDI e INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia²⁶ para testar

²¹ <https://abdi.com.br/postagem/o-que-e-o-building-information-modeling-bim>.

²² <http://www.mdic.gov.br/>.

²³ <https://abdi.com.br/>.

²⁴ <http://smartcitybusiness.com.br/home/>.

²⁵ <https://cidadesinteligentes.abdi.com.br/>.

²⁶ <http://www.inmetro.gov.br/>.

soluções para cidades inteligentes²⁷ não havia nenhuma entidade representativa da cadeia da construção envolvida, somente de segmentos ligados à indústria eletroeletrônica, software e tecnologia de informação.

Apesar de todo esse envolvimento, conforme colocado anteriormente, o setor não estava inserido nessas discussões de forma efetiva, seja pelo lado das discussões com o Governo, seja internamente com as diferentes etapas da cadeia produtiva trabalhando em uníssono.

Era necessário que esse diagnóstico fosse devidamente compartilhado, discutido, e propostas fossem apresentadas. Para tanto, o primeiro passo dado pela ABRAMAT foi propor, junto aos grupos de trabalho de construção industrializada e de inovação, formado por associados e convidados, um quadro que permitisse a todos os envolvidos entenderem de forma sistemática a situação diagnosticada e o que estava sendo proposto. Isso foi feito por meio do *framework* ilustrado na Figura 2.

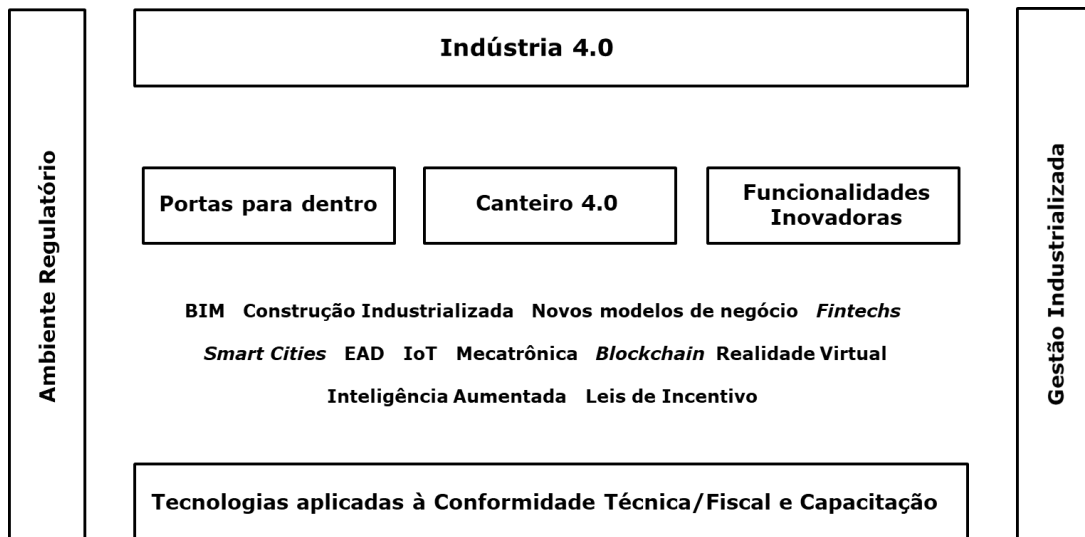


Figura 2: *Framework* para Contextualização da Inovação na Indústria de Materiais de Construção

Na parte superior, temos o “guarda-chuva” da Indústria 4.0, entendido como o conjunto de ações – independentemente do protagonista, seja setor público, privado ou academia, por exemplo – envolvendo o tema. É a meta a ser alcançada, com o efetivo reconhecimento e inclusão da cadeia da indústria de materiais de construção neste contexto.

Na parte inferior, temos a já mencionada “base”, ou seja, aqueles pontos que são fundamentais para qualquer ação na indústria de materiais de construção: a necessidade de Conformidade Técnica, Conformidade Fiscal e Capacitação. Sem essa base atendida, todos os demais esforços com relação à inovação na área poderão se provar infrutíferos e insustentáveis.

²⁷ O projeto tem como objeto a “Estruturação e execução de um Ambiente de Demonstração de Tecnologias para Cidades Inteligentes, a ser criado no campus do Inmetro - Xerém/RJ, que permita a integração de diferentes soluções de hardware e software em cenários físicos e virtuais, de forma a avaliar, qualificar soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), para a implantação das Cidades Inteligentes e Humanas, buscando promover o progresso industrial e tecnológico, e elevar a competitividade das empresas instaladas no Brasil, para o fornecimento de soluções e atendimento a demanda de modernização dos municípios brasileiros. O modelo do Ambiente de Demonstração tende a ser utilizado como referência para a definição de projetos de Cidades Inteligentes no Brasil.” (Fonte: site ABDI).

Apoiando e ligando a base à meta acima referidas, temos dois pilares. O primeiro, Ambiente Regulatório, nos lembra que é fundamental a devida atenção e disponibilização de um conjunto de regras que traga estabilidade e agilidade para todos os participantes. O segundo, Gestão Industrializada, traz o conceito de que serão necessárias adaptações de práticas usuais do setor para a necessária adequação à novas tecnologias e ritmos de trabalho.

Finalmente, no centro do *framework* proposto na Figura 2 temos as três grandes áreas de aplicação, sob diferentes formas, do conceito de Indústria 4.0 e Inovação: Portas para dentro, Canteiro 4.0 e Funcionalidades Inovadoras.

Portas para dentro diz respeito à aplicação direta de novas tecnologias nas linhas de produção nas fábricas. Informatização, mecatrônica, realidade aumentada, inteligência artificial, dentre outras funcionalidades que ganham espaço no contexto da Indústria 4.0 e que já estão sendo implementadas nas unidades fabris da indústria de materiais de construção.

Canteiro 4.0 diz respeito à construção industrializada, prática que está mudando a forma como as obras são conduzidas. Muito do que era tradicionalmente executado no próprio local da construção agora vem pronto, como um componente ou subconjunto, para ser agregado, conferindo maior agilidade.

As Funcionalidades Inovadoras englobam tecnologias incorporadas nos edifícios, e as ferramentas e atividades correlatas que também estão ligadas à esse contexto e que farão a diferença na medida que sua adoção for expandida. O BIM e as Cidades Inteligentes constituem bons exemplos, conforme abordado.

Esse *framework* foi levado para conhecimento dos atuais e potenciais associados, dos interlocutores de Governo, em reuniões mantidas com outras entidades do setor, nos diferentes espaços que a Associação ocupa, e também nas conversas com a mídia. Essa exposição gerou perguntas, interações e ajustes, como esperado. E dessas diferentes conversas começaram a surgir resultados concretos, que serão descritos a seguir.

Resultados

O primeiro resultado concreto obtido por meio dessa interlocução constante, objetiva e propositiva, buscado sempre o princípio da co-criação de valor percebido entre as partes envolvidas, foi a edição, em maio de 2018, do Decreto 9.377/18²⁸ que instituiu a Estratégia Nacional de Disseminação do BIM, visando promover um ambiente adequado ao investimento no *Building Information Modelling* e sua difusão no País.

Esse instrumento legal definiu o BIM como “Modelagem da Informação da Construção”, sendo o “conjunto de tecnologias e processos integrados que permite a criação, a utilização e a atualização de modelos digitais de uma construção, de modo colaborativo, de forma a servir a todos os participantes do empreendimento, potencialmente durante todo o ciclo de vida da construção”.

Além do objetivo maior de “difundir o BIM e seus benefícios; coordenar a estruturação do setor público para a adoção do BIM; criar condições favoráveis para o investimento, público e privado, em BIM; e estimular a capacitação em BIM”, o Decreto trouxe outras questões específicas incluindo a proposta de atos normativos que estabeleçam parâmetros para as compras e as contratações públicas com uso do BIM; o desenvolvimento de normas técnicas, guias e protocolos específicos para adoção do BIM; o estímulo do desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias relacionadas ao BIM; o incentivo à concorrência no mercado por meio de padrões neutros de interoperabilidade BIM; e – muito importante – o desenvolvimento de Plataforma e da Biblioteca Nacional BIM (BIM Br).

²⁸ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9377.htm, acessado em agosto/18.

Pode-se notar, assim, que as propostas discutidas pelo setor foram devidamente incorporadas neste importante marco legal quanto às definições, abrangência e objetivos. Mais que isso, trouxe à mesa um direcionamento e segurança jurídica necessários para o setor produtivo e demais atores da cadeia possam se basear no desenho de estratégias de atuação nesse âmbito.

Em particular, em reuniões subsequentes ao lançamento deste Decreto, houve o reconhecimento da importância do pilar de conformidade técnica defendido pela ABRAMAT e a ideia é que na plataforma e na biblioteca programada para lançamento ainda em 2018 deverá constar um espaço para inclusão da informação de quais normas e certificações aquele objeto proprietário (i.e. de propriedade de uma determinada empresa) atende, e por quais entidades é certificado. Essa informação deverá ser atualizada ou revista periodicamente, constituindo importante ferramenta para evitar que consumidores (incluindo Governos) adquiram materiais não conformes.

No caso de Cidades Inteligentes, também em função das ações empreendidas na área e reconhecendo a validade do diagnóstico utilizado nessas interações, com a mesma abordagem construtiva relatada acima, em setembro de 2018 a ABRAMAT foi convidada pela ABDI e INMETRO para integrar o Conselho Consultivo do Projeto de Demonstração de Tecnologias para *Smart Cities*²⁹, tornando-se a primeira entidade do setor a participar efetivamente dessa iniciativa, preenchendo assim uma lacuna no desenvolvimento construtivo desse projeto.

Essa participação irá viabilizar uma aproximação maior dos associados da ABRAMAT ao Projeto, que poderão contribuir com propostas de soluções específicas nos diferentes segmentos onde atuam, potencializando a sinergia *cross-setorial* da Associação, além de permitir a aplicação prática do Termo de Cooperação Institucional mencionado anteriormente da Associação com o Instituto Smart Cities Business America.

Além desses importantes resultados no âmbito externo, também internamente a abordagem explicitada produziu resultados significativos. Um exemplo foi a proposta aprovada em setembro de 2018 pelo Conselho Deliberativo de trazer para a ABRAMAT, como Membros Colaboradores (que se diferenciam dos associados – essencialmente, conforme estatuto – por não terem direito à voto), *start-ups* selecionadas que estejam ligadas diretamente ao setor de construção civil, em particular à indústria de materiais de construção.

A Associação oferecerá para as *start-ups* selecionadas (com o apoio da ABDI e outras entidades que atuam na aceleração dessas empresas) um “pacote” atrativo, que incluirá o acesso ao mesmo nível de informação dos associados, por meio do compartilhamento de relatórios disponibilizados mensalmente pela Associação; a aproximação institucional com as mais de 40 empresas associadas e 350 fábricas, visando a busca de oportunidades de desenvolvimento de projetos conjuntos e sinergias nas ações desenvolvidas; a oportunidade de participação em reuniões específicas para os Membros Colaboradores, com participação de Diretores, Membros do Conselho Deliberativo e associados, para troca de ideias e atualizações; convites para exposição em eventos onde a ABRAMAT participe e/ou apoie; a participação em grupos de trabalho existentes ou novos a serem propostos pelos Membros Colaboradores; e – muito importante – a possibilidade de apresentação de pleitos relacionados à adequação de ambiente regulatório para as *start-ups*, onde a ABRAMAT, após aprovação no Conselho e Diretoria, poderá fazer a devida defesa institucional junto à interlocutores-chave, utilizando sua posição de destaque em diferentes fóruns e junto ao Poder Executivo e Legislativo, Governos Estaduais, Prefeituras, dentre outras esferas.

²⁹ Ver <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/noticia/2018/08/com-25-milhoes-de-m-area-abrigara-testes-para-tecnologias-com-cidades-inteligentes.html>, acessado em setembro/18.

A proposta é que as *start-ups* selecionadas possam estar no quadro da ABRAMAT como Membros Colaboradores já no início de 2019, contribuindo para o dinamizar o setor, acelerando a inovação e a implantação de novos modelos de negócio junto com as empresas associadas.

Conclusão

A utilização de um processo de diálogo estruturado entre setor privado e público que seja transparente, ético, com um diagnóstico efetivo baseado em dados e informações, e sobretudo trazendo propostas concretas à mesa, no *timing* adequado, tende a ser um facilitador para que os objetivos de todas as partes interessadas sejam alcançados.

As ferramentas descritas neste artigo, assim como o caso exemplificado, constituem um direcionamento e uma recomendação àqueles que desejam influenciar positivamente as discussões de políticas públicas, em especial no que tange a inovação.

Em particular, aponta-se que há muito o que fazer para lidar com as externalidades envolvidas para que estas sejam favoráveis à inovação no setor de construção civil. A indústria de materiais está se movimentando nesse sentido para que possa colaborar sistematicamente nesse necessário e complexo processo, objetivando uma sustentabilidade no crescimento não só do setor, mas do Brasil.

Referências

Bach, D.; Allen, D. (2010). *What Every Ceo Needs To Know About Nonmarket Strategy*. Cambridge, Ma: Mit Sloan Management Review.

Baron, D. (2013). *Business And Its Environment*. Boston, Ma: Pearson, 7th Ed.

Lawton, T.; Doh, J.; Rajwani, T. (2014). *Aligning for Advantage: Competitive Strategies for the Political and Social Arenas*. London: Oxford University Press.

McKinsey & Co. (2017). *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. McKinsey Global Institute.

Navarro, R. (2017). *Relações Governamentais Estratégicas – 2a Edição – Versão Ampliada*. Clube de Autores.

____ (2016). *Government Relations and Uber in Brazil*. Revista ABRIG, 1ª Ed., pp. 28-33.

Salacuse, J. (2008). *Seven Secrets for Negotiating with Government: How to Deal with Local, State, National, or Foreign Governments – And Come Out Ahead*. New York: Amacom.

Voinea, C.; Kranenburg, H. (2017). *Nonmarket Strategic Management*. Routledge, NY.

World Economic Forum (2016). *Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology*.

Wrona, T; Sinzig, C. (2017). *Nonmarket Strategy Research: Systematic Literature Review and Future Directions*. Springer-Verlag.