



Transporte mais competitivo

A elevação da competitividade no setor transportador vai além da aposta em inovação; governo deve proporcionar segurança jurídica e investir em infraestrutura para aumentar a eficiência da atividade

Entrevista

Especialista
Marina Smolyanov
fala sobre inovação

Alemanha

Sistema CNT promove missão
internacional com empresários
do transporte

Gestão

Saiba como
negociar e construir
acordos

O TRANSPORTE MOVE O BRASIL

PROPOSTAS DA CNT AOS CANDIDATOS
À PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

O Brasil precisa de uma agenda estratégica e sustentável de desenvolvimento.

E acreditamos
que esse caminho
passa pela melhoria
da infraestrutura
de transporte e
do ambiente
de negócios.



Conheça as propostas da CNT
para o progresso socioeconômico do país.

Conselho Editorial

Bruno Batista
João Victor Mendes
Myriam Caetano
Nicole Goulart
Valter Souza

Edição

Gustavo T. Falleiros - MTB 3792/DF
Livia Cerezoli - MTB 42700/SP

Projeto Gráfico

Gueldon Brito

Diagramação

Gueldon Brito
Rafael Bittencourt

Revisão

Filipe Linhares

Fale com a Redação

(61) 3315-7142/7001
revista@cnt.org.br

SAUS – Quadra 1 – Bloco J
Edifício Clésio Andrade – 11º andar
Brasília – DF – CEP: 70070-010

Atualização de endereço:

revista@cnt.org.br

Publicação da CNT (Confederação Nacional do Transporte), registrada no Cartório do 1º Ofício de Registro Civil das Pessoas Jurídicas do Distrito Federal sob o número 053.
Tiragem: 40 mil exemplares

Clique e acesse
outras edições
da revista
www.cnt.org.br



/// Capa

Em busca da competitividade perdida

pág. 19

Setor de transporte é marcado por soluções inovadoras das empresas, mas carece de infraestrutura de apoio e segurança jurídica

Desde setembro de 2020, o tratamento de dados pessoais pelos setores público e privado dispõe de um marco orientador: a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). É com o intuito de se alinhar às melhores práticas em governança de dados que a revista CNT Transporte Atual se dirige aos seus leitores. A publicação é enviada, mensalmente, para uma base de contatos construída ao longo de 27 anos de jornalismo. Gentilmente, convidamos os destinatários que não desejam mais receber a revista que se manifestem pelo email revista@cnt.org.br





/// Entrevista **Marina Smolyanov**

Especialista israelense detalha aspectos da inovação disruptiva, do empreendedorismo e das estratégias de gerenciamento

pág. 07



/// Institucional

Alemanha recebeu nova Missão Internacional do Sistema CNT

pág. 26



/// Aquaviário

Arco Norte em destaque na movimentação de soja e milho

pág. 31



/// Aéreo

Empresas aéreas contra sites que estimulam a judicialização

pág. 36



/// SEST SENAT

Cobertura da Semana Nacional de Trânsito

pág. 41



/// Gestão

A arte da negociação

pág. 46

/// Cartum
pág. 05

/// Editorial
pág. 06

/// Tema do Mês
pág. 54

/// Opinião
pág. 57





Os sinais de crescimento estão aí

Nesta edição, merece destaque a reportagem sobre a Semana Nacional de Trânsito, mobilização com foco em prevenção de acidentes e que fortalece a parceria entre o Sistema CNT (CNT/SEST SENAT/ITL) e a Senatran (Secretaria Nacional de Trânsito). O órgão sucede o antigo Denatran (Departamento Nacional de Trânsito) – mudança que reafirma sua autonomia administrativa e técnica, com jurisdição sobre todo o território brasileiro.

A economia brasileira tem mostrado resiliência e excepcional capacidade de recuperação no pós-pandemia, com geração de empregos e sinais de crescimento. Os economistas estão tendo de revisar a projeção do PIB deste ano, sempre para apontar números mais favoráveis. Enquanto isso, a inflação arrefece. Esses dados impactam positivamente o nosso setor, com o transporte de passageiros retomando o patamar pré-pandemia, sendo que o transporte de cargas já reagiu faz tempo.

Os efeitos da pandemia e da guerra na Ucrânia trouxeram danos à economia do mundo inteiro, mas podem trazer oportunidades. Esses acontecimentos nos fazem repensar a conveniência de se depender de poucos fornecedores de energia e de componentes eletrônicos. Acreditamos que o movimento de globalização é irreversível, mas,

com certeza, se dará de forma diferente. O Brasil tem potencial para absorver atividades industriais que hoje se concentram na Ásia. Temos matérias-primas e fontes de energia tanto de origem fóssil como renováveis.

Não acreditamos que o mundo vai abandonar o petróleo no médio prazo, mas temos a certeza de que as energias renováveis irão crescer muito na participação da cadeia energética. É grande o nosso potencial de geração de energia solar e de energia eólica, com oportunidades de crescimento, geração de riqueza e criação de empregos.

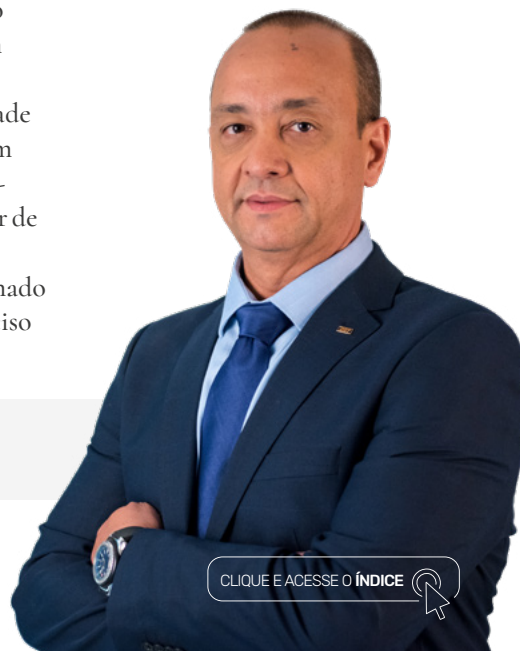
O primeiro turno das eleições brasileiras transcorreu com segurança e civilidade. Como antecipou a nossa pesquisa realizada juntamente com a MDA, vamos ter um segundo turno polarizado entre o presidente Bolsonaro e o ex-presidente Lula. O Congresso Nacional está definido e tem um perfil mais à direita. Seja quem for, o futuro presidente terá de negociar com as legendas de centro, o que nos permite acreditar na continuidade da atual política econômica, com discussões sobre reformas e concessões, principalmente no setor de infraestrutura.

Preocupa o baixo valor destinado ao investimento. Por isso, é preciso

encontrar alternativas para termos, ao menos, a manutenção das atuais rodovias, que sofrem uma deterioração natural, agravada pelas chuvas da temporada anterior. Por fim, esperamos ter um segundo turno realizado com discussão de propostas, mas com respeito e segurança.

Boa leitura!

Vander Costa
Presidente da CNT



A habilidade de inovar

por Diego Gomes
(com contribuição de Daniel Deolindo)

Marina Smolyanov
Especialista global
em inovação
disruptiva

Arquivo Pessoal



Muitas pessoas acreditam que todos nós nascemos inovadores por excelência, com capacidade criativa de sobra para revolucionar o mundo. Nem sempre, porém, é uma tarefa prosaica trazer essa habilidade para a rotina e, principalmente, para o mundo dos negócios. “A inovação é o principal fator pelo qual alguns negócios falham e desaparecem, enquanto outros prosperam e continuam se reinventando.” A afirmação é de Marina Smolyanov, especialista global em inovação disruptiva, empreendedorismo e estratégias de gerenciamento. Professora da Universidade Reichman, na Arison School of Business e na Lauder School of Government, Diplomacy and Strategy, e palestrante da Universidade de Tel Aviv, Marina desenvolveu a metodologia FIRE, uma plataforma de inovação eficaz que visa fornecer às empresas um modelo mental para conversas, motivação e compreensão geral, substituindo processos genéricos.

Em entrevista concedida à revista **CNT Transporte Atual**, a especialista afirma que ser disruptivo, no mundo atual, significa tornar-se um pioneiro capaz de criar uma mudança inovadora e revolucionária em um campo de mercado específico. “A inovação disruptiva é o processo em que uma empresa nova ou existente acessa um mercado, desloca, supera e interrompe marcas e *players* estabelecidos. Tal empresa, eventualmente, transforma o mercado e muda a forma como as organizações de sucesso operam global e localmente.”

Nesta conversa, ela também detalha as habilidades necessárias para as lideranças bem-sucedidas, o potencial do *storytelling* nas gestões e a importância da inteligência emocional em um mundo em constante transformação.

Confira, a seguir, alguns trechos da entrevista com Marina Smolyanov.

Revista CNT | Na sua percepção, inovar é um talento inato ou uma habilidade que pode ser aprendida?

Marina Smolyanov | Apenas algumas pessoas estão cientes do simples fato de que a inovação é um dos principais instintos de sobrevivência que permitem que a natureza, a humanidade e todo o universo continuem existindo. A inovação também é o principal fator pelo qual alguns negócios falham e desaparecem, enquanto outros prosperam e continuam se reinventando.

As células humanas continuam se renovando a cada segundo, deixando as antigas morrerem, enquanto permitem generosamente que as novas as substituam. Portanto, a inovação é geralmente uma habilidade inerente, pessoal e natural, mas, em nossas mãos, está a capacidade de continuar desenvolvendo essa habilidade. Afinal, a inovação, a adaptação e a aprendizagem são

músculos que podemos e devemos treinar e melhorar constantemente.

As empresas que dominam esse jogo de autoataque – conseguindo eliminar suas células velhas, quebrando suas regras e rotinas de trabalho antigas, ao passo que introduzem novas soluções, novos produtos, com novos padrões – geralmente são as que rompem o mercado com sua abordagem inovadora e podem se tornar os novos líderes de amanhã.

Revista CNT | Poderia explicar a diferença entre criatividade, invenção e inovação?

Marina Smolyanov | A criatividade é o ato de transformar ideias novas e imaginativas em realidade; a invenção é a criação de uma nova ideia ou conceito; e a inovação, por sua vez, é transformar um novo conceito em sucesso comercial ou uso generalizado.

Revista CNT | Durante o workshop, ministrado na Universidade de Tel Aviv, na Missão Internacional do Transporte – Israel 2022, realizada pelo Sistema CNT, no mês de agosto, você mencionou a metodologia FIRE, utilizada para aprimorar a capacidade de ser criativo. Poderia explicar o que significa essa sigla?

Marina Smolyanov | Trata-se de uma plataforma de inovação eficaz que visa fornecer às equipes de negócios um modelo mental para conversas, motivação e compreensão geral, substituindo processos genéricos. Há quatro elementos vitais necessários em cada estrutura de inovação. O primeiro é o Foco, que consiste em identificar as áreas (clientes, produtos, modelo de negócio) onde há necessidade de inovar. É definida a área de oportunidade ou de problema onde você vai liderar sua equipe. Em seguida, é investigada e determinada a área de foco. Cria-se,



“A inovação é geralmente uma habilidade inerente, pessoal e natural, mas, em nossas mãos, está a capacidade de continuar desenvolvendo essa habilidade.”

então, uma lista de cinco áreas de foco com sua equipe. É estabelecida uma declaração de problema que leve as pessoas a encontrarem uma solução. Com uma declaração de problema, você aumentará a quantidade e a qualidade de suas ideias.

O próximo elemento é a Ideação. Gere grandes ideias fazendo perguntas-chaves! Com base no seu foco, crie uma lista principal de ideias que abordem a oportunidade ou o problema. O funil é onde você gera suas ideias. O primeiro passo é fazer a ideação individual e em equipe. O próximo passo é agrupar as ideias. Você deve capturar todas essas ideias e garantir que nada seja deixado de lado.

Na sequência, temos o Ranking. Nesse elemento, classifique suas ideias usando cinco perguntas simples, para identificar as melhores. Essa é a fase que a maioria dos frameworks de inovação deixa de fora. O driver para o ranking é usá-lo para identificar as melhores ideias com base em critérios específicos. O objetivo é criar critérios para identificar um ranking para que você possa pegar as duas ou três primeiras ideias. O primeiro estágio

é o “elemento uau”. Damos cinco pontos a todos, vamos até a lista de ideias e colocamos seus pontos nas ideias que eles acham que são as melhores. Em seguida, você tem o ranking de critérios, que varia de acordo com a organização.

Por fim, há a Execução. Transforme sua melhor ideia em uma inovação infalível por meio de um processo de estágio baseado em perguntas. Você deve conduzir a execução, que é muito específica para uma organização. Seria melhor se você tivesse um teste ou uma experimentação sobre a ideia. Em seguida, tenha uma cultura que esteja continuamente experimentando e obtendo *feedback*. Por último, coloque um produto (MVP) minimamente viável nas mãos do cliente e, o mais rápido possível, crie um prazo sólido e um roteiro por meio do Business Model Canvas.

Revista CNT | Considerando as etapas da metodologia FIRE, em qual delas as pessoas são mais desafiadas?

Marina Smolyanov | O Foco é o elemento mais importante e, também, o mais desafiador, pois o



Divulgação/ViaMobilidade



Simulador de trens em realidade virtual

A ViaMobilidade Linhas 8 e 9, operadora de São Paulo (SP), está utilizando um simulador de operação de trens em realidade virtual, para treinamento. Por meio dos Oculus Quest 2, o simulador permite que os condutores realizem atividades, como iniciar o trem, abrir e fechar as portas, frear, acelerar e controlar a velocidade. Além disso, o dispositivo replica um trecho da via entre as estações Pinheiros e Cidade Jardim e traz detalhes da cabine, do painel de controle e de pontos da paisagem do trajeto entre as estações da Linha 9-Esmeralda. A ViaMobilidade Linhas 8 e 9 adquiriu cinco equipamentos.

Movida compra portuguesa Drive on Holidays

A Movida, locadora de veículos, anunciou a compra da locadora portuguesa de veículos DOH (Drive on Holidays). O negócio, fechado por 66 milhões de euros, inaugura o plano de internacionalização da empresa brasileira. Criada em 2011, a DOH tem uma frota de 3.300 veículos leves distribuídos em quatro lojas, todas nas imediações de aeroportos. Mesmo sendo um mercado menor que o brasileiro, o mercado português de locação é de cerca de 90 mil veículos; enquanto, no Brasil, só a Movida, vice-líder de mercado, tinha 207 mil veículos no fim de junho. A expectativa para o próximo ano é de crescimento de cerca de 30% da DOH.

Arquivo Sistema CNT



Gigantes nos trilhos

A Rumo completou o primeiro ano com trens de 120 vagões que geram um aumento de 50% de capacidade em relação aos trens com 80 vagões. Com 11,5 mil toneladas úteis a bordo de cada composição, a operação chegou a registrar um volume mensal histórico em março, com mais de 5,5 bilhões de TKU (toneladas por quilômetro útil) movimentadas na Operação Norte, volume equivalente a 3,9 milhões de toneladas úteis. Entre as estimativas, a empresa calcula que, em 2022, caso mantivesse as operações com apenas 80 vagões, seriam necessários mais de 40 locomotivas e 1.445 vagões para cumprir o mesmo ciclo de viagens que é feito com os trens de 120 vagões.



Divulgação/Rumo

Divulgação/Vale



Trem de Minas

Uma das duas únicas rotas ferroviárias regulares de passageiros no país está de volta. A Estrada de Ferro Vitória a Minas, que liga Belo Horizonte (MG) a Cariacica (ES) e transportava, em média, 1 milhão de passageiros por ano, antes da pandemia, estava com as operações suspensas para a manutenção das vias. A ferrovia tem 664 quilômetros de extensão e atende a 42 municípios dos dois estados, com 30 pontos de embarque e desembarque, em uma viagem que dura 13 horas. A Vitória a Minas iniciou as atividades na primeira década do século passado e, diariamente, um trem parte de Cariacica, na região metropolitana de Vitória, às 7h, enquanto, no sentido inverso, um trem deixa Belo Horizonte às 7h30.



Cadastro de bons motoristas começa a valer

O RNPC (Registro Nacional Positivo de Condutores), vulgo “cadastro de bons motoristas”, começou a valer. Os interessados já podem se inscrever no site do Senatran (Serviço Nacional de Trânsito) ou pelo aplicativo CDT (Carteira Digital de Trânsito). Com a iniciativa, as Unidades da Federação podem conceder benefícios fiscais ou tarifários, como descontos em impostos e pedágios, para condutores que não tenham cometido infração de trânsito nos últimos 12 meses. Apesar do início do cadastro, os benefícios só começam a ser concedidos a partir do dia 13 de outubro. As vantagens oferecidas serão definidas por cada Unidade da Federação.

Saiba mais



Arquivo Sistema CNT

Bagagem rápida dos mineiros

Estudo da Latam concluiu que 70% dos passageiros da companhia que embarcam em Belo Horizonte usam o sistema de autoatendimento para impressão da etiqueta de suas bagagens. No período de janeiro a agosto de 2022, os passageiros do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte foram os que mais utilizaram o sistema, presente em nove aeroportos brasileiros. Segundo a companhia, a tecnologia reduz em até 50% o tempo nas filas de atendimento. O serviço funciona em terminais de autoatendimento, onde o cliente imprime a etiqueta com os seus dados e a fixa em sua bagagem. Ao dirigir-se ao balcão de entrega de bagagem, o cliente realiza a pesagem e o escaneamento do cartão de embarque e da etiqueta. Caso a bagagem esteja dentro do limite de 23 quilos, a esteira leva a bagagem para o despacho no avião.



Arquivo Sistema CNT



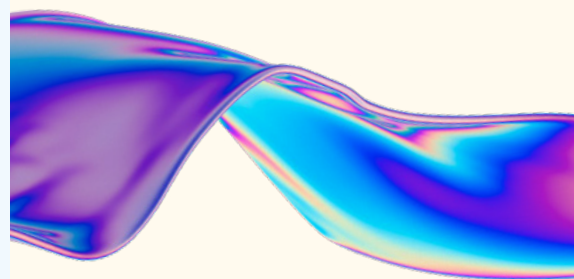
Prêmio CNT de Jornalismo divulga finalistas de 2022

O Prêmio CNT de Jornalismo 2022 divulgou os 30 trabalhos finalistas. Para chegarem a esse resultado, as reportagens e fotografias inscritas foram validadas pela Comissão Organizadora e avaliadas por um grupo de pré-selecionadores, formado por cinco jornalistas com atuação acadêmica. Essa avaliação seguiu os seguintes critérios: relevância para o setor de transporte, para o transportador e para a sociedade; qualidade editorial; criatividade/originalidade; e atualidade dos temas.

As pautas abordaram aspectos do transporte, seja ele rodoviário, ferroviário, aquaviário ou aéreo, nos segmentos de cargas ou passageiros. Os materiais se enquadram nas categorias Áudio (para matérias de rádio e podcasts), Fotojornalismo, Impresso, Internet, Meio Ambiente e Transporte e Vídeo (para reportagens e documentários veiculados na TV e em serviços de *streaming*).

Os finalistas, agora, são avaliados pelo corpo de jurados do Prêmio, que, neste ano, é composto por: Caio Quero, editor-chefe da BBC Brasil; Daniel Rittner, repórter especial do Valor Econômico; Gustavo Uribe, colunista de política da CNN Brasil; Rodrigo Orengo, diretor executivo de jornalismo da Band Brasília; e Luiz Afonso dos Santos Senna, PhD em Transportes e conselheiro-presidente da AGERGS (Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul).

O trabalho com a maior nota receberá o Grande Prêmio CNT de Jornalismo no valor de R\$ 60 mil. Os ganhadores das demais categorias recebem, cada um, R\$ 35 mil. O resultado final será divulgado no mês de novembro. Os vencedores serão conhecidos no início de novembro.



prêmio **CNT**
de jornalismo

Veja aqui
os finalistas



Evento com empresários em Salvador conta com a presença do ministro Paulo Guedes

O Fórum Empresarial da Bahia, que, recentemente, passou a ser presidido por Décio Barros, presidente da Fetrabase (Federação das Empresas de Transportes dos Estados da Bahia e Sergipe) e do Conselho Regional do SEST SENAT da Bahia, realizou, em 26 de setembro um evento em Salvador com a presença do ministro da Economia, Paulo Guedes. O ministro apresentou as perspectivas da economia brasileira a uma plateia formada por mais de 500 empresários do setor produtivo baiano – entre transporte, comércio de bens, serviços e turismo, indústria e agropecuária.

Na ocasião, o ministro defendeu que o país teve sua estrutura econômica modificada a partir do governo Bolsonaro, em função dos investimentos privados que o Brasil pactuou. Segundo ele, a partir dos novos marcos regulatórios, houve ambiente para a entrada do investimento privado. Guedes afirmou que o governo criou 16 milhões de novos empregos nos últimos três anos e meio, ficando, atualmente, com uma taxa de desemprego inferior a 9%.

Para o presidente do Fórum Empresarial, Décio Barros, o evento foi uma oportunidade única para que empresários baianos tivessem acesso a cenários e indicadores importantes da economia brasileira. “Também pudemos mostrar ao ministro de que forma são aplicados os recursos do Sistema S no setor produtivo, com resultados positivos para toda a sociedade”, disse Barros. O encontro também contou com o apoio da Fecomércio-BA, Fieb, Faeb, Fetrabase, FCDL Bahia e Associação Comercial da Bahia.

Arquivo Sistema CNT





UMA
CERTIFICAÇÃO
EM NR TORNA
A SUA EMPRESA
MAIS SEGURA
E COMPETITIVA

Capacite seus empregados
e aumente as chances de sucesso
da sua empresa no mercado.

Qualificação com quem tem mais de 25 anos de experiência
na formação de trabalhadores para o setor de transporte.




CURSO
NR10
Segurança em Instalações e
Serviços de Eletricidade




CURSO
NR11
Transporte, Movimentação,
Armazenagem e Manuseio de
Materiais



CURSO
NR12
Segurança no Trabalho em
Máquinas e Equipamentos




CURSO
NR20
Segurança e Saúde no
Trabalho com Inflamáveis e
Combustíveis



CURSO
NR21
Segurança no Trabalho a Céu
Aberto



CURSO
NR23
Treinamento de Prevenção e
Combate a Incêndio



CURSO
NR33
Saúde e Segurança em
Espaços Confinados



CURSO
NR35
Segurança no Trabalho em
Altura

Entre em contato com a Unidade
mais próxima e conheça como
funcionam as nossas certificações!



SEST SENAT

Em busca da competitividade perdida

A elevação da competitividade no setor de transporte depende não só do investimento consistente em pesquisa e desenvolvimento de soluções, mas também de infraestrutura de apoio e segurança jurídica

por Diego Gomes e Renata Ramalho

Arquivo Sistema CNT





O Brasil perdeu duas posições no *ranking* global de competitividade publicado pelo International Institute for Management Development (IMD), da Escola de Administração de Lausanne (Suíça) – feito em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) –, ocupando a 59ª posição em um *ranking* de 63 países. Ficaram atrás do Brasil apenas a África do Sul, Mongólia, Argentina e Venezuela. A queda no *ranking* deve-se à avaliação negativa nos quesitos infraestrutura, mão de obra qualificada e segurança jurídica. Além disso, o Brasil ficou estagnado em quesitos como investimento em inovação e adoção de tecnologias nos setores público e privado, enquanto outros países avançaram nessas áreas.

Quando posicionamos a lupa dessa problemática no setor de transporte, essa realidade salta às vistas e desvela um cenário incerto, longe de oferecer uma melhora: o investimento do Governo Federal em infraestrutura para o transporte vem caindo ano após ano e, em

2023, não deve ser diferente, já que o Projeto de Lei Orçamentária Anual prevê que os recursos da União para o Ministério da Infraestrutura sejam reduzidos em R\$ 1 bilhão. Pesquisas realizadas pela CNT demonstram que o transporte e a logística contribuem diretamente para o desenvolvimento regional, para a geração de emprego e renda e para a melhoria das condições de vida da população da cidade e do campo.

“A CNT tem atuado na mobilização dos parlamentares para a recomposição dos recursos para investimentos em infraestruturas de transporte, uma vez que o montante reservado às emendas do relator geral, na tramitação do PLOA 2023, é de R\$ 19,4 bilhões, e às emendas de bancadas estaduais, de R\$ 7,7 bilhões”, destaca o presidente da CNT (Confederação Nacional do Transporte), Vander Costa.

A CNT prevê que, para projetos prioritários em todos os modais, mobilidade urbana e terminais, são necessários R\$ 865 bilhões. “A necessidade de recursos para investimentos em infraestruturas de trans-

Acesse aqui o Radar CNT do Transporte – PLOA 2023





porte estimada pela CNT representa cerca de 10% do PIB de 2021 e 17% de todo o orçamento previsto no PLOA 2023. No entanto, o orçamento de investimento do Minfra é de apenas 0,12% em relação ao volume estimado de despesas para o próximo ano”, avalia o diretor executivo da CNT, Bruno Batista. Uma infraestrutura de transporte moderna, interligada, planejada e que atenda às demandas do país é imprescindível para o incremento da produtividade e da competitividade das empresas e para o bem-estar da população.

O presidente Vander Costa, afirma que, apesar dos desafios mais urgentes, uma agenda de Estado é essencial para garantir a competitividade do Brasil. “Essa agenda deve contemplar, necessariamente, a promoção de reformas estruturantes (tributária, administrativa e política); a criação de marcos regulatórios modernos que confrim segurança jurídica para os investidores privados; a recomposição do orçamento público para o financiamento de projetos de infraestrutura no país, especialmente

os de elevada importância social e aqueles que viabilizem a maior utilização da intermodalidade; o avanço nos processos de privatizações e concessões; e a garantia de independência das agências reguladoras”, afirma.

Vander Costa sublinha que o país deve se valer de uma visão sistêmica sobre o setor transportador, considerando a promoção da segurança pública e de ajustes na política de preços dos combustíveis e a manutenção de avanços já alcançados, como a modernização da lei trabalhista, incentivos à renovação de frotas, à qualificação da mão de obra e ao uso de tecnologias de segurança contra roubos de cargas. “São relevantes, também, o fomento a fontes privadas de financiamento, tanto para provisão de infraestruturas quanto para a atividade empresarial, e avanços na agenda de desburocratização do setor transportador, como a emissão eletrônica de certidões e documentos e com a interoperabilidade entre as plataformas de registro ou geração desses documentos”, exemplifica.



Propostas para a recomposição dos investimentos públicos em infraestruturas de transporte

No documento “O Transporte Move o Brasil: Propostas da CNT ao País”, entregue aos candidatos à Presidência da República, a entidade destaca que o transporte é um dos pilares da economia brasileira por promover a conectividade entre diversos setores e agentes econômicos, viabilizar a mobilidade de pessoas, insumos e bens e ampliar o acesso a mercados.

“A promoção da sua eficiência, da sua fluidez e do seu alcance contribui para a construção de uma base sólida para a retomada do crescimento e desenvolvimento econômicos, especialmente para um país de dimensões continentais, como o Brasil. Além disso, os investimentos em infraestrutura de transporte produzem efeitos encadeados de geração de emprego e renda que transbordam para diversos outros setores”, destaca o documento.

Para assegurar uma capacidade financeira e de investimento público condizente com as necessidades de infraestrutura de

transporte no país, a publicação recomenda as seguintes ações combinadas:

- » Aprovação da proposta de emenda à Constituição (PEC) no 1/2021, já aprovada pelo Senado Federal e submetida à apreciação da Câmara dos Deputados, que insere o artigo 175-A na Constituição, para determinar que pelo menos 70% dos recursos obtidos com outorgas onerosas de obras e serviços de transporte sejam reinvestidos no próprio setor.
- » Aplicação integral dos recursos da Cide-combustíveis e exclusão dessa contribuição da base de incidência da Desvinculação de Receitas da União (DRU).
- » Vedação legal de contingenciamento dos recursos autorizados para as intervenções em infraestrutura de transporte no Orçamento Geral da União (OGU).
- » Modificação do decreto no 9.428/2018, para que o ministro da Economia tenha a obri-

gação de limitar a inscrição de Restos a Pagar no orçamento, de forma a garantir a maior fluidez e agilidade na execução das obras públicas.

- » Exclusão do limite de teto de gastos para os investimentos públicos com elevado retorno social comprovado tecnicamente, destacadamente os de transporte, em consonância com a regra de ouro.
- » Fomento e promoção de um programa de parcerias público-privadas (PPPs) patrocinadas para a manutenção de rodovias, de forma a reduzir a pressão no orçamento exercida pela necessidade de constante manutenção da malha rodoviária.



Consulte as propostas da CNT para o desenvolvimento social e econômico do país





Condições para investir

O diretor do Centro de Estudos da FGV Transportes (Fundação Getulio Vargas), Marcus Quintella, avalia que os investimentos na área de infraestrutura de transporte são predominantemente de origem privada, mas ressalva que, em nenhum país do mundo, a infraestrutura de transporte é construída somente com capital privado. “As rodovias, as ferrovias, as hidrovias e os portos estruturantes e desenvolvimentistas precisam ser construídos com recursos públicos e, somente depois de suas consolidações como negócios promissores, haverá o interesse da iniciativa privada pela gestão e pelo aporte de novos investimentos”, comenta.

Para o professor da FGV, a ampliação da participação da iniciativa privada é primordial para o financiamento da infraestrutura de transporte, com aportes de capital e forte atuação na gestão

operacional. “Não tenho dúvida de que a reversão do atual quadro da nossa infraestrutura de transporte e a consequente retomada do crescimento econômico dependem da atuação permanente da iniciativa privada, principalmente pela falta crônica de recursos públicos.”

Quintella reforça, porém, que o capital privado não tem condições de financiar integralmente a construção e a recuperação de toda a infraestrutura brasileira. “Isso poderá levar alguns anos. Para o país voltar a crescer de forma sustentável e contínua, o governo precisa ‘preparar o terreno’, concentrando seus esforços para construir uma infraestrutura de transporte capaz de sustentar o nosso desenvolvimento. E isso também tem muito a ver com o respeito aos contratos e com um ambiente com segurança jurídica que seja atrativo para os investidores.”



Empresas competitivas

Fundado em 1946, o Grupo Águia Branca, com sede no Espírito Santo, atua, em todo o Brasil, nos serviços de transporte de passageiros, logística dedicada, transporte de cargas, aluguel de veículos leves (corporativo e pessoal) e pesados, terceirização de frotas, plataforma de mobilidade e comércio de veículos. O presidente do grupo, Renan Chieppe, conta que, em todas as divisões da empresa – comércio, logística e passageiros, além da *holding* –, há o foco em pensar de forma inovadora, desenvolver grandes ideias e colocá-las em prática sempre que forem funcionais e sustentáveis.

Mas Chieppe chama a atenção para a relevância do investimento em infraestrutura para que as empresas consigam aumentar sua eficiência e possam investir, mais, em novas tecnologias. “Em um país como o nosso e com o nosso nível de investimento em infraestrutura, nós não conseguimos fazer andar muita coisa. Não adianta fazer o melhor trabalho nas empresas (o mais inovador

possível) e desenvolver pessoas se não houver investimento em infraestrutura.” Os empresários, na visão de Chieppe, não podem, sozinhos, melhorar as malhas rododiferroviária e aérea.

A despeito do contexto difícil para o transportador no país, Chieppe lista as iniciativas do grupo para buscar ser mais competitivo. Uma delas é o laboratório de inovação do Grupo Águia Branca, o VIX Labs. O escritório é direcionado para estimular a criatividade e a concepção de novas ideias. O presidente afirmou que o VIX Labs está sendo importante para a implementação de ações disruptivas na empresa, aquelas que são transformadoras e reformulam conceitos, serviços e produtos. “O laboratório também tem papel essencial em ações incrementais, que têm como foco dar mais agilidade e resultado aos processos existentes.”

Segundo o empresário, o grupo vem investindo, sistematicamente, em pesquisa e desenvolvimento a fim de oferecer soluções ino-

vadoras aos seus clientes. O grupo emprega 17 mil pessoas no Brasil e registrou, em 2021, faturamento de R\$ 10 bilhões. Em 2019, decidiu apostar em um novo ramo: o serviço de aluguel de carros, lançando o aplicativo V1 Aluguel de Carros, que permite a locação de veículos por meio do celular. O serviço está disponível para a Grande Vitória, no Espírito Santo. “Todo o processo de reserva e locação acontece sem a necessidade de interação humana. Tudo ocorre por meio do aplicativo V1. O cliente pode retirar e devolver o carro em qualquer uma das diversas estações estrategicamente localizadas nas cidades de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica. Se preferir, um motorista V1 pode levar ou buscar o veículo no endereço desejado, mediante a contratação do serviço”, explica Renan Chieppe. Segundo ele, a proposta é ser uma opção mais econômica e eliminar toda a burocracia que envolve a compra de um zero quilômetro por meio da assinatura de um carro.



Logística 4.0

A pandemia acelerou a digitalização de diversos setores e ressignificou as interações entre as pessoas. Processos outrora essencialmente empíricos, agora, começam a ser estruturados para atender às necessidades da sociedade. Na logística, a tecnologia sempre esteve presente e, devido às mudanças de cenário, importantes alterações estão ocorrendo para melhorar o atendimento aos clientes e destinatários. É dentro desse cenário que a Logística 4.0 ganha relevância.

O crescimento vertiginoso do *e-commerce*, nos últimos anos, fez as empresas de logística, que representam a finalização do ciclo de compra, buscarem novas aplicações tecnológicas e inovadoras para trazer soluções integradas, consistentes, disruptivas que apoiem toda a operação. A BBM Logística é um dos principais operadores logísticos rodoviários do Mercosul e foi eleita, em 2021, pelo Financial Times como uma das oito transportadoras que mais cresceram nas Américas, sendo a única brasileira. O CEO da empresa, André Prado, explica que um ambiente competitivo, nesse novo

e tecnológico contexto, depende de alguns fatores-chaves. “São pessoas, processos, infraestrutura e tecnologia juntos. É preciso ter um arcabouço para conseguir operar de forma completa”, pondera.

Prado informa que, na América Latina, hoje, a BBM é a primeira empresa totalmente *end-to-end*, da matéria-prima até as fábricas (*inbound*), e das fábricas até o consumidor final (*outbound*), em todas as etapas da cadeia. Segundo ele, existe todo um trabalho voltado a um fluxo ágil e confiável, além do monitoramento das entregas, da gestão de tráfego e da revisão de roteirização. “É preciso, também, fazer um destaque para a logística *omnichannel*. Esse conceito tem papel fundamental de oferecer uma experiência ao cliente de forma que exista uma integração nas operações de vendas, independentemente do meio e dos canais adotados para fazer a aquisição do produto.”

Prado reforça a importância da pesquisa, do desenvolvimento e do treinamento das pessoas. “É necessário investir mais nas pessoas e fazer com que elas sejam mais qualificadas, e não somente para

elas produzirem, mas, sim, para que elas também criem processos mais produtivos.” O CEO confere bastante relevância às questões do fomento e da valorização dos processos, mas reitera a necessidade de o poder público prover infraestrutura de apoio de modo a elevar a competitividade das empresas.

Ele também chama a atenção para o incremento da produtividade brasileira. “Se o Brasil quer crescer mais, se destacar e ter mais rentabilidade, vai ter de ser mais produtivo, porque, se eu não for produtivo e começar a competir com outros países, que são mais produtivos, esses acabarão chegando aqui ao Brasil com produtos a um custo mais baixo, como acontece hoje com produtos asiáticos”, comenta. Prado diz que, naquilo que cabe à empresa, existe um esforço imenso para desenvolver o *marketplace*, conectando clientes e veículos. “Paralelamente, a gente trabalha muito forte na área de pesquisa operacional, que é a matemática, em busca das melhores soluções, porque, para você ter uma logística mais eficiente, deve sempre buscar a melhor solução.” ■

missões
internacionais

CNT / SEST SENAT / ITL



Imersão em tecnologias

Executivos de empresas de transporte do Brasil participaram de missão na Alemanha, em busca de conhecimento sobre novas tecnologias e práticas que podem impulsionar o setor

por Aline Roriz

fotos / Arquivo Sistema CNT



O Sistema CNT realizou, em setembro, mais uma Missão Internacional do Transporte, dessa vez na Alemanha. A iniciativa foi promovida pelo SEST SENAT e organizada pela AHK (Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha).

A delegação, formada por executivos de algumas das maiores empresas de transporte do Brasil, realizou uma imersão em ambientes de avançada tecnologia. A Alemanha é o país líder mundial em feiras comerciais, tendo várias delas foco no setor de transporte. Durante a viagem, os participantes tiveram a oportunidade de ampliar conhecimentos por meio de visitas técnicas e *networkings* entre a delegação brasileira e líderes e empreendedores alemães.

O presidente do Sistema CNT, Vander Costa, falou sobre a satisfação de poder incentivar e apoiar empresários do transporte brasileiro em experiências como essa. “A Alemanha é um exemplo para o transporte em vários aspectos. Vimos que não existe concorrência entre modais; e foi possível desconstruir alguns mitos. O ecossistema de inovação e as novas tecnologias do transporte alemão que nós conhecemos, com certeza, serão válidos para o universo do transporte brasileiro”, afirmou Vander Costa.

Na abertura da Missão, a diretora executiva nacional do SEST SENAT, Nicole Goulart, destacou que um dos grandes objetivos de iniciativas como essa é contribuir para o desenvolvimento do setor de transporte, seja pelos conhecimentos adquiridos, seja pelas conexões

promovidas. “Espero que o Sistema CNT possa ser esse *hub* de conexão entre empresas e pessoas para um futuro melhor do setor. Não existe empresa forte em um setor fraco. Então, esse foi um momento de mostrar o poder do nosso setor e trocar experiências. O SEST SENAT está aberto a atender às empresas de transporte de todo o país com soluções nas áreas de saúde e educação para todos os níveis de profissionais, do operacional à alta gestão.”

Durante os dez dias em que estiveram na Alemanha, os empresários visitaram o Euref, um *campus* de inovação e tecnologia onde várias empresas estão instaladas e trabalham no desenvolvimento de novas tecnologias; a InnoTrans, consolidada como a maior feira do mundo para o setor ferroviário; e a IAA Transportation, considerada a mais importante feira do mundo para a indústria de veículos comerciais. Durante todas as visitas realizadas na Missão, foi possível identificar um ponto em comum entre as novas tecnologias que se apresentam ao setor de transporte: o futuro do setor passa pela eletromobilidade.

“A minha maior expectativa sempre foi em relação aos ônibus

elétricos, porque precisamos ter 300 unidades deles no ano que vem, devido ao contrato do transporte público com o município de São Paulo, o qual prevê que 50% dos ônibus da cidade têm de ser elétricos para a redução de poluentes”, afirmou Paulo Gomes, da Sambaiba. “Aqui, pude perceber que isso será possível porque a eletromobilidade já é uma realidade.”

Para Yohana Lemes, vice-presidente da Comando Diesel, a Missão representou uma excelente oportunidade para os empresários terem contato com o que há de mais moderno e inovador no setor de transporte no mundo. “A partir das experiências que tivemos na Alemanha, conseguimos abrir nossas cabeças e já estamos mudando nossas operações no Brasil, substituindo tecnologias e pensando em novas soluções.”

A Missão à Alemanha foi a terceira realizada em 2022 pela instituição. Os outros destinos foram Dubai e Israel. Também integraram a comitiva o ex-presidente do Sistema CNT, Clésio Andrade; o diretor executivo da CNT, Bruno Batista; o diretor adjunto do SEST SENAT, Vinicius Ladeira; e a diretora executiva adjunta do ITL, Eliana Costa.



O ecossistema de inovação do Euref Campus

A delegação fez visitas técnicas a três startups instaladas no Euref Campus. A primeira foi a Garamantis, empresa que fornece exposições interativas para eventos corporativos, *showrooms*, lojas, museus, exposições e feiras. A empresa concebe, desenvolve e projeta mundos interativos exclusivamente em torno de produtos,

de marcas ou da experiência que o cliente desejar.

Eles também conheceram, de perto, a Hsubject, uma *joint venture* do Grupo BMW, Bosch e Daimler cujo portfólio contempla o desenvolvimento de uma plataforma de dados unificada e multissetorizada. Dentre as soluções da empresa, está uma que permite aos moto-

ristas carregarem os veículos em qualquer estação do fornecedor, verificarem a disponibilidade e os reservarem para uso futuro.

Na Nextmove, foi possível testar carros elétricos. A empresa é especialista em mobilidade elétrica e promove o conhecimento sobre todos os aspectos de compra, carregamento e condução de automóveis.

Encontro com embaixador

Durante a Missão, parte da delegação foi recebida pelo embaixador do Brasil na Alemanha, Roberto Jaguaribe. O encontro aconteceu na Embaixada do Brasil, em Berlim.

Na ocasião, foram discutidas as relações comerciais entre os dois países e possíveis parcerias para a atração de investimentos no Brasil, além da cooperação entre empresários das duas nações.

Vander Costa destacou a importância de estreitar, cada vez mais, as relações com uma nação que, historicamente, superou dificuldades do pós-guerra com intensivos investimentos na educação e na infraestrutura.

Ao final do encontro, o presidente da CNT presenteou o embaixador com uma escultura que simboliza a pujança e o dinamismo do setor transportador.



Innotrans

Em Berlim, a delegação de empresários visitou a InnoTrans. A feira, que está na sua 13ª edição, possui foco estratégico de atuar como principal plataforma para a troca de experiências, contatos e exposições de novas tecnologias, assim como promover o debate sobre os principais desafios do setor ferroviário na atualidade.

Durante a cerimônia de abertura, a comitiva do Sistema CNT ouviu a apresentação de Volker Wissing, ministro federal dos Transportes e das Infraestruturas

Digitais da Alemanha e Adina Vaelean, comissária da União Europeia para os Transportes; e Martin Ecknig, CEO da Messe Berlin GmbH. A InnoTrans 2022 teve 200 mil m² e mais de 3 mil expositores de 60 países diferentes. A feira recebeu desde montadoras de veículos e fornecedores de peças e motores até serviços de engenharia elétrica e fornecedores de infraestrutura.

Os empresários também puderam acompanhar as discussões do painel “O Futuro da Mobilidade em Tempos de Mudança

Climática”, com a presença de empresas como a Deutsche Bahn AG, České dráhy, Siemens Mobility GmbH, Alstom e Stadler Rail Transport S.A.

A delegação também realizou visitas guiadas a algumas empresas estratégicas, tendo sido recebida pelos CEOs da Siemens Mobility e da Deutsche Bahn (DB) em seus respectivos *stands*. A Siemens Mobility e a Deutsche Bahn apresentaram o projeto H2goesRail e o Mireo Plus H, uma nova geração de comboios movidos a hidrogênio.



IAA Transportation

Carros elétricos e movidos a hidrogênio estão entre as novidades observadas durante a visita à IAA Transportation, considerada a mais importante feira do mundo para a indústria de veículos comerciais.

Em 2022, a IAA trouxe discussões sobre inovação, cadeias de suprimentos digitais, proteção ambiental, motores alternativos e sistemas de segurança nas estradas, afirmando seu compromisso com o futuro da logística. Acompanhe, a seguir, algumas das principais novidades apresentadas.



A montadora se apresentou como a primeira empresa a produzir e vender caminhões elétricos, que proporcionam uma redução de 10% de combustível com relação à plataforma movida a diesel. A delegação pôde ver, de perto, dois modelos de caminhões que chegarão ao Brasil no ano que vem: o FM, que começará a ser vendido em setembro; e o modelo FH, que tem autonomia de cerca de 300 km e tempo de carregamento das baterias de aproximadamente nove horas.



Foram apresentados os caminhões de hidrogênio fabricados pela marca na Holanda. Os veículos passaram por testes de impacto, que demonstraram a segurança do protótipo, pois as batidas não resultaram em curto circuito, nem em explosão. Outro diferencial é que eles possuem duas baterias grandes que garantem o funcionamento do motor elétrico mesmo se acontecer algo na célula de combustível, localizada embaixo da cabine do motorista.



Os empresários conheceram alguns destaques da empresa relacionados à eletromobilidade e, também, um novo motor a diesel que foi desenvolvido pela marca. O motor e o eixo criados pela marca conseguem reduzir em 8% o consumo de combustível de um caminhão. Esse lançamento estará no Brasil, no próximo ano, e é resultado de um investimento de US\$ 2 milhões.



A montadora apresentou, pela primeira vez, no mercado europeu, o protótipo do eTruck, que se tornará um produto de série a partir de 2024, quando passará a ser produzido na fábrica da montadora em Munique. Segundo a empresa, o modelo terá autonomia para rodar até 1 mil quilômetros com uma carga completa de bateria. Também exibiu um protótipo de um trator 4x2 de bateria elétrica, que será lançado em dois ou três anos e terá uma autonomia de 800 km.



Os brasileiros viram uma grande variedade de novos modelos, com destaque para a linha ID.Buzz, van 100% elétrica da Volkswagen que pode servir de carro familiar ou mesmo como um veículo de emergência. A van combina a motorização totalmente elétrica do modelo de produção com equipamentos especiais de uma ambulância. O protótipo foi desenvolvido em parceria com a fabricante alemã de superestruturas Bosenberg.



Logística e mobilidade

Nos últimos dias da Missão, a delegação foi para Frankfurt, cidade que possui uma rede de transportes multimodal e integrada com uma *interface* somente para o passageiro. Apesar de ter apenas 750 mil habitantes, são 5 milhões de pessoas que interagem com todos os modais de transporte.

Por lá, a visita técnica foi na HOLM (House of Logistics and Mobility), que opera uma plataforma independente e neutra de desenvolvimento e rede para o futuro da logística e mobilidade. Na HOLM, empresas, *startups*, universidades e instituições de pesquisa se reúnem e impulsionam, conjuntamente, projetos e inovações, ou seja, a empresa conecta e apoia os atores e as iniciativas que promovem o desenvolvimento do setor de logística e mobilidade.

A HOLM acredita que, frente à crescente complexidade e aos inúmeros desafios do setor, os obstáculos só podem ser resolvidos por meio da cooperação de diferentes parceiros no processo de inovação. O intercâmbio profissional e a cooperação em logística, mobilidade e aviação são o cerne do trabalho da empresa.

A comitiva do Sistema CNT recebeu representantes da DHL, uma divisão da Deutsche Post do setor de logística internacional e correio expresso e líder mundial em serviços de expresso internacional, transporte aéreo, terrestre e marítimo, assim como em logística (Supply Chain). A delegação assistiu a uma apresentação para entender melhor os processos envolvidos na logística da DHL e aprender sobre as estratégias uti-

lizadas pela empresa para manter um serviço de qualidade de forma tão abrangente em serviços e locais de atuação.

Os empresários também puderam conhecer a sede da Quantum, pioneira em soluções telemáticas e líder de mercado na indústria da aviação com a instalação de equipamentos de apoio em terra nos principais aeroportos do mundo. Andres Castrillon, representante da companhia nas Américas, falou sobre a empresa, oportunidades de negócios e expansão do negócio no Brasil. Foram apresentados, ainda, softwares e sistemas que podem ajudar as empresas no controle e monitoramento dos automóveis e em outros aspectos que podem facilitar a rotina de trabalho dos transportadores.

Laboratório de inovações

Em Frankfurt, a delegação também conheceu, de perto, o laboratório de inovações e de tecnologia da DB (Deutsche Bahn). A DB opera em mais de 130 países do mundo, com mais de 6 milhões de metros quadrados em área de armazenagem; mais de 1 milhão de toneladas por dia em carga e 13 milhões de passageiros multimodais por dia. O grupo foi recebido por Gustavo Gardini, diretor de Parcerias Globais do grupo DB Eco,

que apresentou um panorama das operações da empresa no âmbito da engenharia ferroviária, além de buscar o fortalecimento dos laços de parceria estabelecida com o SEST SENAT e o ITL, na oferta da Certificação Internacional em Gestão de Sistemas Ferroviários e Metroferroviários, que faz parte do Programa Avançado de Capacitação do Transporte. A terceira turma tem previsão de início para 24 de outubro.

Saiba mais sobre o curso aqui:



Saída pelo Norte

Arco Norte supera, pela primeira vez, portos da região Sudeste em movimentação de soja e milho

por Carlos Teixeira

fotos / Arquivo Sistema CNT



Em 2010, apenas 23% da soja e do milho exportados pelo Brasil passavam pelo Arco Norte, que é constituído pelos terminais portuários das regiões Norte e Nordeste do país. Na época, as outras quatro regiões brasileiras respondiam por 77% da venda ou da remessa desses grãos para o exterior, realidade logística que parecia consolidada e, portanto, dificilmente reversível. Passados 12 anos, porém, esse fluxo logístico mudou.

Pela primeira vez na história do comércio exterior do Brasil, o Arco Norte superou a exportação das *commodities* de soja e milho na comparação com os portos do Sul, do Nordeste e do Sudeste. Juntas, essas três regiões responderam por 40 milhões de toneladas negociadas, quantidade menor do que a realizada pelo Arco Norte, que, sozinho, exportou 41,5 milhões de toneladas, segundo dados da Antaq (Agência Nacional de Transportes Aquavi-

ários). Chama a atenção o fato de que, no primeiro semestre de 2022, aproximadamente, 91% da navegação interior do país foi realizada pelo Arco Norte.

Para mensurar a sua importância, vale destacar o que o Arco Norte representa: ele é constituído pela rede de infraestrutura de sete portos localizados acima do paralelo 16 S, sendo seis localizados na região Norte e um na região Nordeste. São eles: Porto Velho, em Rondônia; Miritituba, Santarém e Barbacena, no Pará; Itacoatiara e Manaus, no Amazonas; e Itaqui, em São Luís (MA). Sua vantagem logística consiste na menor distância para grandes mercados, como os Estados Unidos e a União Europeia, o que o coloca em um local privilegiado para o escoamento de produtos para a exportação. A região também se destaca pela proximidade com o Canal do Panamá, possibilitando reduzir em cerca de 11 dias uma viagem para a Ásia, por exemplo.

Assim, a saída de grãos pelo Norte se tornou uma opção mais viável e de menor custo em relação aos portos da metade sul do país.

Na avaliação do diretor de Supply Chain da Cargill no Brasil, Ricardo Nascimbeni, o Arco Norte é uma saída estratégica para que a produção do campo brasileiro chegue até as mesas das famílias de regiões-chave para o agronegócio. “A produção agrícola tem crescido em um grande ritmo, principalmente em regiões onde o produtor apostou em novas tecnologias. E tudo indica que deve continuar crescendo nos próximos anos, o que reforça o papel estratégico do Brasil na produção de grãos e alimentos”, diz.

Nascimbeni pondera que contar com alternativas de escoamento como o Arco Norte é importante para o Brasil. “Não podemos ter uma opção única. Quando falamos sobre infraestrutura e escoamento, a palavra ‘alternativa’ é a chave para o sucesso, ainda mais em um país



com a nossa dimensão geográfica”, fala. O diretor ressalta que o crescimento do Arco Norte está conectado com o aumento da produção agrícola no Brasil como um todo. “Essa região é parte de um contexto maior de mudanças e avanços observados nos últimos anos. É fato que o Arco Norte tem crescido e deve continuar crescendo em um ritmo, no mínimo, idêntico ao do país, em que grãos – soja e milho – continuarão sendo os protagonistas dessa logística”, conclui.

Desafogo e economia

O crescimento da movimentação de produtos pelo Arco Norte vem permitindo desafogar outros portos, além de ampliar o leque de opções de canais logísticos do escoamento da produção agrícola nacional, explica Antônio Ismael Ballan, diretor de Logística da Caramuru Alimentos. “Exploramos [na Caramuru] a rota mais competitiva da saída norte para o

continente europeu para atender a um produto específico: o farelo SPC (Proteína Concentrada de Soja NGMO). Sua origem vem da nossa fábrica de Sorriso (MT) e tem como destino, especificamente, a Noruega. O SPC é um produto de alto valor agregado, voltado à alimentação de salmão”, informa Ballan. Ele lembra que, dentre outras causas do crescimento da rota, estão a elevação da produção agrícola na região Centro-Norte do Brasil e o menor custo logístico em sua área de abrangência. “Também deve ser levada em consideração a redução de frete com a pavimentação da BR-163 e dos custos totais com a utilização da navegação pelos rios Tapajós e Amazonas”, finaliza o empresário.

Com os recordes das safras brasileiras e o aumento das demandas por alimentos provenientes da China, houve muitos gargalos nos portos de grãos do Sul e do Sudeste, que já estavam sobrecarregados.

Somado a isso, de 2000 a 2014, a produção de grãos, no Brasil, cresceu 101,6%. Já a área plantada teve elevação de 52,6%.

A Hidrovias do Brasil – empresa de soluções logísticas do transporte hidroviário – atua no Arco Norte, desde 2016, com operação no Pará. Ela conta com uma ETC (Estação de Transbordo de Cargas) e um TUP (Terminal de Uso Privado). Além disso, a empresa atua em importantes rotas logísticas hidroviárias, como a Itaituba-Barcarena (PA) para navegação interior e transporte de grãos (milho e soja) e fertilizantes. Nessa rota, a capacidade de movimentação é de, aproximadamente, 7 milhões de toneladas de grãos por ano. Já na rota Porto de Trombetas-Barcarena (PA), é operado o serviço de cabotagem para movimentação de bauxita.

De acordo com o diretor de Operações Norte da Hidrovias do Brasil, Tiago Carvalho, a companhia sempre acreditou no potencial



logístico do corredor norte e, hoje, já percebe com clareza os resultados dos investimentos feitos na região. “Nossa operação vem apresentando números consistentes desde o seu início. Em 2021, o volume total movimentado nesse corredor totalizou 5,4 milhões de toneladas. Já no primeiro semestre de 2022, o volume total negociado foi de 3,8 milhões de toneladas, um número 18,6% maior em relação ao mesmo período do ano anterior.”

Carvalho informa que a Hidrovias do Brasil continua a ser o *player* independente e integrado de maior relevância na região, responsável por 42,2% de todo o volume movimentado em Barcarena, no Pará. “Desenvolvemos uma rota inédita no país, mudando o fluxo de exportações no Brasil”, completa. O diretor de Operações explica que a região ainda tem grande potencial de crescimento para os próximos anos e pode se tornar a opção mais viável para permitir a ampliação da fronteira agrícola do Mato Grosso.

Novos investimentos

O diretor de Logística Antônio Ismael Ballan informa que a Caramuru Alimentos arrendou uma grande área para a movimen-

tação de grãos sólidos vegetais, no Porto de Santana (AP). Ele explica que, dessa forma, é possível atender ao mercado europeu de forma competitiva e dentro de um prazo mais curto, na comparação com os portos das regiões Sul e Sudeste. Isso porque o Porto de Santana tem uma redução significativa no tempo de navegação marítima com destino à Europa. “Também temos total controle da cadeia logística do farelo SPC, desde a fábrica até o porto de Brake, na Alemanha, local onde o farelo é entregue aos nossos clientes”, conclui.

Já a Cargill investiu R\$ 500 milhões nos últimos anos, na construção de um terminal de transbordo em Miritituba (PA), no aumento da frota de barcaças e na ampliação da capacidade no Porto de Santarém (PA), revela Ricardo Nascimbeni, diretor de Supply Chain da empresa. “E continuamos investindo. Um exemplo disso é a nossa nova ETC (Estação de Transbordo de Carga) em Porto Velho (RO), que está em construção, assim como nosso projeto de um terminal de exportação em Abaetetuba (PA)”, diz. Nascimbeni comenta que, para suportar a logística dessas novas unidades, a empresa investirá mais em barca-

ças, de modo a ampliar o transporte próprio na matriz. “Um dos maiores desafios atualmente são os custos, que praticamente dobraram nos últimos anos, trazendo importantes desequilíbrios nos investimentos do mercado, principalmente os relacionados a processos licitatórios ocorridos anos atrás e que ainda não puderam ser concluídos.”

Tiago Carvalho, da Hidrovias do Brasil, cita que a companhia está sempre atenta às possibilidades de mercado a fim de melhorar a sua eficiência operacional. “Um dos exemplos de investimento é a construção dos dois primeiros empurradores de manobra elétricos do mundo. A tecnologia visa reduzir a emissão de gases ao substituir a propulsão convencional a diesel marítimo pela geração híbrida com baterias elétricas”, destaca. De acordo com ele, com os empurradores, é possível deixar de emitir, por ano, até 2.168 toneladas de dióxido de carbono. Ele lembra que outro importante investimento é a construção de mais dois novos empurradores troncais. “As embarcações são responsáveis por conduzir os nossos comboios pelos rios e estão sendo produzidas com uma tecnologia de ponta, em um estaleiro na Turquia”, arremata.



Ferrovias

Anunciada no PPI (Programa de Parcerias de Investimentos), o projeto da Ferrogrão, que será viabilizado por meio da concessão da Ferrovia Lucas do Rio Verde (MT), visa ligar os estados de Mato Grosso e Pará, entre os municípios de Cuiabá (MT) e Itaituba (PA), de modo a impulsionar o escoamento de grãos pela região Norte. O empreendimento é visto como uma

alternativa ferroviária à rodovia BR-163. Caso todos os projetos se concretizem, a extensão prevista é de 933 km, com interconexão com a Ferrovia Senador Vicente Vuolo (Ferro Norte) e a Ferrovia de Integração Oeste-Leste.

O diretor de Operações Norte da Hidrovias do Brasil, Tiago Carvalho, acompanha o Projeto Ferrogrão com especial atenção.

Para ele, a ampliação da malha ferroviária será transformacional para a competitividade da matriz logística do país e para o impulsionamento do escoamento de grãos e outras cargas (minérios, celulose, produtos siderúrgicos, cimento, containers etc.). “Todo o projeto de infraestrutura para o crescimento do Brasil e do setor de logística terá o apoio da companhia”, finaliza.

Soja é pop

A soja passou a responder por mais de 40% do valor gerado pela produção agrícola brasileira. Os números são da pesquisa PAM (Produção Agrícola Municipal) de 2021, divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). No ano

passado, a produção agrícola do país totalizou R\$ 743,3 bilhões em receita, na soma das culturas permanentes e temporárias. O crescimento foi de 58,6% ante 2020 (R\$ 468,5 bilhões), em termos nominais – sem o desconto da inflação. ■





Abate dos “sites abutres”

*É aberto novo capítulo da luta das empresas aéreas
contra litigância excessiva dos passageiros*

por Carlos Teixeira

fotos / Arquivo Sistema CNT



O título da reportagem descreve bem uma prática comum em terras brasileiras: sites que estimulam a judicialização na aviação comercial do país e causam enormes prejuízos para as empresas aéreas.

De 2020 e 2022, foram ajuizadas 215,9 mil ações, mesmo com o movimento contrário de demanda em comparação a 2019, devido à pandemia. Naquele ano, foram apresentados 154,7 mil processos. O levantamento é do escritório Lee, Brock e Camargo Advogados. No corrente ano, entre janeiro e julho, houve o ingresso de mais de 109 mil ações, segundo o Ibaer (Instituto Brasileiro de Direito Aeronáutico). Ocorreu um acréscimo de ações apesar de as empresas aéreas brasileiras terem registrado, em 2021, regularidade média de voos operados de 98%, desempenho igual ao das companhias norte-americanas, segundo levantamento da Abear, com dados da Anac (Agência Nacional de Aviação Civil).

Esse litígio em massa preocupa as empresas do setor, pois o que era um número previsível virou uma conta que, hoje, tem de ser tratada como um alerta. Afinal, o custo anual do setor aéreo com processos já alcança R\$ 1 bilhão, segundo estimativa da Anac.

O tema foi abordado, pela primeira vez, na revista CNT Trans-

porte Atual, em novembro de 2019. Desde então, dados da Corregedoria Nacional da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) revelam que, até hoje, dos 65 aplicativos que estimulam esse tipo de judicialização na aviação comercial, 37 foram impedidos de atuar por decisão judicial.

A Abear (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) adverte que os “sites abutres se aproveitam das lacunas da legislação brasileira e inflacionam custos e o número de processos ao fazerem crescer, injustificadamente, o número de causas judiciais, onerando, também, o Estado e a sociedade”. A associação ainda destaca que a atuação dessas organizações afasta os consumidores dos canais diretos de atendimentos aos clientes das companhias aéreas e de plataformas de mediação, como o site “consumidor.gov”, mais seguros e rápidos de resolução de problemas.

Para resolver a questão, a Abear defende um alinhamento às regras internacionais, contribuindo para que a aviação brasileira tenha potencial de competir com os demais mercados. Durante a pandemia, a associação firmou um acordo com o MPF (Ministério Público Federal) e a Senacon (Secretaria Nacional do Consumidor) para garantir os direitos dos passageiros, incluindo a remarcação de bilhetes sem custos,



dentre outros benefícios. Outra frente adotada foi estimular o debate entre instâncias da Justiça com a realização de seminários online.

Dados da Iata (Associação Internacional de Transporte Aéreo) mostram que, no Brasil, são oito processos a cada cem voos, enquanto, nos Estados Unidos, ocorre o,01 processo a cada cem voos. Ou seja, a chance de o passageiro de um voo doméstico no Brasil processar a empresa é 800 vezes maior do que a de um voo doméstico em território norte-americano.

Advogado especialista em direito aeronáutico e consultor da Iata, Ricardo Bernardi enfatiza que a atuação dos “sites abustres”, além de ser danosa ao setor, é vedada já que prestam serviços jurídicos cuja prática é restrita a advogados e escritórios de advocacia, nos termos do art. 1º do Estatuto da Advocacia e da OAB.

Bernardi ainda explica que, muitas vezes, os pedidos de indenização ocorrem independentemente de falhas, razão pela qual a forma adequada para encontrar uma solução para o problema, em geral, passa por um programa de educação no Poder Judiciário, para entender as peculiaridades do transporte aéreo. “Deve ficar claro o que leva uma empresa aérea a atrasar ou cancelar um voo em nome da segurança na aviação e,

portanto, a incongruência em se conceder indenização por dano moral nesses casos, em que não há falha na prestação dos serviços, mas, sim, estrito cumprimento do dever de garantir a segurança de passageiros e da tripulação. Deve ficar claro que um mero atraso de voo ou problema relacionado ao transporte aéreo não enseja automaticamente direito a dano moral, como expressamente dispõe o art. 251-A do Código Brasileiro de Aeronáutica, dependendo da demonstração do efetivo prejuízo (ofensa à honra) e da sua extensão.”

Bernardi destaca que, felizmente, a OAB tem atuado de forma eficiente e já obteve decisões, junto aos tribunais, suspendendo as atividades de várias dessas empresas. “A resolução definitiva da questão depende de uma mudança definitiva de posicionamento do Poder Judiciário, que, não obstante ter alcançado importantes evoluções nos últimos anos, ainda acaba por incentivar essa prática ao não reconhecer a validade de tratados internacionais e ao conceder indenizações, principalmente por danos morais, mesmo que indícios de danos estejam ausentes. Todavia, acordos devem ser incentivados quando há falha na prestação de serviços, o que não é a regra quando se fala em reclamações contra empresas aéreas.”





Aumento durante a pandemia

A Latam vê, com preocupação, o excesso de judicialização. Atualmente, a operação brasileira da companhia, que responde por 50% das operações de todo o Grupo Latam, é responsável por cerca de 98% dos processos envolvendo a empresa, dado que demonstra a magnitude do impacto desse fenômeno no Brasil, afirma a companhia.

“A companhia observou um aumento desses processos ao longo do período de pandemia, que, mesmo tendo uma redução de 56% no número de passageiros

transportados, resultou em uma diminuição de apenas 27% no número de processos envolvendo a companhia, entre 2019 e 2020”, explica a Latam. A empresa também alega que o litígio por parte dos passageiros segue em um movimento crescente na volta da pandemia, sendo que, atualmente, os casos de litígio mais recorrentes são: cancelamentos de voos, bagagens, reembolsos e atrasos.

A companhia ainda alega que o resultado final do excesso de judicialização são custos mais

altos para a companhia e, por consequência, preços mais altos para os passageiros. “Entre as ações, estão a revisão de procedimentos de melhora no atendimento, investimentos em tecnologias que melhorem a experiência do cliente, como também a participação na criação de uma cartilha do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) sobre o setor aéreo e desenvolvimento de *webinars* para levarem os temas técnicos e próprios do setor para o Poder Judiciário e, também, para os consumidores.”



Regulação americana

A regulação nos Estados Unidos expedida pela DOT (Department of Transportation), agência reguladora norte-americana, deixa claro que as companhias aéreas não são obrigadas a transportar passageiros nos horários indicados no bilhete em casos que fujam ao controle delas, como controle de tráfego aéreo, problemas mecânicos e questões meteorológicas. “Não existe uma presunção de que a companhia aérea deva transportar o passageiro no horário indicado no bilhete a qualquer custo, porque essa não é uma

característica essencial do serviço, já que há muitas variáveis que podem obrigar companhias aéreas a atrasar ou cancelar um voo em nome da segurança da atividade”, explica o consultor da Iata, Ricardo Bernardi. “As companhias aéreas não atrasam voos porque querem, mas, sim, para garantir a segurança dos passageiros e da tripulação. Os atrasos decorrem de riscos meteorológicos, problemas com infraestrutura de aeroportos, controle de navegação aérea ou manutenções não programadas de aeronaves”, finaliza. ■





Os melhores profissionais do setor você encontra no Emprega Transporte.

**Anuncie
as suas vagas
e monte a
sua equipe.**

A plataforma do **SEST SENAT** conecta empresas e **trabalhadores** de maneira prática e rápida.

Para anunciar, **cadastre a sua empresa, registre as vagas e encontre o profissional** com o perfil mais adequado.

Clique e acesse.



EMPREGA
transporte
SEST SENAT | banco de talentos

SEMANA NACIONAL DE TRÂNSITO

Por um trânsito mais seguro

**DIRIJA SEMPRE
DESCANSADO**

*Na Semana Nacional de Trânsito,
o SEST SENAT realizou mais de 150 mil
atendimentos e ações de conscientização
por um trânsito melhor e mais harmônico*

por Renata Ramalho

fotos / Arquivo Sistema CNT



A percepção coletiva de que um trânsito mais seguro e humanizado depende do engajamento de todos os cidadãos tornou-se fator preponderante para reverter a atual realidade, em que um número relevante de pessoas continua a perder a vida, todos os anos, vítimas de acidentes nas ruas e nas rodovias brasileiras. Nos dois últimos anos, milhares de pessoas morreram no país, devido a lesões de trânsito. Dados mais recentes e ainda preliminares, divulgados pelo Ministério da Saúde, apontam quase 31 mil óbitos em todo o território nacional, em 2021.

Para ajudar a reverter essa realidade, o SEST SENAT realizou mais uma mobilização nacional,

desta vez, na Semana Nacional de Trânsito. Entre os dias 17 e 25 de setembro, profissionais das 160 unidades operacionais foram ao encontro da população a fim de conscientizá-la sobre o papel fundamental de cada um de nós para que a convivência no trânsito seja melhor e mais segura.

Os mais de 150 mil atendimentos e ações de sensibilização sobre a responsabilidade coletiva dos brasileiros aconteceram em locais de grande circulação de motoristas, passageiros, motociclistas, ciclistas e pedestres. Para alcançar os mais diversos públicos, o SEST SENAT movimentou as redes sociais e atuou, presencialmente, em espaços públicos, terminais de cargas e de passageiros, pontos de parada,



postos de combustíveis, empresas de transporte e outros.

A mobilização integra as ações nacionais da Semana Nacional de Trânsito e tem como grande parceiro o ONSV (Observatório Nacional de Segurança Viária). O tema central da ação foi “Juntos Salvamos Vidas”, que também foi trabalhado durante o Maio Amarelo. Em 2022, a CNT (Confederação Nacional do Transporte) e o SEST SENAT (Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) foram os apoiadores centrais dessas duas grandes campanhas.

“Imbuir a sociedade com o espírito da cooperação coletiva, como o alicerce para a construção de um trânsito mais seguro, está na agenda

prioritária do Sistema CNT. Por isso, o tema é trabalhado em uma grande mobilização nacional do SEST SENAT”, destaca a diretora executiva nacional do SEST SENAT, Nicole Goulart.

Equipes especializadas em educação no trânsito e saúde exemplificaram atitudes que estão ao alcance de todos, como: respeitar as leis de trânsito; usar o cinto de segurança; não ingerir bebida alcoólica se for dirigir; estar com a saúde em dia para pegar o volante; optar pelas ciclovias e ciclofaixas quando for possível; atravessar na faixa de pedestres ou no sinal; não usar fone de ouvido nem o celular durante a travessia de ruas; não usar o celular se estiver dirigindo; e manter-se atualizado profissionalmente para



garantir um nível de qualificação sempre adequado às necessidades do momento.

Habituada aos desafios inerentes à profissão, a motorista Josiane Soares Vilete, da Associação de Carreiros Autônomos, concorda com a importância da responsabilidade coletiva. “A gente precisa dirigir pensando em todo o mundo, em nós mesmos e nos outros. Mais uma vez, o SEST SENAT nos prestigia com conhecimento, ensinando como trabalhar melhor nesse trânsito louco, com prevenção de acidentes e cursos novos para nos profissionalizarmos cada vez mais. Com aperfeiçoamento, a gente pode dar o nosso melhor”, ressaltou a motorista de carreta, que roda o Brasil e fez questão de parar no município

de Cariacica (ES) para participar da mobilização.

Em Paragominas (PA), o SEST SENAT realizou um passeio ciclístico que contou com a presença de centenas de ciclistas, motociclistas e pedestres. Para o ciclista Luiz Glória, da Associação de Ciclismo Rota 010, “somos todos nós que fazemos o trânsito seguro e, para isso, é preciso estarmos preparados, conhecer as leis e respeitá-las”. No caso específico dos ciclistas, ele citou exemplos de comportamentos que fazem a diferença: “usar equipamentos de segurança, como capacete, lanterna e pisca-alerta. Assim, somos mais bem visualizados nas ruas e nas rodovias, especialmente em locais onde não existem ciclovias e ciclofaixas”.



Agenda prioritária

No dia 16 de setembro, o Sistema CNT sediou, em Brasília, a cerimônia de abertura da Semana Nacional de Trânsito e da Semana da Mobilidade, que buscam incentivar a segurança viária e melhorar o transporte público no país. “O envolvimento efetivo em ações e projetos dessa natureza é uma agenda prioritária para a CNT, o SEST SENAT e o ITL. Afinal, o tema da segurança no trânsito faz parte da nossa atuação institucional”, disse o presidente do Sistema CNT, Vander Costa, que destacou a parceria do Sistema CNT com o Senatran (Secretaria Nacional de Trânsito), antigo Denatran. Na ocasião, ele entregou a publicação “O Transporte Move o Brasil – Propostas da CNT ao País” para os ministros da Infraestrutura, Marcelo Sampaio, e do Desenvolvimento Regional, Daniel Ferreira.

Além de ter reconhecido a forte atuação da CNT para auxiliar o setor de transporte, Sampaio falou sobre a importância de políticas públicas consolidadas. “Quando falamos de trânsito, falamos de agenda social. A in-



fraestrutura no país é um grande desafio, pois ela gera empregos e traz desenvolvimento”, disse. Já Ferreira destacou que a mobilidade urbana e a segurança no trânsito andam juntas. “Com obras de pavimentação que levam infraestrutura básica e obras coletivas, como metrô e BRTs, é possível mudar a realidade das pessoas”, afirmou.

Durante o evento, o presidente do ONSV (Observatório Nacional de Segurança Viária), Paulo Guimarães, enalteceu a parceria da instituição com o Sistema CNT. “Agradeço ao presidente Vander Costa e à diretora executiva nacional do SEST SENAT, Nicole Goulart, por todo o apoio que nos foi dado. Sem a CNT e o SEST SENAT, não teria sido possível desenvolver a campanha”, finalizou. ■



A arte (e a ciência) da negociação

Saber negociar e construir acordos é uma competência cada vez mais valorizada no ambiente corporativo. Ferramentas se aplicam ao dia a dia dos gestores do setor de transporte

por Gustavo T. Falleiros

Arquivo Sistema CNT



De praxe, filhos de comerciantes crescem em um lar em que a negociação é exercitada como uma arte. Desde criança, aprende-se a pechinchar ou a fazer trocas mesmo que não haja dinheiro envolvido. “É um dom de família”, defendem alguns. “Está no sangue”, dizem outros. A verdade é que nem todos têm a chance de treinar essa habilidade tão precocemente. Talvez por isso, cursos e *workshops* de negociação nunca saiam de moda. Eles focam em técnicas que podem ser aprendidas e aplicadas em situações reais, com muito proveito para o mundo dos negócios.

Deixando a “arte” de lado, talvez a metodologia mais famosa seja a do Projeto de Negociação de Harvard (veja o box). Difundida no começo dos anos 1980, a iniciativa pioneira dos professores Roger Fisher e William Ury foi condensada no *best-seller* “Como Chegar ao Sim: como negociar acordos sem fazer concessões”, mas se transformou muito desde então. No Brasil, há diversos discípulos da dupla de autores que desenvolveram abordagens próprias. Um deles é Antonio André Neto, coordenador do MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios da FGV (Fundação Getúlio Vargas), que compartilhou, com a reportagem, um pouco da sua experiência.

“Os cursos e as oficinas atualmente oferecidos visam desenvolver o lado técnico da negociação, ou seja, eles aprimoram as habilidades pessoais com a ajuda de ferramentas. O pressuposto é que a negociação é um processo. Basicamente, busca-se que a outra parte faça aquilo que é preciso ser feito. Por outro lado, a negociação é sempre resultado de um encontro. Esse momento pode ser dividido em várias etapas – e é aí onde entra esse olhar mais científico do processo de negociação”, esclarece o especialista.

A primeira fase, ensina Neto, é a do planejamento e da preparação. Esse prelúdio é de importância decisiva, pois, quanto mais preparado o negociador estiver, maior será a chance de êxito ao final. “Preciso identificar todos os interesses a serem abordados no encontro. Por exemplo, preço, prazo, condições de pagamento, escopo do projeto e as pessoas envolvidas serão analisados com bastante cautela”, elenca o professor. Esse exercício de antecipação deve ser absolutamente minucioso. Isso inclui estudar o estilo de negociação da parte adversária. “Muitas vezes, a negociação é um jogo. Você sabe qual *game* vai ser jogado?”, instiga.

O segundo momento é o encontro, que pode ser presencial, por telefone ou por videoconferência. Essa variedade de possibilidades não impede que a interação seja

planejada. “O objetivo, agora, é criar um clima amistoso e favorável à negociação. É hora de observar o ambiente, olhar ao redor da sala, reparar nos porta-retratos”, aconselha. Aspectos culturais virão à tona. “Nós, latino-americanos, somos calorosos. As conversas têm sempre aquilo que chamo de *nheco-nheco*. Você fala coisas do tipo: ‘Puxa, vida! Que bom te conhecer! Deu uma esfriada hoje, né?!’. Mas, se o interlocutor for norte-americano, tudo será muito direto e com um diálogo curto e grosso”, exemplifica.

Costuma-se chamar o terceiro momento de “abertura”. “É quando as partes revelam suas posições e cada um vai dizer o que quer e como quer. O melhor dos mundos é você deixar que a outra parte abra. Às vezes, você pode se surpreender. Quanto mais informação tiver sobre a proposta do outro, será melhor”, reforça. É nessa fase que ficará claro se um entendimento do tipo ganha-ganha é viável. A flexibilidade poderá ser testada; e soluções criativas podem surgir se as partes estiverem abertas a cocriar. “Imagine que vai ser feito um consórcio para a construção de uma estrada de ferro com a participação de diversos *players*, como a empresa de engenharia, o fornecedor dos trilhos etc. A reunião do melhor de cada um deles vai levar ao melhor projeto – e todos podem sair ganhando.”



A eventual distensão das expectativas não afasta os perigos da fase seguinte: o fechamento. “É o momento em que a ‘porca torce o rabo’, porque, muitas vezes, você se vê pressionado a aceitar condições que não queria inicialmente”, aponta o especialista. “No fechamento, é preciso ter a máxima clareza sobre o que está sendo acordado, sobre o escopo e as condições de cumprimento. Na medida do possível, registre em ata para não haver mal-entendi-

do”, acrescenta. Advogados podem estar presentes e ajudar a formalizar os compromissos. Com frequência, as percepções sobre o nível de sucesso da negociação variam de indivíduo para indivíduo. A partir daí, surge a importância de se ter um documento que contenha os pontos tratados e que possa ser consultado sempre que for preciso.

“Por fim, há um momento de reconciliação. Durante a negociação, é possível que aconteçam desgastes

personais. Às vezes, você precisa ser duro. Então, é hora de passar a limpo e dizer que não ficará ressentido. Isso significa concluir a negociação sem *hard feelings*, sem maus sentimentos, sem frustrações, porque você pode querer negociar com essa pessoa de novo no futuro. Você pode até chegar para a outra parte e dizer: ‘Eu reconheço que você foi muito duro, mas valorizo isso. No seu lugar, eu faria a mesma coisa’”, conclui André Neto.

Etapas para se chegar ao “sim”

Na visão de Antonio André Neto, coordenador do MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios da FGV (Fundação Getulio Vargas), a negociação é um processo que compreende as seguintes fases:

- » planejamento e preparação;
- » encontro;
- » abertura;
- » fechamento;
- » reconciliação.

Por que saber negociar é uma competência desejável para o ambiente corporativo?

“O que é uma empresa? Uma empresa são pessoas que utilizam recursos. Se for uma empresa de logística, os recursos são caminhões, navios, aeronaves, centros de distribuição etc. As pessoas são clientes, fornecedores, prestadores de serviço, autoridades governamentais em todos os âmbitos. Portanto, qualquer tipo de empreendimento envolve pessoas. Precisamos administrá-las cada qual com seus sonhos, seus interesses, seus desejos, seus objetivos pessoais e profissionais. O administrador é um gestor de pessoas.

Considerando que uma empresa é feita de pessoas, há a necessidade de interagir com elas e conseguir fazer com que realizem o que precisa ser feito. Estou

falando não só dos colaboradores da empresa, mas, também, de todos os *stakeholders* com os quais a empresa negocia. A empresa existe sempre dentro de uma rede empresarial.

Se você pegar uma empresa de logística, ela está inserida em um grande contexto, dentro de uma grande rede empresarial que envolve outros modais. Por exemplo, uma empresa de transporte aquaviário pode estar interligada ao transporte ferroviário. Novamente, cada pessoa que compõe a rede empresarial tem seus próprios interesses. Então, administrar uma empresa é, acima de tudo, conciliar os interesses de diversos *stakeholders*. Veja: isso tudo é um grande processo de negociação.”

Antonio André Neto, coordenador do MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios da FGV (Fundação Getulio Vargas)



Negociar com base em princípios

O Projeto de Negociação de Harvard consagrou um programa batizado de “Negociação Baseada em Princípios”, também conhecido como “Negociação dos Méritos”. Seus fundadores, Roger Fisher e William Ury, foram ampliando os conceitos envolvidos ao longo dos anos. Porém, os pilares – pessoas, interesses, opções e critérios – permaneceram praticamente inalterados.

O principal mérito da dupla foi explicar a ineficiência da negociação por posições, que é o que ensina o senso comum. Ter uma posição significa estipular um teto ou um piso inflexíveis, do tipo “Eu quero tal coisa, e não aceito pagar mais do que X por ela”. O problema dessa abordagem é que, diante de um conflito de interesses (as partes disputam os mesmos objetos), a negociação trava muito rapidamente. E o pior: o negociador perde a credibilidade se alterar as condições iniciais. Nesse caso, ceder é claramente perder.

Quando se negocia por interesses, há uma margem muito maior para propostas e contrapostas, porque os interesses podem ser satisfeitos de várias formas. Dito de outra forma, há várias posições que, potencialmente, levam a soluções do tipo ganha-ganha.

A visão de Harvard estimula, ainda, o uso de uma ferramenta

chamada de Batna (Melhor Alternativa a um Acordo Negociado). A Batna é útil, sobretudo, quando uma das partes é muito mais forte do que a outra. Então, o lado fraco precisa se precaver e valorizar ao máximo seus ativos, pensando em soluções satisfatórias que não dependam de negociação com aquele *player*. Em resumo, tenha sempre um “plano B” e até um “plano C” na manga. Mantenha uma “porta de saída” para negociações que estejam tomando um rumo danoso.

Também é de extrema valia o entendimento de que negociações devem se pautar por critérios exteriores às partes. Esse é um antídoto contra idiossincrasias (ou pura teimosia). Estamos falando de coisas, como valor de mercado, jurisprudência e reciprocidade no tratamento. “A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos de forma amistosa e eficiente. Quanto mais critérios de imparcialidade, eficiência ou mérito científico você aplicar ao problema, maior será a probabilidade de produzir uma solução sensata e justa. Quanto mais as partes utilizarem os precedentes e a práxis da comunidade, maiores serão as chances de se beneficiarem das experiências passadas”, anotam Fisher e Ury em seu manual clássico.



Negociação Baseada em Princípios (ou Negociação dos Méritos)

- » **Pessoas:** separe as pessoas do problema.
- » **Interesses:** concentre-se nos interesses, e não nas posições.
- » **Opções:** antes de decidir o que fazer, crie diversas opções com a possibilidade de ganhos mútuos.
- » **Critérios:** insista para que o resultado se baseie em critérios objetivos.

Fonte: FISHER, Roger; URY, William. "Como Chegar ao Sim". Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Pão de Açúcar versus Casino

Cofundador do Projeto de Negociação de Harvard, o professor William Ury ganhou notoriedade no Brasil, além do meio acadêmico, ao mediar o conflito entre o Grupo Pão de Açúcar, cujo maior acionista era Abilio Diniz, e os franceses do Grupo Casino (controlador da rede Assaí). Ury foi convocado pela esposa e pela filha de Diniz com a missão de destravar uma disputa comercial que já se arrastava por vários anos. O especialista estudou o caso em detalhes e, com apenas quatro dias de negociação, obteve uma solução satisfatória para os dois lados. Esse episódio está relatado no

livro "Como Chegar ao Sim com Você Mesmo" (2015), em que Ury revisita alguns conceitos da metodologia de Harvard, atribuindo mais peso a fatores subjetivos e de foro íntimo. Ele afirma que a chave para superar a controvérsia entre as redes varejistas estava, o tempo todo, na expectativa de Diniz por um tratamento mais respeitoso e que lhe desse mais liberdade de movimentos. Nesse caso, conforme Ury, o fundo psicológico não poderia ser desprezado, uma vez que o empresário havia passado pela traumática experiência de ter sido sequestrado e mantido em cativeiro, no final dos anos 1980. ■





O transporte e a logística pelos olhos do marketing

ITL lança MBA em Gestão Estratégica de Marketing com Foco em Supply Chain e Transporte. Curso será ministrado pela ESPM

por Carlos Teixeira

fotos / Arquivo Sistema CNT



É preciso repensar o modelo de negócio. Em um cenário competitivo e carregado de desafios – e em tempos da Logística 4.0 –, fortalecer e consolidar conhecimentos de marketing é algo essencial para que as empresas possam entender que, mais do que meramente obter lucros, a gênese de valor proporcionada pelo marketing logístico confere à organização valor agregado e impacta o atendimento ao cliente. Para isso, é preciso ter o marketing trabalhando de forma integrada com a logística, retirando o foco da produtividade individual e concentrando os esforços em torno das necessidades dos clientes.

Pensando nesse desafio atual para o setor de transporte e logística, foi criado o MBA em Gestão Estratégica de Marketing com Foco em Supply Chain e Transporte. A nova formação lançada pelo ITL (Instituto de Transporte e Logística) será ministrada pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), instituição com nota máxima no MEC (Ministério da Educação) e excelência de estudo internacional. Instituído e idealizado considerando o pensamento prático do mundo dos negócios, o MBA faz parte do Programa Avançado de Capacitação do Transporte, coordenado pelo ITL e promovido pelo SEST SENAT.

O presidente do Sistema CNT, Vander Costa, destaca que o novo

curso vem para desenvolver profissionais para atuarem nas áreas de marketing e comunicação, a fim de que eles estejam aptos a planejar e gerenciarem ações inovadoras e relevantes de marketing. “Na era digital, empresas transportadoras têm a área de *supply chain* como relevante na *performance* do seu negócio. Por isso, estruturamos, nesse curso, uma grade curricular com módulos sobre marketing estratégico e digital, projetos de comunicação e inteligência competitiva no mercado de transporte. Tudo isso é essencial para o transporte e a logística em tempos de novas tecnologias.”

O mundo e a sociedade estão passando por momentos de ruptura e de revisão dos negócios; e as organizações estão tentando mudar o seu modelo de negócio e sua estratégia. Seguindo esse fluxo, é preciso repensar a forma de atuar no mercado, explica o coordenador do curso ministrado pela ESPM, Marcelo Guedes. “Iremos ajudar as organizações a se repensarem, pois qualquer organização precisa ter um ambiente de gestão estratégica de marketing, com foco em *supply chain* no transporte”, diz. De acordo com Guedes, o profissional, hoje, em qualquer cargo, tem de entrar com uma visão totalmente estratégica. “Muitos profissionais acabam tendo apenas uma visão acadêmica de marketing. E é preciso ter um espectro crítico e incomodado com a realidade atual. Além disso, é

necessário entender que as organizações têm vida, são dinâmicas e se movem. Por isso, o papel do profissional e de todos os que estão inseridos na organização também deve ser de movimento. O mundo mudou, assim como o transporte e a lógica da logística.”

O coordenador do curso explica que a capacitação irá fazer com que os alunos olhem pela janela, e não mais para o espelho, de modo a se tornarem pensadores de marketing. “Para as pessoas que se formaram há dez anos, hoje, o movimento é totalmente diferente. É uma conjunção e uma convergência de situações que não afetam apenas o setor de transporte. Foi um salto absurdo e uma grande revolução digital.” De acordo com ele, é preciso pensar digitalmente. “Por outro lado, os nossos filhos já nascem digitais. As pessoas mudaram o comportamento de consumo. Se antes elas iam a um shopping ver uma roupa, a nova tendência é a busca no ambiente digital”, avalia.

Guedes salienta que o MBA, além de formar um “novo profissional”, fará diferença no currículo e no aprendizado, por meio de novas tendências e impactos positivos e negativos em um macroambiente. “Eu mesmo deixei de ser engenheiro e passei a ser um estrategista. O meu mundo se tornou muito mais amplo. No transporte, será que não podemos pensar de forma diferente? A gente está em um momento



em que todas as indústrias e todos os setores têm de pensar olhando para o futuro. E o fio condutor será o transporte.”

Por fim, Marcelo Guedes fala que a ESPM irá apresentar as ferramentas. Assim, os alunos serão desafiados a utilizá-las, cada qual dentro da sua empresa e de acordo com a sua necessidade. “Vamos trabalhar o plano estratégico, de inteligência de

mercado, de inovação e empreendedorismo. Criaremos um ambiente de transporte e de gestão estratégica em marketing de comunicação”, finaliza.

Para o diretor executivo do ITL, João Victor Mendes, o currículo do MBA foi idealizado levando-se em consideração o pensamento prático do mundo dos negócios. “Vamos apresentar recursos de captura e

análise de dados em larga escala, bem como vamos mostrar as técnicas de integração com sistemas tradicionais, a exemplo de banco de dados relacional. Além disso, disponibilizaremos os principais conceitos, modelos e ferramentas para a união de tecnologia, processos e marketing, com o objetivo de aumentar a eficiência e os resultados das atividades de marketing”, conclui.

Saiba mais

Carga horária e duração do curso

O curso tem carga horária total de 420 horas, sendo 380 horas de atividades presenciais e 40 horas de atividades online. As aulas na modalidade presencial serão realizadas de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h, e ocorrerão com intervalo de 45 dias. A capacitação tem duração de, aproximadamente, 18 meses.

Conteúdo programático

O curso está estruturado em quatro módulos presenciais, a serem realizados na cidade do Rio de Janeiro/RJ.

Módulos e disciplinas

Módulo I - Marketing Estratégico

Módulo II - Tópicos Avançados de Marketing

Módulo III - Marketing Digital

Módulo IV - Projetos de Comunicação e Marketing

Inscrições

As inscrições para o MBA em Gestão Estratégica de Marketing com Foco em Supply Chain e Transporte se encerram no dia 23 de outubro. O curso tem início previsto em 28 de novembro de 2022.

Inscriva-se:



Na pandemia ou na retomada, transporte sustenta abastecimento e economia

por Adriano Ferreira dos Santos

A logística sempre teve um papel fundamental na economia e na vida das pessoas, mas isso ficou mais evidente na pandemia. O nosso mercado foi e continua sendo o responsável por abastecer as famílias com alimentos, itens de higiene e limpeza, medicamentos, insumos e produtos variados, mesmo com restrições de circulação, reunião de pessoas, disrupções na cadeia de suprimentos e queda na malha aérea ocorridas na pandemia. Agora, o desafio é diferente. A economia está ganhando tração, assim como a movimentação de cargas, com pressão de custos e desafios em termos de fornecimento de insumos globais.

Em ambos os cenários, práticas sólidas de gestão e inovação são a chave para a confiabilidade no setor de transporte.

Por exemplo, com a pandemia, tivemos que adaptar rapidamente as nossas operações. Para reduzirmos a circulação de pessoas, colocamos, em *home office*, a nossa equipe administrativa. Pode parecer simples, mas, para que isso funcionasse, adotamos plataformas digitais de gestão, criamos cursos de capacitação a distância para o nosso time e treinamos gestores para lidarem com essa nova realidade.

Ajustamos, também, as nossas rotinas na movimentação de cargas, criando turnos e evitando o agrupamento de pessoas. O RH teve um

papel fundamental nessa área, orientando a equipe. Inclusive, chegamos a criar, junto ao nosso prestador de saúde, um *hotline* para tirar dúvidas sobre a covid-19. Com essas e outras iniciativas, mantivemos o fluxo logístico e o engajamento emocional do time, aspecto que continua a ser muito importante na retomada.

Acelerar investimentos em inovação foi outro caminho. Durante a pandemia, lançamos uma linha de transporte rodoviário chamada de RodoExpresso. Ela visa atender a fretes urgentes no raio de até 1,2 mil km, como uma alternativa ao modal aéreo. Em outras situações, optamos por utilizar voos *charter*, garantindo, assim, a entrega de produtos em todo o Brasil, incluindo medicamentos, insumos e até vacinas contra a covid-19.

Com o *boom* do *e-commerce*, investimos também em plataformas de TI (Tecnologia da Informação) especializadas, principalmente para ter visibilidade *end to end* das entregas. Agora, podemos acessar tudo de forma online e com rapidez, na confirmação das informações.

Com essas abordagens e com pessoas motivadas e comprometidas com a entrega, conseguimos não apenas manter a confiança e a resiliência das operações logísticas, como também abrimos caminho para a volta do crescimento e a obtenção de ganhos de eficiência.



Adriano
Ferreira dos Santos
Gerente de
Transportes na DHL
Supply Chain Brasil



Como driblamos os desafios no transporte aéreo de cargas

por Izabel Reis

Temos falado muito sobre o quanto crescemos desde a pandemia, a maior crise já enfrentada por nós – visto que a Azul tem 13 anos. Mas, para a Azul Cargo, a pandemia, que desapareceu com os passageiros dos aeroportos e deixou os aviões no chão, já ficou no passado.

Não demoramos a entender o novo momento e a usar toda a nossa *expertise* logística para superar os desafios e, ainda mais, para crescer a partir deles.

Trabalhar com transporte no Brasil já é um desafio à parte. Com suas dimensões continentais e com uma infraestrutura ainda deficitária, driblamos muitas barreiras para cumprir o nosso propósito: conectar o Brasil e atender todos os brasileiros com regularidade e pontualidade.

O nosso compromisso é cada vez mais sermos uma empresa de logística com as mais diversas soluções: desde a distribuição para *e-commerce* com serviço “porta a porta” de entregas expressas até o envio de encomendas críticas e cargas consolidadas. Para isso, contamos com uma rede integrada, composta pelos transportes aéreo e rodoviário, que, com tecnologia avançada e equipes qualificadas, proporcionam a melhor experiência logística.

Seguimos, também, investindo em aeronaves cada vez mais modernas e eficientes – tanto as carguei-

ras, a exemplo dos nossos cinco jatos Embraer 195 Classe F, únicos no mundo, quanto as aeronaves de transporte de passageiros.

Hoje, conseguimos realizar entregas, em até 48 horas, para mais de 2.000 cidades brasileiras, de norte a sul. No Nordeste, as encomendas chegam em um dia!

Esse nível de cobertura só foi possível porque podemos aproveitar a alta capilaridade da malha aérea da Azul e ocupar, também, a barriga das aeronaves, o que reduz o custo das entregas e otimiza o transporte de encomendas, já que a companhia voa, hoje, para mais de 150 cidades e opera cerca de 900 voos diários.

De acordo com estudo do GlobalData, o mercado de logística brasileiro tem um potencial estimado total de R\$ 280 bi, sendo R\$ 45 bi de cargas que poderiam ser transportadas por via aérea – algo 15 vezes superior ao mercado atual, liderado pela Azul Cargo.

Apesar dos vários desafios, temos notado uma demanda forte; e a retomada de algumas indústrias no Brasil está impulsionando o crescimento em toda a cadeia de transporte e logística. Contudo, nos resta saber aproveitar esse enorme potencial que o Brasil tem, de maneira eficiente e sustentável, democratizando o acesso de todos os brasileiros ao transporte aéreo.



Izabel Reis
Diretora da Azul
Cargo



Uma pós-graduação em marketing totalmente voltada ao setor de transporte e logística

ESTEJA CAPACITADO PARA LIDERAR UM REPOSICIONAMENTO E IMPULSIONAR OS NEGÓCIOS DA SUA EMPRESA



MBA em Gestão Estratégica de Marketing

com Foco em Supply Chain e Transporte

INSCREVA-SE AGORA!

Acesse: itl.org.br

Inscrições até 23/10

ESPM

ITL | Instituto de Transporte e Logística

DESENVOLVENDO PESSOAS E ORGANIZAÇÕES DO TRANSPORTE

Surpresa positiva em 2022, riscos para 2023

por Fernando Sampaio

Nos primeiros meses de 2022, os economistas projetavam, de acordo com o Banco Central, que o PIB do Brasil cresceria menos de 1%, bem abaixo dos 4,6% de 2021. Essa expectativa de forte desaceleração se devia a fatores tanto externos como internos ao país.

Do lado externo, pesava a avaliação de que o mundo cresceria menos – perspectiva reforçada, a partir de fevereiro, pela guerra na Ucrânia, que encareceu bastante a energia.

Dentre os fatores domésticos que sugeriam uma desaceleração, vale citar: (a) os aumentos da taxa básica de juros (Selic) que o BC, para conter a alta da inflação, prometia reforçar; (b) a incerteza político-eleitoral; e (c) a perspectiva de contenção de gastos públicos no segundo semestre, devido às fortes limitações a despesas impostas pela legislação (visando conter os ímpetos eleitorais a que nenhum governo costuma resistir).

Hoje, porém, projeta-se que a economia crescerá 2,4%. Em paralelo, a expansão esperada para o ano que vem murcha: em janeiro, estava em 1,8%; hoje, é de apenas 0,5%. Por que a boa surpresa de 2022 é acompanhada de um maior ceticismo quanto a 2023?

Parte da resposta vem de fora: diante da renitência da inflação global, para combatê-la, as autoridades econômicas buscam induzir

uma nova moderação da atividade econômica. Outra parte da resposta está no fator que motivou o crescimento acima do esperado em 2022.

Três dos quatro fatores que sinalizavam expansão bem modesta do PIB brasileiro neste ano vêm se confirmando: o mundo cresce menos, os juros subiram ainda mais do que se antevia e a incerteza política segue alta. A exceção é a evolução do gasto público: contornando as restrições legais, aprovou-se, já no segundo semestre, um pacote de “bondades” de dimensão sem precedentes, incluindo forte aumento das transferências de recursos aos mais pobres e drástico corte da tributação sobre energia elétrica, telecomunicações e sobretudo combustíveis (o que implicou forte queda de receitas públicas).

A política econômica tornou-se francamente contraditória: enquanto o BC pisa no freio para derrubar a inflação, a política fiscal pisou fundo no acelerador.

As contas públicas já estavam frágeis antes da pandemia e foram ainda mais debilitadas em 2020-2021 pelo esforço para limitar seu estrago sobre a economia. Por isso, há tempos, sabe-se que o próximo mandato presidencial terá como desafio central reequilibrar as contas. As “bondades” recentes aumentaram este desafio: será preciso cortar os gastos ainda mais e, provavelmente, também, aumentar impostos.

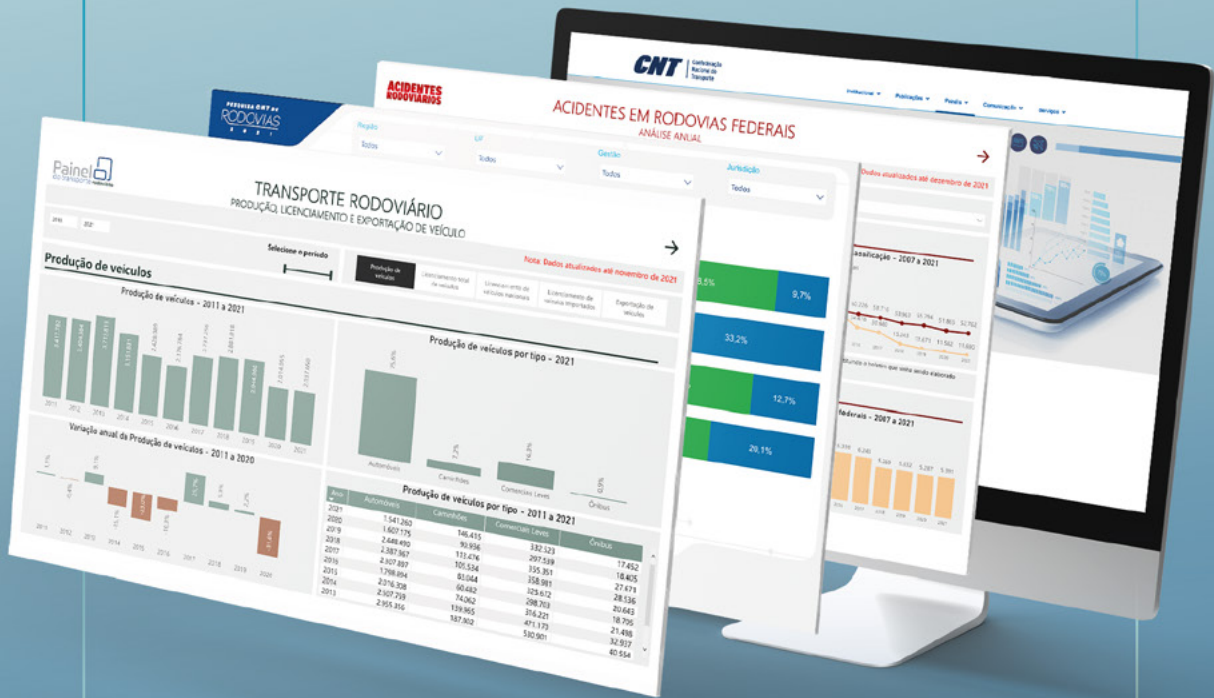


Fernando Sampaio
Economista e
sócio-diretor da
LCA Consultores.
Professor da FAAP
e da FESPSP e
pesquisador da
Cebrap e da Fundap



PAINÉIS CNT DO TRANSPORTE.

Todos os dados do setor de transporte brasileiro em um só lugar.



Clique e acesse
os Painéis de Consultas Dinâmicas da CNT



O transporte cada vez mais consciente e sustentável.

O Despoluir, maior programa ambiental do setor de transporte no Brasil, completa 15 anos de existência.

A iniciativa pioneira da CNT (Confederação Nacional do Transporte) e do SEST SENAT vem sendo decisiva para tornar o setor transportador cada vez mais limpo, eficiente e sustentável, proporcionando vantagens para toda a sociedade.

3,6 milhões
de avaliações
veiculares ambientais
realizadas

mais de
55 mil
transportadores
atendidos



Entre os benefícios práticos, estão:

- redução do consumo de diesel dos veículos;
- diminuição da poluição nas cidades;
- melhoria das condições de saúde dos trabalhadores;
- otimização dos custos das empresas;
- mais conscientização ambiental.