

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Ana Flávia de Sousa e Loures
Diego Barbosa de Faria Brito
Eugênio Tiago Chagas
Gisa Barbosa Gambogi Neves
Gustavo Henrique Alves de Andrade
Harley Leonardo de Andrade Carvalho

**ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO:
Metodologia para Implantação do Escritório da CNT na Alemanha**

Belo Horizonte

2015

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Projeto aplicativo apresentado por Ana Flávia de Sousa e Loures, Diego Barbosa de Faria Brito, Eugênio Tiago Chagas, Gisa Barbosa Gambogi Neves, Gustavo Henrique Alves de Andrade, Harley Leonardo de Andrade Carvalho, intitulada **“ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO: Metodologia para Implantação do Escritório da CNT na Alemanha”**, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral, em 07 de outubro de 2015, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada.

Professor Rodrigo Baroni

Orientador

Programa de Especialização em Gestão de Negócios

FDC

Professor

Examinador interno

Programa de Especialização em Gestão de Negócios

FDC

Professor

Examinador interno

Programa de Especialização em Gestão de Negócios

FDC

Belo Horizonte

2015

AGRADECIMENTOS

Participar do Programa de Especialização de Gestão de Negócios, foi para nós tarefa tão desafiadora quanto gratificante. Vê-lo concluído confirma a ideia de que somos capazes de superar grandes dificuldades quando unimos a nosso esforço determinação e disciplina.

A todos que nos auxiliaram a compor essa fórmula, nossos sinceros agradecimentos, especialmente ao Conselho do SEST SENAT, na pessoa do Presidente Clésio Soares de Andrade, pela postura visionária, investindo em tecnologia, educação e pesquisa, buscando *ad continuum* avanços para o transporte do Brasil.

Às nossas famílias pela paciência durante esses meses que nos ausentamos na busca desta vitória e realização.

A todos os colegas de turma que de uma forma ou de outra trouxeram um pedaço de si e levam um pedaço de nós, criando vínculos perenes e vitalícios.

Aos nossos mestres, nossos mais sinceros agradecimentos pela gentileza e despojamento em dividir conosco todas as experiências e conhecimentos que, certamente, farão a diferença em nossas vidas.

E se gratidão é memória do coração, tenham a mais absoluta certeza que os momentos que aqui estivemos, estarão para sempre eternizados em nós.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ANÁLISE SWOT.....	21
QUADRO 1: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE AÇÕES POR ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	37
TABELA 2: AVALIAÇÃO DE LOCAÇÃO.....	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA DA ALEMANHA.....	40
---------------------------------	----

RESUMO

Há um consenso crescente que a maneira mais eficiente e poderosa para trocar tecnologia e conhecimento é pelo compartilhamento sistemático das melhores práticas, as quais são produto das ações que geraram bons resultados em situação controlada. Conhecendo as carências tecnológicas do setor de transporte em seus diversos modais, a Confederação Nacional dos Transportes – CNT decidiu estrategicamente que a melhor forma de transferir tecnologias para o transportador brasileiro é por meio de pesquisa e *benchmarking* de outros mercados, atraindo investimentos estrangeiros, visando suprir a carência do setor de infraestrutura de transportes no Brasil. Considerando que já existe um escritório de representação na China, o próximo objetivo é a implantação do escritório no mercado europeu, especificamente na Alemanha. A metodologia utilizada para o presente projeto compreendeu pelo diagnóstico da realidade atual da CNT, pesquisas bibliográficas sobre transferência de conhecimento e escritório de projetos, *Benchmarking*, e consulta ao acervo interno. Após a avaliação das variáveis, concluiu-se que a melhor opção para a implantação do escritório de representação é em Berlim, que além de capital se destaca na difusão de informação, cultura e tecnologia. Na política, abriga representantes de quase todos os países do mundo. O presente projeto compreende o plano de ação para a implantação do escritório de representação.

Palavras-chave: Escritório de Representação. Transferência de Conhecimento. Escritório de Projetos. Transporte.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES.....	07
1.2. JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA DO TEMA.....	9
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	13
1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	13
2. REALIDADE ATUAL: CONTEXTO DE NEGÓCIOS BRASIL – ALEMANHA NO SETOR DE TRANSPORTES.....	15
2.1. SETOR DE TRANSPORTE NA ALEMANHA.....	15
2.2. CENÁRIO POLÍTICO DA ALEMANHA.....	17
2.3. CENÁRIO ECONÔMICO DA ALEMANHA.....	17
2.4. HISTÓRICO DE PARCERIA COMERCIAL ALEMANHA E BRASIL.....	18
2.5. ANÁLISE SWOT.....	19
3. BASES CONCEITUAIS.....	21
3.1. ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	22
3.2. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	23
4. BENCHMARKINGS REALIZADOS.....	27
4.1. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA – CNA.....	27
4.2. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI.....	28
4.3. ESCRITÓRIO NA CHINA DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES – CNT....	29
5. MODELO CONCEITUAL.....	32
5.1. TRÊS GRANDES ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	33
5.1.1. ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	33
5.1.2. PROMOÇÃO COMERCIAL.....	34
5.1.3. INTERCÂMBIO TECNOLÓGICO.....	35
5.1.4. MODELO CONCEITUAL REPRESENTAÇÃO GRÁFICA.....	36
6. DEFINIÇÃO DE LOCAL E ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO.....	38
6.1. ESCOLHA DA CIDADE – FUNDAMENTOS.....	38
6.1.1. ESCOLHA DA CIDADE.....	39
6.2. ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO.....	41
6.2.1. ESTRUTURA FÍSICA.....	41
6.2.2. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS.....	42
7. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DO ESCRITÓRIO.....	43
7.1. ABERTURA.....	43
7.2.FUNIONAMENTO.....	44
8. CONCLUSÃO.....	46
REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES

A Confederação Nacional dos Transportes - CNT foi criada em 1954 com o status jurídico de entidade sindical de grau superior, sem fins lucrativos. Possui sede em Brasília (DF) e tem como missão atuar na defesa dos interesses do setor de transportes. A instituição coordena e defende nacionalmente o setor em todos os fóruns de discussão, tanto na esfera pública quanto no âmbito privado. Atua também no sentido de estimular e apoiar a integração entre os modais rodoviário, ferroviário, aquaviário e aéreo.

Apresenta uma imensa importância estratégica, pois na sua estrutura, segundo dados e estatísticas da própria CNT¹, estão presentes trinta e uma federações, quatro sindicatos nacionais e 14 associações nacionais que por sua vez representam 70 mil empresas de transporte e 1,9 milhão de caminhoneiros autônomos e taxistas. Ressalte-se que a participação econômica do setor de transporte chega a atingir 12% do Produto Interno Bruto do país. Esta instituição coordena e defende nacionalmente o setor transportador tanto na esfera pública como privada, objetivando melhorias para todo o seguimento e estimulando a integração entre todos os modais, quais sejam, rodoviário, ferroviário, aeroviário e aquaviário.

A CNT é composta por sua Diretoria Executiva, o Serviço Social do Transporte (SEST), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), o Instituto de Transporte e Logística – Escola do Transporte (ITL).

A CNT é considerada instituição pioneira em estudo e pesquisa no setor de transportes no Brasil. As pesquisas realizadas pela Diretoria Executiva da CNT são reconhecidas nacionalmente como referência no setor de transporte. Dentre elas,

¹Site oficial Confederação Nacional dos Transportes – CNT. Disponível em <http://www.cnt.org.br>. Acesso em 02 de Abril de 2015.

podemos destacar a pesquisa CNT/MDA de opinião, que trimestralmente avalia o momento político do país, a pesquisa CNT de Rodovias, que anualmente avalia as condições das estradas brasileiras, o Plano CNT de Logística que propõe soluções para destravar o gargalo logístico do país e que, em sua última edição, contou com mais de 2 mil projetos logísticos. Além disso, a CNT desenvolve estudos setoriais de logística como, por exemplo, a Pesquisa CNT de Ferrovias ou a Pesquisa CNT de Transporte Marítimo. Por fim, a Diretoria Executiva também elabora estudos econômicos como a Sondagem de Expectativas Econômicas do Transportador.

A Diretoria Executiva da CNT também trabalha com a promoção do desenvolvimento sustentável do transporte, promovendo ações que incentivem a eficiência energética e a consequente redução da emissão de poluentes pelos diversos meios de transporte. Nesse sentido, desenvolve projetos como o Despoluir que faz aferição e acompanhamento de emissão de gases poluentes pelos caminhões, elaborou a Sondagem de Eficiência Energética no Transporte Rodoviário de Cargas e mantém diversas ações educativas, como palestras, seminários e *workshops*, em cooperação com instituições nacionais e internacionais renomadas, que abordam essa temática.

Enquanto isso, o SEST SENAT oferece diversos programas de treinamento e qualificação profissional, além de promover em suas unidades o bem estar social para o trabalhador do transporte em mais de 150 unidades espalhadas pelo País. Na área social, é responsável por gerenciar, desenvolver e apoiar programas que prezam pelo bem-estar do trabalhador em áreas como saúde, cultura, lazer e segurança no trabalho. Na área educacional, o foco se volta a programas de aprendizagem, que incluem preparação, treinamento, aperfeiçoamento e formação profissional.

Em 2013, o SEST SENAT atendeu mais de 1 milhão de pessoas em atendimento médico ofertado por suas unidades; estima-se que 4 milhões participaram de atividades sociais, de lazer e esportivas promovidas por todas as unidades; e mais 1,5 milhões foram capacitadas pelos cursos promovidos pelo

SEST SENAT, seja na metodologia presencial ou na plataforma digital oferecida para ensino à distância.

Por fim, o ITL tem ações voltadas para área de gestão empresarial, para o planejamento e para as discussões sobre o futuro do transporte, favorecendo a identificação de tendências e estimulando a inovação e o uso de novas tecnologias como solução para os problemas que a atividade enfrenta.

Recentemente no ano de 2013, o ITL criou o Núcleo de Inteligência e Estratégia do Transporte que, composto por acadêmicos, empresários e especialistas do setor de transporte e logística, atua como um fórum permanente de discussões estratégicas para o futuro dos transportes, promovendo uma abordagem sistêmica, acompanhando a realidade nacional e internacional do setor e identificando suas tendências.

Portanto, a Confederação Nacional dos Transportes - CNT está a todo o momento em busca de novas tecnologias para o setor, inovações de gestão e qualificação crescente de profissionais em transporte, valorizando a sustentabilidade e estimulando os integrantes do segmento a se desenvolverem constantemente.

1.2. JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA DO TEMA

Considerando as carências tecnológicas do setor de transporte nos diversos modais em comparação com outros países (aeroviário, aquaviário, ferroviário, e rodoviário), uma necessidade observada é a transferência de tecnologia. Por decisão estratégica da CNT, o setor entendeu que a melhor forma de transferir tecnologias para o setor transportador brasileiro é por meio de pesquisa e *benchmarking* de outros mercados, bem como a atração de investimentos estrangeiros no setor de infraestrutura de transportes.

Em pesquisas realizadas internamente em conjunto com a COPPEAD-UFRJ (2010), chegaram-se às seguintes conclusões:

Os impactos do setor na sociedade são enormes e é caracterizado por suas amplas externalidades. Mais do que um simples setor, o transporte é um serviço horizontalizado que viabiliza os demais setores, afetando diretamente a segurança, a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico do país:

- Segundo estimativas retiradas do Programa de Redução de Acidentes nas Estradas, do Ministério dos Transportes, os acidentes de trânsito no Brasil são o segundo maior problema de saúde pública do País, só perdendo para a desnutrição. Além disso, 62% dos leitos de traumatologia dos hospitais são ocupados por acidentados no trânsito.
- Análises apresentadas neste estudo indicam, adicionalmente, que o número de mortes por quilômetro em estradas brasileiras é de 10 a 70 vezes superior aquele dos países desenvolvidos.
- Com relação ao consumo de energia, estima-se que para cada dólar gerado em nosso PIB sejam gastos cerca de 84.000 BTUs no setor de transporte. Nos Estados Unidos, este índice é da ordem de 65.000 BTUs.
- A produtividade do transporte de carga no Brasil, medida a partir da quantidade de toneladas quilômetro útil produzida por mão-de-obra empregada no setor, é de apenas 22% daquela apresentada no sistema norte-americano.

Como indicativo das ameaças impostas pela falta de planejamento e controle do setor de transportes nacional, pode-se citar o risco de se ter um transporte incapaz de acompanhar o crescimento da demanda por qualidade, gerando um possível colapso do sistema. Alguns sintomas deste risco já estão presentes: frota rodoviária com idade média de cerca de 17,5 anos e locomotivas com idade média de 25 anos; estradas, que são responsáveis por cerca de 60% de todo o transporte de cargas no país, estão com condições péssima, ruim ou deficiente em 78% dos casos; baixa disponibilidade de infraestrutura ferroviária; baixíssima disponibilidade de terminais multimodais; hidrovias sendo ainda pouco utilizadas para o escoamento de safra agrícola. Também, ao comparar o Brasil com países de dimensões similares, observa-se que a extensão de infraestrutura aqui é a metade da de países como México e Canadá - base de medida km de infraestrutura/ km² de território.

Um pequeno indicativo de como uma melhora do setor de transporte pode contribuir para o aumento da eficiência econômica do País pode ser encontrado nos estoques. Estimativas calculadas neste trabalho indicam que cerca de R\$ 118 bilhões de excesso de estoque são mantidos pelas empresas brasileiras ao longo das cadeias produtivas como forma de se proteger das ineficiências do transporte, consequência de atrasos, acidentes e roubos de carga. Um setor de transportes mais confiável e eficiente poderia diminuir sobremaneira este valor, liberando recursos da ordem de bilhões de reais que poderiam ser reinvestidos em atividades produtivas (COPPEAD – UFRJ, 2010).

Ao observar esta realidade nacional, a CNT no ano de 2014, abriu o seu primeiro escritório de representação na China com o intuito de desenvolver o setor de transporte brasileiro, por meio da atração de empresas chinesas para investirem em projetos de infraestrutura no Brasil e de promoção da troca de tecnologias e experiências entre o setor brasileiro e o chinês.

Nestes moldes, o presente projeto compreende análise de viabilidade em se estabelecer um novo escritório de representação na Alemanha bem como os meios necessários para a sua efetiva implantação, com a intenção de promover a transferência de tecnologia entre o segmento de transporte dos dois países e promover a aproximação do setor transportador nacional com seus principais fornecedores de equipamentos e tecnologia no mercado europeu. Este escritório será a porta de entrada da CNT na Europa.

Portanto, o objetivo que motiva o presente projeto é a implantação do segundo escritório de representação, agora no continente europeu, especificamente na Alemanha, visando: a promoção do intercâmbio tecnológico; a aproximação do setor transportador do Brasil com o setor transportador europeu; a busca de melhoria das melhores práticas em todos os modais transportadores; a agregação de valor ao setor transportador brasileiro; a facilitação de logística para o escoamento das riquezas e a operacionalização em todos os modais. O grande desafio desse projeto será a análise dos fatores positivos e negativos em relação à localização, para consolidar a escolha da região que será implantado o escritório representativo que melhor adequue aos objetivos visados pela CNT.

A evolução das relações entre o Brasil e a Alemanha nos últimos dez anos revela que essa realidade abre imensas oportunidades, algumas já aproveitadas, como nas áreas de comércio, e outras ainda por aproveitar, como na diversificação das exportações e em infraestrutura. Ao mesmo tempo, à medida que as relações crescem e se adensam, aumentam os desafios para fazer com que o crescimento seja equilibrado, contribua para o desenvolvimento brasileiro e atenda aos interesses do setor empresarial.

Para garantir que as relações cresçam de forma equilibrada e positiva, a Alemanha foi escolhida pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) para receber o seu segundo escritório no exterior. Essa escolha se deve a importância do acompanhamento constante das relações e uma interlocução permanente entre os

dois Governos e os setores empresariais², especialmente para o setor do transporte porque os avanços nessa área ainda são modestos, revelando grandes oportunidades de sinergia entre o Brasil e a Alemanha.

No Brasil, a capacidade do Governo Federal de investir em infraestrutura parece chegar próximo de seu limite. O País tem urgência em modernizar e integrar sua infraestrutura de transporte para se tornar competitivo no comércio internacional e, assim, reduzir o custo das transações e garantir ou recuperar competitividade às exportações, o chamado “custo Brasil”. A Alemanha, sendo uma grande importadora de matéria-prima, obterá potenciais ganhos na qualidade e no custo dos produtos que adquire do Brasil com desenvolvimento e integração da infraestrutura de transporte em todas as modalidades.

Dessa forma, as oportunidades de investimento em soluções para o desenvolvimento e integração da infraestrutura de transporte no Brasil se apresentarão em diversas maneiras. O aproveitamento das oportunidades e a superação dos desafios caminham lado a lado e requerem uma visão de longo prazo porque nesse setor, com projetos de magnitude e longa maturação, é fundamental que as parcerias entre brasileiros e alemães assentem-se em sólidas bases para serem duradouras.

Com esse pensamento, a atuação da CNT, por meio do seu escritório na Alemanha, permitirá criar um elo importante para viabilizar as oportunidades criadas na área de transporte, tendo como papel fundamental a redução do desconhecimento recíproco, na identificação de oportunidades e na superação de desafios. Desta maneira, o setor de transporte brasileiro irá se fortalecer no cenário internacional por meio da busca e da implementação de parcerias técnicas, comerciais e tecnológicas que possam apoiar o desenvolvimento do setor, inovando-o e dinamizando-o.

²Análise econômica da parceria Brasil - Alemanha no contexto das relações entre o Mercosul e a União Europeia. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 02/04/2015.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Definir a metodologia para a implantação do Escritório da CNT na Alemanha, alinhada à Missão, Visão, Valores e Competências da Entidade.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Estabelecer um Plano de Ações para a implantação física e estrutural do novo escritório, detalhando todas as etapas e cronograma de execução.

1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa será exploratória, utilizando a abordagem de estudo de caso com abordagem qualitativa. O objetivo é, além de descrever e registrar alguns fatos, apreender com os mesmos de forma empírica e prática, qual seja, definir especificamente a escolha da região e/ou país que será implantado o escritório representativo que melhor adeque aos objetivos visados pela CNT para transferência de tecnologia em todos os modais de transporte.

Para isso, serão seguidos os seguintes procedimentos:

1. Diagnóstico da realidade atual da organização: atualmente, a CNT conta com um único escritório no exterior, localizado na China, com o objetivo de transferência de tecnologia e atração de investimentos;
2. Pesquisas bibliográficas em bases conceituais sobre transporte e logística e transferência de tecnologia: a partir de pesquisa dos estudos de caso, teses, experiências e publicações, utilizando-se para tanto do acervo da CNT visando colher subsídios de ordem técnica e real para a pesquisa, análise de dados e informações;
3. *Benchmarking*: será realizado de forma sistemática levantamento de dados, formas, estatística e meios da operacionalização a partir da experiência da Confederação Nacional da Indústria - CNI e Confederação Nacional da

Agricultura - CNA em seus escritórios já implantados na Comunidade Europeia;

4. Desenvolvimento de modelo conceitual do projeto;
5. Levantamento de acervo interno: levantamento interno através de pesquisa do corpo técnico da CNT, da representação diplomática dos países da Comunidade Europeia e dos representantes das Câmaras de Comércio.

A instalação de escritórios de representação, em países estrategicamente definidos pela presidência do Sistema CNT, permite uma gestão de novos projetos e integração de diferentes tecnologias e ideias, proporcionando ao empresariado uma base de apoio sólida para sua eventual atuação em terras estrangeiras. Além disso, empresários estrangeiros que tenham interesse em investir no Brasil, em cooperação com empresas brasileiras, terão mais segurança e efetividade nesse processo.

2. REALIDADE ATUAL: CONTEXTO DE NEGÓCIOS BRASIL – ALEMANHA NO SETOR DE TRANSPORTES

2.1. SETOR DE TRANSPORTE NA ALEMANHA

A Alemanha foi escolhida com destino natural como base de atuação da CNT na Europa. Para o período de 2016 a 2018, com objetivo de promover e sustentar o desenvolvimento econômico alemão, o Ministro das Finanças da Alemanha, Wolfgang Schäuble, declarou que um pacote de investimentos no montante de 10 bilhões de Euros destinado a revitalização da infraestrutura de transporte no país, em especial rodovias (DW, 2014).

A mobilidade urbana na Alemanha é considerada uma das mais ágeis daquele continente. As cidades contam com um sistema que possui trem de superfície, ônibus, metrô, travessia de barcos e também em veículos leves sob trilhos (VLT). O sistema de transporte público é integrado e eficiente, o que leva, por exemplo, a apenas 31% dos habitantes de Berlim a utilizarem o carro particular como principal meio de locomoção.

No modal rodoviário, a Alemanha possui 12.174 km de autoestradas (Autobahn) e de 40.969 km de estradas federais (Bundesstraßen), o que faz do país o terceiro maior em densidade de estradas por veículos do mundo. Em termos de transporte de passageiros, as estradas alemãs levam mais de 57 bilhões de pessoas por ano, enquanto a movimentação de carga por este modal ultrapassa as 3 bilhões de toneladas transportadas (DW, 2009).

O modal ferroviário responde pelo maior fluxo no transporte de passageiros na Alemanha em longa distância. Anualmente, pelos mais de 41 mil quilômetros de ferrovias, a estatal Deutsche Bahn e cerca de 150 companhias ferroviárias privadas transportam mais de 2,24 bilhões de passageiros e mais de 346 bilhões de toneladas de carga, o que faz desta modalidade de transporte a terceira mais importante do país (DW, 2009). Desde o início do século, o governo alemão tem realizado altos investimentos tecnológicos para ampliar a malha ferroviária dos trens

de alta velocidade (ICE – sigla em alemão) e construir túneis que possibilitem a interligação entre cidades distantes dentro de seu território, e também com cidades em países estrangeiros como Amsterdã e Viena.

O transporte aquaviário desempenha função primordial na economia alemã. Os portos de Hamburgo, Bremerhaven, Ludwigshaven, Lübeck e Rostock são responsáveis por grande parte do escoamento da produção da Alemanha e por eles passam, anualmente, mais de 550 milhões de toneladas do comércio daquele país (DW, 2009). O porto de Hamburgo é o maior da Alemanha e o segundo maior da Europa em movimento de contêineres, atrás apenas do porto de Roterdã.

A Alemanha possui também uma das principais frotas de cargueiros de contêineres e suas embarcações estão entre as mais modernas e seguras do mundo, usufruindo da alta utilização de componentes tecnológicos desenvolvidos pela indústria alemã. Em função da alta competitividade do transporte aquaviário em relação a modais como o ferroviário e o rodoviário, os mais de 7,5 mil quilômetros de hidrovias de navegação fluvial na Alemanha (DW, 2009) são altamente utilizados para o transporte de grandes volumes para longas distâncias, dessa forma, os principais itens transportados são: material de construção, minérios e minerais, carvão, rações, aço, madeira e produtos químicos.

Por fim, o modal aeroviário na Alemanha comporta hoje diversos aeroportos internacionais de altíssima tecnologia como Frankfurt, Berlim, Munique, Düsseldorf, Hamburgo e Colônia. O maior deles, Frankfurt, recebe mais de 55 milhões de passageiros por ano, registra, em média, em torno de 1300 pousos e decolagens por dia, e movimenta cerca de 2 milhões de toneladas por ano (DW, 2009).

Na última década, o governo alemão estabeleceu projeto ambicioso para transformar antigas bases militares aéreas em aeroportos regionais modernos por meio de incentivo a companhias aéreas de *lowcost* a utilizarem esses aeroportos como bases operacionais.

2.2. CENÁRIO POLÍTICO DA ALEMANHA

Em 2013, o partido da Chanceler Angela Merkel, União Democrática-Cristã (CDU, sigla em alemão) assegurou vitória no Parlamento com 41,5% dos votos e terá mais um mandato de 4 anos, até 2017. Como não conseguiu maioria absoluta, o CDU teve que fazer uma coalizão com o Partido Social-Democrata (SPD), de oposição, que obteve 25,7% dos votos (PORTAL G1, 2013).

Alguns dos grandes desafios políticos que a Alemanha tem enfrentado estão relacionados a questões de segurança, em especial no conflito do leste da Ucrânia, no qual a Alemanha tem se colocado como um dos principais interlocutores no conflito. Outro assunto de segurança que apresenta relevância na política alemã é a questão da imigração ilegal, principalmente de pessoas de origem turca e do norte da África.

Outro grande desafio político recentemente enfrentado pela Alemanha foi a renegociação da dívida grega no qual liderou os países da União Europeia na condição de principal credor da Grécia. Apesar das diversas ameaças de calote, inclusive com a votação de um referendo popular apoiando esta ação, o governo grego renegociou a dívida e demonstrou a força da liderança política realizada por Angela Merkel, que teve atuação elogiada pelo eleitorado alemão.

2.3. CENÁRIO ECONÔMICO DA ALEMANHA

A Alemanha é a economia mais rica da Europa. A indústria alemã é altamente desenvolvida em função da tecnologia empregada e eficiência produtiva. Os setores de serviços e finanças também merecem destaque. Embora tenha sido atingida pela crise econômica mundial de 2008, os efeitos não foram tão fortes quanto nos outros países europeus, sendo que a economia alemã tem apresentado um crescimento gradual nos últimos anos.

Em 2014, o impacto econômico dos conflitos globais, em especial o conflito na ucraniana e a difícil recuperação da zona do Euro, mais notadamente da dívida

grega, frearam o crescimento da economia alemã, que vinha tendo desempenho sólido e um crescimento sustentável desde a crise econômica de 2008 (REUTERS BRASIL, 2014). O Produto Interno Bruto (PIB) da Alemanha cresceu 1,4% em 2014, chegando a marca de US\$ 3,46 trilhões, segundo dados do Banco Mundial. A taxa de desemprego, segundo dados do Banco Mundial, saiu de próximo a 8% em 2008 para 4,7% em abril de 2015. Suas reservas monetárias ultrapassavam US\$ 187 bilhões em dezembro de 2014 e sua balança comercial apresentou um superávit de US\$ 239 bilhões.

2.4. HISTÓRICO DE PARCERIA COMERCIAL ALEMANHA E BRASIL

Apesar do inequívoco declive da economia brasileira nos últimos anos, os alemães são parceiros comerciais históricos do Brasil. O início dos investimentos da Alemanha no território brasileiro inicia-se na década de 50 com a vinda de grandes indústrias como a Companhia Siderúrgica Mannesman, a Usina Sofunge e fábrica da Volkswagen. Essa iniciativa impulsionou a instalação de várias empresas e pequenos e médios empreendedores alemães no Brasil na década 60. Na década de 70, Brasil e Alemanha fecham acordo de cooperação na área de energia nuclear em uma proposta que previa a instalação de 8 usinas desse tipo energia no Brasil. Nesse mesmo período, empresas Alemãs como Volkswagen, AEG, Mannesmann, Krupp, Siemens, Basf e Bayer fortaleceram suas atividades no país e passaram a registrar resultados excelentes, tornando-se referência no mercado brasileiro (LOBHAUER, 2013).

As décadas 80 e 90 foram marcadas por um distanciamento nas relações comerciais entre os países, o Brasil enfrentou a década perdida, o retorno ao regime democrático e o turbulento cenário político do início dos anos 90 e criação do MERCOSUL. Enquanto a Alemanha passava pela queda do muro de Berlim, o fim do regime do comunista da Alemanha Oriental, a conseqüente reunificação do país e o início da União Europeia. A relação retomaria o crescimento, somente, ao fim da década de 90, mas já em termos de relacionamento MERCOSUL-União Europeia (LOBHAUER, 2013).

Na virada para o século XXI, a Alemanha chegou a anunciar que até 2008 investiria em torno de US\$ 7,5 bilhões em produção industrial e tecnológica em diversos setores da economia e que tinha perspectiva de investir outros US\$ 10 bilhões em projetos de infraestrutura no Brasil, num projeto ambicioso de se retomar o posto de segundo maior investidor estrangeiro no país. Os investimentos acabaram por não se concretizar, pois a expansão da União Europeia naquele período fez com que a Alemanha necessitasse direcionar seus investimentos aos novos membros daquele bloco (LOBHAUER, 2013). No início desta década, Brasil e Alemanha reataram conversas de parceria tecnológica no setor de desenvolvimento sustentável e em preocupação com a preservação ecológica. Não obstante, é inequívoca a complementariedade das economias desses países. O Brasil como forte produtor agrícola e de *commodities*, enquanto a Alemanha com uma produção de excelência em tecnologia, o que abre portas para diversas possibilidades de parcerias.

Em 2014, em reunião em Hamburgo, o Presidente da Federação das Indústrias da Alemanha (BDI), Ulrich Grillo, defendeu um aumento dos investimentos privados da Alemanha no Brasil, ressaltando que 8% do PIB brasileiro é oriundo de empresas alemãs, mas que o Brasil deve investir em logística e especialização da mão-de-obra para diminuir os gargalos que as empresas enfrentam (AGÊNCIA CNI, 2013). Lembrou ainda que o acordo que elimina a bitributação precisa ser assinado para incentivar que empresas e investidores alemães venham ao Brasil. Em agosto de 2015, a Chanceler Angela Merkel veio ao Brasil para debater com a Presidente Dilma Rousseff possibilidades de investimento em diversos setores como: transporte, agricultura, energia, educação, defesa e outros, o que reforça o interesse mútuo em estreitar os laços comerciais e políticos entre Brasil e Alemanha.

2.5. ANÁLISE SWOT

Todo plano deve levar em consideração diferentes aspectos externos e internos para que se possa alcançar seus objetivos e metas, mantendo-se “saudável” e competitiva nesse complexo e globalizado mercado que vivenciamos. Kottler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos desta avaliação ambiental

são: reconhecer novas oportunidades e pontos fortes, para poder desenvolver e lucrar por meio destes e usar esta análise para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade; e a identificação das oportunidades e pontos fracos, que podem afetar a sua capacidade de obter lucros, por ser tendência desfavorável à organização; esta podem ser classificadas pela gravidade e probabilidade de ocorrência.

Uma das principais ferramentas para isso é a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que é baseada nos pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, com o objetivo de possibilitar que a organização se posicione para tirar vantagens e superar os obstáculos oferecidos pelas ameaças, utilizando e potencializando seus pontos fortes e minimizando os pontos fracos. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. A Tabela 1 sintetiza a análise SWOT.

TABELA 1. ANÁLISE SWOT

Forças	Oportunidades
* Forte posicionamento institucional da CNT.	* Gargalo logístico que necessita urgentemente ser sanado. * Transportadores brasileiros em busca de avanços tecnológicos
Fraquezas	Ameaças
* Não ter feito pesquisa de campo na Alemanha sobre a viabilidade do escritório.	* Instabilidade Política Brasileira; * Instabilidade econômica brasileira; * Dificuldade de investimento da Alemanha em função de questões externas (Ex: Ucrânia e Grécia)

Fonte: os autores

3. BASES CONCEITUAIS

A Confederação Nacional do Transporte – CNT dará um passo importante para a ampliação de sua presença internacional, com a instalação de um segundo escritório de representação no exterior. A ampliação de relacionamentos propicia a transferência de conhecimento e absorção tecnologia para o setor do transporte.

O escritório de representação será localizado estrategicamente e manterá uma estrutura técnica qualificada e enxuta, com apoio total e direto dos membros presentes na sede da CNT em Brasília. A representação institucional em seu conceito técnico pode ser considerada “*o ato ou efeito de instituir*” (dar começo, inicial). Para Chiarelli (1936), representação institucional:

É a situação jurídica que determina, nos entes legalmente reconhecidos e institucionalmente investidos da tutela dos interesses de categoria, a capacidade de ser sujeito de relações jurídicas tendo eficácia obrigatória para os titulares dos interesses representados. (DALLARI, apud Chiarelli, 2008, p.178)

A representação pode ser dar pela difusão de ideias e interesses pré-determinados e objetivados a um resultado específico. Os instrumentos de cooperação com as instituições governamentais e empresas alemãs poderão otimizar o desenvolvimento do setor mediante a identificação recíproca de dados, estatísticas e tecnologia disponíveis e utilizadas.

A cooperação técnica internacional que buscará o escritório da CNT na Alemanha tem por objetivo promover o desenvolvimento de todos os modais do transporte dos dois países, mediante a atualização/intercâmbio de informações científicas e tecnológicas e, sobretudo, atrair investimentos em infraestruturas de transportes para o Brasil, para a construção aeroportos, ferrovias, portos e estradas, procurando novas tecnologias e propiciando parcerias em negócios empresariais. Para essa implementação, torna-se necessário operacionalizar as estratégias definidas através de um escritório de projetos que, com uma estrutura física e formal (VALERIANO, 2005), no continente europeu, viabilizará a transferência de conhecimento e novas experiências no setor transportador.

3.1. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo Valeriano (1998), o conceito de escritório de projetos pode ser entendido como sendo a estrutura organizacional criada para atender à demanda em termos de coordenação e gerenciamento de projetos nas organizações. Atualmente, as técnicas de gestão potencializam um expressivo aumento de qualidade, eficiência e agilidade (KERZNER, 2003) e os projetos estão se tornando cada vez mais importantes para a condução e sucesso do negócio. Por isso, observa-se a imprescindibilidade da criação de um escritório de projetos.

Para que se possa viabilizar a transferência de conhecimento entre o Brasil e a Alemanha será necessário organizar uma gestão de projetos em que a integração das visões e das diferentes tecnologias entre os países sejam discutidas e desmitificadas, para que haja uma convergência e delineamento do que será importante e objeto de transferência.

Segundo Barcaui (2003), o escritório de projetos se apresenta em um novo conceito com inúmeras possibilidades de modelos, funções e nomes, e evolui rapidamente frente às necessidades que surgem globalmente. E acrescenta Prado (2008), *litteris*:

Um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos. (PRADO, 2008, pg. 89)

O alinhamento que se buscará encontrará duas culturas, costumes e solidez tecnológica bem distintas, com métodos e modelos peculiares. Esse escritório permitirá que, com uma estrutura formal e instalada, o diálogo e a interação sejam facilitados. Na visão de Kerzner (2003), o gerenciamento integrado de projetos permite uma percepção ampla dos planos estratégicos de forma equilibrada com a realidade da limitação de uso dos recursos de cada organização. Esse planejamento permitirá a extração daquilo que a *expertise* técnica é capaz de gerar.

Com efeito, Kerzner (2003) também entende que a missão de um escritório de projetos deve ser revisada e ajustada regularmente e constantemente ao longo do desenvolvimento da organização, garantindo, ainda, que a mesma disponha de práticas e métodos flexíveis e adaptáveis em um ambiente novo e cada vez mais complexo.

Desta feita, os escritórios de projetos são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, além de permitir a criação de um elo comum, entre organizações que culturalmente tem suas origens e bases com características distintas. Assim, será permitido, com a instalação de um escritório de projetos na Alemanha, que se obtenham resultados consistentes e repetíveis, com grande probabilidade de sucessos de projetos, e especificamente, nesse caso, no sucesso para transferência de conhecimento entre a Alemanha e o Brasil.

3.2. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

O objetivo primordial dessa empreitada é a transferência de conhecimento. Atemos ao conceito definido por Kogut & Zander (1992) *apud* Oliveira Jr. (1999:22) em que conhecimento seria um dos principais ativos estratégicos da organização e que “*as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido*”. O conhecimento pode ser tácito ou explícito.

Para Polanyi (1966), o conhecimento tácito seria o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável, com dificuldade de codificação e formulação, o que o torna dificilmente compartilhado e trocado. Por outro lado, para Spender (1966), o conhecimento seria altamente contextual e específico, com características de ausência de padrões e formas customizadas.

Em profícua análise material, trazendo à baila Nightingale (1998), podem-se invocar duas dimensões do conhecimento tácito: a dimensão tecnológica, entendida como *know-how* e a dimensão cognitiva consistida em esquemas, crenças, modelos mentais e percepções consolidadas que entabulam a própria “verdade”. Ressalte-se que o conhecimento tácito representa o mecanismo integrador da aprendizagem.

No que tange ao conhecimento explícito, forçoso considerar a sua incorporação em procedimentos padronizados, representando uma estrutura de construção. O conhecimento explícito pode ser expresso através de palavras e números, insurgindo aos dados a facilidade de compartilhamento. A dificuldade reside em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, enfoque desafiador às organizações atuais.

Ao se analisar a transferência do conhecimento, algumas reflexões se fazem necessárias. Há que se entender a transferência de conhecimento como difusão e propagação de conhecimento (FOSS& PEDERSEN, 2004). Importante ressaltar que a transferência de conhecimento não é medida estática bem como não deve ser atônica. A precisão e sucesso dependem de um processo constante de aprendizagem organizacional (OLIVEIRA JR., 1999). Para Senge (1999), aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*.

Para Davenport (1998), a transferência de conhecimento tácito exige um intenso contato pessoal, com uma relação de aprendizado, parcerias e intensificação dos relacionamentos interpessoais. Com efeito, o tipo de conhecimento a ser transferido insurge da facilidade e frequência de transmissão. A transferência de conhecimento tácito atinge de forma mais perceptível e incisiva os indivíduos integrantes da mesma organização pelo fato de estarem sob um mesmo contexto organizacional, compartilhando experiências e valores comuns.

A absorção das práticas detectadas pressupõe que sejam criadas condições para que os conhecimentos acumulados por cada indivíduo sejam efetivamente transferidos ao todo da organização. O desenvolvimento da capacidade individual e a transferência para a organização própria criam condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

Nessa esteira de integração, para a criação de um ambiente propício à eficaz transferência, cumpre destacar o diálogo permanente existente entre o

conhecimento explícito e o conhecimento tácito, nos quais informação e conhecimento são interligados e complementares, conforme destacado por Smit e Talamo (2007). Importante, ainda, ressaltar os inúmeros fatores relativos tanto ao contexto relacional quanto ao contexto organizacional que influenciam a transferência de conhecimento, quais sejam: o ambiente e contexto de compartilhamento, a tecnologia de informação, os indivíduos envolvidos, entre outros; bem como os mecanismos de transferências que têm sido mais utilizados pelas organizações em momento atual, quais sejam: as melhores práticas, treinamentos e viagens internacionais (FOSSE PEDERSEN, 2004).

Insurge-se a ressaltar que a globalização permite e facilita a colocação em prática desses mecanismos. Segundo Stewart (1998), o capital humano cresce de duas formas distintas, uma quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e outra quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis e de grande valia para a organização. A partir disso, se fazem necessários mecanismos para a disseminação desse conhecimento, fortalecendo o intercâmbio de informação e a troca de novas tecnologias.

A dispersão de mercados e organizações causadas pela globalização originou um problema estrutural, que segundo Corso, Martini, Pellegrini, Massa e Testa (2006), seria como criar uma infraestrutura social e tecnológica, entendendo a primeira como conhecimento tácito e a segunda como conhecimento explícito, que permitisse a geração e transferência do conhecimento.

As melhores práticas de transferência são constantemente objetos de reflexão em razão das inúmeras e frequentes expansões de redes organizacionais. Dada a essa expansão globalizada e extrema, observa-se o uso disseminado de *benchmarking* como fonte de melhoria de desempenho. Para O'dell e Grayson (2000), as melhores práticas são uma evolução do *benchmarking*, pois são capazes de identificar, compartilhar, disseminar e utilizar todo o conhecimento adquirido dentro da sua própria organização. Nesse compartilhamento, entendem-se a capacidade de que os aprendizados individuais tendem a refletir diretamente no contexto organizacional (JEN-TE, 2007).

Nesse diapasão, devem as organizações facilitar o compartilhamento com medidas práticas de interação e inter-relações pessoais, sobrepondo interesses comuns aos objetivos e missão organizacional. Há que se considerar, no setor de transporte, que a transferência de conhecimento mais desejada é a transferência tecnológica, ao passo de que já se disseminou um mínimo de conhecimento geral e palatável nos países desenvolvidos em geral, que detém autonomia tecnológica, porém, com restrição pela escassez de recursos e investimentos locais.

Pode-se considerar, segundo Ramsey (1995), que a transferência de tecnologia é um processo formal e legal para um usuário final, tendo como finalidade a comercialização tecnológica tendente a gerar um impacto econômico e social.

Em razão disso, problemas específicos surgem ligados aos setores-chave de economia, investimento e logística. Abrolha, nesse contexto, a necessidade de estabelecer uma estrutura de pesquisa que possibilite a consecução de objetivos de desenvolvimento em todo o setor e modais de transportes. Por derradeiro, cumpre observar também a logística internacional do setor, a qual permite verificar que os processos continentais rompem barreiras de forma demasiadamente veloz dada à imensa capacidade de adaptação e transformação. Conceituando a espécie, Goebel (1996) preleciona:

Entende-se por logística o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenamento necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo razoável. (GOEBEL, 1996)

Isto posto, a premissa de breves e sintéticas reflexões conceituais será permitido o encampamento de estudos, estratégias e planejamento para a instalação do objetivo final pleiteado e proposto, qual seja, a instalação de um escritório de representação da CNT na Alemanha, que permitirá ao segmento transportador de ambos os países uma transferência de conhecimento e tecnologia do setor.

4. BENCHMARKINGS REALIZADOS

Em todo processo de implantação de um novo projeto, é necessário que se busque aprender com outras experiências vividas por terceiros a fim mitigar riscos e deixar o processo mais efetivo. Desta maneira, foram identificados três outros projetos de três organizações que possam servir para a realização de *benchmarking*. Foram identificadas três organizações que têm seus escritórios de representação no exterior ou utilizam de parcerias para serem representadas. São elas: a Confederação Nacional da Agricultura (CNA), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o escritório chinês da própria Confederação Nacional dos Transportes (CNT). As pesquisas foram feitas através de conversas por telefone e visitas pessoais no período de Fevereiro a Março de 2015. Não foi utilizado um roteiro formal.

4.1. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA - CNA

A CNA é uma entidade sindical de grau superior patronal, que visa representar os anseios dos agropecuaristas perante os governos e a sociedade (CNA, 2015). Sediada em Brasília, Distrito Federal, a Confederação é o fórum central de discussões dos agropecuaristas brasileiros, atuando de forma permanente na defesa de seus direitos e interesses econômicos sociais. Sua estrutura é composta pela Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Representantes; este último formado pelos 27 presidentes das Federações da Agricultura.

O *benchmarking* foi realizado com o gerente da área internacional da CNA, em três de Março de 2015, via telefone, e teve a duração de 30 minutos. A CNA possui dois escritórios de representação em parceria com a Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos): um em Bruxelas e outro em Pequim. O foco da entrevista se deu sobre o escritório Europeu, que atualmente, tem o foco de buscar oportunidades para o setor agrícola nacional e de representar a instituição na Europa.

Com o objetivo de otimização de custos, estão reestruturando o escritório e passando por um processo de *downsizing*. Também, deixarão de ser um escritório de representação e de busca de oportunidades para se tornar um posto avançado de inteligência competitiva e acompanhamento das mudanças da legislação na União Europeia.

Para este escritório, contrataram uma jornalista brasileira residente em Bruxelas e esposa de um diplomata do Brasil, tendo amplo acesso a diferentes fóruns de regulamentação deste tema; todavia, não possui autorização para representar a CNA. Também, foi destacado que utilizam de consultores locais com certa recorrência, para tratar de assuntos mais delicados, não entrando em detalhes quais assuntos seriam.

Tendo em vista que a União Europeia é um dos principais destinos de nossos produtos agrícolas e pecuários, este escritório exerce um papel fundamental na manutenção e expansão do setor. Um fator importante relatado foi o entendimento que o escritório trará resultados a longo prazo, pois é necessário tempo para que este comece a criar laços e desenvolver relacionamentos chaves. Uma forma de acelerar este processo é a escolha de funcionários e consultores bem relacionados.

4.2. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

Fizemos contato com a área internacional da CNI e eles nos esclareceram como a Confederação Nacional da Indústria trabalha as relações internacionais. A CNI não possui um escritório internacional, propriamente dito, na Europa (e nem em lugar nenhum) em função de normas do estatuto interno deles.

Eles contratam a APEX, que é a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, que possui 9 escritórios internacionais, e utiliza os funcionários da Agência, das representações diplomáticas, assim como familiares qualificados desses profissionais como consultores para realizarem trabalhos de inteligência competitiva, em estilo semelhante com o que ocorre com a CNA.

Eles elaboram um Planejamento Específico a ser seguido nesse contrato de trabalho com os consultores e dele se produz as informações de inteligência competitiva, o que acaba tornando-se o “Boletim Bruxelas” que eles divulgam todo mês.

Nesse contrato, não está previsto representação da instituição. Toda e qualquer representação é feita pelos funcionários da área internacional da CNI de Brasília, que possui um departamento numeroso e com profissionais especializados que são responsáveis pela Europa e faz essa representação.

Foi relatado que a CNI contrata também alguns “consultores externos” para incrementar a atividade dessas parcerias com a APEX, mas não informou quem são. Possivelmente, deve ser pessoal do corpo diplomático, a exemplo da CNA e CNT.

4.3. ESCRITÓRIO NA CHINA DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES - CNT

Este *benchmarking* foi realizado em fevereiro de 2015 com o Diretor Internacional e integrante da CNT, o Sr. Harley Andrade, responsável por implantar o primeiro escritório avançado de representação da instituição no exterior. As conversas e colaboração pessoal do Sr. Andrade foram amplas e sem referência de data e tempo. Por participar deste grupo, as informações foram coletadas de forma informal e sem um roteiro prévio.

Por ser o principal parceiro econômico do Brasil e por ser um dos maiores investidores estrangeiros, Pequim foi escolhida para sediar o primeiro escritório de representação da CNT *overseas*, em abril de 2014, com o objetivo de captar empresas para investir em infraestrutura no Brasil. Vale ressaltar, que o escritório da CNT na China é o primeiro escritório de representação de uma organização sem fins lucrativos do mundo, autorizado a funcionar na China.

Como é de amplo conhecimento, a infraestrutura nacional de transporte e logística é precária e antiga, fazendo com que o País perca competitividade no

escoamento de produtos. Acrescente-se a isso, a dependência do modal rodoviário, que tem um dos maiores custos, representando cerca de 63% de todo o transporte nacional. O Sr. Andrade relata também que muitas empresas estrangeiras, inclusive chinesas, têm interesse de investir no Brasil no setor de infraestrutura de transporte, vêm para o Brasil para participar das concorrências públicas, mas não obtêm sucesso devido ao não conhecimento das regras, à burocracia em excesso e a insegurança legal.

O trabalho deste escritório consiste em buscar empresas interessadas em investir no Brasil, selecionar e apresentar os melhores projetos disponíveis e apoiar a entrada destas empresas no mercado nacional, desenvolvendo e intermediando parcerias destas empresas com empresas nacionais. Segundo informações extraoficiais do Ministério do Comércio da China, MOFCOM, é objetivo do governo chinês que suas maiores empresas entrem em outros mercados, buscando a expansão global.

Para este escritório, foi contratado como executivo responsável um ex-executivo do Banco da China e ex-funcionário da ONU, o Sr. José Mario Antunes que tem experiência no mercado e com a cultura chinesa; como consultores o ex-embaixador do Brasil na China, o Sr. Clodoaldo Hugueneu Filho; o presidente do conselho empresarial Brasil China, o Sr. Sérgio Amaral; o ex-cônsul geral do Brasil em Shanghai e ex-embaixador do Brasil na Malásia, o Sr. Marcos Caramuru.

Sabendo que a cultura chinesa é baseada no “guanxi”, que em chinês significa relacionamento, mas não limitado a respeito, confiança e contato, e por serem as grandes empresas chinesas serem estatizadas e com forte influência do governo, buscou-se utilizar a rede de relacionamentos dos diplomatas contratados e o extenso *know-how* do executivo responsável bem como a aproximação com a Embaixada do Brasil em Pequim para dar celeridade e credibilidade ao processo de busca de investidores. Em outra mão, utilizou-se a equipe da CNT no Brasil, para municiar o escritório da China de projetos prioritários para a apresentação ao grupo de empresas chinesas.

Mesmo aberto em abril de 2014, o escritório já começou a gerar resultados positivos, com destaque para as seguintes realizações: um acordo de cooperação com a maior Câmara de Comércio da China, a CCME; um acordo de cooperação com a Província de Hubei; o escritório foi o responsável pela apresentação do tema “infraestrutura nacional e oportunidades de investimentos” para a comitiva presidencial chinesa, durante visita do Presidente Xi Jinping em 2014; e promoveu a vinda de uma comitiva de empresas chinesa do setor ferroviário, interessadas em investir no Brasil, bem como outros seminários e missões empresariais já agendadas focadas em Portos e Aeroportos.

Com efeito, os fatores importantes em comum a serem observados para o sucesso do escritório na China foram:

- Atentar à cultura local;
- Escolha de profissionais capacitados que acelerem o processo de entrada;
- Fazer parcerias com órgãos e governos locais;
- Contratação de consultores externos influentes;
- Objetivos definidos e foco;
- Diretoria precisa apoiar e ter prazo plausível para o escritório começar a dar resultados.

Portando, analisando o três *benchmarkings* realizados, destaca-se o escritório de representação da CNT na China por manter expressiva afinidade com o projeto que ora se propõe, qual seja, a instalação de novo escritório no continente europeu. Ressalta-se que muitos modelos e procedimentos do anteriormente realizado (escritório na China) possibilitará que alguns passos sejam mais céleres e desvanecidos de erros primários.

5. MODELO CONCEITUAL

A instalação de escritórios de representação, em países estrategicamente definidos pela presidência do Sistema CNT, permite uma gestão de novos projetos e integração de diferentes tecnologias e ideias, proporcionando ao empresariado uma base de apoio sólida para sua eventual atuação em terras estrangeiras. Além disso, empresários estrangeiros que tenham interesse em investir no Brasil, em cooperação com empresas brasileiras, terão mais segurança e efetividade nesse processo.

Essas representações internacionais tem a missão de desenvolver o setor de transporte brasileiro no país em que está localizado e em nações adjacentes e próximas. Também são responsáveis por oferecer suporte na realização de negócios e parcerias que tenham por intuito alavancar o desenvolvimento do setor. Nesse sentido, a atuação desse novo escritório será fundamental para o estabelecimento de uma relação presencial de parceria, o que é considerado em algumas culturas, de extrema importância para concretizar novos negócios e acordos.

O novo escritório de representação da CNT na Alemanha será modelado tomando como premissa o escritório da própria entidade em Pequim. Essa perspectiva de utilização de *benchmarking* possibilitará evitar erros que foram cometidos ou, ao menos, mitigá-los, evitando passos e barreiras desnecessários, insurgindo como base de condutas e estabelecimento de diretrizes e procedimentos de disseminação e utilização do conhecimento adquirido na própria organização em projetos antecedentes.

O escritório de representação trabalhará, também, com caráter informativo e de fomento do Sistema CNT e do setor de transporte brasileiro no exterior, por meio de ações de promoções comerciais utilizando missões empresariais prospectivas, missões jornalísticas e rodadas de negócio que fortalecerão a imagem da CNT, setor de transportes e do Brasil. Por fim, o escritório de representação será

responsável pela coleta de informação valiosa e necessária para a construção de inteligência competitiva e comercial, com o fim de atrair investimentos.

A realização de um banco de dados com cadastros de potenciais investidores, parceiros tecnológicos ou científicos será de altíssima relevância para a elaboração de estratégias para a busca de novas parcerias. Soma-se a isso a capacidade de obtenção de informação estratégica, direto na fonte, para a realização de estudos e pesquisas.

5.1. TRÊS GRANDES ÁREAS DE ATUAÇÃO

O escritório da CNT na Alemanha será concebido para atuar em 3 grandes áreas: Atração de Investimentos, Promoção Comercial e Intercâmbio Tecnológico.

A proposta é mostrar aos alemães quais são as possibilidades de investimento no Brasil e aos brasileiros o que a Alemanha tem feito para desenvolver sua infraestrutura, com o objetivo final de aproximar as relações entre os empresários brasileiros e alemães, facilitando a troca de experiências em soluções em transporte, além de atuar como uma “ponte” para viabilizar um fluxo seguro e contínuo de informações necessárias para a diminuição do desconhecimento mútuo que muitas vezes cria barreiras para a evolução dos negócios.

5.1.1. ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Em seu mercado doméstico, a Alemanha é um dos países que mais investe em transportes e tecnologias voltadas para o setor. Nossa missão é identificar os parceiros que tenham interesse em investir em projetos de infraestrutura no Brasil.

Para estabelecer um canal direto e transparente, é preciso haver uma definição de prioridades e uma indicação de como os investimentos devem ser feitos (concessões, Programa de Investimentos em Logística - PIL, Processo de Manifestação de Interesse - PMI, Parceria Público Privada - PPP e licitações) e

classificá-los em seus mais diversos estágios, por meio do acompanhamento dos anúncios oficiais e materiais internamente desenvolvidos. O produto desta iniciativa será o desenvolvimento da Carteira de Projetos da CNT, que deverá ser constantemente revista e atualizada. Por isso, se faz essencial que a estrutura da CNT no Brasil mantenha também um contato frequente com as entidades governamentais, tais quais, VALEC, Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), Ministério do Transporte, Empresa de Planejamento e Logística (EPL), Secretaria de Portos, entre outros para consolidação de uma rede de relacionamentos para retroalimentação de informações.

O processo de desenvolvimento das relações com empresas alemãs será também imprescindível e estes contatos devem ser visitados periodicamente. A relação com a embaixada em Berlim e autoridades brasileiras na Alemanha é estratégica em todos os níveis. Eventualmente serão agendadas reuniões com a presença de funcionários para promoção e mapeamento do processo de tomada de decisão para Investimento Externo Direto (IED) no Brasil.

5.1.2. PROMOÇÃO COMERCIAL

A Alemanha é o quarto maior parceiro comercial do Brasil, e existe a intenção governamental e empresarial de ambos os países em incrementar as trocas comerciais. Apesar de que a burocracia brasileira não faz distinção nenhuma quanto à nacionalidade da empresa, acreditamos que a melhor solução para a atuação das empresas internacionais no Brasil é por meio da criação de parcerias com empresas locais. Por este motivo, precisamos ajudá-los a entender melhor essa realidade e as oportunidades que existem, bem como, apoiá-los na busca de um parceiro apropriado dentro dos objetivos de cada um.

O apoio às empresas brasileiras e alemãs será das mais diversas formas e nos mais diversos níveis. O perfil de cada interessado deverá ser analisado de forma detalhada (operacionalmente e financeiramente). A necessidade do empresariado brasileiro do setor do transporte pode ser das mais diversas, a diferença cultural implica em uma dificuldade ainda maior de comunicação e entendimento. Por vezes,

a função do escritório na Alemanha será a de servir como anteparo para a empresa brasileira, por exemplo, no ajuste da comunicação e na velocidade do desenvolvimento do relacionamento, e muitas vezes para apoiar na solução de disputa comercial entre empresas dos dois países. A CNT, por meio de suas análises, poderá orientar/filtrar os negócios desde o seu início, verificando os parâmetros de sucesso e fracasso das parcerias de forma a testar os modelos de *match-making*.

5.1.3. INTERCÂMBIO TECNOLÓGICO

A estrutura da CNT - SEST/SENAT - ITL conta com mais de 150 centros de serviços sociais e de capacitação profissional distribuídos em todos os estados do Brasil, que atendem os trabalhadores do transporte. Além disso, poderão ser oferecidos aos trabalhadores bolsas de estudo e intercâmbio internacional. A Alemanha, por sua vez, possui instituições de referência no ensino além de ter tecnologia altamente desenvolvida para equipamentos do setor.

A atuação do escritório da CNT na Alemanha contempla identificar e desenvolver parcerias com instituições ou estruturas homólogas para intercâmbio profissional e acadêmico, dando ênfase a iniciativas nas áreas de tecnologia e infraestrutura. Ao longo do ano em suas diversas feiras e exposições, a Alemanha oferece inúmeras possibilidades para prospecção de novas tecnologias. A CNT poderá estar presente em feiras e eventos principais para prospectar novas tecnologias e buscar empresas brasileiras interessadas na formação de missões empresariais para realizar visita. Todo material das feiras será arquivado na biblioteca da CNT. O produto final deste trabalho será o calendário de feiras comentado pela CNT.

5.1.4. MODELO CONCEITUAL REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

O modelo conceitual é representado por meio do Quadro 1.

QUADRO 1: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE AÇÕES POR ÁREAS DE ATUAÇÃO

Áreas de Atuação	Ações
1- Atração de Investimentos	<input type="checkbox"/> promoção e facilitação de investimentos nas áreas de infraestrutura de transportes e de equipamentos de construção, de preferência, em parceria com empresas brasileiras;
	<input type="checkbox"/> identificação de oportunidades na área de comércio exterior de bens e equipamento do setor de transporte;
	<input type="checkbox"/> prospecção de novas tecnologias;
	<input type="checkbox"/> representação da CNT e do setor de transporte brasileiro;
	<input type="checkbox"/> contatos com órgãos do governo brasileiro e com organizações empresariais brasileiras nos países estrangeiros;
	<input type="checkbox"/> apoio à preparação de missões da CNT e viagens de negócios de empresários brasileiros do setor;
	<input type="checkbox"/> apoio a eventos (seminários, feiras, etc) organizados pela CNT;
	<input type="checkbox"/> manutenção de contatos com representantes do setor de transporte no país em que o escritório está sediado, empresas, instituições financeiras e órgãos do governo;
	<input type="checkbox"/> identificação de empresas interessadas em investir no Brasil nos setores de infraestrutura e transporte;
	<input type="checkbox"/> apoio à organização de missões de empresários investidores ao Brasil e acompanhamento dessas missões;
2- Promoção Comercial	<input type="checkbox"/> construção de um banco de dados sobre o setor de transportes no país/região em que está sediado;
	<input type="checkbox"/> fornecimento de informações sobre o setor de transportes no Brasil.
	<input type="checkbox"/> identificação de oportunidades na área de comércio exterior de bens e equipamento do setor de transporte;
	<input type="checkbox"/> prospecção de novas tecnologias;
	<input type="checkbox"/> representação da CNT e do setor de transporte brasileiro;
	<input type="checkbox"/> contatos com órgãos do governo brasileiro e com organizações empresariais brasileiras nos países estrangeiros;
	<input type="checkbox"/> apoio à preparação de missões da CNT e viagens de negócios de empresários brasileiros do setor;

	<input type="checkbox"/> apoio a eventos (seminários, feiras, etc) organizados pela CNT;
	<input type="checkbox"/> manutenção de contatos com representantes do setor de transporte no país em que o escritório está sediado, empresas, instituições financeiras e órgãos do governo;
	<input type="checkbox"/> apoio à organização de missões de empresários investidores ao Brasil e acompanhamento dessas missões;
	<input type="checkbox"/> construção de um banco de dados sobre o setor de transportes no país/região em que está sediado;
	<input type="checkbox"/> fornecimento de informações sobre o setor de transportes no Brasil.
3- Intercâmbio Tecnológico	<input type="checkbox"/> intercâmbio técnico e acadêmico para transferência de tecnologia que sejam adaptáveis à realidade brasileira;
	<input type="checkbox"/> prospecção de novas tecnologias;
	<input type="checkbox"/> representação da CNT e do setor de transporte brasileiro;
	<input type="checkbox"/> contatos com órgãos do governo brasileiro e com organizações empresariais brasileiras nos países estrangeiros;
	<input type="checkbox"/> apoio à preparação de missões da CNT ea viagens de negócios de empresários brasileiros do setor;
	<input type="checkbox"/> apoio a eventos (seminários, feiras, etc) organizados pela CNT;
	<input type="checkbox"/> manutenção de contatos com representantes do setor de transporte no país em que o escritório está sediado, empresas, instituições financeiras e órgãos do governo;
	<input type="checkbox"/> identificação de empresas interessadas em investir no Brasil nos setores de infraestrutura e transporte;
	<input type="checkbox"/> apoio à organização de missões de empresários investidores ao Brasil e acompanhamento dessas missões;
	<input type="checkbox"/> construção de um banco de dados sobre o setor de transportes no país/região em que está sediado;
	<input type="checkbox"/> fornecimento de informações sobre o setor de transportes no Brasil.

6. DEFINIÇÃO DE LOCAL E ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO

6.1. ESCOLHA DA CIDADE - FUNDAMENTOS

A decisão sobre qual cidade tem condições estratégicas de sediar o Escritório de representação tem por base três premissas importantes: proximidade às autoridades brasileiras e alemãs, facilidade de acesso (mobilidade) e custo.

A questão de representação e estabelecimento de contatos com empresas e autoridades alemãs é primordial para o sucesso do escritório. Os contatos com autoridades governamentais são imprescindíveis dada a relevância que o apoio e o suporte de autoridades do estado terão para conferir maior credibilidade às ações do escritório. Nesse sentido, os apoios de representação diplomática, da APEX e de outras representações nacionais serão essenciais para o incremento dessa credibilidade e da possibilidade de ações em parceria.

Quando se aborda a facilidade de acesso, é necessária que a cidade esteja integrada a uma malha de transporte que seja capaz de levar pessoas com facilidade e a preços competitivos. Dessa forma, faz-se importante que a cidade contemple um aeroporto com grande capilaridade, nacional e internacional, e seja um *hub* ferroviário que possibilite viagens por toda Alemanha e países adjacentes. Essa mobilidade é fundamental para o estabelecimento de contato pessoal com representantes das empresas.

Por fim, a cidade deve apresentar um custo de instalação e de vida competitivo para que o escritório possa se instalar de forma segura e sofrer menos com as variações cambiais e desvalorização do Real. É importante que o escritório esteja adequado ao princípio de economicidade e eficiência que caracteriza a CNT como instituição.

6.1.1. ESCOLHA DA CIDADE

Levando em consideração todos os fundamentos estabelecidos para a escolha da cidade, chegamos a três cidades possíveis para receber o escritório de representação: Frankfurt, Hamburgo e Berlim. Conforme mostra figura 1: Mapa da Alemanha

FIGURA 1: MAPA DA ALEMANHA



Fonte: Blog Cultura e Viagem (2014)

As peculiaridades que fizeram essas cidades serem analisadas foram:

- Frankfurt – Principal centro financeiro da Alemanha e na Europa fica atrás apenas de Londres. Grande parte das principais instituições financeiras possui representação na cidade. Em função disso, é a cidade com a maior “comunidade internacional” na Alemanha. Seu aeroporto, o maior da Alemanha, é um dos mais movimentados da Europa e a cidade é utilizada como hub e ligação entre a Europa Ocidental e Oriental, pois está menos de 3 horas de voo de todas as capitais Europeias. A soma de impostos federais e regionais, o “*taxburden*” é, em média, de 31,93% sob o valor movimentado. O preço do aluguel de um escritório na cidade de Frankfurt varia de 20-35 Euros por m² (Brazil Business Center Cologne (BBCC)). A cidade conta com um

Consulado-Geral do Brasil que funciona diariamente no período da manhã (GERMANY TRADE & INVEST, 2011).

- Hamburgo – A segunda maior cidade da Alemanha possui o terceiro maior porto da Europa. Seu porto, localizado as margens do Rio Elba, movimenta por ano 140 milhões de toneladas de produtos e por isso é chamado pelos alemães de “Porta para o Mundo”. A cidade possui escritório de mais de 3500 empresas e é a principal rota de escoamento de produtos alemães e da Europa oriental para a Ásia. A soma de impostos federais e regionais, o “*taxburden*” é, em média, de 32,28% sob o valor movimentado. O preço do aluguel de um escritório na cidade de Hamburgo varia de 15-20 Euros por m²(BBCC) A cidade não tem representação diplomática brasileira (GERMANY TRADE & INVEST, 2011).
- Berlim – A capital alemã também é a maior região metropolitana do país. A cidade é o centro político do país e é onde está sediado o Parlamento da Alemanha. A cidade é sede de empresas que trabalham com desenvolvimento sustentável, destacando empresas de transporte que visem questões de eficiência energética e novas fontes de combustível. O aeroporto de Berlim foi recentemente remodelado e possui grande capilaridade regional. A soma de impostos federais e regionais, o “*taxburden*” é, em média, de 29,83% sob o valor movimentado. O preço do aluguel de um escritório na cidade de Berlim varia de 12,50-20 Euros por m² (BBCC). A cidade sedia a Embaixada do Brasil e que conta com seu setor consular (GERMANY TRADE & INVEST, 2011).

Para melhor avaliação, as cidades foram ranqueadas conforme os seus atributos, sobrepesando-lhes em ordem de preferência. Dessa forma, na avaliação, o custo teve peso de 40% da nota; a questão de proximidade a autoridades foi dividida em autoridades governamentais, com 15% da nota, e autoridades empresariais, com 15% da nota; e facilidade de acesso (mobilidade) apresentou 30% de peso na nota final. A Tabela 2 reflete esta avaliação:

TABELA 2: AVALIAÇÃO DE LOCAÇÃO

Cidades	Autoridades		Mobilidade	Custo	Total
	Empresariais	Governamentais			
Frankfurt	6%	4%	10%	10%	30%
Hamburgo	6%	1%	10%	10%	27%
Berlim	3%	10%	10%	20%	43%
Total	15%	15%	30%	40%	100%

Dessa forma, após uma análise criteriosa das características de cada cidade, Berlim foi a localidade que mais pontuou e tornou-se, portanto, o local preferido para a instalação do escritório de representação da CNT na Alemanha.

6.2. ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO

6.2.1. ESTRUTURA FÍSICA

Seguindo o modelo adotado no Escritório de Representação da CNT em Pequim, utilizado como *benchmarking* e que demonstrou trazer grande sucesso, o aluguel do escritório será feito via empresa Regus com capacidade para atender uma equipe enxuta. A estrutura da Regus também oferece maior facilidade para contratação e um *help-desk* que oferece prestação de serviços administrativos com respectivo pagamento de taxa, além de estrutura com espaços compartilhados, salas de reuniões, *business center*, copa e demais espaços corporativos.

Esse modelo possibilita uma maior flexibilidade em relação à utilização de serviços, maximização do uso do espaço e possibilidade de mobilidade, caso o primeiro local dentro da cidade de Berlim não seja bem avaliado ou aprovado.

6.2.2. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Seguindo os padrões de economicidade e pequenas equipes da CNT, o escritório contará com número reduzido de funcionários: um diretor e uma secretária executiva, responsáveis por colocar em funcionamento o escritório e iniciar os contatos prévios. Por isso, é fundamental que o diretor tenha conhecimento adequado do idioma alemão.

Além disso, a CNT poderá contratar consultores que sejam especializados em relações comerciais Brasil-Alemanha. A exemplo do que já acontece com o escritório da CNT na China, esses consultores poderão oferecer o apoio necessário ao executivo que comandará as ações da CNT na Alemanha.

7. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DO ESCRITÓRIO

A previsão orçamentária para a instalação do escritório de representação da CNT em Berlim foi realizada de forma a estimar os valores de custos de abertura e manutenção de funcionamento do escritório naquela localidade. Ressalte-se que os valores estimados serão acrescidos na alíquota de 19%, referente ao imposto IVA.

7.1. ABERTURA

Consequente às definições tomadas e diretrizes traçadas, iniciou-se um contato prévio junto ao Brazil Business Center Cologne (BBCC). Trata-se de um centro de negócios brasileiro, sediado na Alemanha, com atribuições de assessoria e prestação de serviços para a abertura de filiais, aluguel de espaços físicos e virtuais estruturados e serviços de suportes para escritórios naquele país.

Por meio das informações obtidas, traçou-se o escopo estrutural das atividades a serem desenvolvidas. *Prima facie*, considerando a personalidade jurídica do escritório, que não possui fins lucrativos, certificou-se a desnecessidade de constituição de uma nova pessoa jurídica independente, revelando-se, tão somente, a imprescindibilidade de se requerer o seu registro perante os órgãos locais competentes.

Superada o requisito de existência legal da entidade naquele país, passou-se a análise de custos físicos e estruturais. Ressalta-se que os custos de abertura incidirão de maneira única, no entanto, alguns custos que compõe a abertura também incidirão nos custos de funcionamento, por serem essenciais à operação. Desta forma, preveem-se os seguintes custos:

- Honorários de formalização do escritório: EU\$ 1000,00 + 19% (IVA) = EU\$ 1190,00;
- Contabilidade: EU\$ 500,00 + 19% (IVA) = EU\$ 595,00;
- Serviço de secretariado na fase pré operacional: EU\$ 150 + 19% (IVA) = EU\$ 178,50. Este serviço inclui a organização de documentos fiscais e

contábeis na pasta física, serviço de telefonista, anotações de recado, entre outras atividades similares

- Pedido de registro de marca europeu: EU\$ 1000,00 + 19%(IVA) = EU\$ 1190,00;
- Honorários advocatícios para respostas a oposições ou recursos administrativos, referente ao pedido de marca, caso necessário: EU\$250,00/hora + 19%(IVA) = EU\$ 297,50/hora;
- Envio de documentação física: EU\$100,00.

Isto posto, conclui-se que o valor total previsto para a abertura do escritório de representação em Berlim perfaz o montante de EU\$ 3.253,50, ressalvada a necessidade de eventual acréscimo referente a honorários advocatícios, se por ventura necessária a atuação de advogados. Ressalte-se, por fim, a necessidade de um endereço para registro junto aos órgãos competentes, valor respectivo que foi inserto na perspectiva projeção de custos de manutenção do escritório.

7.2. FUNCIONAMENTO

Conforme modelo delineado pelo escritório de representação de Pequim e seguindo o *benchmarking in-house*, o escritório em Berlim terá no seu quadro de funcionários um diretor executivo, responsável pelo integral funcionamento, e uma secretária. Para estimar a remuneração a ser paga aos referidos funcionários, pesquisou-se junto ao BBCC os valores de mercado praticados, o que foi feito da mesma forma com os prováveis serviços de apoio a serem contratados.

Lado outro, para a estimação de orçamento com estrutura física, foram cotados valores de locação e *help desk* junto à empresa Regus. A proposta apresentada pela referida empresa compreende a modalidade *full service*, com toda a infraestrutura de escritório, incluindo os seguintes serviços ofertados: mobiliário, água, luz, Internet, manutenção, equipamentos, limpeza e demais serviços rotineiros.

Desta feita, assim dispõe a previsão de valor mensal no montante de EU\$ 17.271,86 para funcionamento do escritório em Berlim:

- Aluguel : EU\$ 1269,00 + 19% (IVA)= EU\$ 1510,11;
- Secretária trilingue em tempo integral: EU\$ 3100,00 + 19% (IVA)= EU\$ 3689,00;
- Contabilidade: EU\$ 500,00 + 19% (IVA) = EU\$ 595,00;
- *Help Desk*: EU\$ 225,00 + 19% (IVA) = EU\$ 267,75;
- Executivo: EU\$ 9000,00 + 19% (IVA) = EU\$ 10710,00;
- Outros gastos e extras: EU\$ 500,00.

Cumprе ressaltar que o levantamento dos valores de custos foi baseado em Euro para uma melhor compreensão e realidade local. Para uma visualização em reais, basta a conversão para o valor de cotação do dia, entretanto, o valor final do orçamento sofrerá inevitavelmente alterações devido à instabilidade cambial. Ademais, haverá também alterações de ordem tributária em razão das projeções de incidência de Imposto de Renda (IR) e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), com as alíquotas respectivas de 25% e 0,36%. Logo, os valores inicialmente orçados têm como objetivo a análise de viabilidade do projeto, não apresentando parâmetros sólidos e imutáveis, podendo ser diferentes da realidade com prováveis alterações.

Insta, por fim, acrescentar apenas a título exemplificativo, que os valores referentes ao aluguel e *help desk* foram obtidos em relação à proposta enviada pela empresa Regus na data de 28/07/2015, com validade de apenas três dias úteis, demandando, portanto, de revalidação de itens após a contratação definitiva.

8. – CONCLUSÃO

O presente projeto analisou a viabilidade de instalação de um novo escritório de representação da Confederação Nacional do Transporte na Alemanha, com o objetivo de promoção de intercâmbio tecnológico entre o seguimento de transporte nacional e o europeu, a obtenção de melhores práticas nos modais transportadores, bem como a agregação de valor ao setor transportador brasileiro com a devida operacionalização logística de todos os modais.

Após a análise do contexto de negócios entre ambos os países no setor de transportes, chegou-se a conclusão de que o projeto de implantação é extremamente viável. A uma, porque o Conselho de Administração da Entidade tem procurado inúmeras alternativas de investimento em infraestrutura de transportes no Brasil. A duas, porque é realmente a Alemanha que poderá contribuir nesse contexto, dada a excelência de empresas alemãs com capacidade técnica e potencialidade financeira para investimento.

Superada a definição política e econômica do país europeu que mais atenderá as demandas da entidade, passou-se a análise da localização específica desse novo escritório representativo. Restringiu-se, primeiramente, a escolha em apenas três cidades alemãs com potenciais destacados, quais sejam, Frankfurt – Principal centro financeiro da Alemanha e segundo maior da Europa; Hamburgo – A segunda maior cidade da Alemanha que possui o terceiro maior porto da Europa; Berlim – A capital alemã também é a maior região metropolitana do país.

Após a avaliação de algumas variáveis, como o custo do metro quadrado para instalação física do escritório, a proximidade de localização junto as autoridades governamentais e empresariais, e a mobilidade urbana, concluiu-se que a melhor opção é a capital do país. Berlim é a cidade onde se encontram as sedes das maiores empresas e também abriga uma população de aproximadamente 3,3 milhões de habitantes. Outra particularidade é a ocupação de posto de cidade-estado, o que lhe permite a condição de cidade independente, possuindo um estatuto de distrito.

A capital alemã não só assume um papel de destaque em nível regional, mas também como um dos principais centros de difusão de informação, cultura, política, entre outras. Berlim também abriga representantes de quase todos os países do mundo, uma vez que é possível encontrar pessoas de aproximadamente 180 nações distintas.

Por derradeiro, cumpre salientar que algumas limitações de ordem teórica e prática foram encontradas, mas que se tentou ao máximo mitigar tais restrições. A exemplo, em pesquisa teórica observou-se a ausência de referência teórica e literatura específica que abarcasse a natureza dos “escritórios de representação”, dada a especificidade e particularidade da matéria. No mesmo contexto, encontraram-se, também, dificuldades de análise de existência jurídica naquele país e previsão de custos em razão da personalidade jurídica atípica da entidade em questão.

As limitações encontradas poderão ser minimizadas com a aproximação e intensificação da relação dos *stakeholders* envolvidos no projeto, quais sejam, uma interação entre os Governos Brasileiro e Alemão, a obtenção de assessoria jurídica local e consultoria tributária, bem como interação dos demais envolvidos, como a própria CNT através de sua Diretoria de Assuntos Internacionais, a Presidência da Entidade e o Itamaraty.

Em outra vertente, constataram-se limitações de ordem física, como a inviabilidade de comparecimento aos locais pretendentes para a instalação do escritório. No entanto, tal fato mitigou-se consideravelmente pelo apoio obtido junto à Apex para o levantamento de informações, dados e variáveis relevantes à constatação de viabilidade do projeto escolha da capital alemã para a instalação do escritório.

Ressalta-se, por fim, que as limitações constatadas permitem um aprendizado prático que poderão evitar erros em futuros projetos. Nesse sentido, conclui-se que algumas questões de ordem operacional poderão ser facilitadas como, por exemplo, a contratação de um Executivo local, de preferência brasileiro, mas que resida no

local de instalação do escritório e tenha fluência em inglês e no idioma local, com bom trânsito nas esferas governamental e empresarial do país em que será instalado o escritório de representação.

Por derradeiro, cumpre ressaltar que em futuros projetos há que ser aperfeiçoada a forma de obtenção de informações, dados e estatísticas em geral, para que haja uma maior absorção de conhecimento e possibilite cada vez mais decisões palatáveis e assertivas.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, A. B. *Perfil dos Escritórios de Projetos em organizações atuantes no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

CORSO, M.; Martini, A.; Pellegrini, L.; Massa, L.; Testa, S. *et al.* Managing dispersed workers: the new challenge in knowledge management. *Technovation*, p. 584, 2006.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos de Teoria Geral do Estado*, 25. ed., p.178-179.

DAVENPORT T.; PRUSAK L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

DW. *Ministro alemão anuncia pacote de investimentos de 10 bilhões de euros*. In <http://goo.gl/OdBaQI> . Em 27/08/2015 às 12:56 PM.

DW. *Os Transportes na Alemanha*. In <http://goo.gl/bJHg9W>. Em 27/08/2015 às 12:56 PM.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. (2004) Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*,35(5), 340-349..

GERMANY TRADE & INVESTMENT. *Potential Locations in Germany for Headquarters*,2011.

G1 GLOBO. *Merkel vence legislativas na Alemanha, mas sem maioria absoluta*. In <http://goo.gl/lz0mO8>. Em 27/08/2015 às 12:56 PM.

GOEBEL, D. *Logística: Otimização do transporte e estoques na empresa*. *EstudosemComércio Exterior*, 1996.

<http://www.aquieali.com.br/>

- JEN-TE, Y. (2007) The impact of knowledge sharing in organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*,11(2): 83-90.
- KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 8a ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda. *Administração do conhecimento em redes corporativas globais*. Um estudo de caso na indústria da propaganda. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1999.
- KOTLER, P. & KELLER K. L. *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOHBAUER, CHRISTIAN. O Brasil e Alemanha: Seis décadas de intensa parceria econômica. In: Cadernos Adenauer XIV. Pag. p. 29-42, 2013.
- NIGHTINGALE, P. *A cognitive model of innovation*. *Research Policy*, v. 27, 1998.
- O'DELL, C., & GRAYSON Jr., C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, n. ?, pp, 1998.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PRADO, DARCI. *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- RAMSEY, L. Technology Transfer Pax Technology Transfer Home Page. endereço eletrônico <http://www.pax.co.uk/ttdefine.html>. . capturado em 16 de outubro de 1999.
- REUTERS BRASIL. *Merkel diz que crise da Ucrânia afeta economia alemã*. In <http://goo.gl/Oj5fV5>. Em 27/08/2015 às 12:56 PM.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller , 1999.
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.
- SMIT, Johanna W.; TÁLAMO, Maria de Fátima G. Moreira. Ciência da Informação: pensamento informacional e integração disciplinar. *Brazilian Journal of Information*

Science, v.1, n.1, jan./jun2007.. Disponível em: <http://www.bjis.unesp.br/pt/index.php>
Acesso em 28/09/2015 às 10:58AM.

TRANSPORTE, Confederação Nacional do; COPPEAD UFRJ, TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL Ameaças e Oportunidades para Desenvolvimento do País, Brasília, 2010.

VALERIANO, D. L. *Gerência em Projetos*. Editora Makron Books, São Paulo, 1998.

CULTURA E VIAGEM BLOG. O filme “O julgamento de Nuremberg”: aula de história, direito e filosofia para a humanidade refletir. In <http://bit.ly/1OBYCOX> . Acessado em 28/09/2015 às 10:56AM.