

The background of the cover features a dark blue color scheme with a glowing blue line graph and a candlestick chart. The line graph has several peaks and valleys, with some points highlighted by small white circles. The candlestick chart is visible in the upper right corner. In the center, a person's hands are shown interacting with a tablet device, which displays various data visualizations like bar charts and line graphs. The overall aesthetic is modern and tech-oriented, representing data analysis and business administration.

Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Os paradigmas da administração: princípios e contextos

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

### **CAPÍTULO 2..... 25**

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS


Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

### **CAPÍTULO 3..... 36**

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

### **CAPÍTULO 4..... 50**

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

### **CAPÍTULO 5..... 63**

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>


### **CAPÍTULO 6..... 85**

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

### **CAPÍTULO 7..... 97**

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

## ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

### **CAPÍTULO 8..... 103**

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

### **CAPÍTULO 9..... 112**

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

### **CAPÍTULO 10..... 120**

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

### **CAPÍTULO 11..... 131**

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

### **CAPÍTULO 12..... 148**

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

### **CAPÍTULO 13..... 159**


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 14</b> .....  | <b>173</b> |
| CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL   |            |
| Guilherme Dias Pereira  |            |
| Allef dos Santos Cavalcanti   |            |
| Hellen Xavier das Chagas  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514</a>   |            |
| <b>CAPÍTULO 15</b> .....  | <b>185</b> |
| CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS  |            |
| Renato Braga Fernandes  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515</a>   |            |
| <b>CAPÍTULO 16</b> .....  | <b>197</b> |
| CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS   |            |
| Camila Moreira Almeida de Miranda   |            |
| Larissa Namie Sakamoto  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516</a>   |            |
| <b>CAPÍTULO 17</b> .....  | <b>211</b> |
| ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO  |            |
| Rafael Ferreira Almeida   |            |
| Daniele Cristina Pereira Passos   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517</a>   |            |
| <b>CAPÍTULO 18</b> .....  | <b>229</b> |
| MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO  |            |
| Alfonso Cano Lima   |            |
| Rosa Cortés Aguirre   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 19</b> .....  | <b>239</b> |
| A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS  |            |
| Tiago Ferreira Bezerra  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 20</b> .....  | <b>256</b> |
| PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC   |            |
| Rolando Martínez Mora   |            |
| Rosina Pérez Sánchez  |            |
| Brenda Araceli Gallardo Infante   |            |

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b> | <b>266</b> |
| <b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>    | <b>267</b> |

# CAPÍTULO 14

## CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL

*Data de aceite: 01/04/2022*

**Guilherme Dias Pereira**

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

**Allef dos Santos Cavalcanti**

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

**Hellen Xavier das Chagas**

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

**RESUMO:** A infraestrutura logística brasileira enfrenta inúmeros problemas, sendo eles expressivos em todos os principais modais utilizados no país. É notório que as principais estratégias governamentais para a realização de melhorias na supramencionada infraestrutura logística sejam voltadas à injeção de capital privado em bens públicos para sua construção, manutenção e operação por meio de licitações. A China, devido a sua grande troca comercial com o Brasil, se mostra como grande interessada em participar das licitações abertas, podendo ser um agente importante na melhoria da infraestrutura nacional. O principal objetivo deste estudo é levantar dados sobre as principais carências da infraestrutura logística brasileira e apresentar investimentos realizados nesta área por empresas de origem chinesa, utilizando informações divulgadas por fontes governamentais, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, evidenciando assim o propósito mútuo de que se concretizem os projetos planejados, mantenham-se os que estão em curso e que amplie-se a parceria entre os países.

**PALAVRAS-CHAVE:** Infraestrutura. Logística. Investimentos. China.

**ABSTRACT:** Brazil's logistic infrastructure faces countless significant issues that can be seen throughout all of the country's main transportation modes. It is notorious that the main government strategies created in order to improve the aforementioned logistic infrastructure involve the injection of private capital in public goods in order to build, maintain and manage them through competitive public bidding. China, due to its vast commercial exchange with Brazil, has been greatly interested in participating of open bids and may become a very important player by investing in Brazil's logistic infrastructure. The main purpose of this study is to gather and expose data regarding the main issues faced in brazilian logistics infrastructure and present the investments made by companies of chinese origin using information released by governmental sources through bibliographical and documental research, thus showing the mutual purpose of finalizing projects that are being planned, maintaining active ones whilst further expanding the partnership between both countries.

**KEYWORDS:** Infrastructure. Logistics. Investments. China.

### 1 | INTRODUÇÃO

Sendo o 51º colocado no ranking de infraestrutura mundial (WORLD BANK, 2018), o Brasil, tem visto crescimento acelerado no mercado de exportações, tendo como principal

parceiro comercial a China (COMEXSTAT, 2021). Tal crescimento acelerado tem colocado a infraestrutura nacional à prova diversas vezes, seja por filas de caminhões próximas aos portos (SOPESP, 2020), seja pelo longo tempo de espera para atracação de navios nos portos (PORTOS E NAVIOS, 2019) ou ainda pela carência de melhorias na infraestrutura das estradas fora do eixo Sul-Sudeste (CNT, 2019).

Desde a estabilização da democracia brasileira, na década de 1990, quando foram tomadas atitudes estatais voltadas a melhoria da infraestrutura dos principais modais utilizados na matriz de transportes nacional, a principal solução tem sido abrir licitações para que, por meio de parcerias público-privadas, as chamadas PPPs, o capital privado assumisse o papel de parceiro do Estado na melhoria e manutenção de obras previamente realizadas (GOVERNO DO BRASIL, 2007).

Sabe-se muito sobre o interesse da China em expandir seus investimentos a outros países, principalmente àqueles ainda considerados como em desenvolvimento, em variados âmbitos relacionados à infraestrutura, procurando assim desenvolver seus principais fornecedores e vendedores para que possam oferecer-lhe produtos e preços cada vez mais atrativos e também ao obter um retorno direto sobre o capital investido (CURI, ALTALE, PIRES, OLIVEIRA, MARCATO, SCAZUFCA, 2016).

Como seu principal objetivo, este estudo busca levantar dados sobre investimentos chineses realizados no Brasil recentemente, tendo como principal foco a infraestrutura de transportes.

Para este estudo, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, tendo como principais fontes os dados oficiais sobre o relacionamento comercial entre Brasil e China, boletins oficiais sobre investimentos chineses no Brasil, relatórios pertinentes ao tema e pesquisas nacionais referentes à infraestrutura de transportes.

Este artigo apresenta um panorama da atual infraestrutura logística nacional, seus principais desafios e soluções apresentadas. Em seguida, serão apresentados os principais investimentos realizados pela China no mesmo segmento, promovendo uma perspectiva do que já foi, do que está sendo e do que será realizado.

## **2 | EMBASAMENTO TEÓRICO**

Estudos realizados por organizações como a CNT (2020) e também por autores como Wanke e Hajar (2009), Fleury (2001), Alvarenga e Novaes (2000), têm apresentado a importância da infraestrutura como fator competitivo e também os inúmeros obstáculos existentes no cenário nacional para que tal fator venha a ser mais bem utilizado.

Em fontes governamentais, como o Governo do Brasil (2007) e estudos realizados por Marchetti e Ferreira (2012) para o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), encontram-se extensos dados sobre a participação do capital privado na infraestrutura logística e sua regulamentação, acrescida ainda de estudos realizados por

Carvalho e Campos Júnior (2018) e por Moreira, Guimarães e Torgal (2015) que apresentam um panorama histórico e atual da legislação vigente sobre licitações públicas para a realização de Parcerias Público- Privadas.

Por meio de dados informados pelo *American Enterprise Institute* (2020), pode notar-se que a presença de investimentos chineses no exterior é extensa, sendo ela na América do Sul de grande notoriedade conforme também evidenciado por informações oficiais do governo da Argentina (2017). No Brasil, dados oficiais divulgados, especialmente pelos governos estaduais do Maranhão (2018), Mato Grosso (2017), São Paulo (2019), Pará (2020) e Bahia (2020) apontam um vasto leque de investimentos realizados, em realização ou que serão realizados por estatais chinesas em seus devidos territórios.

### **31 A SITUAÇÃO ATUAL E AS DIFICULDADES DA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NO BRASIL**

Para abordar os problemas enfrentados pela infraestrutura logística brasileira, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e documental, na qual foi evidenciada a importância da mesma e porque, apesar dos investimentos, o país não teve resultados tão bons quanto os que poderia ter nos últimos anos, devido à falta de cortes nos custos envolvidos nas operações, tornando-as defasadas e custosas. Conforme menciona Ballou (2001, p.143) “O transporte normalmente representa o elemento mais importantes em termos de custos logísticos e sua infraestrutura [...], a movimentação de cargas absorve dois terços dos custos totais” e como o transporte representa cerca de 60% das despesas logísticas devido à falta de infraestrutura (ALVARENGA, NOVAES, 2000), é importante a valorização e incentivos a iniciativas como a intermodalidade e prestadores de serviços integrados, apresentando uma grande importância para redução de custo do transporte e gerando economia de escala. No Brasil, a média do uso destes serviços como alternativa mais barata cresce cada vez mais em frente ao seu sistema de transportes precariamente desenvolvido, resultando em uma limitação do mercado a áreas próximas ao ponto de produção.

Na prática, a infraestrutura nacional atual há de suportar volumes altíssimos e crescentes. As exportações, apenas durante o ano de 2020, atingiram 209,921 bilhões de dólares (GOVERNO DO BRASIL, 2021) e conseqüentemente, diante deste crescimento acelerado, problemas antes negligenciados têm se mostrado expressivos e preocupantes. Extensivas filas de caminhões aguardando acesso aos portos, longas esperas dos navios para atracação, além das invasões e favelizações das vias férreas (WANKE, HIJJAR, 2009). Grande parte dos exportadores de cargas em contêineres e de cargas a granel consideram como principais dificuldades enfrentadas a disponibilidade de transporte, que implica em gastos extras, *demurrage* de navios, diárias de caminhões e também do escoamento e acesso aos portos, agravados pelas burocracias do processo administrativo.

Adicionalmente, faz-se notável a dependência nacional do modal rodoviário, que, em 2020, segundo a CNT, alcançou o total de 76 % de todas as cargas transportadas no país. Em paralelo, também segundo dados da CNT, ainda no ano de 2020, as rodovias brasileiras se estenderam em 1.717.663 km, sendo que apenas 8%, ou seja, 212.095 km são pavimentadas. Durante o mesmo estudo, foi evidenciado que 59% de toda malha rodoviária apresenta algum problema ou falta de manutenção, tendo seu estado de conservação geral avaliado como ruim ou péssimo. Ainda segundo a mesma pesquisa, o Brasil fechou o ano de 2020 com cerca de 29.993 km de extensão de malha ferroviária, distribuídos por todo o país, sendo a mesma composta por doze malhas concessionadas e por investimentos majoritariamente efetuados pelo setor privado, transportando cerca de 17% de todas as cargas no país (CNT, 2021).

No tocante ao transporte aquaviário, o Brasil possui cerca de 8.000 km de costas e mais de 41.795 km de vias potencialmente navegáveis, sendo apenas 18.616 km efetivamente utilizadas (CNT, 2021). Apesar de possuir o menor custo dentre todos os modais e apesar de ter maior vida útil, consequentemente tendo reduzidos custos de manutenção (COLAVITE, KONISHI, 2015), o transporte aquaviário correspondeu, em 2020, a apenas 6 % de toda a carga transportada no país (CNT, 2021), mostrando assim um desequilíbrio na matriz de transportes brasileira.

É possível notar que o modal de transporte mais utilizado também se apresenta como o que mais possui problemas e obstáculos para sua utilização e, que por consequência, seria favorável ao Brasil uma diversificação de sua matriz de transportes, para Fleury (2001), grandeparte destas distorções na matriz de transportes brasileira e suas ineficiências observadas podem ser explicadas pelos longos anos de estatização dos portos, ferrovias e dutos no Brasil, bem como pelos subsídios realizados no passado.

### **3.1 Os esforços do governo brasileiro para aprimorar a infraestrutura logística nacional**

Apesar da escassez de informações oficiais recentes sobre o assunto, desde a década de 1990, o Brasil tem procurado aumentar e melhorar sua capacidade infraestrutural referente à logística.

Dentre as principais estratégias utilizadas pelo Governo Federal para auxiliar nas melhorias, estão a criação do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) e do PNLT (Plano Nacional de Logística e Transportes). O PAC, criado em 2007, com o propósito de proporcionar a retomada do planejamento e execução de obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética. O PNLT, publicado em sua primeira versão também em 2007, é uma iniciativa do Secretaria de Política Nacional de Transportes do Ministério dos Transportes (SPNT-MT), parodar o setor de transportes de uma visão estratégica de longo prazo (GOVERNO DO BRASIL, 2012).

Na primeira versão do PAC, referente ao período entre 2007 a 2010, conhecida



como PAC I, foram previstos investimentos de 503,9 bilhões de reais, sendo cerca de 11% deste montante, cerca de 55 bilhões, destinados aos transportes, sendo distribuídos em diferentes projetos para diferentes modais (BERTUSSI, ELLERY JÚNIOR, 2012; DÁVILA-FERNÁNDEZ, 2015). Em sua segunda versão, conhecida como PAC II, referente ao período de 2011 a 2014, foram programados investimentos de 955 bilhões de reais em sua totalidade, sendo 27 bilhões direcionados à infraestrutura de transportes (GOVERNO DO BRASIL, 2016). Em conjunto ao PAC, o PNLT visa orientar os investimentos realizados na infraestrutura de transportes até 2023 para organizar e integrar a matriz de transportes nacional (GOVERNO DO BRASIL, 2007).

Apesar dos grandes planos supracitados, faz-se necessário analisar a forma com as quais eles tendem a ser executados. Nas décadas de 1970 e 1980, o Estado era o principal promotor de desenvolvimento infraestrutural, criando e executando projetos (SILVA, 2006). Em consequência da frequente escassez de recursos e de déficits públicos, a participação do Estado foi se reduzindo e permitindo que o capital privado tenha participação de suma importância na área de infraestrutura (CARVALHO, CAMPOS JÚNIOR, 2018) dando origem a diferentes formas de integração entre a coisa pública e a coisa privada. Tal integração se dá pela criação de PPPs, parcerias público-privadas, que a grosso modo são uma forma de cooperação entre atores públicos e atores privados, podendo ser aplicadas de diferentes formas.

Promulgada em 2004, a Lei nº 11.079/2004 institui normas gerais para licitação e contratação de PPPs, definindo os formatos possíveis para suas aplicações e, desta forma, fomentando sua cada vez mais habitual criação e tornando-a, junto ao capital público, uma força motora do PAC e conseqüentemente do PNLT. A plena participação do setor privado resultou em novos mecanismos de financiamento aos investimentos na infraestrutura logística nacional além do já corriqueiro apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que, por sua vez, também recomenda maior participação do setor privado na infraestrutura logística nacional, citando que tal participação resultaria no aumento da oferta dos setores por ela envolvidos (MARCHETTI, FERREIRA, 2012).

Apesar não existir uma norma clara quanto a participação de empresas estrangeiras em licitações públicas no Brasil, a legislação em vigor – Lei no 8.666/1993, popularmente conhecida como Lei das Licitações – vai em congruência às diretrizes internacionais sobre o acesso ao mercado público por empresas de outras nacionalidades, permitindo e garantindo que as mesmas tenham tratamento análogo ao dado para empresas nacionais, salvas exceções referentes a empates entre propostas e a respeito de bens e serviços de informática (MOREIRA, GUIMARÃES, TORRALBA, 2015). Isso permite que empresas de capital estrangeiro participem de concorrência para licitações públicas como as anteriormente citadas PPPs, um dos principais mecanismos de investimento na

infraestrutura logística nacional.

### 3.2 A China como agente no desenvolvimento da infraestrutura logística na América do Sul

Por meio de empresas estatais, a China tem buscado ampliar seus investimentos ao redor do mundo, superando 2 trilhões de dólares em aplicações e construções, acumulados a partir de 2005 em território estrangeiro, sendo 70,27 bilhões de dólares concentrados na América do Sul, e destes 5,47 bilhões destinados ao transporte e 950 milhões destinados à logística. (AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2020).

Em 2020, a *China Railway Construction Corporation* injetou 140 milhões de dólares na infraestrutura ferroviária da Colômbia e a *China Ocean Shipping Company* entre, 2019 e 2020, se ocupou de investir 1,1 bilhão de dólares em atividades portuárias no Peru, ambos países associados ao Mercosul (AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2020). Além de investimentos, a China busca obter contratos de construção, como por exemplo, a supracitada *China Railway Construction Corporation*, que realizará as obras da Ferrovia General San Martín, investindo 2,4 bilhões de dólares na Argentina, segundo dados oficiais de seu próprio governo (GOBIERNO ARGENTINO, 2017), país membro fundador do Mercosul, tornando nítido o interesse em desenvolver os países que a China compra e que para a China vendem, promovendo assim a redução de custos operacionais na importação e na exportação, obtendo tanto o retorno direto pelos lucros de seus investimentos, como o retorno indireto através de redução de custos.

No Brasil, a *China Communications Construction Company* tornou-se proprietária e construtora do terminal portuário de uso privado (TUP) Porto São Luís, onde busca a integração dos modais rodoviário, ferroviário e aquaviário (GOVERNO DO MARANHÃO, 2018). Paralelamente, a mesma empresa se mostra como a principal interessada em adquirir o Terminal Graneleiro da Babitonga, em São Francisco do Sul, Santa Catarina e também em participar da competição pela concessão de ferrovias como a Malha Sul, Norte-Sul, a Ferrogrão e Fiol (ESTADÃO, 2018).

Ainda em terras brasileiras, a *China Communications Construction Company* tem diálogos abertos com o Governo do Estado do Mato Grosso para a implantação de ferrovias, hidrovias e portos que tornem o escoamento de produtos e grãos mais assertivo na região (GOVERNO DO MATO GROSSO, 2017) e na Bahia, em 2020, um consórcio formado pelas estatais chinesas *China Railway 20 Bureau Group Corporation*, *China Communications Construction Company South America* e *China Communications Construction Company* arrematou em leilão a construção, operação e manutenção da Ponte Salvador-Ilha de Itaparica, por meio de PPP, com investimento inicial previsto de 5,4 bilhões de reais (GOVERNO DA BAHIA, 2020).

Em 2019, a chinesa *China Railway 20 Bureau Group Corporation*, subsidiária da *China Railway Construction Corporation*, assinou um protocolo de intenção junto ao

Governo do Estado de São Paulo com o objetivo de participar da concorrência para no mínimo 3 licitações diferentes, dentre elas 2 na área de transportes, como a linha 6 do metrô de São Paulo e a ferrovia intercidades, sendo estimados investimentos de 22 milhões de reais (PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO, 2019).

No Pará, em 2020, o *SINO-LAC Holding Group* assinou um protocolo de intenção, junto ao governo do estado, para formalizar seu interesse em implantar uma plataforma logística integrada, podendo a mesma ser incorporada ao projeto da Zona de Processamento de Exportações de Barcarena, alvo confirmado de aporte de 1 milhão de reais do mesmo *SINO-LAC Holding Group* (CODEC-PA, 2020; AGÊNCIA PARÁ, 2020).

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao consolidar-se e analisar-se os dados levantados, torna-se evidente que o Brasil apresenta uma infraestrutura logística extremamente prejudicada e que necessita de aportes em sua construção, manutenção e operação para que haja redução dos custos relacionados a transporte. Em consequência, nota-se um empenho das autoridades governamentais brasileiras em fazer com que tais aportes venham do setor privado, em detrimento ao setor público.

O incentivo por meio de promulgação de leis que consolidam as normas de participação de empresas privadas na construção, manutenção e operação de bens públicos, especialmente por possibilitarem a participação de empresas de origem estrangeira, passa a abrir novas possibilidades para projetos que envolvam as parcerias público-privadas com capital de origem internacional.

Importante parceira comercial do Brasil, a China, por meio de suas empresas estatais, tem demonstrado grande interesse em participar da injeção de capital na infraestrutura logística brasileira. Conforme dados levantados durante a pesquisa, pode-se concluir que há disposição mútua para a realização e ampliação de projetos, tanto das mais variadas instituições governamentais brasileiras que recebem os aportes quanto das estatais chinesas que os fazem.

O levantamento de dados realizados durante a pesquisa permite visualizar um panorama do atual nível de interesse brasileiro em obter investimentos em sua infraestrutura logística e também os atuais planos de estatais chinesas para realizá-los. Acredita-se que tais dados relacionados durante o estudo podem resultar em futuras e mais profundas explorações referentes à aportes estrangeiros por meio de parcerias-público privadas, podendo envolver o aperfeiçoamento da legislação para que se atraiam mais investimentos do tipo e também estudos qualitativos e quantitativos relativos aos projetos concluídos.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A China vem atuando como um grande investidor na infraestrutura da América do Sul e tem realizado diversos projetos direcionados a área de transportes por meio de suas empresas estatais em parceria com governos locais. No Brasil, as estatais chinesas têm demonstrado grande interesse em participar de licitações para a realização de projetos junto aos órgãos governamentais. Necessitando de aportes em sua infraestrutura logística, o Brasil pode ter na China um grande aliado que permitirá ganhos bilaterais, levando em consideração a relação comercial entre ambos e possivelmente multilaterais, também considerando que a utilização da infraestrutura melhorada favoreceria também operações envolvendo outros países.

O estudo teve como principal objetivo investigar e evidenciar dados referentes a aportes de origem chinesa realizados ou em processo de realização no Brasil e, como objetivo secundário, evidenciar as principais dificuldades encontradas na infraestrutura logística brasileira e as ações tomadas recentemente para que elas sejam ao menos mitigadas.

Este trabalho foi realizado e cumpriu seu objetivo por meio de pesquisa bibliográfica, envolvendo dados referentes a fatores de qualidade de infraestrutura logística, estudos realizados por órgãos governamentais relacionados à melhorias a serem realizadas e como as mesmas deverão ser aplicadas, apesar da falta de dados recentes sobre a questão, que foi uma das limitações enfrentadas neste estudo. Ademais, foi baseado em notícias publicadas por instituições governamentais referentes a investimentos chineses na América do Sul e no Brasil. Os dados obtidos permitiram identificar diversos problemas na infraestrutura logística nacional atual e também os esforços para que sejam resolvidos, sendo a China um importante agente associado à resolução.

Apesar dos recentes atritos diplomáticos entre ambos os países, a China tem buscado realizar investimentos junto aos governos estaduais, em detrimento ao governo federal brasileiro, ressaltando ainda mais o interesse existente em participar de atividades relacionadas à infraestrutura nacional.

A visão consolidada dos dados obtidos permite identificar os principais fatores da infraestrutura logística brasileira que necessitam de aportes, possibilitando ações referentes a obtê-los. Ademais, também se evidenciam os principais destinos de investimentos chineses no Brasil, podendo contribuir para o desenvolvimento de mais pesquisas sobre o tema e debates sobre a crescente participação do capital chinês na infraestrutura logística nacional.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. **Investimentos previstos para transportes em 2020 são os menores já registrados.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/infraestrutura/menos-investimentos-para-transportes-em-2020/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

AGÊNCIA CONTAS ABERTAS. **Em documento, CNI aponta oportunidades para privatização da infraestrutura.** [S. l.], 5 maio 2017. Disponível em: <http://www.agenciacontasabertas.com.br/noticia/em-documento-cni-aponta-oportunidades-para-privatizacao-da-infraestrutura>. Acesso em: 25 abr. 2021.

AGÊNCIA PARÁ. **Carta de intenção celebra avanço nas relações comerciais entre o Pará e a China.** Belém, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/21323/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

AGÊNCIA PARÁ. **Pará e China estudam implantação da 1ª plataforma de logística integrada da América Latina.** Belém, 24 jan. 2020. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/17561/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada – suprimento e distribuição** Física. 3ª edição. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE. **China Global Investment Tracker.** Washington, 1 maio 2020. Disponível em: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>. Acesso em: 6 abr. 2021

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciando a cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTUSSI, Geovana Lorena; ELLERY JÚNIOR, Roberto. Infraestrutura de transporte e crescimento econômico no Brasil. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 4, p. 101-132, Manaus, 8 out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jtl/v6n4/v6n4a06.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

CAMPOS JÚNIOR, Nilo Flávio Rosa; CARVALHO, Diógenes Costa de. Parcerias público-privadas: Uma análise de sua utilização o Brasil na área de transportes. **ANPET**, n. 32, Gramado, 7 nov. 2018. Disponível em: [http://146.164.5.73:30080/tempsite/anais/documentos/2018/Aspectos%20Economicos%20Sociais%20Politicos%20e%20Ambientais%20do%20Transporte/CTs/6\\_382\\_CT.pdf](http://146.164.5.73:30080/tempsite/anais/documentos/2018/Aspectos%20Economicos%20Sociais%20Politicos%20e%20Ambientais%20do%20Transporte/CTs/6_382_CT.pdf). Acesso em: 6 abr. 2021

CARIELLO, Tulio. Investimentos Chineses No Brasil 2018: O Quadro Brasileiro Em Perspectiva Global. **Conselho empresarial Brasil - China**, Rio de Janeiro, 9 jul. 2019 Disponível em: <https://ecoa.org.br/wp-content/uploads/2019/10/Investimentos-chineses-no-Brasil-2018.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

CNT – CONFERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Boletim gerencial 2019.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://pesquisarodovias.cnt.org.br/downloads/ultimaversao/gerencial.pdf> Acesso em: 03 maio 2021.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Boletim unificado abril de 2021.** Brasília, 2021. Disponível em: [www.cnt.org.br/boletins](http://www.cnt.org.br/boletins). Acesso em: 03 maio 2021.

COLAVITE, Alessandro Serrano; KONISHI, Fabio. **A matriz do transporte no Brasil: uma análise comparativa para a competitividade.** XXI SEGET, [S. l.], p. 1-8, 16 mar. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/802267.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

COMEXSTAT. **ComexVis.** [S. l.], 1 maio 2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 25 mar. 2021.

CURI, Andréa Zaitune; ALTALE, Marcela de Lima; PIRES, Rodrigo Cintra; OLIVEIRA, Gesner; MARCATO, Fernando S.; SCAZUFCA, Pedro. **Propostas para ampliar a aplicação em estados e municípios.**

CBIC, Brasília, p. 1-10, 21 jun. 2016. Disponível em: [https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Proposta\\_para\\_Ampliar\\_a\\_Aplicacao\\_em\\_Estados\\_e\\_Municipios\\_2016.pdf](https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Proposta_para_Ampliar_a_Aplicacao_em_Estados_e_Municipios_2016.pdf) Acesso em: 26 mar. 2021

DÁVILA-FERNÁNDEZ, Marwil Jhonatan. Desindustrialização e o investimento em infraestrutura como instrumento conciliador de uma política industrial base no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo. v. 35, n. 3, p. 1-25, 22 set. 2015 Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v35n3/1809-4538-rep-35-03-00576.pdf> . Acesso em: 25 abr. 2021.

ESTADÃO. **Prestes a comprar terminal de grãos em SC, chinesa CCCC avança no país**. São Paulo, 9 abr. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,prestes-a-comprar-terminal-de-graos-em-sc-chinesa-cccc-avanca-no-pais,70002260230>. Acesso em: 14 abr. 2021.

FLEURY, Paulo F., **Perspectivas para logística brasileira**. Publicações CEL, COPPEAD, UFRJ, abril de 2001.

GOBIERNO ARGENTINO. **El Gobierno de la nación selló un acuerdo para la renovación del FFCC San Martín de cargas.**, 17 maio 2017. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-de-la-nacion-sello-un-acuerdo-para-la-renovacion-del-ffcc-san-martin-de-cargas>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GOVERNO DA BAHIA. **Publicada habilitação do consórcio da ponte Salvador – Ilha de Itaparica**. Salvador, 7 jan. 2020. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/2020/01/1147/Publicada-habilitacao-do-consorcio-da-Ponte-Salvador-Ilha-de-Itaparica.html>. Acesso em: 31 mar. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Balança comercial fecha 2020 com superávit de US\$ 50,9 bilhões**. [S. l.], 4 jan. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/01/balanca-comercial-fecha-2020-com-superavit-de-us-50-9-bilhoes#:~:text=O%20saldo%20positivo%20da%20balan%C3%A7a,foi%20de%20US%24%20368%2C847%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 5 maio 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DA INFRAESTRUTURA. **PAC 2: Obras de transporte recebem investimentos de R\$ 27 bilhões**. [S. l.], 21 fev. 2013. Disponível em: <http://antigo.infraestrutura.gov.br/o-que-e-rss/17-ultimas-noticias/2430-pac-2-obras-de-transporte-recebem-investimentos-de-r-27-bilhes-.html>. Acesso em: 18 mar. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DO PLANEJAMENTO. **PAC. Em nove anos, investimentos executados pelo PAC somam R\$ 1,9 trilhão**. [S. l.], 11 maio 2016. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/noticia/68777baf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DOS TRANSPORTES (Brasília). PNLT. **Projeto de reavaliação de estimativas e metas do PNLT**. LOGIT-GISTRAN, Brasília, p. 1-12, 1 set. 2012. Disponível em: <https://antigo.infraestrutura.gov.br/images/2014/11/PNLT/2011.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DOS TRANSPORTES; MINISTERIO DA DEFESA. **Plano nacional de logística e transporte**. Sumario executivo, [S. l.], 4 abr. 2007. Disponível em: <http://www.coweb.com.br/arq/arq3363.pdf> Acesso em: 6 abr. 2021

GOVERNO DO MARANHÃO. **“O governo do Maranhão ajudou que o porto São Luís virasse realidade”, destaca empreendedor chinês**. São Luís, 16 mar. 2018. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=219272>. Acesso em: 2 abr. 2021.

GOVERNO DO MATO GROSSO. **Grupo chinês estuda investimentos em infraestrutura e logística e Mato Grosso**. Gcom-MT, Cuiabá, 14 dez. 2017. Disponível em: <http://www.mt.gov.br/-/9067883-grupo-chines-estuda-investimentos-em-infraestrutura-e-logistica-e-mato-grosso>. Acesso em: 13 abr. 2021.

LOTTA, Gabriela; FAVARETO, Arilson. **Os arranjos institucionais dos investimentos em infraestrutura no Brasil: uma análise sobre seis grandes projetos do programa de aceleração de crescimento**, (IPEA), Econstor, Brasília, 17 nov. 2016. Disponível em: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177469/1/td\\_2253.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177469/1/td_2253.pdf). Acesso em: 6 abr. 2021.

MARCHETTI,, Dalmo dos Santos; FERREIRA, Tiago Toledo. **Situação atual e perspectivas da infraestrutura de transportes e da logística no Brasil**. BNDES, Rio de Janeiro, 20 jun. 2012. Disponível em: <https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1981>. Acesso em: 25 abr.2021.

MELLO, Wilson; ANTUNES, José Mario; DOMENICO, Lucio Di. **Investimento externo direto: perspectivas e oportunidades no Brasil e na China**. INVESTSP, [S. l.], 18 nov. 2020. Disponível em: [https://www.investe.sp.gov.br/uploads/midias/documentos/2021\\_IED\\_perspectivas\\_oportunidades\\_BrasilChina.pdf](https://www.investe.sp.gov.br/uploads/midias/documentos/2021_IED_perspectivas_oportunidades_BrasilChina.pdf). Acesso em: 23 abr. 2021.

MOREIRA, Egon Bockmann; GUIMARÃES, Bernardo Strobel; TORGAL, Lino. Licitação internacional e empresa estrangeira: Os cenários brasileiro e europeu. **Revista de Direito Administrativo**, v. 269, p. 67-106, 1 maio. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/57595>. Acesso em: 22 mar. 2021.

NASCIMENTO, Igor; CODEC-PA. **Estado e receita federal discutem permissão para ZPE de Barcarena**. Belém, 16 out. 2020. Disponível em: <http://www.codec.pa.gov.br/estado-e-receita-federal-discutem-permissao-para-zpe-de-barcarena/>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO. **Governo de SP assina protocolo de intenção com a chinesa CR20**. [S. l.], 7 ago. 2019. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/sala-de-imprensa/governo-de-sp-assina-protocolo-de-intencao-com-a-chinesa-cr20/>. Acesso em: 13abr. 2021.

PORTOS E NAVIOS. **Navios aguardam até 14 dias para atracar no Porto de Santos**. [S. l.], 5 dez. 2019. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/portos-e-logistica/navios-aguardam-ate-14-dias-para-atracar-no-porto-de-santos>. Acesso em: 31 mar.2021.

RIBEIRO, Luiz Carlos de Santana; LEITE, Anderson Pereira Viana. Análise estrutural dos investimentos do PAC em infraestrutura logística no estado da Bahia. **Revista Análise Econômica**, 24 jul. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/28241>. Acesso em 23 mar. 2021.

SILVA, Camila Santos. **Investimento e financiamento da infra – estrutura rodoviária no Brasil: uma análise das parcerias público – privadas**. Universidade Federal De Santa Catarina Centro Sócio Econômico, 9 ago. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121969/Economia294015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SILVA, Guilherme Jonas Costa; MARTINS, Humberto Eduardo de Paula; NEDER, Henrique Dantas. Investimentos em infraestrutura de transportes e desigualdades regionais no Brasil: uma análise dos impactos do programa de aceleração do crescimento (PAC). **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 840-863, 27 out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v36n4/1809-4538-rep-36-04-00840.pdf>. Acesso em 25 mar. 2021.

SOPESP. **Filas de caminhões no Porto de Santos geram reclamações e multas em fim de ano**. San-

tos, 28 nov. 2020. Disponível em: <https://www.sopesp.com.br/2020/11/30/filas-de-caminhoes-no-porto-de-santos-geram-reclamacoes-e-multas-em-fim-de-ano/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SUNDFELD, Carlos Ari; MOREIRA, Egon Bockmann. PPP MAIS: um caminho para práticas avançadas nas parcerias estatais com a iniciativa privada. **R. de Dir. Público da Economia – RDPE**, Belo Horizonte, n. 53, p. 9-49, 18 jan, 2016. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2847902/mod\\_resource/content/1/carlos%20ari%20sundfeld%20e%20egon%20bockmann%20moreira%20-%20ppp%20mais%20-%20um%20caminho%20para%20pr%C3%A1ticas%20avan%C3%A7adas%20nas%20parcerias%20estatais%20com%20a%20iniciativa%20privada.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2847902/mod_resource/content/1/carlos%20ari%20sundfeld%20e%20egon%20bockmann%20moreira%20-%20ppp%20mais%20-%20um%20caminho%20para%20pr%C3%A1ticas%20avan%C3%A7adas%20nas%20parcerias%20estatais%20com%20a%20iniciativa%20privada.pdf). Acesso em: 8 abr. 2021.

WANKE, Peter Fernandes; HIJJAR, Maria Fernanda. Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística. **Produção**, v. 19, n. 1, p. 143-162, [S. l.], 1 abr. 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000100010&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000100010&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 15 abr. 2021.

WORLD BANK. **LPI – Logistics Performance Index**. Washington, 24 dez. 2020. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2021.



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

### B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

### C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

### D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **E**

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

## **F**

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

## **G**

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

## **H**

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

## **I**

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

## L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

## M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

## O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

## P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

## Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

## R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

## S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

## **T**

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

## **U**

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **V**

Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226





Os paradigmas da administração:


# Princípios e contextos

---

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

📷 @atenaeditora

📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)