

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO –
Vol. 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof^a Dr^a Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a. Dr^a. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a. Dr^a. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
294 p. : 2.154 kbytes – (Administração; v. 2)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-46-2

DOI: 10.22533/at.ed.462011117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO <i>Nádyá Regina Bilibio Antonello, Orlinda de Fátima César Silva, Bruna Moura Beck e Isabela Laíse Nogara</i>	7
CAPÍTULO II	
ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>Juliana Carvalho de Sousa, Francisco Roberto Pinto e Rafaela Gomes da Silva</i>	22
CAPÍTULO III	
CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN <i>Thaís Lopes de Sousa Alves.....</i>	36
CAPÍTULO IV	
PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO <i>Lucas Gabriel Bezerra Lima e Erick Barros Nascimento</i>	52
CAPÍTULO V	
A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL <i>Raul Rotondano Astigarraga e Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.</i>	65
CAPÍTULO VI	
NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO <i>Diego Frazatto Pedrosa, Osmar Aparecido Machado e Robson Sanches</i>	85
CAPÍTULO VII	
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>Marcio Luiz Fernandes, Renato Luis Carpenedo, Ana Paula Lindner, Alessandro Pinto Rodrigues, Michelle Fernanda Faita Rodrigues e Nathana Roberta Dal Maso Milan...105</i>	105

CAPÍTULO VIII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Jussara Fernandes Leite , Luciano José Vieira Franco , Lídia de Paula Pessoa , Bruno Silva Alencar e Fagner Pereira119

CAPÍTULO IX

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra.....134

CAPÍTULO X

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

Irene Reis, Ezequiel Alves de Godoi Sodré, Tereza Cristina Pinheiro de Lima, C rbio Almeida Waqued e Denise L cia Mateus Gomes Nepomuceno.....148

CAPÍTULO XI

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Osnei Francisco Alves, Amanda Rafaeli Vandoski, Erika Malinovski Pereira, Ingrid Ana de Melo Gabassi e Jussara de Fátima de Oliveira165

CAPÍTULO XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques , Nicemara Cardoso Silva, Jacqueline de Andrade, Edvandra Augusta Machado Pereira e Lourival de Freitas.....177

CAPÍTULO XIII

GESTÃO DA ATEN O BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A  TICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

Lilia Patrícia de Souza Melo, Alessandra Carla Ceolin e Alexandre de Melo Abicht193

CAPÍTULO XIV

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Fernando César de Lima., Maria Ivania Almeida Gomes Porto, Hannah Miranda Moras e Amanda Priscila da Silva.....206

CAPÍTULO XV

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

Maria das Candeias Silveira de Moraes, Sidneia Maia de Oliveira Rego, Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (in memorian) e Larissa da Silva Ferreira Alves222

CAPÍTULO XVI

PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB

Denilson Costa de Carvalho, Rhaul Jardel Duarte Cavalcante, José Alef dos Santos Pessoa, José Ricarte Feitosa Filho e Arthur Micael Abrantes Estrela239

CAPÍTULO XVII

PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

Selma Regina de Andrade, Bruna Carla Voltolini, Talita Piccoli e Andriela Backes Ruoff254

CAPÍTULO XVIII

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Amarildo Maia Rolim e Maxweel Veras Rodrigues.....284

CAPÍTULO XIX

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

Camila Avosani Zago e Helios Malebranche.....284

Sobre o organizador.....302

Sobre os autores.....303

CAPÍTULO XIX

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

**Camila Avosani Zago
Helios Malebranche**

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

Camila Avosani Zago

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)
Rio de Janeiro - RJ

Helios Malebranche

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: O Brasil possui uma vasta extensão territorial, com características e diversidades em cada região, fazendo com que os programas de enfrentamento às desigualdades regionais sejam elaborados a partir de uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico compatível com os mapas logísticos de cada região. Tal realidade faz com que haja necessidade de investimentos e planejamento da infraestrutura de transportes e logística que levem em consideração as especificidades de cada região, respeitando as divisões territoriais em prol de uma dinâmica socioeconômica mais homogênea no que diz respeito à produção, deslocamento e acesso a mercados. Face a isso, este estudo objetiva verificar os diferentes planos de investimentos em infraestrutura de transportes e logística nacionais e focar no vetor Leste, definido pelo Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023), o qual é formado pelos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, partes de Minas Gerais e leste de Goiás, incluindo Brasília. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, sendo que a análise possui cunho descritivo e qualitativo. Foi possível verificar, entre outros aspectos, a preocupação dos planos, tanto estaduais quanto nacional averiguados, em alinhar os mapas logísticos e os mapas produtivos, visando redução de custos, geração de emprego e renda, bem como escoamento da produção e desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento socioeconômico, planos de logística e transportes, infraestrutura de logística e transportes.

1. INTRODUÇÃO

O progresso e desenvolvimento de um país está intimamente relacionado à infraestrutura de logística e transportes, já que essa possibilita o escoamento da produção e o fluxo de pessoas. O Brasil possui uma infraestrutura de transportes precária, que tem reflexo direto no chamado “Custo Brasil”, que diz respeito ao somatório de dificuldades econômicas, estruturais e burocráticas, que impedem o desenvolvimento sustentável, implicando em perdas pela falta e/ou redução de investimentos, aumento do índice de desemprego e trabalho informal, entre outros.

O atual cenário econômico brasileiro, que conta com baixa participação no

comércio internacional, elevada taxa de desemprego e inflação, associadas ao cenário político, implicam em uma acentuada desaceleração da economia. Essa realidade somada à vasta extensão territorial e às disparidades regionais que o País possui fazem com que a logística e os transportes sejam repensados e planejados, a fim de reduzir as desigualdades por meio de um desenvolvimento compatível com os mapas produtivos e logísticos de cada região.

Com o fito retomar o planejamento e desenvolvimento do setor de logística e transportes, o governo federal tem investido em planos de ação que preveem investimentos que possibilitam o crescimento econômico e a redução das disparidades regionais. Para tanto, em 2007 e com revisão em 2011, foi lançado o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que visa reduzir as deficiências do país nas áreas de saneamento, logística, energia e habitação. Nesse mesmo período, em consonância com o PAC, o Ministério dos Transportes juntamente com o Ministério da Defesa, elaboraram o Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), cujo caráter é indicativo, de médio e longo prazo, com o propósito de formalizar e perenizar o planejamento e análise, sob a perspectiva da logística, das intervenções públicas e privadas na infraestrutura e organização de transportes.

A partir de então, outras iniciativas não só do poder público surgiram, fez a Confederação Nacional dos Transportes (CNT) propor um plano de ações denominado Plano de Logística para o Brasil (PLB). Em 2015, foi lançada a segunda etapa do Plano/Programa de Investimento em Logística (PIL), o qual visa maior dinamismo na economia por meio de uma infraestrutura em logística e transportes moderna e integrada nos diferentes modais.

Além desses planos, foi lançado, mais recentemente, o Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI), com o propósito de mapear oportunidades de investimento em parceria com o setor privado. Visando não só a integração entre o setor público e privado, para atingir os objetivos propostos foram traçados os Planos Estaduais de Logística (PELT), que se propõe a identificar os problemas e as demandas de cada estado, para em conjunto traçar estratégias globais e que integrem os estados.

Neste estudo serão averiguados, além dos planos nacionais, os planos dos Estados do Espírito Santo (PLETES) e Rio de Janeiro (PELC/Rio 2045), que fazem parte do chamado Vetor Leste definido pelo PNL. Esses planos permitiram identificar os problemas/deficiências dos estados no âmbito da logística e transportes, direcionando investimentos prioritários nesse setor.

Logo, este estudo descreve resultados obtidos por meio de uma pesquisa descritiva e de cunho qualitativo, na qual se assume uma perspectiva de análise acerca do assunto. Estruturado em seis sessões: (i) introdução, onde é apresentado o problema de pesquisa; (ii) sistemas logísticos e de transportes; (iii) planos de logística e transportes, que abrange a estruturação dos planos, assim como a apreciação dos planos nacionais; (iv) Plano Estratégico de Logística e de Transportes (PELTS), contemplando apresentação e análise dos planos dos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro, em consonância com os planos nacionais; (v) por fim as considerações finais a respeito deste estudo seguidas das referências bibliográficas

utilizadas.

2. SISTEMA LOGÍSTICO E DE TRANSPORTES

O transporte consiste em uma das principais funções logísticas, uma vez que a logística visa melhorar o nível de rentabilidade da distribuição, por meio de planejamento, organização e controle das atividades de transporte e armazenagem, facilitando o fluxo de materiais (CHING, 2010). Além disso, o transporte contempla, na maioria das organizações, a maior parcela dos custos logísticos, já que representa, em média, “ cerca de 60% das despesas logísticas, o que em alguns casos pode significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia, como é o caso, por exemplo, do setor de distribuição de combustíveis” (WANKE, 2000).

O sistema de transporte contempla as diferentes formas de movimentação dos materiais, produtos e pessoas, interna ou externamente, tendo correlação direta com a qualidade da entrega e dos serviços prestados ao consumidor. O transporte pode ser considerado uma vantagem competitiva no momento em que é efetuado dentro do prazo, com a qualidade desejada pelos consumidores e por organizações especializadas e com *know-how* para desenvolver tal atividade.

No que diz respeito aos produtos e materiais, o transporte é realizado através dos seguintes modais (BERKOWITZ et al, 2003; DIAS, 2012; FLEURY, WANKE; FIGUEIREDO, 2000; NOVAES, 2007):

- rodoviário – é o único modal que possibilita entregas *door-to-door*, sendo o mais utilizado no Brasil. esse modal possui como vantagens a infraestrutura e acessibilidade, uma vez que as rotas são extensas, além do elevado nível de adaptação, rapidez e eficácia, custos baixos com embalagem e investimento para o transportador. no entanto, tem uma ampliação dos custos com a distância percorrida, não sendo vantajoso, apesar de muito utilizado, para longas distâncias. além disso, está sujeito à circulação e trânsito, bem como possui limitação de espaço e peso, estando, ainda, sujeito à regulamentação (horários e mobilidade urbana);
- ferroviário – possui graves problemas estruturais provenientes ainda da época pré-desestatização, associados ao desequilíbrio entre oferta e demanda no segmento de transportes e à deficiente regulamentação no setor. esse modal apresenta como vantagens o baixo custo para longas distâncias, pouco afetado pelo tráfego, indicado para produtos de baixo valor agregado e alta densidade. entretanto, também apresenta desvantagens, baixa flexibilidade de serviços e horários, pouca competitividade para distâncias curtas e cargas pequenas, depende de outros modais de transporte, elevados custos de movimentação dos materiais;
- aéreo – ideal para mercadorias de alto valor agregado e para longas distâncias, tendo em vista que possui como vantagem a rapidez e agilidade,

bem como a flexibilidade e frequência entre as localidades. no entanto, é pouco flexível no que tange à necessidade de terminais, acaba sendo lento quando utilizado para pequenas/curtas distâncias, além do elevado custo e baixa capacidade de carga;

- dutoviário – modal restrito a poucos produtos, apesar da longa vida útil, rapidez e pouca necessidade de mão-de-obra e manutenção. porém, o investimento inicial desse tipo de modal é elevado;
- aquaviário – esse modal se subdivide em (i) marítimo – amplamente utilizado para transporte de cargas internacionais; (ii) fluvial – transporte por rios e no brasil muito utilizado na região amazônica, dada suas especificidades geográficas; (iii) ou cabotagem – transporte ao longo da costa. o modal aquaviário apresenta como vantagem a competitividade para produtos de baixo custo e valor agregado, sendo ideal para longas distâncias e grandes volumes pois possui baixo custo. porém, sua flexibilidade é baixa, além da necessidade de infraestrutura no que tange a orla marítima, portos, rios e lagoas navegáveis.

A escolha pelo modal mais indicado para cada organização e operação a ser realizada depende do custo, produto a ser transportado, velocidade/tempo/prazo de entrega e a possibilidade de incorrer em perdas e danos. Assim, os modais de transporte podem ser avaliados com base nos seguintes critérios de serviços (BERKOWITZ et al, 2003): (i) custos; (ii) tempo/velocidade de deslocamento; (iii) capacidade da carga; (iv) confiabilidade na entrega e nos serviços prestados; (v) acessibilidade e infraestrutura disponível; e (vi) frequência nas entregas.

No Brasil, o modal rodoviário detém a maior parcela de utilização da malha de transportes, com 61,1%, por conta da extensão das rodovias cobrindo todo o território nacional, proporcionando entrega ágil e precisa a um custo acessível. Essa parcela é seguida do modal ferroviário, que detém 20,7%, posteriormente, pelo modal aquaviário com 13,6%, do modal dutoviário com 4,2% e, por último, está o modal aéreo com 0,4%, considerando o total de 794.903 milhões de TKU's transportados (BERKOWITZ et al, 2003; BERTAGLIA, 2009; CNT, 2013; FLEURY, WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O aumento considerável de circulação de pessoas e materiais proveniente do processo de globalização passa a exigir melhorias e expansão de capacidade e infraestrutura para escoamento da produção e circulação de pessoas. Apesar da infraestrutura de transportes ser fundamental para o desenvolvimento de uma região e do país, o *The World Bank* (2010) afirma que a infraestrutura ainda é o principal entrave na otimização do desempenho logístico dos países em desenvolvimento, dificultando suas trocas comerciais.

3. PLANOS DE LOGÍSTICA E TRANSPORTES

3.1 ESTRUTURA PARA ELABORAÇÃO

O desempenho da logística e transportes de uma região ou país está intimamente relacionado a fatores como (BANCO MUNDIAL, 2006; BARBERO, 2010; MENDES LUNA et al, 2011): (i) infraestrutura e disponibilidade de serviços de transporte; (ii) a logística empresarial e a forma como a cadeia de suprimentos está estruturada, considerando as capacidades globais e individuais dos envolvidos; e (iii) a facilitação comercial, ou seja, aspectos documentais, burocráticos e de segurança nas trocas e movimentação de carga nacional e internacionalmente. Tal infraestrutura se reflete diretamente na qualidade dos serviços logísticos prestados e na agilidade no escoamento da produção, sendo que a tríade dos eixos temáticos a ser contemplada nos planos de logística e transportes é ilustrada na Figura 1 e discutida a seguir.



Figura 1 - Principais eixos temáticos de um plano de logística e transportes
Fonte: Mendes Luna et al. (2011).

- Infraestrutura dos transportes – parte-se do mapeamento da oferta e demanda, a fim de identificar os gargalos atuais e futuros, bem como as perspectivas a longo prazo e a disponibilidade de infraestrutura disponível nos modais. A partir do levantamento da demanda futura, tem-se a perspectiva dos volumes a serem transportados e os investimentos necessários, que são a base para os planos de investimentos em logística e transportes. Os planos e os estudos realizados na área salientam a necessidade de serem realizados investimentos a fim de reduzir os gargalos inerentes a defasada infraestrutura que o Brasil possui;
- Logística empresarial – relaciona-se a forma como as organizações estão inseridas e estruturadas na sua cadeia de suprimentos, bem como a sua relação com os operadores e intermediários de mercado e suas capacidades produtivas. Trata-se de uma perspectiva microeconômica que influencia diretamente a competitividade da região, cabendo ao poder público a promoção e disponibilidade dos recursos de infraestrutura de forma eficiente a fim de facilitar a atuação das empresas;

- **Facilitação do comércio** – aspecto sobre o qual a atuação do Estado tem influência direta na melhoria do desempenho da logística e transportes. O Brasil possui uma burocracia muito grande em relação aos documentos necessários para o transporte, em especial, no âmbito do comércio internacional, fazendo com que a quantidade de documentos e o tempo para exportar e importar sejam muito maior que em outros países (THE WORLD BANK, 2007; 2010). Isso faz com que os custos logísticos se elevem significativamente e o nível de serviço caia, piorando a competitividade das empresas nacionais no mercado internacional. Para minimizar e sanar tais problemas diversos organismos públicos tem atuado em conjunto visando maior integração, a fim de agilizar os processos logísticos, reduzindo a burocracia por meio da implementação de sistemas de tecnologia da informação.

Assim, a sincronia nas informações e ações conjuntas tanto na esfera pública quanto privada possibilitam a identificação de possíveis gargalos atuais e futuros, a fim de elaborar planos de investimento em logística e transportes capazes de alavancar o crescimento e desenvolvimento das regiões e, conseqüentemente, do país.

3.2 PLANOS NACIONAIS

3.2.1 Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023)

O Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT/2007-2023) foi desenvolvido em 2007 e revisado em 2011, por meio de uma parceria entre o Ministério dos Transportes (MT) e o Ministério da Defesa (MD). Esse plano possui cunho indicativo de médio e longo prazo, visando o desenvolvimento socioeconômico do país, com propósito de

formalizar e perenizar instrumentos de análise, sob a ótica da logística, para dar suporte ao planejamento de intervenções públicas e privadas na infraestrutura e na organização dos transportes, de modo que o setor possa contribuir efetivamente para a consecução das metas econômicas, sociais e ecológicas do país, em horizontes de médio a longo prazo, objetivando o desenvolvimento sustentado (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2014).

Trata-se de um plano multimodal que interliga a cadeia logística como um todo, incluindo a rede de transportes e as estratégias traçadas pelos diferentes elos da cadeia de suprimentos (CENTRAN, 2007). O PNLT foi elaborado de forma participativa, buscando orientar as ações do Estado juntamente com os setores produtivos, a fim de que o plano fosse orientado às reais necessidades dos usuários (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E MINISTÉRIO DA DEFESA, 2014). Para isso foram

necessárias duas etapas, primeiramente o dimensionamento da oferta e demanda no segmento de transportes e, posteriormente, a análise das alternativas de investimento em cada modal e malha de transportes (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES; MINISTÉRIO DA DEFESA, 2007). As projeções de oferta e demanda de produtos agregados contemplaram 80 tipos de produtos em 558 microregiões, as quais foram agrupadas em 7, denominadas vetores logísticos, conforme sintetiza o Quadro 1.

Com isso foi possível elaborar relatórios com projeções econômicas a nível macro, setorial e regional, fornecendo informações que embasaram o planejamento estratégico governamental, para três períodos básicos, 2008-2011, 2012-2015 e 2015-2023.

VETORES	ABRANGÊNCIA
Amazônico	Rondônia, Acre, Roraima, Amazonas, parte do oeste do Pará e norte do Mato Grosso;
Centro-Norte	Amapá, Maranhão, parcelas do leste do Pará e do Mato Grosso e nordeste de Goiás;
Nordeste Setentrional	Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe e parcelas do norte de Alagoas e Piauí;
Nordeste Meridional	Bahia e sudeste do Piauí, de Goiás, de Minas Gerais e Alagoas;
Leste	Espírito Santo, Rio de Janeiro, parcelas de Minas Gerais e leste de Goiás, incluindo Brasília;
Vetor Centro-Sudeste	São Paulo, Mato Grosso do Sul, parcelas do sudeste de Minas Gerais, sul de Goiás e norte do Paraná;
Sul	Rio Grande do Sul, Santa Catarina e parcela do Paraná.

Quadro 1 - Divisão das regiões brasileiras de acordo com o PNLT

O direcionamento de recursos aos vetores, sistemas e modais variou de acordo com as necessidades e *expertise* de cada região, a fim de fomentar ainda mais a economia local, sendo que o Gráfico 1 ilustra a previsão de distribuição dos investimentos até 2023 por modal. Salienta-se que a maior previsão de investimento, em 2011, foi na malha ferroviária, apesar do elevado volume de recursos destinados à malha rodoviária, que possui maior predominância no País.

No que tange aos vetores logísticos, percebe-se maior investimento, conforme relatórios de 2011, exposto no Gráfico 2, destinado ao Vetor Centro Sudeste, uma vez que consiste em um grande centro econômico do País, seguido do Vetor Leste (foco deste estudo). Os investimentos nos demais vetores estão distribuídos de acordo com o potencial e necessidades de cada região.

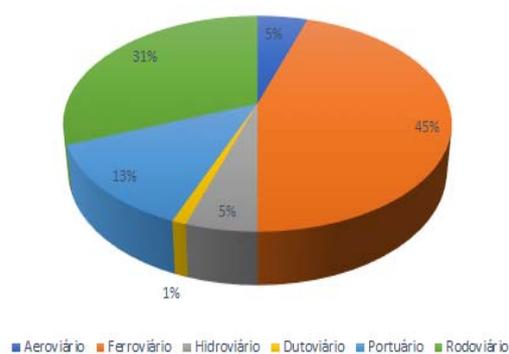


Gráfico 1 - Distribuição de recursos por modal
Fonte: Elaborado a partir do PNLT 2007/2023

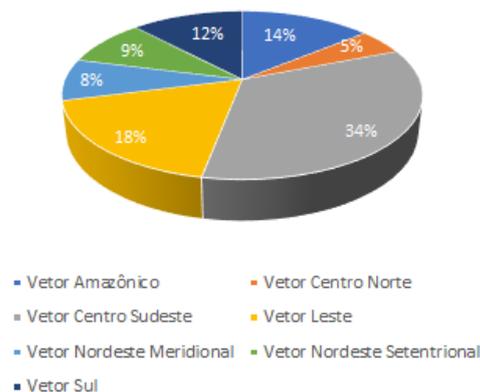


Gráfico 2 - Distribuição de recursos por vetor
Fonte: Elaborado a partir do PNLT 2007/2023

O PNLT partiu dos indicadores socioeconômicos das diferentes regiões brasileiras para dividir o país em vetores e realizar o planejamento dos investimentos, a fim de minimizar as disparidades regionais e equilibrar a atual matriz de transportes de cargas do País, bem como a formação de parcerias a fim de concretização do planejado.

3.2.2 Plano de Logística para o Brasil (PLB/CNT-2007)

Elaborado em 2007 pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), o Plano de Logística para o Brasil (PLB) abrange propostas de ampliação e integração da malha de transportes brasileira, com planos de adequação, construção e recuperação da infraestrutura dos modais e dos principais *links* da rede, terminais intermodais e portos marítimos. Para isso, o País foi dividido em eixos levando em consideração os fluxos macro e microrregionais, conforme sintetiza o Quadro 2. Tal Plano surgiu da preocupação em ampliar e integrar a matriz de transportes brasileira com aspectos quali e quantitativos de infraestrutura.

EIXOS	ABRANGÊNCIA
Nordeste-Sul	de Rio Grande (RS) a Fortaleza (CE);
Litorâneo	liga a região Sul à região Norte do País;
Norte-Sul	liga a região Norte e a região Sul, cruzando a região Centro-Oeste e passando pelo interior do país;
Amazônico	inicia em Tabatinga (AM) e segue ao longo das hidrovias até Macapá (AP), onde atinge o Oceano Atlântico, por meio apenas do modal aquaviário;
Centro-Norte	de Novo Mundo (MS) a Santarém (PA);
Norte-Sudeste	liga as regiões Norte e Sudeste, passando pela região Centro-Oeste;
Leste-Oeste	conecta o extremo oeste do Acre até a Bahia;
Nordeste-Sudeste	de São Luis (MA) até o município do Rio de Janeiro;
Cabotagem	liga os principais portos marítimos brasileiros por meio das possíveis rotas operacionais de cabotagem.

Quadro 2 - Divisão das regiões brasileiras de acordo com o PLB

O PLB possui caráter indicativo, sendo formado por um conjunto de propostas voltadas aos Eixos logísticos supramencionados, os quais representam os fluxos macro e microrregionais do país. Os projetos elaborados tem o objetivo de oferecer maior nível de serviços aos operadores de transporte, aumentando a qualidade e reduzindo custos e poluição ambiental. Dessa forma, no que tange à infraestrutura de transportes, o PLB objetivou:

- Traçar um plano de infraestrutura de transporte ideal para o país, na visão dos operadores;
- Nortear os projetos principais direcionados à melhoria da malha de transporte do País;
- Promover maior integração física, econômica e social por meio de infraestrutura de transporte de qualidade;
- Otimizar a intermodalidade no País;
- Reduzir os impactos ambientais do transporte de cargas no País.

Com isso, focou-se na integração da infraestrutura logística por meio da intermodalidade, conectando o Brasil com os demais países da América Latina, a fim de fomentar a exportação e a integração das zonas de produção e consumo, tornando os produtos mais competitivos. Para a CNT, a eficiência e eficácia logística estão diretamente relacionadas à infraestrutura de transportes, a qual geralmente é planejada e financiada pelo poder público, enquanto, a maioria dos veículos de carga e passageiros é pertencente à iniciativa privada, logo, a qualidade no serviço prestado pelas empresas depende também da infraestrutura oferecida pelo Estado.

Além disso, conforme a CNT, a rede de infraestrutura brasileira opera de maneira diferenciada nas diferentes regiões brasileiras, havendo um desequilíbrio na matriz de transportes e no desenvolvimento das regiões. O PLB veio para suprir essas lacunas e priorizar investimentos de forma holística, visando reduzir as disparidades das diferentes regiões brasileiras por meio da identificação da oferta e demanda futura atrelada à melhoria operacional da matriz de transportes.

3.2.3 Programa de Investimento em Logística (PIL)

Elaborado em 2012, juntamente com o programa de concessões de rodovias e ferrovias e, posteriormente, o PIL-Aeroportos e o PIL-Portos, o Programa de Investimentos em Logística (PIL) objetivou a ampliação dos investimentos em infraestrutura de transportes, ampliando e modernizando a rede de transportes no País, reduzindo assim os custos aos usuários. Tais melhorias na infraestrutura visavam fomentar o agronegócio, turismo e escoamento da produção, bem como a redução de custos das importações e exportações, a integração da cadeia de valor, desenvolvimento sustentável, emprego e renda, reduzindo as disparidades

regionais.

O PIL prevê a concessão de aeroportos, rodovias, ferrovias e portos na busca por melhorias e modernizações da infraestrutura da malha de transportes do País. Com essa proposta, a ideia é reduzir os investimentos do poder público, ampliando a participação da iniciativa privada no financiamento das melhorias propostas. Reforça-se a integração e articulação de parcerias público-privadas, assim como a intermodalidade ao longo da cadeia produtiva em prol do crescimento sustentável.

3.2.4 Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI)

Lançado em 2015, o Plano Nacional de Logística Integrada (PNLI) consiste no mais atual planejamento para o setor de transportes no Brasil. Tal plano objetiva “identificar as necessidades e oportunidades de investimentos a curto, médio e longo prazo, para prover o país de uma logística de transportes eficiente e competitiva, sempre com associação entre infraestrutura e serviços, numa visão Pública, Privada e Público-privada” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2015).

O PNLI perpassa a esfera governamental, comprometido com o desenvolvimento do País como um todo, a fim de garantir a integridade e segurança nacional e preservação do meio ambiente. Para tanto, outros planos foram considerados complementares, entre eles: (i) Planos Setoriais de Infraestrutura elaborados anteriormente pela esfera Federal; (ii) Planos Estaduais Estratégicos de Logística e Transporte (PELTS) (que neste estudo será focado nos PELTS dos Estados pertencentes ao Vetor Leste); (iii) Políticas de Integração e de Desenvolvimento Regional e; (iv) Política Nacional do Meio Ambiente.

O escopo temporal do Plano é de 20 anos (2015-2035), sendo que esse parte da identificação do panorama e dos padrões de serviço de transporte e infraestrutura atuais e simulações de implementações futuras, considerando o tráfego atual e as projeções futuras. Assim, o Plano se propõe a integração a partir da padronização, da identificação dos gargalos produtivos e de infraestrutura, priorizando os investimentos com vista a minimização das diferenças regionais e sociais nas diferentes regiões geográficas do País.

4. PLANO ESTRATÉGICO DE LOGÍSTICA E TRANSPORTES (PELTS) – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Os planos logísticos estaduais, articulados aos planos logísticos federais, orientaram os investimentos do Governo Federal por meio do PAC. Na esfera nacional os planos são organizados pelo Governo Federal em vetores logísticos, conforme exposto anteriormente no Quadro 1, que consiste em uma subdivisão logística do País em espaços territoriais considerando aspectos socioeconômicos, principalmente aqueles relativos à produção, deslocamentos e acesso aos mercados consumidores. Dessa forma, o PNLIsubdivide o País em sete regiões denominadas

Vetores Logísticos, desconsiderando fronteiras estaduais. Salienta-se, neste estudo, será considerado o Vetor Leste do PNLT, que, embora contemple os Estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e partes de Minas Gerais, leste de Goiás e Brasília, o seu quadro situacional será ilustrado através apenas dos Estados do Espírito Santo e do Rio de Janeiro. O Quadro 3, expõe o propósito/objetivo dos PELTS apresentados e analisados na sequência.

PLANOS	PROPÓSITO
Plano Estratégico de Logística e de Transportes do Espírito Santo (PELTES)	objetiva um diagnóstico das demandas de infraestrutura e logística do Espírito Santo;
Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045)	visa analisar a rede logística no tocante a cargas no Estado, bem como sua influência na hierarquização de projetos e investimentos.

Quadro 3 – Objetivos dos PELTS ES e RJ

No caso específico do Estado do Rio de Janeiro, seu Plano Estratégico de Logística e de Cargas mais recente, o PELC/RJ 2045 (RIO DE JANEIRO, 2016) se caracteriza por reunir estudos de infraestrutura logística, atividades produtivas, empresas operadoras, governos, operações, demandas e outras possibilidades com indicações para investimentos no setor. Dentre outros elementos, o PELC/RJ 2045 apresenta: (i) diagnóstico completo do sistema logístico; (ii) planejamento amostral considerando contagem volumétrica e classificatória de veículos; (iii) análises de origem e destino; (iv) custos logísticos e das conexões RJ-MG e RJ-SP; (v) estudos sobre necessidade de investimentos em rodovias e níveis de serviço; (vi) avaliação de portfólio de projetos e medidas de gestão; (vii) planos de comunicações e de governança.

O Plano foi desenvolvido com base em 12 “Âncoras Logísticas”, consideradas pontos-chave do Plano e em torno das quais são apontadas ações prioritárias, englobando portos, aeroportos, complexos multimodais e eixos logísticos. Naturalmente, foram levadas em conta as sustentabilidades econômica e socioambiental. As “Âncoras Logísticas do PELC/RJ 2045 são: (i) Porto do Rio de Janeiro; (ii) Eixo Multimodal do Açu; (iii) Aeroporto do Galeão; (iv) Porto de Itaguaí; (v) Eixos Multimodais RJ-ES; (vi) Eixos Multimodais RJ-SP; (vii) Eixo Multimodal Central Rio-MG; (viii) Arco Metropolitano; (ix) Eixos Rodoviários Metropolitanos; (x) Ligações Rodoviárias Transversais; (xi) Eixo Rodoviário Região Serrana-Noroeste Fluminense e; (xii) Instalações de Apoio *Offshore*.

No caso específico dos Portos do Rio e Itaguaí, algumas fontes de ineficiência merecem destaque: (i) os procedimentos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) são lentos e poderiam ser agilizados se os processos ocorressem em conjunto; (ii) as equipes da ANVISA são reduzidas e com jornada irregular; (iii) a ANVISA não possui laboratórios para análises no RJ, sendo assim, as amostras são enviadas para outros estados; (iv) procedimentos de inspeção que demandem abertura de contêiner exigem presença de um funcionário habilitado para a retirada do lacre que, quando

ausente, obriga reagendamentos; (v) falta de agilidade no posicionamento dos contêineres em locais em que atuam os diferentes anuentes; (vi) inexistência de postos bancários ou de arrecadação fazendária nos fins de semana, ampliando o tempo permanência da carga e os custos logísticos.

No caso do Estado do Espírito Santo, o Plano Estratégico de Logística e de Transportes do Espírito Santo - PELTES (ESPÍRITO SANTO, 2009) contemplou análises dos setores industrial e agropecuário, além dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), com o objetivo de identificar o potencial de cada microrregião e suas principais conexões econômicas internas e com o mercado externo. No desenvolvimento do PELTES se buscou a diversificação econômica, maior agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas, propiciando um desenvolvimento mais equilibrado entre a região metropolitana, o litoral e o interior. Alguns elementos básicos foram considerados no desenvolvimento do PELTES: (i) impacto e duração da crise mundial da época; (ii) desenvolvimento de plano como parte da preparação para a retomada pós-crise; (iii) e foco no desenvolvimento das regiões, agregação de valor e integração competitiva nacional e internacional com a adoção dos eixos estratégicos do Projeto de Desenvolvimento do Espírito Santo - ES2025.

Os investimentos do Governo Federal em infraestrutura de transportes no Espírito Santo têm sido relativamente baixos e aquém de suas necessidades. O quadro, no momento de desenvolvimento do Plano Logístico, era de obras de expansão do Aeroporto de Vitória paralisadas, privatização da BR-101 adiada, expansão do sistema ferroviário não contemplada, além da pequena ingerência das autoridades estaduais sobre sua infraestrutura logística sob controle do Governo Federal ou de empresas privadas. No PELTES a proposta para enfrentamento dos gargalos referentes setor portuário é de um novo porto com grande profundidade no acesso e nas áreas de atracação, que permita a operação de porta-contêineres e supergraneleiros, terrenos para complexos industriais, eficiente logística de terra, ampla retroárea, disponibilidade de água e energia, cais protegido e equipamentos eficientes para movimentação de cargas. No setor ferroviário as principais disfunções existentes no eixo Vitória-Rio-SP são: (i) diferença de bitolas; (ii) deficiência de manutenção das vias, instalações e equipamentos; (iii) inadequação de pátios e terminais; (iv) condições de traçado inadequadas e conflitos na travessia de áreas urbanas.

No PELTES foi apontada como de fundamental importância uma ligação ferroviária no eixo em bitola larga, interligando-se com os sistemas do corredor Rio-SP, para transporte dos fluxos potenciais identificados para a Ferrovia Litorânea Sul no mesmo trajeto pela possibilidade de captação de parte dos fluxos rodoviários de carga entre Vitória/Rio/SP. No setor rodoviário o quadro não é melhor, cerca de 10% das rodovias do Estado são pavimentadas e todas são de pistas simples, gerando problemas de capacidade de transporte e segurança. As rodovias federais BR-101 e BR-262 possuem capacidade muito aquém das necessidades de escoamento dos portos, restringindo o desempenho econômico e operacional das empresas. Para o enfrentamento dos gargalos oriundos do setor rodoviário, identificou-se no PELTES a

necessidade de: (i) adequação da capacidade da BR-101, com concessão à iniciativa privada; (ii) adequação da capacidade da BR-262; (iii) e implantação de eixos rodoviários interiores para aumentar a integração das regiões do Estado e com os estados vizinhos, sobretudo Rio de Janeiro e Minas Gerais. No setor aeroportuário o PELTES apontou a necessidade da retomada da expansão do Aeroporto de Vitória - construção de um terminal de cargas e um novo terminal de passageiros para atender a mais de 2,1 milhões de passageiros/ano aumentando o fluxo turístico e a ampliação de negócios.

Os diagnósticos levantados pelo PELC/RJ 2045 e PELTES são convergentes e adotaram a metodologia dos planos nacionais, visando à definição de ações prioritárias no que tange à infraestrutura de transportes. Essa análise conjunta possibilita visualizar os investimentos em infraestrutura que recebem destaque a partir da análise da oferta e demanda, apesar das diferenciações quanto à subdivisão dos Vetores Logísticos no caso do PNLT e dos Eixos Estruturantes no caso do PLB. Ressalta-se que o denominado Vetor Leste do PNLT, foco desta análise, está correlacionado ao Eixo Litorâneo do PLB, que liga a região Sul à região Norte do País, entretanto, ambos os planos consideram os aspectos geo-socio-econômicos desconsiderando os limites fronteiriços.

Sumarizando os planos nacionais e estaduais apresentados e analisados, percebe-se que os mesmos, independente de se tratar de plano público (PNLT, PIL e PNLI) ou privado (PLB), levam em consideração a melhoria da malha viária, de transporte e de terminais, com fito da redução dos custos logísticos, por meio da maior competitividade dos produtos de cada região do País, a partir do diagnóstico da oferta e demanda. Além disso, todos os planos analisados possuem análise do impacto sócio-econômico das propostas efetuadas. Ressalta-se que, dos planos nacionais e estaduais averiguados, apenas o PLB e o PELC/RJ 2045 foram elaborados pela iniciativa privada, os demais (PNLT, PIL, PNLI e PELTES) foram elaborados pelo poder público, conforme exposto no Quadro 4.

PLANOS	ELABORAÇÃO		ASPECTOS DE INFRAESTRUTURA CONTEMPLADOS			
	Setor Público	Setor Privado	Diagnóstico de Oferta e Demanda	Análise do Impacto Sócio-econômico	Impacto Ambiental	Arranjos Institucionais
PNLT	X		X	X	X	
PLB		X	X	X	X	
PIL	X		X	X		
PNLI	X		X	X	X	X
PELTES (ES)	X		X	X		X
PELC/RJ 2045 (RJ)		X	X	X	X	

Quadro 4 - Características dos planos de logística e transporte apreciados
Fonte: Adaptado de Zago e Malebranche (2016).

No que tange aos aspectos ambientais, os Planos PNLT, PLB, PNLI e PELC/RJ 2045 abordam a questão, enquanto o PIL e o PELTES não contemplam essa análise em seu planejamento de infraestrutura. Por fim, apenas o PNLI e o PELTES

contemplam arranjos institucionais para desenvolvimento e implementação de suas ações de melhoria em infraestrutura de logística e transportes.

Independente da elaboração do plano ter sido realizada pelo setor público ou privado, a participação de ambos é observada, uma vez que para a operacionalização e êxito dos planos é necessária cooperação e parcerias, visando o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões do País. Além disso, as propostas convergem na utilização dos modais de transporte e no planejamento de investimentos em infraestrutura de logística e transportes, a fim de alavancar o crescimento econômico, o escoamento da produção e a circulação de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A precariedade e a falta de investimentos na infraestrutura de logística e transportes inibe a competitividade, dificultando o escoamento da produção e a circulação de pessoas, diastanciando ainda mais as diferentes regiões brasileiras as quais já tem características díspares entre si e afetando negativamente o comércio internacional. Para minimizar os problemas de investimentos e infraestrutura em logística e transportes foram elaborados planos nacionais e estaduais que direcionam os investimentos de acordo com a análise da oferta e demanda no setor.

Nesse sentido, inicialmente foi criado o PNLT, com o propósito da retomada dos planejamentos estratégicos em infraestrutura logística e de transportes, a partir de então foram elaborados outros planos a nível nacional (PLB, PIL e PNLI) e estadual (PELTS). Foi possível perceber a congruência entre os planos nacionais e estaduais, em prol da melhoria nas condições de infraestrutura e equidade entre as diferentes regiões brasileiras.

Aqui foram averiguados, além dos planos nacionais supramencionados, os planos dos estados do Espírito Santo (PELTES) e Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045), sendo que ambos partiram da oferta e demanda atuais e projeções futuras no que tange aos transportes e infraestrutura logística. Ressalta-se que os planos dos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro apontam diversos problemas a serem sanados no quesito infraestrutura de logística e transportes, bem como apontam várias possibilidades de sanar essas deficiências, podendo fomentar a competitividade e integração entre as regiões. Tais melhorias terão impacto considerável no âmbito socioeconômico, ambiental e político, com vistas ao crescimento sustentável das regiões e entorno.

As propostas de investimentos preocupam-se com as áreas de produção econômica e sua integração, buscando minimizar as disparidades regionais do País. Isso se reflete no momento em que os planos nacionais efetuam divisões das regiões geográficas do País baseando-se na aproximação do mapa logístico e do mapa produtivo, levando em conta a *expertise* de cada região. Além disso, as propostas apresentadas visam também a aproximação dos setores público e privado em prol do desenvolvimento, por meio do escoamento da produção, da redução dos danos ambientais e dos custos.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Argentina**: el desafío de reducir los costos logísticos ante el crecimiento del comercio. Departamento de Finanzas, Sector Privado e Infraestructura. Región de América Latina y el Caribe. Informe No. 36606-AR, 2006.

BARBERO, J. A. A logística de cargas na América Latina e no Caribe: uma agenda para melhorar seu desempenho. Banco Interamericano de Desenvolvimento – Setor de Infraestrutura e Meio Ambiente – **Notas Técnicas No. IDB-TN-103**, Washington DC, USA., 2010.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLET, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. Vol. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain**. São Paulo: Atlas, 2010.

CENTRAN. (2007). **Plano Nacional de Logística e Transportes – PNLT**. Disponível em: [https://jornalgggn.com.br/sites/default/files/documentos/Volume_1 - Tomo 2 - _Parte_3.pdf](https://jornalgggn.com.br/sites/default/files/documentos/Volume_1_-_Tomo_2_-_Parte_3.pdf). Acesso em: 3 jul. 2016.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Plano CNT de Transporte e Logística**. 2013. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/>. Acesso em: 23 set. 2015.
DIAS, M. A. P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. São Paulo: Atlas, 2012.

ESPÍRITO SANTO. (2009). Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. **Plano Estratégico de Logística e Transportes do Espírito Santo – PELTES**. Disponível em: [http://www www.logistica-es.com.br/](http://www.www.logistica-es.com.br/). Acesso em: 02 set. 2017.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES LUNA, M.M.; MENDES LUNA, P.T.; FRIES, C. E.; MOTTA, K. S. **Planejamento de logística e transporte no Brasil: uma análise dos planos nacional e estaduais**. Anais do XXV ANPET- Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes; 2011; XXV ANPET- Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Belo Horizonte; BRASIL; Português.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E MINISTÉRIO DA DEFESA (2007) **Plano Nacional**

de Logística e Transporte: Sumário Executivo. Brasília. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1294950307.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

_____. (2014) **Plano Nacional de Logística e Transporte:** Sumário Executivo. Brasília. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1294950307.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PLANO NACIONAL DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA. (2011). Disponível em: <http://transportes.gov.br/conteudo/2818-pnlt-relatorio-executivo-2011.html> >. Acesso em 02 set. 2017.

PLANO DE LOGÍSTICA PARA O BRASIL. (2007). Disponível em: <http://www.cnt.org.br/informacoes/pesquisa/splb/2007>>. Acesso em 26 de março de 2016.

RIO DE JANEIRO. (2016). Secretaria de Estado de Transportes – SETRANS. **Plano Estratégico de Logística e Cargas do Estado do Rio de Janeiro (PELC/RJ 2045)**. Disponível em: <<http://www.pelcrj2045.rj.gov.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2007 - Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington, World Bank, 2007.

_____. **Connecting to Compete 2010 Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators.** Washington, World Bank, 2010.

ZAGO, C. A.; MALEBRANCHE, H. Planejamento de logística e transportes: um estudo dos planos de infraestrutura brasileiros. In: Congresso Internacional de Administração – ADM 2016. **Anais...** Natal/RN, 2016.

WANKE, P. (2000). O papel do transporte na estratégia logística. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/o-papel-do-transporte-na-estrategia-logistica/>. Acesso em: 28 out. 2017.

ABSTRACT: Brazil has a wide territorial extension, with characteristics and diversities in each region, making the programs to face regional inequalities are elaborated from a perspective of socioeconomic development compatible with the logistic maps of

each region. This reality means that there is a need for investment and planning of the transport and logistics infrastructure that take into account the specificities of each region, respecting the territorial divisions in favor of a more homogeneous socioeconomic dynamics with respect to the production, access to markets. In the light of this, this study aims to verify the different investment plans in national transport and logistics infrastructure and to focus on the Eastern vector, defined by the National Logistics and Transport Plan (PNLT / 2007-2023), which is formed by the states of “Espírito Santo”, “Rio de Janeiro”, parts of “Minas Gerais” and east of “Goiás”, including “Brasília”. To reach the proposed objective, bibliographical and documentary research was used, and the analysis is descriptive and qualitative. It was possible to verify, among other aspects, the concern of the plans, both state and national investigated, in aligning logistic maps and production maps, aiming at reducing costs, generating employment and income, as well as production and development.

KEYWORDS: Socioeconomic development, logistics and transport plans, logistics and transport infrastructure.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design – PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXSANDRO PINTO RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: alexsandro_pinto@yahoo.com.br

AMANDA PRISCILA DA SILVA Graduada em Administração pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. amanda-priscilla@hotmail.com

AMANDA RAFAELI VANDOSKI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba – PR

AMARILDO MAIA ROLIM Graduação em Sistemas de Informação pela Faculdade 7 de Setembro; Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará - UFC; E-mail para contato: amarildo.rolim@sti.ufc.br

ANA PAULA LINDNER Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná - Unidade de Pato (2002); - Graduação em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco(2007); Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Recursos Humanos (2010); Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco

ANDRIELA BACKES RUOFF Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa

Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: andriback@gmail.com

ARTHUR MICAEL ABRANTES ESTRELA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Arthur.micael7@gmail.com

BRUNA CARLA VOLTOLINI Professora substituta do Instituto Federal de Santa Catarina; Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: brunacvoltlin@gmail.com

BRUNA MOURA BECK Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; bbec_08@hotmail.com

BRUNO SILVA ALENCAR Pós graduado em Gestão de Projetos, graduado em Engenharia de Produção e Matemática. Atualmente é empresário, auditor de qualidade e professor nos cursos de Administração e Engenharia de Produção na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Leciona às disciplinas Planejamento e Controle da Produção, Engenharia da Qualidade, Gestão de projetos e Administração da Produção. Tem experiência profissional de 8 anos em empresas da área de prestação de serviços eletromecânicos em siderurgias e mineração; e possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

CAMILA AVOSANI ZAGO Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA); Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail para contato: camila.avosani@gmail.com

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED Professor Efetivo da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em qualidade e produtividade pela UFSC; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Coordenador da Incubadora de empresas da PUC GOIÁS. Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: carbiowaqued@gmail.com

DENILSON COSTA DE CARVALHO Professor da Faculdade São Francisco da Paraíba; - Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Mestrado em

Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba;
denilsonccarvalho@yahoo.com.br

DENISE LÚCIA MATEUS GOMES NEPOMUCENO Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Graduação em Engenharia de Alimentos pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: deniselmgn@gmail.com

DIEGO FRAZATTO PEDROSO Mestrando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Graduado em Segurança da Informação pela Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (FATEC) e em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO), atuou por mais de 5 anos no ramo de consultorias empresarias pela LTC Lopes Treinamento e Consultoria. Atualmente trabalha para RNP em projetos relacionados a tecnologia da informação, com foco em redes de computadores e sistemas distribuídos.

EDVANDRA AUGUSTA MACHADO PEREIRA Possui graduação em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Internacional (2016). Atualmente é assistente em administração da Universidade Federal de Uberlândia.

ERICK BARROS NASCIMENTO Bacharel em Sistemas de Informação - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). Especialista em Segurança de Rede de Computadores - FGF (Faculdade Integrada Grande Fortaleza); Mestrando em Ciências da Computação - UFS (Universidade Federal de Sergipe); Técnico da Informação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA Campus Paulo Afonso); Professor da Faculdade Sete de Setembro - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). E-mail para contato: erick.nascimento@fasete.edu.br

ERIKA MALINOVSKI PEREIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

EZEQUIEL ALVES DE GODOI SODRÉ Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: ezequiel.ags@gmail.com

FAGNER PEREIRA Professor Especialista Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2015) . Atualmente é SUPERVISOR ADMINISTRATIVO da Universidade Presidente Antônio Carlos.

FERNANDO CÉSAR DE LIMA Graduado em Administração Pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. fernandolima@asc.es.edu.br

FRANCISCO ROBERTO PINTO Professor da Universidade Estadual do Ceará (UECE); – Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração

(PPGA - Mestrado e Doutorado) da Universidade Estadual do Ceará (UECE); Graduação em Administração e Licenciatura em Música pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (UC). Pós Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Grupo de pesquisa: Bem-estar e mal-estar nas organizações; Bem-Estar na UECE; Laboratório de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade – GEPES; Desenvolvimento de Tecnologia para Implantação de Cidades Inteligentes no Semiárido Nordeste (projeto-piloto). E-mail para contato: roberto.pinto@uece.br

HANNAH MIRANDA MORAS Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. hannahmorais@asc.es.edu.br

HELIOS MALEBRANCHE Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Engenharia Eletrônica e Engenharia de Telecomunicações pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestrado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Doutorado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); E-mail para contato: heliosmalebranche@gmail.com

INGRID ANA DE MELO GABASSI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

IRENE REIS Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Administração pela Universidade Unisinos – Universidade do Vale dos Sinos; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: irenereis15@hotmail.com

ISABELA LAÍSE NOGARA Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; isanogara@hotmail.com

JACQUELINE DE ANDRADE Atualmente é secretária da Diretoria do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Graduada em Administração pela UNIPAC.

JOSÉ ALEF DOS SANTOS PESSOA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; alefpessoacz@gmail.com

JOSÉ RICARTE FEITOSA FILHO Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Feitosa_adm@outlook.com

JOSENEY RODRIGUES DE QUEIROZ DANTAS (IN MEMORIAN) Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de estudos em Geografia Agrária e Regional (NUGAR); Espacialidades Econômicas e Desenvolvimento Regional e Urbano, do Departamento de Economia da URCA. Coordenadora do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (NEDET) no Território do Alto Oeste Potiguar. Bolsista Produtividade em Pesquisa pelo CNPq.

JULIANA CARVALHO DE SOUSA Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: Psicodinâmica do Trabalho; Gestão de Pessoas; e Bem-Estar na UECE; E-mail para contato: juli.cs1009@gmail.com

JUSSARA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

JUSSARA FERNANDES LEITE Possui mestrado em Administração, graduação em Administração de Empresa, Matemática e Engenharia de Produção. Atualmente, é Professora de Empreendedorismo, Gestão de Custos e Preços, Gestão de Processo e Projeto de Pesquisa e Coordenadora do Curso de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Tem experiência profissional de 12 anos em empresas da área de reflorestamento e carvão vegetal, e de mineração; e possui mais de 15 anos de experiência na área de educação.

LARISSA DA SILVA FERREIRA ALVES Doutora em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) (2013), Mestre em Geografia (2009), Especialista em Geoprocessamento e Cartografia Digital (2009) e Graduada em Geografia - Licenciatura (2006) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. É Professora Adjunta IV (D.E.) do Departamento de Geografia e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, (UERN), Campus de Pau dos Ferros. Tem experiência na área de Geografia e Planejamento Urbano-Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: culturas de ordenamento territorial, turismo, políticas públicas e análise regional, semiárido.

LÍDIA DE PAULA PESSOA Possui pós graduação em gestão de Logística empresarial, graduação em Engenharia de Produção e pós graduanda em engenharia de

Segurança do trabalho. Atualmente, é Professora da rede Estadual de Ensino e Professora de Engenharia do Produto I, Metodologia, Laboratório de Química, Gestão Ambiental, Gerência de Serviços e Organização Industrial e Gestão tecnológica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais (MG). Tem experiência profissional de 13 anos em empresas do ramo comercial e logístico; possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

LILIA PATRÍCIA DE SOUZA MELO Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: liliapatism@gmail.com

LOURIVAL DE FREITAS Universidade Federal de Uberlândia

LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA Graduando em Administração pela FASETE (Faculdade Sete de Setembro); - Membro do NPA - Núcleo de Pesquisa em Administração; Projeto de Pesquisa: Mapeamento do Hábito de Consumo em Paulo Afonso - BA; E-mail para contato: lucas_g_12@hotmail.com

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Varejo, Franquia e E-commerce da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\) da](#) Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: luciamabrantest@hotmail.com

LUCIANO JOSÉ VIEIRA FRANCO Mestre em Educação e Sociedade pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Graduado em Engenharia de Operação Mecânica pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1978), graduado em engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy (1981). Pós graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FUMEC/FUNDACENTRO (1980), Pós graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Don Cabral (1986), Pós graduado em Higiene Ocupacional pela Faculdade de Ciências Médicas BH (2000). Atualmente é coordenador e professor dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, Coordenador e professor do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais.

MARCIO LUIZ FERNANDES Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

MARIA DAS CANDEIAS SILVEIRA DE MORAIS Graduação em Administração pela

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Especialização em Educação Ambiental pela Universidade Castelo Branco (UCB); Especialização em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestranda em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Grupos de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de Estudos de Geografia Agrária e Regional - (NuGAR), (UERN); Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: candeiasmorais.ce@gmail.com.

MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. ivaniaporto@asc.es.edu.br

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Professor da Universidade Federal do Ceará - UFC; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poeduc) da Universidade Federal do Ceará (UFC); Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

MICHELLE FERNANDA FAITA RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia Química em Processos Químicos e Informática pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; - Doutorado em Agronomia na área de Produção Vegetal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: michelleffrodrigues@gmail.com

NÁDYA REGINA BILIBIO ANTONELLO Professora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, RS; Graduação em Administração pela PUC-RS; Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSM – RS; nadya@san.uri.br

NATHANA ROBERTA DAL MASO MILAN Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Paranaense; Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Gestão de Cidades pela Universidade Cândido Mendes; Arquiteta e Urbanista na Universidade Tecnológica Federal do Paraná

NAYRA KARINNE BERNARDES DE MENEZES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Membro do

Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\) da](#) Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nayrakarinne@hotmail.com

NICEMARA CARDOSO SILVA Possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia(2006), especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia - EaD(2012) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia(2015). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração. Atuando principalmente nos seguintes temas:mulheres negras, interseccionalidade, triple jeopardy

NUBIA JULIANA PORTO Aluna de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nubiaporto_adm@hotmail.com

ORLINDA DE FÁTIMA CÉZAR SILVA Graduação em Gestão de Processos Gerenciais pela UNIFRA – RSRAUL; orlindaf@hotmail.com

OSMAR APARECIDO MACHADO Doutor na área de Sistemas Digitais pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP/SP; Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR; Especialista em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos UFSCar/SP; e Graduado em Administração pela Universidade de Marília – Unimar/SP. Atua a mais de 20 anos em projetos de gestão e Tecnologia da Informação. É professor universitário desde 1997, lecionando em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de tecnologia da informação, administração/gestão e recursos humanos. Atua como Coach pessoal e profissional, formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

OSNEI FRANCISCO ALVES Doutorando em Administração - UNAM - Universidade Nacional de Misiones; Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia - Instituto LACTEC; Administração - Faculdades Santa Cruz; Ciências Contábeis - Centro Universitário Claretiano. E-mail: consultorosnei@gmail.com

PAULO RICARDO COSME BEZERRA Professor Doutor do Curso de Administração da Universidade Potiguar – UNP; Graduação em Estatística na UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Graduação em Administração e Marketing na UnP – Universidade Potiguar; Doutorado no Programa de Pós-graduação em Ciência e Engenharia do Petróleo – PPGCEP, da UFRN. E-mail: paulorbezerra@gmail.com

RAFAELA GOMES DA SILVA Graduação em Administração pela Faculdade Estácio do Ceará (FIC). Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: psicodinâmica do trabalho. E-mail para contato:

rafaela.gomes@uece.br

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); E-mail para contato: raul.astigarraga@hotmail.com

RENATO LUIS CARPENEDO Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

RHAUL JARDEL DUARTE CAVALCANTE Graduando em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Delcavalcante13@gmail.com

ROBSON SANCHES Possui 9 anos de experiência como Docente, membro do Colegiado da Estácio de Sá e Conteudista Estácio com Artigos Publicados no Rio de Janeiro, o Professor/Escritor/Pesquisador/Consultor Empresarial Robson Sanches CRA-SP 113.130 (Conselho Regional de Administração) Homologado pelo Conselho Federal de Administração e ANCINE Nº 21.351 (Agência Nacional de Cinema) Ator/Diretor e Produtor de Filmes. Tem Graduação em Administração de Marketing e Recursos Humanos pela Estácio de Sá, cursou MBA em Marketing na FGV - Fundação Getúlio Vargas, foi Sócio/Diretor no ramo de Eletroeletrônicos com 16 anos de experiência profissional em comércio atacadista e varejista.

SELMA REGINA DE ANDRADE Professor da Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina; Docente do Curso de Especialização em Gestão em Saúde, integrante do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Aberta do Brasil (UAB); Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: selma.regina@ufsc.br

SIDNEIA MAIA DE OLIVEIRA REGO Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialização em Gestão Pública Municipal pela UFRN; Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial pela UERN; Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes pela UFPB.

TALITA PICCOLI Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e

Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: talitapiccoli@gmail.com

TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO Graduação em Administração; Professor do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); Pós-Graduação em pela Universidade Católica de Brasília em Gestão de Pessoas; Mestrado em pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Doutorado pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Grupo de Pesquisa: Inovação no UniCEUB. E-mail para contato: tatiane.araujo@uniceub.br

TEREZA CRISTINA PINHEIRO DE LIMA Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS.; E-mail para contato: tekinha.adm@gmail.com

THAÍS LOPES DE SOUSA ALVES: Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), Bacharela em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

THIAGO MARQUES Possui graduação em Odontologia pela Universidade Federal de Uberlândia (2005). Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Graduando em Direito na Universidade Federal de Uberlândia.