

## **LOGISTICA DE TRANSPORTE**

### **Um estudo sobre os desafios do transporte de cargas**

MAIA<sup>1</sup>

#### **1. INTRODUÇÃO**

Dentre os cinco modais de transporte existentes, o de maior utilidade no Brasil é o modal rodoviário. Se dá em rodovias, estradas e ruas, transportando cargas ou pessoas, por meio de carretas, caminhões, entre outros. É uma opção vantajosa devido à sua versatilidade em relação ao tipo de mercadoria a ser transportada e por alcançar grande parte das rodovias do país.

De acordo com dados do Ministério da Infraestrutura – (MINFRA), o transporte rodoviário é responsável por mais de 60% de toda a carga movimentada em todo o país. Este modal ganhou visibilidade, no governo de Juscelino Kubitschek – (J.K) na década de 50, foi quem implantou várias rodovias, que fizessem ligação entre as regiões do Brasil, o que resultou em significativa expansão da indústria.

Porém, apesar disso, as estradas do Brasil sofrem com seu mau estado, o que prejudica a qualidade do transporte, de acordo com dados do Boletim da Confederação Nacional do Transporte - CNT, 86,48% das estradas não tem pavimentação. O transporte é uma das principais etapas da logística devido à sua importância e visibilidade, é fase essencial no processo da cadeia de suprimentos, que tem como ênfase a satisfação do cliente e redução de riscos.

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals – (CSCMP, 2015),

“a logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.”

A logística de transporte é indispensável porque utiliza recursos que levam em consideração um bom planejamento de distribuição, redução de custos, aproveitamento de insumos, análise dos fatores de risco e tomada de decisões, o que resulta em confiança em seus processos e menor margem de erros. Para Vasconcellos (2000), planejar é “antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a serem realizadas, é agir de acordo como o previsto”, afirma ainda que “planejar não é apenas algo que se faz antes de agir, é também agir em função daquilo que se pensa”.

Sem uma visão clara dos objetivos e de como alcança-los, a falta de planejamento poderá implicar em menor produtividade, maiores gastos, transporte incorreto, demora na entrega e desperdício de produtos. O modal rodoviário mesmo sendo um dos que possuem o maior custo logístico, é o mais utilizado, porém, mesmo com esses custos elevados, a organização consegue manter um bom nível de serviço (cumprimento de prazos, perceptível satisfação dos clientes, e assim a fidelização dos mesmos). Como os custos de transporte desempenham um papel fundamental na determinação do valor das mercadorias, a má

---

<sup>1</sup>Cláudia Pêgo Maia, graduanda em Administração, Administração e claudia\_pegomaia@hotmail.com.

infraestrutura do setor de transporte tem impacto negativo e significativo na sociedade como um todo, se fazendo necessário investimentos contínuos no setor para atender a oferta e demandas previstas, quando o custo é elevado, as consequências físicas disso prejudicam todo o sistema logístico e tornam o país menos competitivo em termos de infraestrutura.

Ainda que a pandemia do COVID 19 tenha sido marcada com grande impacto em todo o mundo e diante das inúmeras situações desafiadoras que ela trouxe, a logística se viu em uma oportunidade, devido à crescente demanda desse setor, o setor foi essencial para o deslocamento das pessoas para se vacinarem. As empresas apostaram em soluções que não pausassem as suas operações, foi necessário se reinventar, e desenvolver estratégias para superar as condições do cenário atual.

É possível tirar algumas lições desse quadro, as organizações devem investir em uma política estruturada para gestão de seus estoques de produtos, e que usem as ferramentas tecnológicas mais avançadas para atingir esse propósito. Este artigo parte da problemática dos obstáculos encontrados no modal rodoviário de cargas, visando descrever as etapas do seu processo logístico.

E tem como objetivo geral identificar os desafios encontrados no ramo da logística de transporte de cargas, e como objetivos específicos: analisar os desafios da logística de transporte, apresentar alternativas que tragam mudanças para o atual cenário de maneira a colaborar com o fluxo, e entender os gargalos do processo.

Será utilizada a metodologia descritiva, como procedimento será a pesquisa bibliográfica, que se fez uso de estudo de caso, a partir de informações já existentes, seguida de pesquisa de campo, após a coleta de dados, é realizada uma análise com os resultados, e apresentando soluções que aprimorem a tomada de decisões.

O tema se justifica partindo do pressuposto que no cenário atual a logística é essencial para as operações do transporte de cargas, pode-se observar que havendo uma logística eficiente se possui um diferencial, pois agrega mais valor no oferecimento de produtos ou serviços prestados. O problema relacionado a falta de qualidade logística neste setor, resulta na insatisfação seus clientes, redução dos processos, prejudicando assim economia do País, arriscando seu lugar no mercado.

## **2. ANÁLISE E COMENTÁRIO DO CONTEÚDO**

A pesquisa estudada a seguir foi estruturada em temas, afim de dar ênfase nos assuntos abordados, sendo: logística, sua origem e importância, transporte e a consolidação como principal modal utilizado no País, custos e o papel do transporte de cargas na economia, e por fim, os desafios encontrados no setor e possíveis soluções.

### **2.1 Logística**

Com base na Segunda Guerra Mundial, suas manobras militares e estratégias implantadas, surgiu o primeiro conceito de logística, obviamente os temas divergem, porém fortalecem o mesmo conceito de planejamento eficiente e administração de conflitos. (CHING, 1999).

Definição de logística para Novaes (2001, p. 36);

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

A afirmativa do autor propõe logística como ferramenta do processo "Supply Chain Management" do inglês, gestão da cadeia de suprimentos, quando diz que o gerenciamento logístico inclui o projeto e administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa, desta forma localizando a logística dentro de um cenário mais amplo.

Para (RODRIGUES, 2000), a ampla gama de atividades que a logística engloba, tem por finalidade agregar valor ao setor, se atentando as demandas e processos, desde a compra até a entrega para o cliente final, e visando a satisfação dos mesmos, e índices de melhoria em seus resultados.

Diante do pensamento de Ballou (2006), a logística pode impactar nos custos de transporte, manutenção, armazenamento e compras, essas economias significativas são definidas com melhora na receita e no retorno do investimento.

Portanto a partir dos diversos conceitos de logística, e apesar dos desafios que se vem encontrando com um ambiente operacional complexo, o setor de logística está se desenvolvendo cada vez mais, é notável a sua crescente expansão na economia do País, tornando-se uma área de importância vital para a sociedade.

## **2.2 Transporte**

Kumar e Rajan (2000), dizem que o conceito de transporte é "o deslocamento de bens/produtos de um ponto a outro, sendo para fins de armazenamento, distribuição e consumo, é um integrante de importância dos custos logísticos, o transporte terrestre rodoviário é o modal que as empresas mais utilizam para transportar e distribuir os diversos produtos e mercadorias para o consumo diário das pessoas.

Aproximadamente 6% do PIB do País, é correspondente as operações do transporte de rodoviário, é o modal com maior número de movimentações de cargas e/ou mercadorias.

É o mais expressivo do Brasil, se comparado aos demais modais de transporte, uma determinante desse fator é o seu custo de implantação por quilometro, e por ser o sistema de grande capacidade, corresponde a demanda de acordo com as necessidades apresentadas.

E diante desse contexto afirmado por Bowersox & Closs (2001, p.286-287): As principais dificuldades estão relacionadas com o custo crescente da substituição de equipamentos, da manutenção, dos salários dos motoristas e dos gastos com pátios e plataformas. Embora o aumento da folha de pagamento influencie todos os tipos de modais de transporte, o maior impacto é observado nas transportadoras rodoviárias, pois suas atividades exigem mais mão-de-obra e, portanto, são mais sensíveis a aumentos salariais. Para compensar o efeito do aumento dos salários, as transportadoras têm se concentrado na melhoria da programação de veículos de serviço regular, que minimiza o uso de terminais mecanizados, e em operações em que utilizam um único "cavalo mecânico" para tracionar duas ou três carretas atreladas; têm-se concentrado também na coordenação com sistemas intermodais.

Gomes e Ribeiro (2011), demonstram que, para organizar um sistema de transporte, é necessária uma perspectiva de planejamento sistemático, ou seja, que considere as tecnologias utilizadas para gestão dos processos, operando como um sistema de TI mais adequado à atividade que está sendo desenvolvida, com ênfase na eficiência.

De acordo com Rodrigues (2011, p. 50):

[...] a distribuição física, no Brasil ainda é predominantemente realizada durante o dia, congestionando as principais vias das cidades, gerando altos índices de poluição, produzindo um baixo desempenho e ocasionando um acelerado desgaste das frotas.

Vale destacar que o modal rodoviário possui fatores determinantes que assinalam sua importância, assim como os prós e contras que possuem em todo seu processo logístico, como vemos a seguir:

- Vantagens: Capacidade de tráfego por qualquer rodovia (flexibilidade), versatilidade de carga, agilidade no transporte, não necessita de entrepostos especializados, amplamente disponível, elimina manuseio entre origem e destino, fácil adaptação, contratação e gerenciamento.
- Desvantagens: Limitação na quantidade e/ou volume de carga, alto custo de operação, alto risco de roubos de carga/acidentes, vias com gargalos, é o maior em índices poluentes, alto custo de transporte e infraestrutura precária.

### 2.3 Custos

Conforme Gonçalves (2013, p.108),

“Os custos logísticos “são um fator que afeta a competitividade tanto das empresas quanto das nações”.

Os principais insumos da atividade de transporte são: mão de obra, combustível, veículo, impostos e despesas administrativas, o custo do produto vendido geralmente é composto pelo custo de transporte dos materiais adquiridos, e os custos de transporte e distribuição geralmente aparecem como custo de vendas

O transporte de carga no Brasil tem sido realizado predominantemente pelo modal rodoviário, considerado pouco econômico, por conta dos custos totais de transporte elevados (FIGUEIREDO, FLEURY e WANKE, 2003). O estado de conservação da malha rodoviária brasileira está extremamente deteriorado, reduzindo sua segurança, resultado da má pavimentação, falta de sinalização e geometria das rodovias.

O modal rodoviário, é um setor prejudicado pela falta de investimentos, o custo do transporte é parte fundamental na formação do preço dos bens, por isso a baixa qualidade da infraestrutura de transporte gera impacto diretamente na sociedade de forma geral. O país necessita de investimentos constantes no setor, a fim de se adequar a oferta de transporte e as demandas previstas (ROCHA, 2015). Os custos variáveis estão relacionados às atividades produtivas, que no caso da atividade de transporte rodoviário se refere ao uso do veículo, ou mais especificamente, à distância percorrida (FARIA; COSTA, 2011).

Em concordância com Ballou (2006, p. 164)

“Os custos variáveis incluem normalmente os gastos com combustível e salários, equipamentos de manutenção, manuseio, coleta e entrega”

São exemplos de custos variáveis, o autor defende que os custos variáveis são os mais onerosos para o transporte rodoviário de carga, porque os usuários pagam pela construção e manutenção das rodovias por meio de impostos sobre combustíveis, pedágios e várias taxas. Segundo Bowersox e Closs (2010), os custos fixos não mudam no curto prazo e permanecem em vigor mesmo que uma organização cesse as operações. Esta categoria de custos inclui despesas que não são diretamente impactadas pela quantidade de carga em movimento, e exemplos deste tipo de custos incluem: seguros; IPVA; licenciamento; salário do motorista e carga; rastreamento, depreciação, remuneração do capital e despesas administrativas.

Além disso, segundo a CNT (ATLAS DO TRANSPORTE 2006), a rede rodoviária é essencial e indispensável na cadeia produtiva, conectando mercados e promovendo a integração de regiões e estados. A diferença entre esta modalidade e as demais pode ser percebida pela malha rodoviária instalada no país (estradas), que representa cerca de 20% do território total (1.610.075 km), contra apenas 0,4% da malha ferroviária (20,277 km).

## **2.4 Desafios da logística de transportes**

Para tomar decisões precisas e seguras é necessário conhecer os aspectos econômicos relacionados às atividades de transporte (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A expectativa futura de expansão juntamente com o crescimento econômico e demográfico verificado nos últimos anos provoca um acréscimo na demanda por transporte.

Apesar de seu domínio na distribuição nacional, o transporte rodoviário aponta para problemas de infraestrutura causados por deficiências no planejamento, execução e manutenção, existem algumas desvantagens na escolha do modal de transporte rodoviário quando comparado a outros modais de transporte, o transporte de cargas é mais restrito pela infraestrutura, regulamentações e as leis, que normalmente variam entre os estados, e têm um impacto significativo, sua utilização para longas distâncias acaba sendo impraticável, pois apresenta grande variação do custo, e está propenso a provocar transtornos no trânsito em grandes centros urbanos (AIROLDI, 2014).

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a qualitativa, essa metodologia se concentra no que um público-alvo pensa e porque eles têm uma certa opinião. Estes dados podem ser coletados a partir de textos, pesquisas, estudo de caso, e até mesmo do feedback recebido, podendo relatar o ponto de vista sobre estes aspectos abordados.

John W. Creswell, professor da Universidade de Nebraska-Lincoln, consagrado pesquisador de métodos de pesquisa, e autor do livro “Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto” apresenta em sua obra estratégias e métodos essenciais para a formulação de uma proposta de pesquisa.

Segundo Creswell (2014),

“a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes.”

A abordagem qualitativa busca entender um fenômeno em seu ambiente natural, com foco em compreender as atitudes, motivações, pontos de vista e opiniões de um determinado grupo, a fim de alcançar uma pesquisa mais aprofundada sobre as questões abordadas.

O estudo iniciou com treinamento teórico sobre o assunto, partindo de uma pesquisa bibliográfica, análise e melhoria de processos, visando a minimização de erros no modal rodoviário. Buscou-se, então, o critério de utilização de ferramentas de controle de qualidade para análise de falhas e melhorias nos processos executados. Foi utilizado um estudo de caso e diante do feedback recebido, relatou-se um ponto de vista específico sobre os aspectos abordados, expondo a sua eficácia ou não após análise.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modal rodoviário pode parar as operações logísticas de um país, um exemplo disso, se deu em 2018, com a greve dos caminhoneiros que reivindicavam o aumento do valor do combustível, cobrança de pedágios e a redução do valor do frete, foi considerada a mais longa da história da categoria e teve 10 dias de duração, o que reforça a dificuldade no fluxo logístico desse modal, pois o transporte e a condições de trabalho são precários, o que afeta diretamente a prestação do serviço prestado. Após levantamento de dados e estudo sobre a performance do modal rodoviário no decorrer da pandemia, observou-se um aumento significativo na

movimentação de cargas, nas vias brasileiras, Em 2020, o faturamento do setor de transporte ficou em torno de R\$ 268 bilhões, um acréscimo de 0.6% em comparação ao ano anterior, totalizando o faturamento de R\$ 307 bilhões do rendimento do setor.

O Produto Interno Bruto (PIB), indicador de desenvolvimento econômico do nosso país, mensurar o que determinada região produz, com base nisso, o setor de transportes vem apresentando variações desde o início da pandemia, que em seu primeiro ano teve queda de 8,4%, enquanto o PIB geral caiu 3,9%, já em 2021 apresentou-se um crescimento expressivo de 11,4 %, o PIB geral cresceu 4,6%, em relação a 2020. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - (IBGE), relatam que no primeiro trimestre de 2022, houve crescimento de 2.1%, superior ao desempenho do PIB geral que foi de 1%, relacionado ao ano anterior, resultados que podem ser refletidos com o retorno das atividades e com a redução de casos de infecção por Covid-19, má infraestrutura nas rodovias, despesas com pedágios, impostos, falta de segurança no transporte e elevados preços dos combustíveis, são gargalos do setor, também são responsáveis por esse resultado.

Apesar disso A TCP Partners, empresa de gestão e investimentos prevê que em 2023, ocorra a estabilização do desempenho do setor, o investimento em novas tecnologias, será um diferencial. Conforme o diretor da CNT, o Brasil está passando por um momento em que precisa de investimentos, e a parceria com estrangeiros representa uma alternativa para a melhoria da infraestrutura do país. As intervenções propõem uma visão sistêmica do transporte, com obras que envolvem todos os modais (CNT, 2019).

O meio de transporte rodoviário é o mais popular no Brasil, e é o modal que apresenta maior crescimento, mesmo com as precariedades encontradas. Por conta disso, a movimentação de mercadorias continuará existindo e elevando seu crescimento ao longo dos próximos anos, isso implica que o transporte de cargas está sujeito as adequações do processo e possíveis mudanças para o transporte de carga. Analisando as informações do estudo de caso elaborado, é notório que o setor de transportes é crucial para o desenvolvimento do país, pois é o responsável pelo fluxo de mercadorias até o seu consumidor final. A infraestrutura do transporte rodoviário no Brasil, é insatisfatória quando comparada às deficiências de outros países.

Em um mundo cada vez mais globalizado, a competitividade de uma nação depende fortemente do desempenho de sua infraestrutura, uma parte considerável da infraestrutura de transporte, em todos os modais, está desatualizada, inadequada ou em construção. Algumas estão operando dentro ou além de sua capacidade, enquanto outras requerem manutenção, o que dificulta o desenvolvimento do país e resulta em reações adversas, como aumento do tempo de viagem, custos, número de acidentes e níveis de emissão de poluentes.

A perspectiva é de que, com o avanço tecnológico, o melhoramento das frotas faça com que o transporte rodoviário cresça ainda mais, reforçando a importância do setor, e fortalecendo com o compromisso de fomentar o desenvolvimento do País. Quanto mais avançarmos rumo ao futuro, maior será a automação nesse meio, otimizando ainda mais os processos, produzindo controles mais avançados e gerando melhores e mais rápidas informações.

Como sugestão de estudos futuros seria a aplicação de uma pesquisa de campo nos grandes lojistas brasileiros para entender melhor suas demandas e necessidades.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS**

AIROLDI, G.F. A utilização do transporte multimodal como meio de reduzir custos logísticos: estudo de caso em uma empresa alimentícia. 78f. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso [Graduação em Engenharia de Produção. Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, São Paulo, 2014.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, Donald J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, Donald J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento. 1ª ed. – 8ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CHING, Hong Yuh. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Modais de transporte: conheça os diferentes tipos. Disponível em:< <https://www.truckpad.com.br/blog/modais-transporte-de-cargas/>

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – 2019. Investimentos estrangeiros diretos em transporte no Brasil crescem. Disponível em:<<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/investimentos-estrangeiros-diretos-transporte-brasil>

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – 2006. Atlas do Transporte. Disponível em:< <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/116/1/Atlas%20Transporte%202006.pdf>

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CSCMP - COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Cadeia de suprimentos. Disponível em:<<https://saclogistica.com.br/cadeia-de-suprimentos/>  
FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. Gestão de Custos Logísticos. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. F. (Org.). Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento do fluxo de produtos e de recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMES. C. F. S.; RIBEIRO. P. C. C. Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação. 1. Reimp. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. Logística e cadeia de suprimentos: o essencial. São Paulo: Manole, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PIB DO 1º TRIMESTRE DE 2022 REVELA CRESCIMENTO DO TRANSPORTE. Disponível em: <<https://www.portalntc.org.br/pib-do-1o-trimestre-de-2022-revela-crescimento-do-transporte/>>

JULIANA TRECE. Relação entre o transporte rodoviário de carga e PIB pode chegar a 29%, segundo cálculos da FGV. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/relacao-entre-transporte-rodoviario-carga-e-pib-pode-chegar-29-segundo-calculos-fgv>>

JUSCELINO KUBITSCHKE - EX-PRESIDENTE DO BRASIL. Modais de transporte: conheça os diferentes tipos. Disponível em: <<https://www.truckpad.com.br/blog/modais-transporte-de-cargas/>>

KUMAR, N. S.; RAJAN, V. Uma análise das escolhas para meios de transporte e importações North East. Loeb-Sullivan School, MMA, 2000.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. Transporte Rodoviário de Cargas – TRC. Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transporte-terrestre/transporte-rodoviario-de-cargas>>

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PRODUTO INTERNO BRUTO. PIB do transporte cresceu 11,4% em 2021. Disponível em: <<https://frotacia.com.br/pib-do-transporte-cresceu-114-em-2021/>>

RODRIGUES, P. R. A. Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e a logística internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RODRIGUES, P. R. A. Introdução aos Sistemas de transportes no Brasil e à logística Internacional. 4 ed. rev. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

ROCHA, Cristine Fursel. O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia. In: UNIJUI - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, IJUÍ, 2015. Disponível em: Acesso em: 2 de nov. 2021.

TCP PARTNERS. Estudo mostra desempenho no setor de transportes durante a pandemia e traz perspectivas para 2023. Disponível em: <<https://www.logweb.com.br/estudo-mostra-desempenho-no-setor-de-transportes-durante-a-pandemia-e-traz-perspectivas-para-2023/>>

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo – elementos metodológicos para a elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 1995. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/15/planejamento-escolar-um-guia-da-pratica-docente>>