

GESTÃO DE EXCELÊNCIA EM COOPERATIVAS DE OPERADORES DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

MANAGEMENT OF EXCELLENCE IN A COOPERATIVE OF URBAN TRANSPORT OPERATORS

Ivan Carlos Moura da Cunha¹

Resumo: Os sistemas de mobilidade urbana dos municípios são formados por vários serviços e sub-sistemas de transporte, de passageiros e de carga. O modo de transporte coletivo de passageiros, o principal deles, em muitos casos, é operado por ônibus pertencentes a empresas de transporte urbano, e pelo serviço complementar, operado por veículos de pequeno porte. O grande desafio desse formato é estabelecer a cultura empresarial nas associações de operadores dos veículos de pequeno porte, acostumados a um modelo quase artesanal, praticamente uma extensão da operação informal ou clandestina, realizada anteriormente. Esse desafio pode ser superado a partir da atuação do Poder Público, incentivando a formação de cooperativas, formada por esses permissionários. Há de se considerar que uma cooperativa tem especificidades distintas de uma empresa de capital. Os órgãos gestores dos sistemas de transporte devem estimular a assimilação da cultura de gestão, mais precisamente do Modelo de Excelência de Gestão ®, desejável para as cooperativas terem as condições necessárias para operar adequadamente nos sistemas de transportes. Daí, têm-se como objetivo geral deste trabalho, proporcionar as condições técnicas, econômico-financeiras e estruturais para as cooperativas terem sustentabilidade enquanto atividade econômica. A metodologia utilizada teve como base um estudo empírico, indutivo e exploratório, com a apresentação de um modelo de gestão estratégica empresarial. Com isso, tem-se a pretensão de estabelecer um modelo de gestão a ser seguido por qualquer entidade que tenha delegação

¹ Engenheiro Civil, Mestrando em Engenharia Civil, Diretor da GNOSE Consultoria e Engenharia Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7718-9985>

de operação pelo Poder Público, o que, sem dúvida, se constituirá em uma grande inovação na relação institucional com esses operadores individuais.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Excelência de Gestão, Transporte Público

Abstract: The urban mobility systems of municipalities are made up of various transport, passenger and freight services and subsystems. The mode of public passenger transport, the main one, in many cases, is operated by buses belonging to urban transport companies, and by the complementary service, operated by small vehicles. The great challenge of this format is to establish the corporate culture in the associations of operators of small vehicles, accustomed to an almost artisanal model, practically an extension of the informal or clandestine operation previously carried out. This challenge can be overcome through the actions of the Government, encouraging the formation of cooperatives, formed by these permittees. It must be considered that a cooperative has different specificities from a capital company. The management bodies of transport systems should encourage the assimilation of the management culture, more precisely the Management [®] Excellence Model, which is desirable for cooperatives to have the necessary conditions to operate properly in transport systems. Hence, the general objective of this work is to provide the technical, economic, financial and structural conditions for cooperatives to have sustainability as an economic activity. The methodology used was based on an empirical, inductive and exploratory study, with the presentation of a strategic business management model. With this, it is intended to establish a management model to be followed by any entity that has delegation of operation by the Government, which, without a doubt, will constitute a great innovation in the institutional relationship with these individual operators

Keywords: Strategic Planning, Management Excellence, Public Transport.

INTRODUÇÃO

As instituições, invariavelmente, buscam o sucesso no alcance dos seus objetivos organizacionais pretendidos. Esse sucesso depende substancialmente da implementação de boas estratégias que possibilitem ao gestor deslocar, realocar, ajustar e reconciliar, de modo sistemático, os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. Desta forma, a concepção de estratégias adequadas sustenta a capacidade da organização de se adaptar em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos (CHIAVENATO, 2003).

Essas organizações têm uma ambiência bastante competitiva, dinâmica e, não raramente, imprevisível. Essa situação determina o universo de soluções organizacionais flexíveis e novos modos de definição das estratégias que orientem as ações empresariais. Essa premissa se aplica a qualquer formato institucional, seja para empresas de sociedade de capital, também para organizações sociais formais, bem como para as cooperativas de trabalhadores, independente do segmento de atuação.

Segundo a Lei do Cooperativismo (BRASIL. Lei 5.764, 1971, art.4º) as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Ou seja, uma cooperativa, está sujeita à exigência de um ato formal para sua criação e legalização, por ser considerada uma sociedade. Porém, atua segundo relações sociais, profissionais e técnicas, necessitando de competências pessoais, agrupadas e ordenadas a partir dos princípios e valores do cooperativismo, visando alcançar o objetivo determinado e comum entre os seus componentes. Diferencia-se da sociedade empresarial pela forma em que é realizado o aporte de capital, coordenação das atividades e distribuição de resultados (MC INTYRE; SILVA, 2009).

Assim como nas empresas de sociedade de capital, as cooperativas estão sujeitas a modificações, por necessidade de adaptação ou por imposição do mercado. As reações às modificações no mundo do trabalho influenciaram ao longo do tempo o desempenho e os resultados obtidos pelas cooperativas exigindo dos seus associados comprometimento e integração às políticas organizacionais



(NEPOMUCENO, 2003).

Diante do exposto, as proposições e assertivas apresentadas ao longo do presente estudo são devidas ao processo de mudança de cenários, de forma de gestão, de responsabilidades e obrigações, e de remuneração dos operadores, pela qual irá passar a uma cooperativa de operadores de transporte coletivo, que venha a ser formada a partir de um novo modelo de delegação da operação do transporte coletivo de qualquer município.

O presente estudo foi dividido em quatro partes. A primeira parte, introdutória, apresenta a área temática a ser desenvolvida e a problematização da solução institucional da delegação dos serviços de transporte coletivo a uma Cooperativa. Na segunda parte está o detalhamento metodológico, com a sua apresentação conceitual e os objetivos geral e específicos que nortearam o estudo, balizadores de toda a abordagem e perspectivas de resultados pretendidos.

Toda a fundamentação teórica será descrita na terceira etapa do estudo, com a apresentação de uma série de instrumentos, conceitos e metodologias, julgados mister, abordando conceitos de cooperativismo e gerenciais, os quais deverão ser aplicados na proposta de gestão de uma cooperativa de operadores de transporte coletivo.

A aplicação desse conjunto de informações, definindo o modelo de gestão empresarial de uma Cooperativa, está na quarta parte, e é a condição, julgada mister, para que a mesma possa ter seu desempenho otimizado com o desenvolvimento de uma cultura de Excelência de Gestão.

Cenários da operação de transporte coletivo urbano no Brasil

Com o processo de urbanização nas últimas décadas, e em função de políticas de habitação equivocadas, houve a ocupação de áreas mais periféricas urbanas pelas classes sociais com rendas mais baixas, com consequências diretas para o serviço de transporte público urbano. Linhas de transporte coletivo muito extensas, com trechos sem a renovação de passageiros, cujo modo, talvez não fosse o rodoviário; sistemas de transporte com sobreposição de linhas; transporte clandestino tolerado; ausên-

cia de gestão ou incapacidade do Poder Público; dentre outros fatores, oneram os custos e impactam diretamente na tarifa que é praticada no transporte coletivo.

O setor de transporte público urbano em todo o País vem atravessando uma crise estrutural e financeira de forma generalizada e crescente. Esse cenário se agrava principalmente por alguns fatores, como avanço do transporte individual – facilidade de aquisição; crescente desequilíbrio econômico dos contratos em que os gestores públicos insistem em congelar as tarifas; a ausência de uma política tarifária adequada; falta de governança do setor e; a queda de renda da população. Além disso, é importante destacar, que ao longo dos anos houve uma mudança significativa do perfil dos deslocamentos, que deixaram de ser voltados aos centros urbanos de forma concentrada, para um formato com grande dispersão de pontos geradores de viagens (Lerner, 2019).

Esse cenário faz com que ocorra constante queda de demanda e, por consequência, perda da rentabilidade do setor logo evidenciado pela queda dos padrões dos serviços, formando uma grande “bola de neve” que chega até a ameaçar sua continuidade.

Em geral as boas práticas de política tarifária se baseiam no incentivo à integração com descontos entre linhas convencionais urbanas, inclusive temporais, sem a necessidade de terminais fechados, e na implantação de tarifas em bacias tronco- alimentadas. Vale salientar que há uma série de situações, além da tarifa, que determinam o comportamento da demanda do transporte público, tais como o nível de renda da população e a organização dos serviços ofertados aos usuários

No meio de toda essa crise, a imagem perante a população é sem dúvida o grande problema do setor, principalmente dos seus passageiros, com uma baixa avaliação da sua qualidade. Por outro lado, os gestores desse sistema para “agradar” a pequenos grupos a fim de se manter politicamente em poder, criam benefícios que oneram os custos sem deixar clara a fonte de sua receita.

A falta de um compromisso do Poder Público, na maioria das cidades, leva a situações de um atendimento, pelo transporte coletivo, de péssima qualidade, sem uma rede de linhas concebida de forma técnica e com economicidade. Invariavelmente muitas queixas e críticas da sua população com relação a esses serviços, com áreas desassistidas, frota com idade avançada, constantes quebras e falta



de conservação, gerando atrasos e não cumprimento das viagens programadas.

Não raramente, são sistemas com permissões ou autorizações em caráter precário, sem atender à obrigatoriedade de licitação e, em muitos casos, sem, sequer, empresas operadoras prestando o serviço, com operadores em veículos de pequeno porte, ou em situações híbridas, com ônibus e esses veículos menores.

Diagnóstico da operação de um sistema de transporte coletivo por uma cooperativa de transportes – Caso real

Para melhor ilustrar o formato de operação de sistemas de transportes coletivos que são baseados em operação por operadores individuais, utilizou-se o exemplo do município de Camaragibe-PE, localizado na Região Metropolitana do Recife.

Esse município possui um Sistema de Transportes Municipal o qual prevê a regulamentação dos diversos sistemas de transporte no Município, porém não estão todos os modais, definidos na legislação que institui o Regime Jurídico do Sistema de Mobilidade Urbana, devidamente regulamentados. No ano de 2023 foi contratada uma consultoria que realizou o diagnóstico da operação do Transporte Coletivo, realizado pela Cooperativa de Operadores de Transporte Coletivo – COOPER UNE e apresentou possibilidades para um novo desenho e implantação de nova rede de transporte, visando assegurar aos munícipes deslocamentos necessários ao seu trabalho, escola e lazer, mantendo o foco no equilíbrio econômico e financeiro.

Essa operação diagnosticada foi uma adaptação realizada pelo Poder Público. Em 2003, quando da regulamentação, o atendimento por transporte coletivo era realizado por veículos de pequeno porte, notadamente Kombis, com operação individual, onde a remuneração de cada operador era proveniente da receita em cada veículo. Em 2013 foi realizada a adaptação dessa operação individual para uma operação coletiva, com a criação de uma cooperativa formada pelos permissionários individuais. Esses permissionários passariam a condição de “sócios” desse ente, agora responsável pela operação.



Foram adquiridos para a nova operação 40 (quarenta) microônibus.

A priori o planejamento da operação deveria ser realizado pela Prefeitura, uma vez que o serviço de transporte coletivo é uma atividade essencial, conforme definido na Constituição. Grosso modo, o operador deve operar um sistema ou parte dele, a partir das diretrizes e planejamento pelo órgão gestor/prefeitura de um município.

Obviamente que seria necessário um processo de preparação e acompanhamento técnico dessa adaptação. Não houve. Além disso, a gestão do Sistema, pelo Poder Público, foi inadequada, sem o devido planejamento e sem o acompanhamento sistemático da operação, pela CooperUne. O resultado, após 10 (dez) anos de operação, culminou na seguinte situação:

- Operação com todas as linhas com origem e destino em subúrbios e com passagens pelo seu centro comercial, acarretando serviços desproporcionais à necessidade de cada comunidade, sobrepondo seus itinerários em quase sua totalidade, levando a uma concorrência danosa e prejudicial entre seus próprios permissionários, inviabilizando suas operações, contribuindo, inclusive, para o acréscimo dos congestionamentos na Av. Belmino Correia, principal corredor viário da cidade.
- Dada a situação de degradação da operação, estabeleceu-se a situação de inconsistência econômica e financeira, agravado pelo não estabelecimento de processos de gestão, em todas as áreas, desde o início da operação pela Cooperativa, tudo isso veio a consolidar a má gestão administrativa da instituição.
- A estrutura física da garagem da CooperUne apresentando estado precário de ordem, limpeza e conservação. Necessitando de cuidados urgentes, servindo para depósito de sucatas diversas, componentes e agregados de veículos (eixos, diferenciais, caixas de câmbio e motores desmontados). Foi identificado que não havia separação do lixo contaminado (hidrocarbonetos - óleos e graxas) e do lixo comum, em desacordo com a legislação específica.
- Os veículos, de modo geral, apresentavam avançada idade e péssimo estado de conser-



vação. Todos com avarias na carroceria, carecendo de reparos de lanternagem e pintura, além das questões relacionadas aos sistemas mecânicos, elétricos e eletrônicos. Não havia um cadastro dos veículos onde se pudesse consultar os modelos dos chassis, de modo a basear as diretrizes de manutenção, estoque e compras. Essa informação também seria importante para a determinação dos custos fixos e variáveis, visando o procedimento de cálculo tarifário.

- O abastecimento de diesel realizado em posto próprio que, segundo informações da Cooperativa, estava devidamente certificado junto à ANP, embora não tenham apresentado tal certificação. O estado de conservação da área e dos equipamentos bastante crítico: as bombas apresentavam vazamentos de diesel significativos e sem controle do uso do diesel (bicos sem cadeados ou lacres), canaletas de escoamento obstruídas e danificadas; extintores de incêndio fora da validade e quadro de distribuição elétrica não atendendo às normas, apresentando instalações precárias em ambiente de características perigosas, devido ao risco de incêndio e explosões em função de sua atmosfera sujeita a presença de gases.
- Falta de revisões preventivas na frota de veículos, apenas com as trocas de óleo de motor e filtros, e também a lubrificação dos veículos (controlando por tempo e não por quilometragem, visto que nenhum veículo apresentava odômetro funcionando). Não havia um plano de manutenção formalizado. A realização de manutenção de acordo com as falhas que os veículos apresentavam, ou seja, somente realizavam manutenção corretiva, o que é sempre muito mais dispendioso.
- Não havia controle de pneus que atendessem a mínimos critérios de monitoramento para tão importante insumo. Os pneus da frota nem ao menos eram “ferrados” para permitir elaboração do cadastrado e conseqüentemente, registros das movimentação e intervenções que proporcionem tais controles. Não existiam inspeções nem processos de manutenção sistematizados, tais como calibragem da pressão dos pneus, verificação de profundidade dos sulcos, emparelhamento adequado, desgaste irregular, alinhamento de direção, confir-



mação da existência de tampas e alongadores de de válvulas etc.

- Não havia acompanhamento dos resultados obtidos, mesmo porque, não são apurados. Quando esses dados não são acompanhados não é possível estabelecer quais encaminhamentos a serem propostos, de modo claro e formal, para a melhora dos resultados.

Sem dúvida, todas essas questões se constituíam em problemas de gestão da Cooperativa, ou melhor dizendo, não havia gestão.

Problematização

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCB, 2024). Uma cooperativa representa, portanto, uma coletividade cujos interesses de seus componentes devem ser discutidos, pactuados e consolidados, segundo um modelo baseado na democracia.

O grande desafio do cooperativismo é justamente a sua lógica de associação de pessoas com, pelo menos em teoria, os mesmos objetivos. Esse citado desafio também se verifica no novo modelo de gestão proposto com a delegação da operação de sistemas de transporte a cooperativas. Nesse novo formato, há a necessidade de uma mudança cultural dos operadores, na qualidade de cooperados, os quais serão “sócios” de uma “empresa” no formato de uma cooperativa.

Esses operadores, na condição original de transportadores individuais, devem passar por um processo provisório de delegação, até que se proceda uma licitação do serviço de transporte coletivo, prevendo a utilização de cooperativas em parte da rede concebida para um sistema, considerando as condições de equilíbrio econômico e financeiro desse sistema.

Não é apenas a mudança cultural que se constitui em problema, mas a compreensão, por todos os cooperados, da necessidade dessa cooperativa ter uma gestão profissional, condição necessária para



a perenidade do atendimento à população com a qualidade desejada, como também para a própria sustentabilidade financeira desse ente, visto que, há vários exemplos, como o da CooperUne em Camaragibe-PE, onde a ausência de uma gestão adequada gerou a dissolução de entidades criadas em formatos de associações, sindicatos, federações e até mesmo cooperativas, sem a devida inserção de um modelo de gestão, como o que está sendo proposto.

Os entes envolvidos - direção de cooperativas e representantes do Poder Público local, deverão ser assessorados por consultorias jurídicas e de mobilidade urbana, visando a utilização de todos os processos, métodos e estratégias objetivando consolidar uma cultura organizacional, com o desenvolvimento da gestão, estruturação, capacitação e observância de riscos e, principalmente, a interação com todas as partes interessadas.

A utilização de cooperativas que possam agrupar operadores individuais, geralmente permissionários ou autorizatários para operação em veículos de pequeno porte, ou, no máximo, com microônibus, pode ser uma solução ideal para permitir uma operação com características de regularidade, pontualidade e cobertura geográfica e horária por transporte coletivo à população, notadamente para médias e pequenas cidades, onde é comum haver delegações, em caráter precário, para operadores individuais.

O grande desafio é promover as condições dessas cooperativas poderem atuar de forma perene, através da capacitação empresarial, com metodologias e processos que as iguale às empresas operadoras de transporte por ônibus, muitas, no Brasil, referenciais de qualidade.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento do presente trabalho teve como base um estudo empírico, indutivo e exploratório a partir de bases textuais desenvolvendo uma visão sobre o modelo de gestão a ser utilizado por cooperativas, propondo diretrizes para o seu funcionamento.

O estudo é empírico, pois busca desenvolver um modelo de gestão segundo uma visão mais geral, com ênfase na base conceitual. É indutivo por ter sido concebido com base na observação da



problemática abordada. Exploratório, por envolver levantamento bibliográfico que facilita e estimula a compreensão do estudo.

Grosso modo, toda contextualização da proposição apresentada teve como premissa a busca de soluções para a problemática posta, perpassando pelo acúmulo de conhecimentos e experiências do autor na área de gestão de transportes e fundamentada, conceitualmente, com aspectos gerais de gestão.

A análise da literatura teve como foco o modelo de associação cooperativa, em sua essência, os aspectos conceituais e gerais de gestão empresarial e, especificamente, processos gerenciais e operacionais de transporte. A propositura realizada utiliza-se de todas as metodologias selecionadas, além da concepção própria de um modelo ideal de gestão.

O principal objetivo é proporcionar as condições técnicas, econômico-financeiras e estruturais para que operadores de transporte, cuja operação se dê de forma individual, se organizem em formato de cooperativa, visando a otimização do atendimento do serviço de transporte coletivo de passageiros dos municípios. Além disso, como objetivos específicos:

- proporcionar a viabilidade da delegação do a uma cooperativa, pelas prefeituras dos Municípios.
- sensibilizar cooperados, notadamente seus gestores, da importância de se implantar um processo de gestão profissional.
- destacar a importância de se estabelecer um nivelamento conceitual com cooperados e gestores, acerca da formação técnica específica para compreensão das dinâmicas do transporte coletivo, inserido num sistema de mobilidade urbana, e dos aspectos administrativos, financeiros, com base na excelência de gestão.
- promover a mudança de cultura com a mudança de uma operação onde a lógica é a concorrência predatória entre os permissionários individuais, para um sistema de operação e remuneração com base nos custos do sistema, dos passageiros transportados e de um programa de qualidade a ser implantado, através de um sistema de compensação de custos e remuneração.

- otimizar e facilitar a relação e interlocução com o órgão gestor de transportes do Município através da qualificação técnica, com a proposta de formação de cooperativa de operadores de transporte.
- promover as condições para que a cooperativa a ser criada possa se enquadrar no Modelo de Excelência de Gestão®, criado pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ (FNQ, 2024).

Importante destacar a existência do estudo citado neste artigo, onde, no caso real da cooperativa que atua no município de Camaragib-PE, foi possível, de forma estruturada, sistêmica e com dados, quantificar o quão nocivo é o processo de adotar um modelo, que pode ser o caminho para a gestão do transporte público coletivo em municípios, notadamente de médio e pequeno porte, sem a devida orientação técnica, gestão profissional e a aplicação de metodologias de gestão com excelência, além, é claro, da inevitável necessidade de haver planejamento, monitoramento, fiscalização e efetiva gestão pelo Poder Público, ao delegar a operação do transporte coletivo. Esse estudo serviu de base para apresentação de evidências que materializam o diagnóstico realizado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Estratégica

Para se atingir a cultura da Gestão Estratégica, faz-se necessária a compreensão de elementos básicos de gestão. O primeiro deles é o planejamento, que existe sob várias formas. Começando pelo nível mais rudimentar, onde não há estratégia envolvida, as ações se dão de forma reativa, com decisões não precedidas de avaliações. Um segundo nível é o básico, onde o planejamento estratégico é apenas superficial, com pouca utilização de indicadores, dificultando uma visão sistêmica.

No nível intermediário, observa-se um planejamento estratégico mais formal, com uma formulação, também estratégica, a partir de informações baseadas em indicadores referenciais relevantes,

permitindo o controle e aprendizado. Com o processo cultural mais intensificado de utilização de indicadores, a partir de um planejamento estratégico mais estruturado, chega-se ao nível avançado.

E, finalmente, o nível de excelência, onde o planejamento estratégico é totalmente estruturado e sistematizado, com revisões e atualizações das estratégias e planos, fruto do aprendizado. Esse deverá ser o norteamento das premissas e assertivas determinadas no estudo em tela.

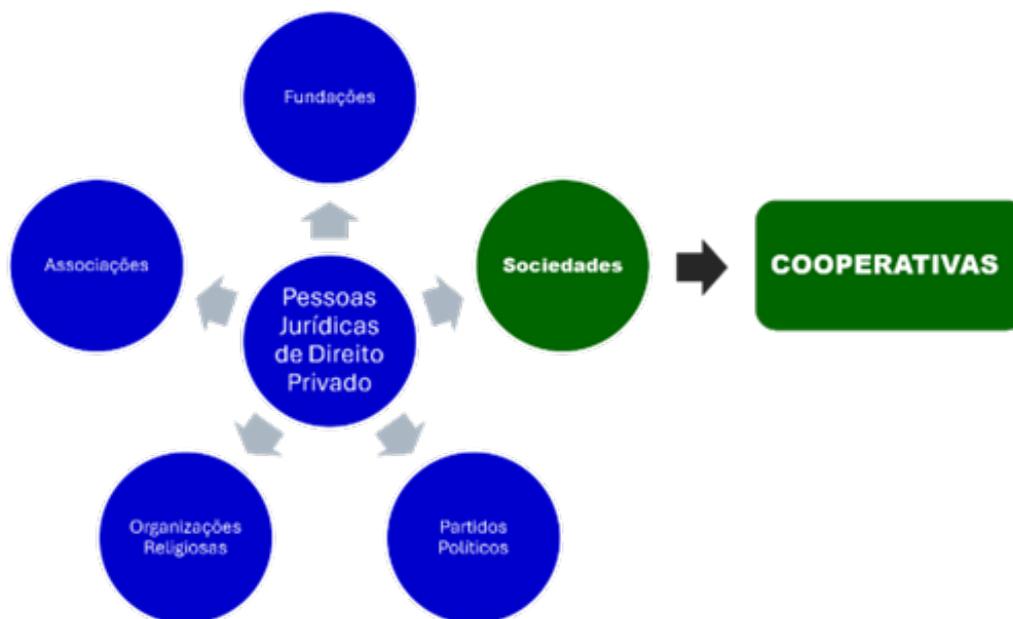
Pessoa do direito privado: Sociedade

As organizações privadas, no Brasil, estão definidas no Código Civil brasileiro (BRASIL. Lei 10.406, 2002). Por sua vez, Mc Intyre (2009), destacou, à luz dessa nova Lei Civil, a existência de cinco tipos de pessoas de direito privado, quais sejam: Associações, Sociedades, Fundações, Organizações Religiosas e Partidos Políticos.

As Sociedades, grosso modo, são pessoas do direito privado, onde há um contrato pelo qual duas ou mais pessoas se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício em comum de certa atividade econômica.

Ainda destacado por Mc Intyre, as sociedades são pessoas jurídicas de direito privado que resultam de uma união de pessoas que se organizam para fins econômicos. Dentre os diversos tipos de sociedade estão as cooperativas, que são sociedades simples, as quais se diferenciam de outras formas de organização, tais como as associações e fundações, pela finalidade econômica.

Figura 1 – Tipos de pessoas jurídicas de direito privado



Fonte: Adaptado de Mc Intyre, 2009

Cooperativismo

O sistema de cooperativa tem sido utilizado por agrupamentos de diferentes áreas de atuação, alguns funcionando dentro da legalidade e legitimidade necessárias à correta utilização dessa forma de associação de pessoas, físicas ou jurídicas, outros, por desconhecimento e/ou por ação dolosa de acafe-lar uma empresa utilizando-se do formato de uma cooperativa.

Para a devida compreensão do sistema de cooperativa faz-se necessário estabelecer as diferen-ças entre as cooperativas e os demais modelos de organização social formais, assim como em relação a uma empresa de sociedade de capital. Cooperativismo é um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual (OCB, 2024).

Registre-se que embora uma cooperativa não prescinda de um ato formal, salientando que

o mesmo envolve relações sociais, técnicas e competências pessoais, agrupadas e ordenadas a partir dos princípios e valores do cooperativismo, visando alcançar um objetivo determinado e comum entre os seus componentes, deve, mesmo atendendo aos preceitos e características legais e de legitimidade, pressupor a utilização de um modelo gerencial profissional, utilizando-se de métodos, processos, metodologias e ferramentas de gestão.

Porém, conforme já foi dito, não raramente, inclusive especificamente no setor de transporte coletivo, são formadas sociedades no formato de cooperativa, porém totalmente discrepante das condições e características desse ente jurídico, o fazendo apenas com objetivo de burlar licitações ou concursos, no caso de serviços públicos ou de natureza pública, ou, quando no mercado privado, como diferencial para disputar espaço no mercado, se utilizando de benefícios e isenções fiscais.

Desta forma, para a correta compreensão do cooperativismo, faz-se mister a apropriação da fundamentação teórica acerca desse tema.

No Brasil, o cooperativismo tem, nas diversas jornadas do Congresso Brasileiro de Cooperativismo, o fórum para a orientação das cooperativas e seus associados. Num desses congressos, em 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, órgão máximo de representação das cooperativas no país, que dentre outros objetivos, atua na busca do aprimoramento das diretrizes e horizontes da relação política e institucional do sistema cooperativista.

Hoje, o Cooperativismo pode ser considerado como uma forma associativa já consolidada, com as diversas cooperativas apresentando características fundamentais, como já foi dito, diferenciando-as das demais formas de organização. A OCB, a partir da contabilização dos dados de cooperativas afiliadas, definiu como áreas de atuação de cooperativas, serviços de crédito, educação, infraestrutura, habitação, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer, e cooperativas especiais. As cooperativas de transporte são aquelas que atuam na prestação de serviço de transporte de cargas ou passageiros, em suas várias modalidades: transporte individual de passageiros, transporte coletivo de passageiros, transporte de carga e transporte escolar (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Planejamento Estratégico Empresarial

Identidade Organizacional – Missão, Visão e Valores

Identidade organizacional é a maneira pela qual a instituição se apresenta a ela mesma e aos seus diversos stakeholders e ao modo como ela se distingue de outras empresas, tornando-a única dentro do ambiente organizacional. Segundo Bretas Pereira (1988), o que torna uma organização única e ímpar são suas maneiras peculiares de agir e de acreditar, pois a cultura organizacional indica a relação dos valores e crenças.

A Missão é a descrição que determina a identidade do negócio privado ou da atividade pública, diferenciando das demais organizações. Representa o propósito da organização, a razão de ser, a sua função. Sua descrição deve focar a competência essencial da organização, reiterada a sua unidade, enquanto descrição específica.

Segundo Rezende (2015), a Visão é a descrição do cenário ou sonho da organização. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras, questionando onde se quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente. O autor diz ainda que, apesar da visão estar relacionada com o futuro, a definição de tempo para a visão da organização é opcional na sua descrição.

Rezende fala ainda que, os Valores relatam aquilo em que a organização acredita e o que pratica. Também são chamados de princípios da organização. Estão relacionados com “algo atribuído” de grande estima ou valia, apreço, consideração e respeito.

Análise de Cenários – SWOT

Conforme foi visto, o planejamento visa estabelecer, antecipadamente, os objetivos das ações preestabelecidas. Notadamente o planejamento estratégico, tem como premissa obter a visão sistêmica das ações pretendidas. Segundo Cultri (2021), no contexto teórico da Administração tornou-se evidente a influência da visão sistêmica, que analisa o complexo organizacional a partir do ambiente, ou seja, do



conjunto de forças que tem alguma influência sobre o funcionamento dessa estrutura.

A análise de cenários não tem como meta principal prever o futuro, mas, sim, descobrir imagens de futuro possíveis e prováveis que possibilitem tomadas de decisões fundamentadas. Para Cardoso, Guimarães e Cunha (2005), esses cenários supracitados não eliminam todas as incertezas em relação ao futuro, mas podem reduzi-las e organizá-las em um número limitado de alternativas com maior ou menor probabilidade de ocorrência.

Consistem na avaliação estratégica, com a identificação dos principais aspectos facilitadores e dificultadores encontrados no ambiente (oportunidades e ameaças) ou na organização (forças e fraquezas) que poderão afetar o seu desempenho, hoje e no futuro.

O agrupamento sistematizado dessas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças constitui uma ferramenta que é usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Essa ferramenta é denominada Análise de SWOT, cujo nome é formado pelas iniciais, em inglês, das quatro categorias utilizadas: Strength (Força), Weakness (Fraqueza), Opportunity (Oportunidade) e Threat (Ameaça).

Planejamento Estratégico

De acordo com Druker (1998): Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Dada a sua característica estratégica, é voltado à alta direção da organização e pressupõe ser realizado, de forma sistêmica em etapas distintas. Segundo Ilha (2006), essas etapas são apresentadas como um modelo clássico, através dos seguintes procedimentos:

- Sensibilização e motivação dos participantes, visando obter os ganhos e os compromissos

esperados, a formação da equipe responsável pelas atividades e os respectivos cronogramas;

- Definição da missão da cadeia;
- Determinar os objetivos gerais da cadeia e de cada participante da mesma;
- Segmentação das áreas de atuação da cadeia;
- Diagnóstico estratégico, ou análise interna e externa a cadeia;
- Escolha dos objetivos específicos, quantificando-os;
- Escolha da estratégia e sua implementação;
- Controle dos resultados esperados.

Ciclo PDCA

Também conhecido como Método de Melhorias, o Ciclo PDCA, originalmente desenvolvido na década de 1930, é definido como um ciclo estatístico de controle dos processos, aplicado para qualquer tipo de processo ou problema, compreende conceitos básicos de Administração, numa estrutura simples, no formato de ciclo, que “roda” em qualquer projeto ou processo de uma organização. O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais (CAMPOS, 1996).

PDCA é a junção das iniciais de palavras em inglês, as quais indicam: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar (Act). Um trabalho utilizando o PDCA se inicia com a etapa de planejamento, deve-se identificar o problema a ser resolvido, reconhecendo a sua importância, com a devida análise de vantagens e desvantagens, para a tomada de decisão.

Um projeto é estratificado, com a análise de causa e efeito até chegar às causas fundamentais. Após o planejamento tem-se a execução das ações planejadas, que além da execução propriamente dita, proporciona a geração de uma “massa de dados”, a qual será utilizada na etapa de verificação, com a devida análise desses dados, convenientemente tratados. A última etapa do PDCA é ação no sentido



de corrigir o plano de ação, baseado nos dados tratados, padronizando-se as melhores práticas visando estabelecer um novo padrão de ação.

Balanced Scorecard - BSC

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o BSC é uma ferramenta muito utilizada para elaboração do planejamento estratégico e é baseado na ideia de que a implementação estratégica requer um sistema de gestão que incorpore mais que um modelo contábil tradicional e mais que um modelo com medidas financeiras de curto prazo.

Trata-se de um sistema de gestão estratégica que permite elaborar, divulgar e gerir as estratégias e os objetivos da organização (REZENDE, 2015).

Ainda segundo Rezende (2015), O poder do BSC está na transformação de um sistema de medidas em um sistema de gestão estratégica utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação às estratégias;
- Comunicar as estratégias para toda a organização pública ou privada;
- Alinhar as metas da organização pública ou privada e as pessoas às estratégias;
- Associar os objetivos estratégicos (ou macro-objetivos) com as metas de longo prazo e orçamento anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas (ou planos de ações das estratégias para atender os objetivos da organização pública ou privada);
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento das estratégias e aperfeiçoá-las.

5W2H

Para a elaboração plano de ação, a ser realizado na fase de planejamento, uma das metodolo-



gias mais indicadas é a metodologia conhecida como 5W2H. Surgida no Japão, essa metodologia consiste num mapa de atividades em elaborar o plano de ação baseado em seis perguntas que irão definir a estrutura do plano. Funciona como um check-list das atividades de um plano de ação. Essas perguntas, compostas no idioma inglês, se apresentam, segundo definição de Werkema (1995), da seguinte maneira:

- WHAT (o quê) – define o que será executado, mediante um plano de ação;
- WHEN (quando) – define quando será executada a ação (cronograma);
- WHO (Quem) – denomina os responsáveis pelas tarefas ação;
- WHERE (Onde) – determina-se onde será executada cada ação;
- WHY (Por que) – define a justificativa para que as tarefas sejam realizadas;
- HOW (Como) – define o detalhamento da execução das tarefas;
- HOW MUCH (Quanto custa) – define a avaliação dos custos.

Aspectos econômicos, contábeis e financeiros

Economicidade

Usualmente entendido como um conceito aplicado sobretudo na administração pública, Economicidade, como conceito sistemático, deverá ser utilizado como sendo a prática e sistemática de operações de uma organização, assegurando a operacionalidade a custos operacionais mínimos ao realizar as funções que lhe são atribuídas, com a correta administração de bens, otimização de trabalho e custos, pró- atividade na busca de novos mercados e/ou ampliação dos mesmos, com planejamento visionário de nichos de atuação e da adequada concepção, desenvolvimento e implementação de processos visando à busca da excelência de gestão. É a união da qualidade, celeridade e menor custo na prestação do serviço inerente à organização.

Na doutrina, existem importantes escólios sobre a economicidade. Para Bulgarelli (1997) a noção de lucro corresponde às noções vulgarizadas pela doutrina do ganho econômico, ou produção de



riquezas patrimonialmente valoráveis. O lucro é o objetivo final da organização. Assim as instituições devem organizar os seus fatores de produção para obtenção de um produto ou serviço destinado ao atendimento das necessidades alheias visando receber, como compensação, uma remuneração superior aos seus custos (CAVALLI, 2013).

Planejamento Financeiro

Planejamento financeiro, dentro do processo de gestão empresarial, pressupõe o estabelecimento de rumos, metas e objetivos alcançáveis. É condição fundamental para a perenidade da organização, e é inerente à busca da economicidade, apresentada anteriormente. De acordo com Damodaran (2004), as finanças corporativas podem ser descritas como o estudo das decisões que toda empresa tem de tomar. Como qualquer planejamento, o financeiro também apresenta fatores endógenos, controláveis por serem internos e exógenos, não controláveis, mas passíveis de aprestamento.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira que permite o controle das movimentações financeiras (ou seja, entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa, em um determinado período de tempo. A gestão financeira, através do fluxo de caixa, cria valor com as atividades de orçamento de capital, estrutura de capital e capital de giro da empresa. (ROSS, 2015).

Um adequado fluxo de caixa inclui plano de contas, registro de lançamentos, contas a pagar, contas a receber, gráficos e relatórios de fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados do exercício – DRE. É essencial para uma gestão financeira eficiente e eficaz, possibilitando a previsão de entradas e saídas futuras, auxiliando na tomada de decisão.

Preço de venda

A formação do preço de venda de um produto ou serviço depende do equilíbrio entre o preço de mercado e o valor calculado, segundo os custos e despesas inerentes à organização. Esse valor deve cobrir os custos diretos, somado às despesas variáveis e fixas, pressupondo a geração do lucro líquido. Desta forma, em tese, deve-se buscar diminuir os custos diretos e despesas fixas visando obter a condição de oferecer um preço competitivo de mercado.

Segundo Crepaldi (2009), a definição do preço se dá através dos critérios de custos, de concorrência e da demanda, porém, para que essa escolha possa ser eficaz, o mesmo deve permitir a simulação de alternativas de preços.

Numa empresa de transporte de passageiros o preço dos serviços, ou tarifa, é definido de acordo com metodologia de cálculo que leva em consideração os custos e receitas (GEIPOT, 2016), não se aplicando as questões de concorrência e de demanda.

Transporte Público Coletivo de Passageiros

Transporte Público Coletivo

O transporte público, dada a sua natureza, definida como serviço essencial para a população (BRASIL, Constituição, 1988), pressupõe a eficiência de gestão pelo poder público, pois há a concorrência com modos de transportes individuais, não sustentáveis economicamente ou ecologicamente, fato que contribui para o crescimento das desigualdades socioeconômicas e, conseqüentemente, para a degradação da qualidade de vida dos cidadãos.

Planejamento de Transportes

O planejamento de transportes é algo fundamental para a obtenção do êxito no atendimento às

premissas básicas do transporte público, notadamente as questões de qualidade, frequência, economicidade e modicidade tarifária. Pode ser delimitado em duas instâncias: a essencialmente pública, que é o planejamento estratégico, e a pública e privada, no caso do planejamento operacional.

O planejamento estratégico de transportes está relacionado com os objetivos de longo prazo estabelecidos para as cidades. Geralmente abrangendo a aglomeração urbana como um todo, determinado o conjunto de redes modais de transportes, o quadro institucional e o sistema econômico-financeiro requeridos para a implantação da operação. O planejamento operacional volta-se aos objetivos de curto prazo, tais como planejamento da operação de linhas, terminais, sinalização, assim como situações conjunturais de ambiente urbano e do mercado de transporte (NTU, 2000).

Operação de Transportes

Um dos processos principais de transporte, a operação é a razão de ser do transporte. Está extremamente ligada à questão espacial interna (garagem) e externa (vias e terminais). Pressupõe, quando há efetiva gestão pelo Poder Público, que a concorrência se dê para a prestação dos serviços e não quando da prestação desses serviços. Quando se dá durante é por superposição de serviços e/ou por existência de concorrentes não legais, ou “piratas”.

Segundo Afonso e Peixoto (2015), o setor administrativo cuida, a partir da garagem da empresa de ônibus, do suporte às áreas de manutenção e operação. A manutenção providencia os veículos, que devem estar em perfeito estado para sua utilização nas linhas e na produção do serviço de transporte. A equipe de operação realiza os serviços da linha, sendo necessários o motorista, cobrador, despachante, fiscal e inspetor. A organização do trabalho se verifica a partir do despachante, que tem a função de controlar e registrar o fluxo de veículos, a movimentação de pessoal de operação, dando suporte à garagem sobre quaisquer alterações significativas no serviço, com base no planejamento realizado para cada linha, que apresenta peculiaridades relativas a horários, itinerários, tipo de veículo e esquema de folga, mas também advindas da configuração rede, grupo socioeconômico e cultural de passageiros,



características urbanas, passageiros por trecho e viagem, a condição de tráfego nas vias etc.

Manutenção

A área de manutenção de uma empresa operada de ônibus tem um papel decisivo na operação e nos resultados da empresa, podendo ser responsável pela competitividade e responsável por parte dos impactos econômicos provenientes dos resultados operacionais. Também é ferramenta para a garantia da qualidade dos serviços, cumprimento dos serviços prescritos (viagem e horários) e rendimento geral dos veículos utilizados na operação. Divide-se em manutenção preventiva ou programada, e corretiva ou de reparação (MORETI, 2012).

Política Tarifária

A questão da Política Tarifária em sistemas de transportes no País, notadamente o coletivo, pressupõe, para o seu entendimento, a compreensão e avaliação dos marcos regulatórios e outros fundamentos específicos, definidos por normas, códigos legais, e até mesmo convenções, desenvolvidos e implementados ao longo do processo histórico da gestão do transporte público coletivo.

A tarifa de remuneração da prestação do serviço de transporte público coletivo é obtida de forma a cobrir os reais custos do serviço prestado ao usuário por operador público ou privado, além da remuneração do prestador. Devendo ser contabilizadas todas as receitas, inclusive não tarifárias, e subsídios diretos e indiretos, tendo seus reajustes definidos pelo Poder Público, sempre com a garantia do equilíbrio econômico financeiro dos contratos de delegação aos entes privados (BRASIL. Lei 12.587, 2012, art.9º).

O cálculo da tarifa do transporte público coletivo, usualmente utilizado em todo o País, se baseia em critérios metodológicos elaborados pelo Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes - GEIPOT, órgão criado na década de 60, num acordo de assistência técnica firmado, à época,

entre o governo brasileiro e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD, e também pela Empresa Brasileira de Transportes Urbanos - EBTU em 1982 e revisada em 1996 (GEIPOT, 1996).

Metodologia de Cálculo Tarifário

A Planilha de Cálculo de Tarifas de Ônibus Urbanos (GEIPOT, 1996) considera coeficientes de consumo e índices de uso, utilizados segundo levantamento de valores das principais cidades do País, porém considerando alguns dos condicionantes locais de operação e os avanços tecnológicos da frota e seus equipamentos.

No âmbito dos transportes urbanos, a tarifa é definida como sendo o rateio do Custo Total dos Serviços entre os passageiros pagantes. É representada por uma equação onde o numerador é o custo total do sistema e o denominador o número de passageiros pagantes, obtendo-se a tarifa:

$$T = CT/P$$

Onde:

T = tarifa

CT = custo total

P = número de passageiros pagantes

O Custo Total é composto por duas parcelas. Uma, referente ao Custo Variável e outra ao Custo Fixo, que são apropriados de forma distinta. O Custo Variável reflete o gasto com o consumo dos itens referentes a combustível, lubrificantes, pneus e peças e acessórios e é representado em R\$/km e influenciado pelos tipos de veículos que compõem a frota. O Custo Fixo é relacionado às despesas mensais com pessoal, despesas administrativas, depreciação e remuneração do capital, sendo representado em R\$/mês. Essas despesas são influenciadas pelo tipo e pela idade dos veículos.

O número de passageiros pagantes é obtido através do levantamento do número de passagerei-



ros que pagam a tarifa integral e do número de passageiros com gratuidades e benefícios estabelecidos em lei. Não havendo tarifa com desconto, o custo dos serviços é rateado entre os passageiros pagantes. Porém, como normalmente existem descontos para determinadas categorias de usuários, é necessário calcular o número de passageiros equivalentes, que é obtido com o levantamento do número de passageiros que pagam tarifa integral no mês; do número de passageiros transportados nas diversas categorias de desconto (x%) para o mesmo mês; multiplicando-se o número de passageiros de cada categoria de desconto pelo respectivo fator de equivalência $(1 - x\%/100)$; e somando-se o número de passageiros com tarifa integral aos resultados dos produtos dos passageiros com desconto pelo seus fatores de equivalência.

Gestão da Qualidade

Oliveira (2014) nos diz que a gestão da qualidade pode ser sistematizada em princípios que representam elementos que podem gerar resultados otimizadas para a gestão e controle de processos. Segundo Oliveira (2004, apud OLIVEIRA, 2014, p. 28), esses princípios são: Total satisfação do cliente; gerência participativa; desenvolvimento de recursos humanos; constância de propósitos; aperfeiçoamento contínuo; gestão e controle de processos; disseminação de informações; delegação; assistência técnica; gestão das interfaces com agentes externos; e garantia da qualidade.

Ainda segundo Oliveira (2014), a gestão da qualidade é composta por muitos princípios, filosofias e ferramentas, sendo a família de normas ISO 9000, o instrumento para proporcionar qualidade de projetos, produtos, processos e serviços. O autor cita ainda alguns programas relacionados à qualidade:

- Programa 5S
- Seis Sigma
- Learn Manufacturing
- Troca Rápida de Ferramentas
- Balanced Scorecard – BSC

- Metodologia de Excelência de Gestão®, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Metodologia que terá aprofundada a revisão conceitual e será estabelecida uma aplicação para a COOPER UNE.

Metodologia MEG – Modelo de Excelência de Gestão® da FNQ

O Modelo de Excelência da Gestão® - MEG (FNQ, 2024), foi criado com o objetivo de ser utilizado como ferramenta para o desenvolvimento e a evolução da gestão das empresas, visando torná-las sustentáveis, cooperativas e que gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas. Possibilita, ainda a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. E, ainda, proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a organização atua e se relaciona.

Adotando o MEG, a organização alinha seus recursos, identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimorando a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos (FNQ, 2024).

É um modelo sistêmico, utilizando um conceito de aprendizado e melhoria contínua, baseado no PDCL, de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial. Tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva. Estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas (FNQ, 2024).

Os maiores benefícios do MEG em relação às organizações são promover a competitividade e a sustentabilidade, proporcionando um referencial para a gestão de organizações, possibilitando a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente e da compreensão de anseios das partes interessadas



(FNQ, 2024).

Outros aspectos relevantes é a possibilidade de se proporcionar a mensuração dos resultados do negócio de forma objetiva, desenvolvendo a visão sistêmica dos executivos, estimulando o comprometimento e a cooperação entre as pessoas e, de forma geral, promove a cultura da excelência, com a uniformização da linguagem e melhora a comunicação gerencial (FNQ, 2024).

Esse modelo foi base para o Prêmio ANTP de Qualidade (2015), o qual, por muitos anos, foi um instrumento estimulador de boas práticas de gestão, com excelência, para empresas operadoras de transporte coletivo urbano.

PROPOSTA DE GESTÃO EMPRESARIAL DE UMA COOPERATIVA DE OPERADORES DE TRANSPORTE COLETIVO

A revisão da literatura contemplou aspectos relacionados à gestão de cooperativas, exercício da liderança, planejamento empresarial, aspectos jurídicos, contábeis e financeiros e análise de desempenho. Vale salientar que essa abordagem está ancorada num inter-relacionamento entre essas questões, conforme pode ser observado na figura seguinte:

Figura 02 – Gestão empresarial de cooperativas



Fonte: elaboração própria (2024)

Conforme pode ser observado os temas definidos para exploração do projeto empresarial proposto estão centralizados na Gestão Empresarial da Cooperativa. Os fundamentos da gestão serão definidos a partir dos conceitos e ferramentas de planejamento, grosso modo utilizados no planejamento empresarial. Da mesma forma, os conceitos e normas jurídicas, contábeis e financeiros, à luz da especificidade do formato cooperativa, serão abordados dentro de uma formatação indutiva. Os elementos visando a análise de desempenho serão formatados objetivando a preparação para certificações e premiações voltadas à excelência de gestão; e, finalizando, a orientação para o correto exercício da Liderança, necessário a qualquer organização, seja qual for o seu do seu formato.

Como questões acessórias, mas também relevantes, têm-se os aspectos conceituais referentes à mobilidade urbana e ao serviço público. A primeira é importante, uma vez que é a razão de ser da própria cooperativa, uma vez que, seu objeto é voltado basicamente à operação de transporte coletivo de passageiros, o qual, é parte de um conjunto de regulamentações sintetizadas num sistema de mobilidade urbana. O destaque para o serviço público, também se fez necessário pela própria natureza do transporte coletivo de passageiros, que é pública, sendo necessário, portanto, a descrição e contextualização das prerrogativas do Poder Público, que delega o serviço, e direitos e deveres de uma cooperativa, como permissionária desses mesmo serviço. Essa situação, inclusive, deve ser considerada na análise de cenários, de oportunidades e, principalmente, de ameaças, decorrente de aspectos legais, em dados momentos, e de aspectos administrativos e políticos, dentre outros.

Gestão Empresarial

As proposições para a gestão empresarial, aqui apresentados, foram concebidas, com base na identificação das atribuições da cooperativa, para aceitação, consolidação, adequação e depreensão pela instituição. Apresentar a solução técnica mais viável para implementar a estruturação da entidade, de



forma consistente e sustentável, para que a mesma possa atender às necessidades de deslocamento da população do município de Camaragibe, com maiores eficiência, eficácia e efetividade.

Deverá ser construída a Identidade Organizacional (Missão, Visão e Valores); realizada análise de cenários, com elementos de análise separados em ambiente, mercado e concorrentes; O planejamento estratégico, com os respectivos planos de ação em função de quatro perspectivas: cliente, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Cooperativa como Operadora de Transportes

A compreensão da necessidade de uma gestão profissional de uma cooperativa foi devidamente abordada no presente artigo. Entretanto, essa gestão não deve ser conduzida como a de uma empresa qualquer, da forma genérica. A gestão de uma empresa de transporte, operadora de transporte coletivo tem suas especificidades, peculiaridades e por que não dizer, questões *sui generis*, como por exemplo, o modelo de remuneração dependente da condução, por vezes, não convencionais da parte do Poder Público, ausência de gestão pública, operadores clandestinos, benefícios e gratuidades estabelecidos sem critério, planejamento dos serviços baseado em aspectos políticos ou de grupos com influência sobre o órgão gestor, definidor da operação a que está submetida a empresa de transportes.

Deverá ser procedida a descrição básica do negócio, complementada com o estabelecimento de um processo de gestão da qualidade, com indicadores básicos para um operador de transporte, como por exemplo: Índice de Satisfação do Cliente Externo; Índice de Reclamações de Passageiros; Índice de Rentabilidade; Margem Operacional; Índice de Inadimplência; Representatividade do custo do óleo diesel no faturamento bruto; Representatividade da folha de pagamento no faturamento bruto; Representatividade do custo de manutenção no faturamento bruto; Índice de Satisfação do Cliente Interno; Índice de Horas de Treinamento; Índice de Absenteísmo; Índice de Rotatividade; % de Colaboradores Inativos; Índice de Horas Extras; Taxa de Acidentes do Trabalho com afastamento; Satisfação com a Comunicação; Satisfação com a Liderança; Consumo de Combustível; Vida Útil dos Pneus Novos;



Vida Útil dos Pneus Recapados; Índice de Cumprimento de Viagens; Índice de Acidentes; Idade Média da Frota; IPK (índice de passageiros por KM); MKBF (quilometragem média entre falhas); Número de Autuações Ambientais; Investimento em Benefícios Sociais; Índice de Colaboradores Voluntários; Percentual de Metas Atingidas.

Não estão sendo descartados os demais programas e ferramentas de gestão da qualidade apresentados no capítulo de fundamentação teórica, como proposta para o desenvolvimento gerencial de uma cooperativa, está a utilização do Modelo de Excelência em Gestão® - MEG, instituído pelo FNQ, como forma de estimular a adoção desse modelo de gestão orientado para a excelência do desempenho, melhorando a qualidade dos serviços de modo contínuo e sustentado.

A aplicação do MEG levará em consideração na identificação de todas as partes interessadas da cooperativa, com a observância das necessidades e expectativas de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi apresentar um modelo de gestão visando proporcionar as condições técnicas, econômico-financeiras e estruturais, fundamentadas em conceitos gerais de gestão e de processos específicos, comumente utilizados por empresas operadoras de transporte coletivo urbano, para sistemas de transporte com operadores individuais, através da formação ou reestruturação de cooperativas.

As assertivas, propostas e soluções aqui apontadas foram concebidas visando proporcionar a viabilidade dessa delegação pelo Poder Público e a sustentabilidade de cooperativas, enquanto instituições. Foram baseadas num conjunto de informações técnicas e teóricas, aliado à observação de um exemplo prático, onde a ausência de gestão empresarial e, especificamente, da gestão de uma empresa de transporte coletivo urbano, que foi formada, porém sem a estruturação técnica adequada, com resultados danosos à instituição.

Existem dezenas de instituições com similares em formatos e atribuições na condição de ope-

radores de transporte coletivo, complementar ou assemelhados, por isso, o modelo de gestão apresentado se adequa como ponto de partida visando à profissionalização da gestão dessas instituições, notadamente com a unificação dos usuais permissionários individuais em um ente em formato de cooperativa. O “modelo” de transporte coletivo operado por permissionários ou autorizatários individuais não resiste à concorrência predatória e autofágica que naturalmente termina ocorrendo. Cidades de médio e pequeno porte são o propósito do modelo, o que não descarta a possibilidade de utilização em municípios de maior porte.

Por outro lado, o fato de ter sido apresentado esse modelo, não quer dizer que seja a única forma, ou que o mesmo não possa ser objeto de adequações à legislação, estruturas, necessidade e, porque não dizer, conveniências de cada realidade local.

Vale salientar ainda, que a aplicabilidade do MEG®, proposto para as cooperativas, pode ser adaptada ou utilizada para qualquer instituição, seja em qual formato for, desde que se verifique os processos, metas e indicadores adequados ao tipo de organização que se pretenda estabelecer um processo de gestão. E, assim, obter melhores resultados econômicos, financeiros e de sustentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, H.C.A.G.; PEIXOTO, M.S. Práticas de Gestão em Transportes Coletivos Urbanos por Ônibus: Caso de empresas no Rio de Janeiro. Revista Produção e Desenvolvimento, Rio de Janeiro v. 01, n.1, p.01-13, 2015. Online

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 05 abr. 2024.

BRASIL. Constituição Federal, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 abr. 2024.



BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRASIL. Lei 12.587, de 03 de janeiro de 2012. Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 05 abr. 2024.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. Mudança nas instituições. São Paulo: Nobel, 1988

BULGARELLI, W. Tratado de direito empresarial. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS, V.F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Belo Horizonte: Editora Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CARDOSO, C.; GUIMARÃES, F.; CUNHA, F. C. Planejamento Estratégico. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 2005.

CARDOSO, U.C.; CARNEIRO, V.L.N.; RODRIGUES, É. R.Q. Cooperativa. Brasília: Sebrae, 2014.

CAVALLI, Cássio. Empresa, direito e economia. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

CHIAVENATO, I. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CULTRI, C.N. ANÁLISE AMBIENTAL: UM MODELO DE REFERÊNCIA BASEADO NA TEORIA DE SISTEMAS. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782), v. 6, n. 4, 2021.

DAMODARAN, Aswath. Finanças corporativas: teoria e prática. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, P. F. Introdução à Administração. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo:

Pioneira 1998.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em <http://www.fnq.org.br/plataforma-meg-21>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GEIPOT (1996) Cálculo de tarifas de ônibus urbanos: instruções práticas atualizadas. Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes, Brasília, DF.

ILHA, P.C.S. A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: O caso do oeste do Paraná. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 7, n. 1, 2006.

LERNER, J.; CENEVIVA, C. Avaliação comparativa das modalidades de transporte público urbano. Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU. Curitiba, 2009.

MC INTYRE, J.P.; SILVA, E.S. Como formar e gerir o empreendimento cooperativo. Recife: SEBRAE, 2009.

MORETI, C. M. Redução de custos na manutenção da frota segmento de transporte de passageiros. Monografia de conclusão de curso. Faculdade Anchieta. São Bernardo do Campo-SP, 2012. Disponível em <https://pt.slideshare.net/slideshow/monografia-ps-graduao-cristiano-moreti/13970461>. Acesso em: 20 mar. 2024.

NEPOMUCENO, A.A. Comprometimento organizacional: um estudo de caso na cooperativa agroindustrial COOAGRIL. 2003. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas–Universidade Federal da Paraíba–João Pessoa: UFPB.

NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – Planejamento e tomada de decisão no transporte público urbano. Brasília: NTU, 2000.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 24 abr 2024.

PREMIO ANTP DE QUALIDADE. Critérios para avaliação e diagnóstico da gestão das organizações de transporte público e trânsito: Associação Nacional de Transportes Públicos, São Paulo, 2015.

REZENDE, D.A. Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSS, S. A. et al. Administração Financeira. 10.Ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015.

WERKEMA, M. C. C.. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.

