

METODOLOGIA PARA CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA TRANSPORTE COLETIVO DE BAIXA CAPACIDADE ADMINISTRADO POR COOPERATIVAS

Patrícia Bassalo Menezes
Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas
Adelaida Pallavicini Fonseca
Universidade de Brasília

RESUMO

A proliferação do transporte informal de passageiros tornou-se um problema de alcance nacional, independente do tamanho, características sócio-econômicas ou localização geográfica das cidades. Cedendo às fortes pressões, a maioria das cidades que tinha algum tipo de transporte informal passou a regulamentar e a legalizar esse tipo de atividade que vem sendo realizada por proprietários individuais organizados em cooperativas. Em geral, a aceitação do serviço alternativo regulamentado é boa pela população, mas a concorrência com as empresas operadoras e os conflitos gerados com o poder público faz com que esses operadores busquem uma maior sustentabilidade ao serviço ofertado. Diante disso, buscou-se propor uma metodologia para criação de um modelo de gestão onde as cooperativas de transporte urbano se consolidem, busquem um maior controle e atuação sobre a qualidade dos serviços prestados aos usuários, mantenham um equilíbrio econômico-financeiro satisfatório para os operadores cooperados e que melhorem sua imagem junto ao órgão gestor.

ABSTRACT

The continuous growth of informal transportation became a serious nationwide problem, irrespectively of the city's size, socioeconomic characteristics and geographic location. In order to solve this problem, politicians are yielding to popular pressure and are trying to regulate and legalize this kind of service, which has been offered by cooperatives of individual vehicle owners. Generally speaking, the informal transportation services have a high popular acceptance; however, the competition with buses operators companies and the conflicts with the governmental authorities make the informal transportation operators seek higher sustainability to the services that they offer. This paper proposes a methodology that intends to create a management model for urban transportation cooperatives, in order to reach the financial-economic equilibrium, to control the quality of these services and to contribute to change their public image.

1. INTRODUÇÃO

O transporte coletivo por veículos de baixa e média capacidade é hoje uma realidade em diversas cidades brasileiras. Segundo Costa et al. (1999), o serviço realizado com microônibus, vans, kombis e até motos, atrai uma parcela cada vez maior de usuários que procuram atributos como rapidez e conforto entre outros. Este tipo de serviço alternativo, que nos anos 90 e início do novo milênio, espalhou-se por todas as cidades de forma ilegal, tem passado por um processo de legalização. Isso se deve ao fato da ocorrência de diversas mudanças de regulamentação e integração com os diferentes sistemas de transporte público coletivo dessas cidades, num esforço de racionalizar os recursos e melhorar os níveis de serviço aos usuários. A principal forma de associação seguida pelos operadores autônomos desse tipo de serviço tem sido a organização em forma de cooperativa.

As integrações dos diversos sistemas de transporte público coletivo em uma cidade, incluindo o transporte alternativo, em muitos casos se tem dado mais pela boa vontade política dos diferentes atores que planejam, gerenciam e operam estes sistemas, que do próprio mérito do plano de ação a ser implementado. No entanto, vale a pena ressaltar que algumas experiências de integração têm sido positivas e outras têm fracassado por razões ainda questionáveis. Esse caso também tem acontecido com as cooperativas de transporte alternativo, pois umas estão em um processo de consolidação, outras estão em crise por falta de definição do poder concedente e outras simplesmente não conseguiram sobreviver nos processos de

reestruturação e integração dos sistemas de transporte público coletivo que estão acontecendo em certas cidades brasileiras, como foi o caso da cidade de Goiânia.

Ainda no início do milênio, a cooperativa de transporte alternativo de Goiânia apresentava todas as condições para consolidar-se como uma organização, já que estava investindo fortemente na modernização da frota, adquirindo novos modelos de veículos de baixa capacidade, mais confortáveis e seguros para os usuários. Os investimentos se estenderam também à montagem de uma área de informática equipada com computadores e pessoal especializado nessa área. Além disso, estava formando-se uma equipe para gerenciar, operar, controlar e fiscalizar todo o sistema. No entanto, a cooperativa fracassou. De entrevistas com diversos atores envolvidos no caso, conclui-se que a principal razão foi a dificuldade da cooperativa de negociar a compensação de tarifa com o poder concedente, assim como, em um prazo muito curto, enfrentar o desafio de planejar um serviço diferenciado, que não fosse concorrente com o sistema que estava sendo implantado, para o restante de cooperados (290 operadores de 740) que não entraram no sistema de integração. A cooperativa não tinha uma estrutura organizacional consolidada capaz de negociar e impor condições, nem muito menos de planejar serviços e abrir novos mercados para o transporte alternativo.

1.1. Análise da Situação do Transporte Alternativo

A partir da análise efetuada, sobre o transporte alternativo em diversas cidades, pode-se concluir que os transportadores de veículos de baixa capacidade motivados por fatores conjunturais que enfrenta o setor de transporte público urbano, têm-se associados em cooperativas de serviço para poder adequar-se à regulamentação deste mercado. No entanto, isso não tem garantido às cooperativas sua estabilidade no mercado, nem tão pouco lhes tem ajudado a consolidar-se como organização. As cooperativas como estrutura organizacional, dentro de um mercado em crise e com várias forças competitivas atuando a seu redor, se apresentam muito frágeis. Ou seja, elas competem diretamente com as empresas operadoras de transporte convencional, e pelo outro extremo competem com o serviço de transporte informal.

A operação das empresas de transporte convencional difere muito da forma como operam as cooperativas de transportes. As empresas operadoras trabalham, supostamente, com economia de escala, apresentam uma definição bastante clara na sua estrutura organizacional e nas funções das diferentes áreas de trabalho. Durante os últimos 20 anos, as empresas operadoras do transporte convencional vêm passando por diversos problemas, sendo um dos maiores a queda da demanda. Perante a isso tem surgido a necessidade delas buscarem: uma maior capacitação de seus quadros técnicos em nível médio e superior; a adoção de certas práticas administrativas que venham a contribuir com seus processos de gestão empresarial; a aquisição de tecnologias para melhorar seus sistemas administrativos e operacionais e; a implantação de sistemas de informação que a integrem e comuniquem com os diferentes níveis de administração (alta, média e operacional).

Com essas mudanças empresariais elas têm conseguido dar certa fluidez e flexibilidade à tomada de decisão e adaptar-se, sem muito trauma às mudanças internas e externas do setor de transporte público coletivo. Embora algumas empresas não sejam tão sólidas estruturalmente, elas podem ter como vantagens as “alianças” com as outras empresas do setor, seja para participar como força política diante das decisões dos órgãos do poder concedente, para reivindicar subsídios ou aumento de tarifas, ou para mobilizar ações de

interesse do grupo empresarial. Outra vantagem da classe empresarial de transporte público coletivo é trabalhar com a câmara de compensação, permitindo-lhes certa estabilidade financeira, ainda que operem com linhas deficitárias.

A situação real da cooperativa de transporte público é totalmente diferente. A tomada de decisão nas cooperativas é muito mais lenta, ou burocrática porque passa por vários canais de decisão até chegar a ser aprovada pela associação. Embora exista toda uma estrutura organizacional definida e comandada por uma junta administrativa, as cooperativas pesquisadas não possuem ferramentas gerenciais, administrativas e operacionais capazes de dinamizar ações que dêem respostas rápidas e resultados imediatos. Por estes motivos, o poder concedente não confia nas informações que lhe são transmitidas pelas cooperativas, é o caso do órgão gestor de Brasília.

Outra desvantagem das cooperativas é que estas não trabalham com câmara de compensação de tarifas, assim têm-se cooperados operando com linhas rentáveis e outros com linhas não rentáveis. Outro fator limitante é que não trabalham com frota reserva ou outros esquemas operacionais para possíveis imprevistos. Muitos associados cooperados vêm à cooperativa como uma forma de trabalhar de forma regulamentada, obter facilidade de financiamento em compra de veículos, peças e componentes, ter uma boa manutenção e conserto do veículo e ter respaldo jurídico.

1.2. Principais problemas de Gestão das Cooperativas de Transporte Alternativo

Analisando a situação das cooperativas de transporte de um ponto de vista mais aprofundado, observa-se que existe um problema de falta de cultura gerencial e desinteresse de cooperar com a própria classe cooperativa. Alguns associados só aceitam associar-se à cooperativa para poder ganhar o direito de explorar um serviço, mas isso não significa que eles concordem e apoiem as ações da junta administrativa em exercício, muito menos estar regidos pelos estatutos e regimentos dessa cooperativa, o que cria diversas forças de poder dentro da própria cooperativa.

Baseado em pesquisas realizadas em algumas cidades brasileiras, os problemas de gestão das cooperativas de transporte público coletivo mais comuns que se verificaram foram: inexistência de um sistema de informação que disponibilize todas as informações para que os cooperados entendam a realidade da administração da cooperativa e, portanto, tenham uma participação mais ativa na evolução de seus negócios; falta de desenvolvimento de um plano estratégico com adequados indicadores de desempenho e; falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos.

Portanto, um dos principais questionamentos a ser levantado seria: Qual é a missão e o objetivo das cooperativas de transporte dentro do contexto do planejamento do sistema de transporte público coletivo? Sua missão é competir? Formar parte de um sistema de integração de transporte? Ser simplesmente um sistema alimentador de um sistema principal? Prestar um serviço diferenciado e de qualidade? Proteger a uma classe trabalhadora? Subsistir no mercado de transporte a qualquer custo?

Responder a estes questionamentos seria o primeiro passo para a realização do planejamento estratégico das cooperativas de transporte alternativo, pois assim, encontrariam sua própria identidade. Portanto, é importante que as cooperativas tenham um entendimento claro de sua

razão de existir, pois assim terão mais chances de obter sucesso e fortalecer sua estrutura organizacional, trazendo melhores retornos os seus cooperados, maior credibilidade diante do poder concedente e confiabilidade dos usuários.

Assim, o processo de planejamento de uma cooperativa de transportes deve iniciar-se com o planejamento estratégico, pois apresenta maior abrangência no contexto gerencial e administrativo, permitindo desenvolver e manter uma direção estratégica que alinha as metas e os recursos da organização diante das constantes mutações do mercado. A partir desse planejamento, a cooperativa será capaz de estabelecer sua estratégia e política de fortalecimento empresarial, assim como seu relacionamento com as outras cooperativas e empresas do setor, órgão gestor, agências, secretarias de transporte e outros. Além disso, obter um maior grau de interação com os fatores externos que não são controláveis por ela.

2. SITUAÇÃO DO TRANSPORTE ALTERNATIVO NO DISTRITO FEDERAL

No Distrito Federal, os operadores autônomos de transporte coletivo por veículos de baixa e média capacidade se organizaram em cooperativas e se filiaram ao Sindicato do Transporte Alternativo do Distrito Federal (SINTRAFE). A legalização deste serviço de transporte urbano, denominado Sistema do Transporte Público Alternativo do Distrito Federal (STPA/DF), veio através de um processo licitatório onde seus veículos passaram a fazer parte do Sistema de Transporte Público do Distrito Federal (STPU/DF).

Brasília, por ser uma cidade administrativa e planejada, tem algumas características que a difere das demais cidades. O pólo gerador de empregos se concentra no Plano Piloto, e grande parte de sua mão de obra mora aos arredores da capital (cidades satélites), o que levou ao planejamento de linhas diretas e com grandes extensões. Mas com o desenvolvimento dos centros surgiram outras necessidades de transporte e o STPU/DF não acompanhou essas mudanças gerando um transporte deficitário ao atendimento à população.

A entrada do transporte alternativo e a implantação do metrô, adicionado a um sistema de transporte “sucateado” fizeram do transporte público de Brasília, e de seu entorno, um dos mais desorganizados do país. Além disso, existe um grande número de veículos irregulares, o chamado transporte pirata e o transporte por fretamento. A Secretaria de Transportes, juntamente com o órgão gestor, o recém criado DFTrans, estão elaborando um projeto e um novo plano diretor para integrar todo o Sistema de Transporte Público do Distrito Federal.

A reestruturação do Sistema de Transporte Público Urbano do DF visa a integração dos serviços de transporte feito pelo ônibus convencional, transporte alternativo e metrô. A nova proposta vem fazendo com que vários modelos de repartição financeira sejam estudados para serem aplicados nos pontos de integração do sistema, inclusive na integração com o metrô. Essa proposta tem gerado preocupação por parte dos operadores do STPA/DF, pois eles pretendem entrar em concorrência com as empresas convencionais na disputa pelas linhas. Para isso, alguns ajustes em seu modelo operacional, jurídico e financeiro serão necessários. Portanto é de consenso dos diretores do SINTRAFE que a adoção de um modelo de gestão bem estruturado e adequado às suas características particulares de cooperativa, será a melhor alternativa para os diferentes interesses que possam gerar por parte dos operadores cooperados e para seu fortalecimento como empresa operadora de serviço de transporte.

3. PROPOSTA DA METODOLOGIA DO MODELO DE GESTÃO

Baseado nos conceitos de Teoria Geral de Sistemas, Teoria da Administração e de Cooperativas (Oliveira, 2001) pode-se chegar a um conceito de modelo de gestão de cooperativas. Gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Portanto, modelo de gestão pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e desenvolvimento de uma organização.

O modelo de gestão é constituído de sete componentes que atuam de forma interligada e interativa. Os componentes, que podem ser vistos na Figura 1, são representados por instrumentos administrativos consagrados pelas empresas, que influem e/ou recebem influência, de maneira direta ou indireta, do desenvolvimento e operacionalização do referido modelo. Os componentes, atuando como sistema interativo, em determinados momentos, transformam-se em partes integrantes do modelo de gestão, consolidando um sistema global.

Modelo de Gestão						
Componentes estratégicos	Componentes diretivos	Componentes comportamentais	Componentes de avaliação	Componentes de mudanças	Componentes tecnológicos	Componentes estruturais
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico - Qualidade total - Marketing total 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Comunicação - Supervisão - Coordenação - Decisão - Ação 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação - Desempenho - Potencial - Comportamento - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Acompanhamento - Controle - Aprimoramento 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistências - Postura para resultados - Trabalhos em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos e serviços - Processo - Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional - Informações gerenciais

Figura 1: Modelo de gestão e seus componentes

3.1. Proposta para estruturação do processo de planejamento das cooperativas de transporte público urbano

A base do planejamento estratégico da cooperativa, uma vez definida a missão e os objetivos, deverá realizar-se sobre uma análise profunda das oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo da cooperativa; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à cooperativa combinar os pontos positivos e negativos de sua organização como um todo, com as oportunidades e ameaças do ambiente; e estruturar um sistema de controle estratégico para garantir que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Estruturado o planejamento estratégico deverá traçar-se o planejamento tático. É bom ressaltar que o planejamento estratégico está mais voltado à dimensão estratégica da organização, referindo-se aos seus objetivos e à sua eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade (Mintzberg, 2000).

O planejamento tático faz ênfase nos modos de como se alcançar os objetivos especificados, fazendo referência aos componentes da empresa e à sua eficiência, portanto as decisões táticas afetam somente uma parte da organização e relaciona-se com metas de curto prazo. O planejamento tático terá como objetivo otimizar cada área de resultado da cooperativa, ou

seja, para isso, será necessário trabalhar com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O objetivo do planejamento operacional da cooperativa do transporte público será a busca da otimização do sistema existente, por meio da simulação dos possíveis cenários futuros, através da análise do sistema atual e das possíveis intervenções. Tendo em vista sempre a conciliação de interesses conflitantes entre os elementos intervenientes deste sistema, que são os usuários, os operadores, o poder público e a comunidade.

3.2. Proposta de modelos de interligação do planejamento estratégico com outros níveis de planejamento

É possível considerar que a melhor forma de elaborar e implementar os planejamentos táticos e operacionais nas cooperativas seja pela interligação estruturada com o planejamento estratégico. A seguir são apresentadas algumas propostas de modelos de interligações do planejamento estratégico com alguns instrumentos administrativos alocados nos planejamentos táticos e operacionais.

3.2.1. Interligação do planejamento estratégico com a estrutura organizacional

A Figura 2 apresenta uma proposta de interligação do planejamento estratégico com a estrutura organizacional da cooperativa. A finalidade desse procedimento é identificar a possível contribuição de cada unidade organizacional para os objetivos da cooperativa que deverão ser estabelecidos no planejamento estratégico. Com base nas estratégias, serão identificados os programas e projetos a serem desenvolvidos, incluindo a definição de seus responsáveis, que serão alocados nas unidades organizacionais da cooperativa.

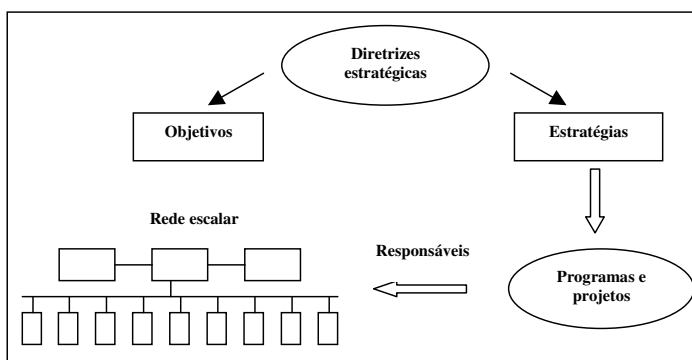


Figura 2: Interligação do planejamento estratégico com a estrutura organizacional

Desse cruzamento, resultante dos objetivos e das estratégias, ter-se-á a alocação, na estrutura organizacional, de tudo o que se debaterá no processo de planejamento estratégico da cooperativa.

3.2.2. Interligação do planejamento estratégico com os principais processos da cooperativa

A proposta da interligação do planejamento estratégico com os principais processos da cooperativa, tais como produção e qualidade, é apresentada na situação da Figura 3.

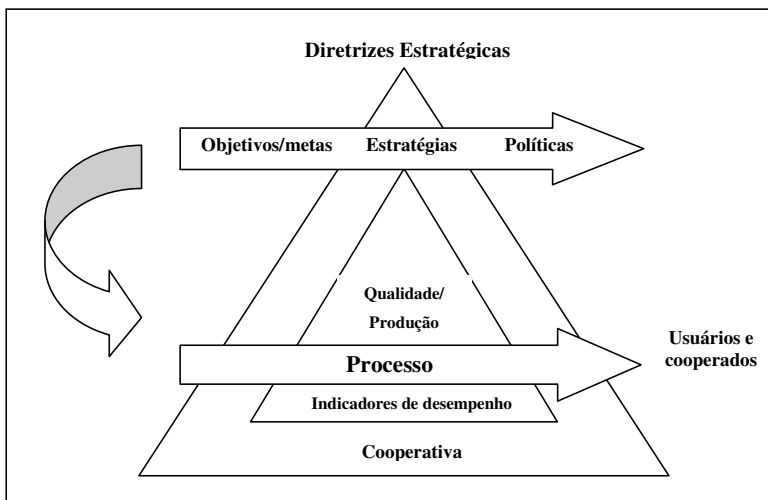


Figura 3: Interligação do planejamento estratégico com a qualidade e a produção

Os objetivos considerados pela cooperativa, nos processos de produção e de qualidade, deverão se consolidar junto aos usuários do transporte. As metas serão alocadas ao longo do processo de produção, contribuindo para o estabelecimento dos indicadores de desempenho. As estratégias representam as diversas ações que serão desenvolvidas e as políticas representam a sustentação e os parâmetros para as decisões a serem tomadas.

A conceituação de qualidade voltada para à satisfação do usuário, prioriza a necessidade da organização perseguir uma continuidade operacional, de maneira que responda às expectativas do mercado consumidor. A obtenção dos resultados empresariais e a readequação dos processos internos perfazem um conceito de qualidade da organização, a qual é viabilizada pelo uso racional dos recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros. Segundo Figueiredo (1993), a qualidade do processo empresarial pode ser medida pelos seguintes parâmetros:

- Eficiência, no tocante ao uso dos recursos integrantes ao processo de produção ou da infra-estrutura geral da empresa;
- Eficácia, visando maximizar o nível de satisfação e os interesses do consumidor em função dos resultados da produção de bens e serviços finais de toda a empresa ou intermediários de diversas áreas;
- Segurança do processo de produção de serviço.

Na produção de um serviço, ocorre uma interface especial com o usuário, onde a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, situando o usuário dentro do próprio processo de produção. Mas se não houver consumo, não há produção mesmo que o produtor do serviço tenha mobilizado seus recursos para tal, e isso ocorre quando os ônibus circulam vazios. Portanto, a avaliação da qualidade do processo envolve as atividades de suporte e de interface com o usuário mostrando a difícil arte de adequação dos recursos para alcançarem os resultados pretendidos. O processo de produção de uma empresa está condicionado a dois fatores relevantes, a tecnologia e os agentes externos imediatos da organização. A tecnologia

tem efeito direto sobre o processo de trabalho e, por conseguinte, sobre a estrutura da empresa. No que diz respeito aos agentes externos, as empresas operadoras de transporte urbano deparam-se com as condições peculiares da demanda.

3.2.3. Interligação do planejamento estratégico com a avaliação de desempenho e análise de capacitação

Outro modelo de interligação que pode facilitar o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais das cooperativas é a questão de avaliação de desempenho e a análise da capacitação, conforme apresentado na Figura 4. Os objetivos devem ser decompostos e alocados nas diversas unidades organizacionais da cooperativa e, posteriormente, decompostos de novo e interligados com os cargos e as funções dos diversos profissionais alocados na referida unidade organizacional. Posteriormente, serão elaborados dois trabalhos: avaliação de desempenho e análise de capacitação.

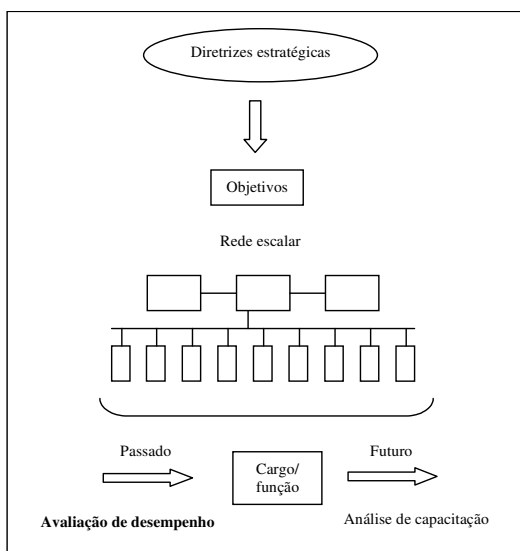


Figura 4: Interligação do planejamento estratégico com a avaliação de desempenho e análise de capacitação

Os usuários estão exigindo cada vez mais, uma melhor qualidade dos serviços ofertados, e é nesse cenário que as empresas operadoras de transporte devem introduzir um novo conceito de exploração dos serviços de transporte coletivo urbano, através da avaliação do desempenho. Para uma avaliação criteriosa é necessário verificar também a produtividade e a eficiência operacional. Sendo assim, devem ser analisados os seguintes parâmetros:

- Eficiência na produção dos serviços;
- Redução nas quebras dos veículos e na necessidade de manutenção;
- Confiabilidade, e segurança por parte do usuário.

Com o objetivo em obter níveis de eficiência, eficácia e humanização na operação do transporte coletivo, as cooperativas devem proporcionar oportunidades para que seus profissionais se capacitem. O desenvolvimento de programas de capacitação gera ao grupo

ganhos reais que podem ser demonstrados através de resultados que garantam o melhor serviço ao usuário, firmando a empresa no mercado e proporcionando melhores condições de competitividade e maior lucratividade.

Em um estudo realizado pela EMTU/Recife nas empresas operadoras de transporte urbano, destacou-se que a maioria dos empregados que participam de programas de capacitação apresentam:

- Melhoria no atendimento ao usuário;
- Melhoria no relacionamento entre funcionários e chefia;
- Redução de acidentes com culpa;
- Satisfação dos funcionários;
- Motivação para o trabalho;
- Melhoria na comunicação;
- Melhor condução do veículo;
- Melhoria na assiduidade.

3.2.4. Interligação do planejamento estratégico com o sistema de informações gerenciais

Esse modelo é o inerente à interligação com o sistema de informações gerenciais, conforme apresentado na Figura 5. As informações de mercado, estruturadas por negócio da cooperativa, são alocadas nas unidades organizacionais por meio dos diversos processos estabelecidos, tais como produção, qualidade, outros, cujas interligações com o planejamento estratégico já foram apresentadas.

O sistema de informação deve apresentar características de agilidade e flexibilidade que permita superar as deficiências encontradas na cooperativa. Para isso deve-se formar um grupo constituído por técnicos especializados em transporte urbano e um analista de sistemas, com o objetivo de criar um sistema de informações com capacidade de orientar a tomada de decisões no que se refere ao planejamento, controle, avaliação e acompanhamento da operação do STPA, e, portanto um sistema para atender todo o processo que envolve o transporte alternativo, desde a programação de linhas, a avaliação operacional, o desempenho operacional e a fiscalização.

Para facilitar seu desenvolvimento e implantação, esse sistema deve ser constituído por arquivos cadastrais e informações operacionais coletadas em campo. Os arquivos cadastrais deverão ser mantidos diretamente por cada unidade responsável pela informação, e serem detalhados posteriormente. As informações operacionais deverão ser coletadas através de fichas de controle de terminal. Essas informações constituirão quase a totalidade dos dados que devem gerar os relatórios operacionais.

O sistema de informações poderá ser constituído de subsistemas para seu melhor desempenho, entre os principais propõem-se:

- Sistema de cadastro;
- Sistema de desempenho operacional;
- Sistema de acompanhamento de demanda;
- Sistema de acompanhamento de custos;
- Sistema de repartição financeira; e
- Sistema de avaliação operacional das linhas.

O cadastro deverá fornecer as informações básicas sobre o STPA, tais como: áreas de operação, linhas, tarifas, itinerários, frota, tipos de pneus, chassis, e outros. As informações de entrada serão digitadas, dando origem a listagens operacionais e a relatórios.

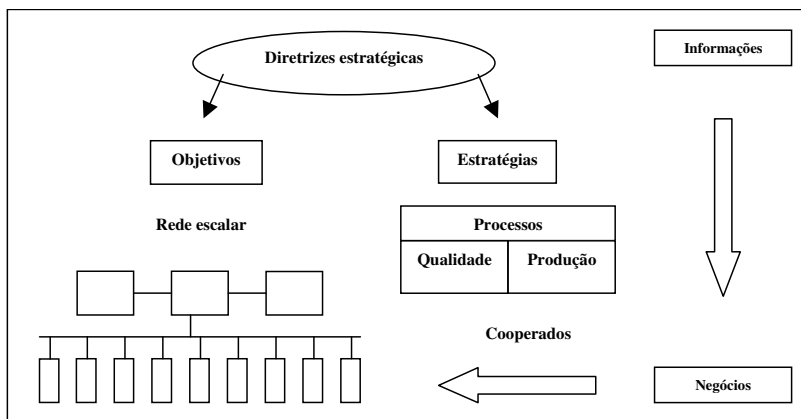


Figura 5: Interligação do planejamento estratégico com o sistema de informações gerenciais

No desempenho operacional deverão ser emitidos relatórios diários que conterão informações relacionadas com a operação das linhas: número de viagens realizada e programada, frota estabelecida e utilizada, passageiros transportados por viagem e total de cada linha. A partir deste relatório, poderá realizar, de maneira mais rápida e eficiente, as atividades de: avaliação do desempenho operacional das linhas, compensações entre receitas e despesas entre as linhas, notificação por não cumprimento da programação operacional e fornecimento de informações sobre a operação do STPA.

O principal objetivo do subsistema de acompanhamento de demanda é diferenciar a quantidade de vales-transporte, vales-estudantis, passageiros gratuitos e índice de passageiros por quilômetro (IPK). Estas informações serão utilizadas no cálculo das compensações entre receitas e despesas entre as linhas.

O subsistema de acompanhamento de custos deverá conter informações gerais sobre os custos dos insumos de chassis, carrocerias, salários de motoristas, cobradores, outros.

O subsistema de repartição financeira deverá conter informações de custos operacionais de cada linha para realizar a compensação entre as receitas e despesas das mesmas.

No subsistema de avaliação operacional de linhas serão emitidos relatórios com informações sobre hora de saída do terminal, tempo parado, intervalos de saídas do terminal, passageiros transportados na viagem e tempo de viagem.

3.2.5. Interligação do planejamento estratégico com a tecnologia

A proposta do último modelo apresenta uma interligação mais ampla, correspondente ao nível de tecnologia absorvida pela cooperativa, conforme evidenciado na Figura 6.

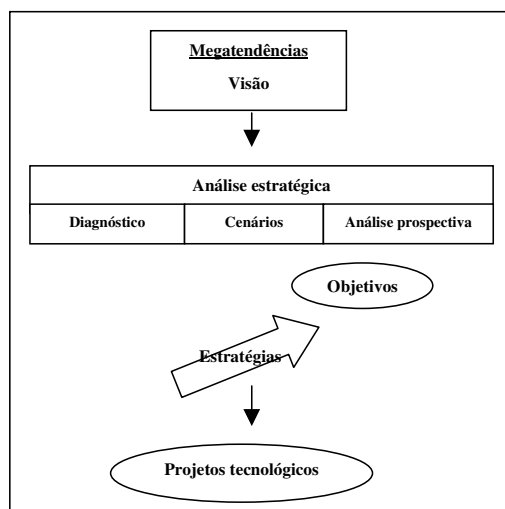


Figura 6: Interligação do planejamento estratégico com a tecnologia

Portanto, pode-se ter uma visão geral e integrada, que permitirá estruturar todo o plano de desenvolvimento e operacionalização de cada componente do referido modelo de planejamento estratégico na cooperativa.

3.3. Definição de critérios para desenvolver e aplicar o modelo de gestão nas cooperativas de transporte público urbano

De acordo com Oliveira (2001), as cooperativas precisam adotar alguns critérios para melhor desenvolverem seu modelo de gestão. Nos estudos realizados nas cooperativas de transporte urbano, pode-se notar as deficiências que estas têm na execução de métodos administrativos que lhes forneçam melhor interação com os cooperados, usuários de transporte e órgão gestor.

Como se ressaltou anteriormente, muitos dos problemas apresentados pelas cooperativas de transporte deve-se a problemas de cultura de gestão. Sendo assim, propõem-se algumas linhas de ação básicas e fundamentais que uma cooperativa de transporte urbano deve por em prática para ter sucesso no seu planejamento. São elas:

- a) Ter efetivo conhecimento e entendimento da expressão modelo de gestão;
- b) Começar imediatamente o processo de operacionalização do modelo de gestão na cooperativa, pois o modelo aplicado de maneira adequada, pode consolidar uma situação de vantagem competitiva real, sustentada e duradoura para a cooperativa;
- c) Ter amplitude global do modelo de gestão em nível da cooperativa;
- d) Ter o modelo de gestão sustentado por todos os sistemas e instrumentos administrativos da cooperativa;
- e) Ter uma metodologia de desenvolvimento e implementação do modelo de gestão na cooperativa;
- f) Ter definições claras e entendidas dos resultados esperados;
- g) Deixar os cooperados direcionarem a mudança provocada pelo modelo de gestão da cooperativa;

- h) O modelo de gestão, também, deve estar focado na possibilidade de desenvolvimento de novas propostas de oferta de serviço da cooperativa;
- i) Ter efetivo envolvimento de todos os diretores e da presidência da cooperativa;
- j) Ter constante busca da qualidade total do modelo de gestão da cooperativa;
- k) Estar sustentado pelo espírito do servir e da cooperação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo do trabalho permitiu avaliar o modo como as cooperativas de transporte público urbano de baixa capacidade vêm operando nas cidades brasileiras, e nessa avaliação juntamente com o estudo do funcionamento do SINTRAFE no Distrito Federal foi possível apontar alguns pontos importantes e conclusivos para o desenvolvimento da metodologia do modelo proposto.

A consolidação das cooperativas operadoras de transporte urbano representa um passo significativo na criação de condições básicas na busca de eficiência. A grande maioria precisa se organizar, desenvolver as atividades de recursos humanos, aprimorar o seu gerenciamento operacional, desenvolver tecnologias de informação, aperfeiçoar o setor de manutenção, entre outros. Também não se pode deixar de mencionar a necessidade de investimentos em programas de qualidade e produtividade para seus cooperados. Pode-se dizer que todos estes pontos influenciam diretamente na demanda cativa, mostrando seu nível de serviço e seu desempenho.

Ao reconhecer que a qualidade do serviço depende do bom atendimento à demanda e à criação e utilização de mecanismos que permitam se adaptar às mudanças com maior competência, as cooperativas de transporte urbano estarão dando um grande passo para seu reconhecimento como empresa ofertante de serviço de transporte público de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRETO, A. C.; D. M. CORDEIRO; A. BRASILEIRO; A. FITTIPALDI; D. PASSOS e E. SANTOS (1998) *A câmara de compensação tarifária como instrumento incentivador para as empresas operadoras reduzem custos?*. Transporte no grande Recife: uma questão de compromisso. Volume 1, EMTU/Recife. Recife.
- COSTA, B.; L. A. LINDAU; C. NODARI; L. SENNA e I. VEIGA (1999) *Ônibus e lotação, uma experiência de convívio regulamentado em Porto Alegre*. Viação ilimitada: Ônibus das cidades brasileiras, São Paulo, Cultura editores associados.
- FERREIRA, E. A. e R. G. RIBEIRO (2002) *Metodologia para cálculo dos custos do Transporte Coletivo Urbano de Baixa Capacidade operado por cooperativas*. Anais do XVI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Volume 2. Rio de Janeiro.
- FIGUEIREDO, A. S. (1993) *Informações Gerenciais: um instrumento de gestão de produtividade e qualidade no transporte por ônibus*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- FREITAS, M. B. e J. E. A. COSTA (2001) *Repartição da receita financeira em sistemas integrados de transporte público*. Anais eletrônicos do 13º Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito.
- GUERRA, J. O. e R. BALASSIANO (2002) *Sistemas de Transporte de Baixa Capacidade: um conceito de utilização*. Anais do XVI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Volume 2. Rio de Janeiro.
- NTU (2001) *Transporte informal no Brasil: riscos e propostas*. Pesquisa NTU. Web site: www.ntu.org.br.
- MINTZBERG, H.; B. AHLSTRAND e J. LAMPEL (2000) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- OLIVEIRA, D. (2001) *Manual de Gestão das Cooperativas*. São Paulo, Editora Atlas.