TREVO – HISTÓRICO DE GESTÃO DA GOVERNANÇA

Desde a sua fundação, em 1959, a Transportes Coletivos Trevo S.A. tratou de construir e aprimorar um sistema de gestão baseado nos valores preconizados por seus fundadores: Trabalho, Responsabilidade, Eficiência, Valorização Humana e Organização. Desde o início, e até os dias presentes, o investimento (com recursos próprios e de terceiros) em pessoas e em equipamentos para a boa prestação do serviço sempre foi e segue sendo marca registrada da empresa.

Em 2011, dois eventos evidenciaram a necessidade da Trevo preparar-se ainda melhor para os desafios futuros. Primeiramente, a segunda viagem gratuita (integração) resultou imediatamente na redução de cerca de 7% nas receitas, levando ao desequilíbrio econômico da empresa. Somado a isso, o Poder Público começou a tratar do tema da licitação do transporte coletivo em Porto Alegre. Ou seja, simultaneamente dois grandes desafios foram lançados sobre o presente e o futuro da empresa, exigindo mudanças internas.

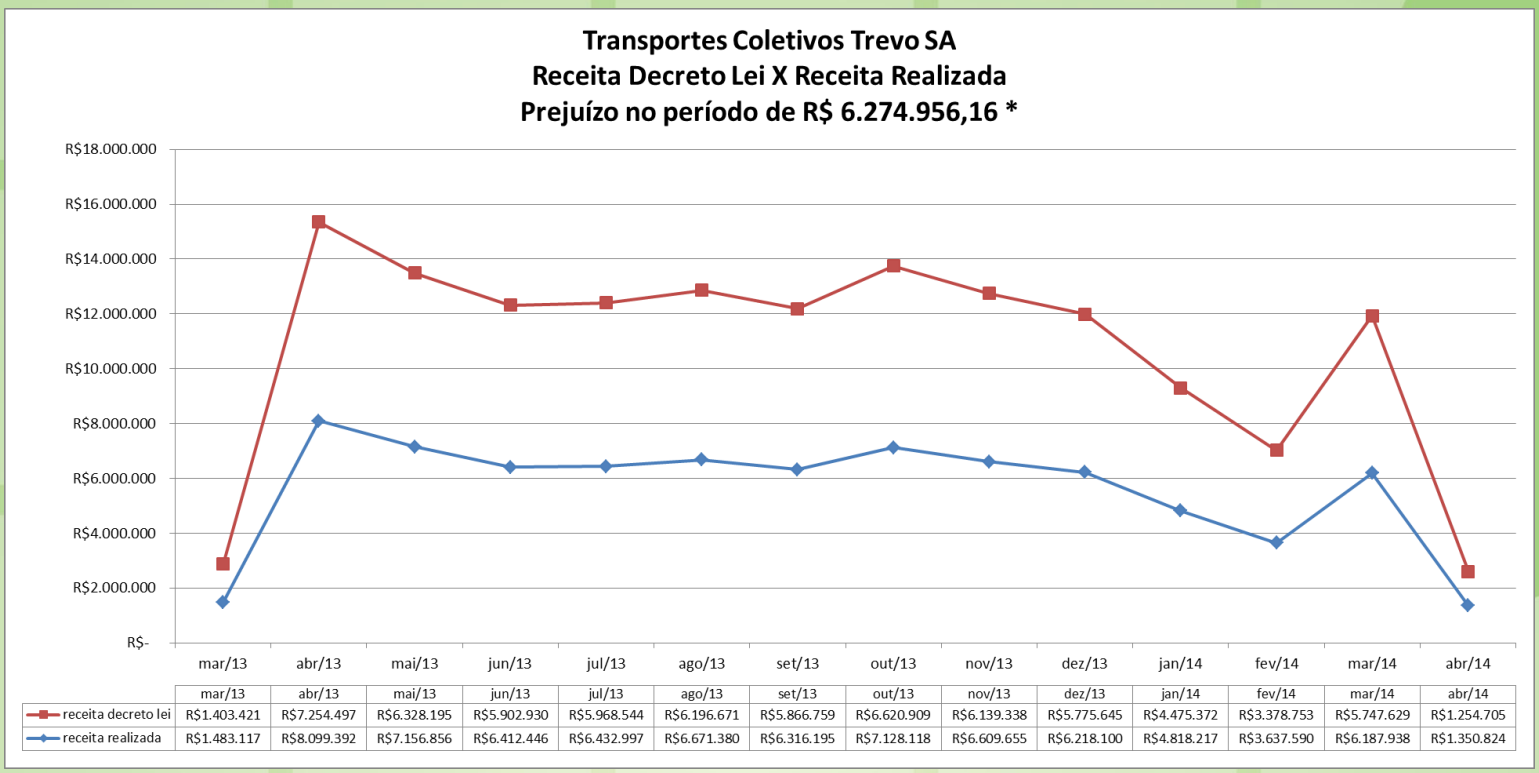
Ciente disto, no início de 2012 a Trevo iniciou processo de modernização de sua Administração e de suas práticas de gestão. O objetivo foi a preparação para competir no futuro. O projeto começava com a construção de um fórum adequado de debates entre sócios e profissionais externos altamente qualificados. Assim formou-se um conselho consultivo para recomendar ideias aos diretores, formado por 4 acionistas e apoiado por 2 consultores externos (um advogado e um especialista no Setor de Transportes). Também foi realizada a contratação de executivo de mercado, que passou a despachar diretamente com a Equipe Trevo. Com isso a Trevo passou a adotar plenamente o planejamento estratégico, o orçamento empresarial, e a gestão de riscos como ferramentas de gestão em seu dia a dia.

Ainda em 2012 foi criado o Comitê Jurídico-contábil, órgão formado por executivos (2), contadores (2), e advogado, e responsável por apreciar temas complexos e encaminhar recomendações a apreciação da direção. Dentre as principais tarefas deste grupo é possível destacar a gestão de riscos corporativos e a preparação para a Licitação.

A nova estratégia privilegiou o desenvolvimento de uma cultura mais austera, profissional, e meritocrática, cortando gastos, estabelecendo metas e controles (orçamento), e reduzindo gradativamente a quantidade de colaboradores, o que segue em curso até os dias atuais. Todas essas medidas refletem na modicidade (redução) tarifária, importante diretriz perseguida pela Trevo.

Neste mesmo ano houve eleições a Prefeitura Municipal, verificando-se, como tradicionalmente ocorre, reajuste tarifário menor do que o aumento dos custos do transporte, resultando, assim, em prejuízo às operadoras. Em 2013 a recomposição tarifária não ocorreu devido aos protestos e a reação populista que políticos tiveram diante destas manifestações. Neste momento o cenário de longo prazo ficou claro para a administração da Trevo, que buscou aprofundar medidas de melhoria em suas práticas de gestão e governança corporativa como resposta às inevitáveis tendências. Em outras palavras, como resposta a um terrível cenário, a empresa reforçou a aposta em gestão de governança.

Um fato merece destaque em 2013: a redução tarifária por conta do recálculo da frota operante realizado pelo Tribunal de Contas (TC-RS), evento que causou enormes prejuízos aos operadores. Meses após, em novo relatório, retificando o primeiro, ocorreu revisão da posição anterior do Tribunal. Atualmente a ação de reparos (já sem objeto a discutir) por aqueles valores encontra-se para ser julgada na Justiça, que já realizou perícia e deverá em breve sentenciar. O quadro abaixo demonstra os valores não faturados àquela época, ou seja, a diferença entre a tarifa correta e aquela efetivamente vigente no período.



	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14
receita decreto lei	R$1.403.421	R$7.254.497	R$6.328.195	R$5.902.930	R$5.968.544	R$6.196.671	R$5.866.759	R$6.620.909	R$6.139.338	R$5.775.645	R$4.475.372	R$3.378.753	R$5.747.629	R$1.254.705
receita realizada	R$1.483.117	R$8.099.392	R$7.156.856	R$6.412.446	R$6.432.997	R$6.671.380	R$6.316.195	R$7.128.118	R$6.609.655	R$6.218.100	R$4.818.217	R$3.637.590	R$6.187.938	R$1.350.824

Receita Decreto Lei = Receita calculada com base na tarifa do decreto lei da época e o passageiro equivalente

Passageiro equivalente = Número de passageiros transportados nos dias úteis, sábados, domingos e feriados, em uma unidade de tempo, levando-se em consideração as tarifas pagas integralmente e as tarifas pagas com desconto.

* valores não atualizados

fonte :ATP

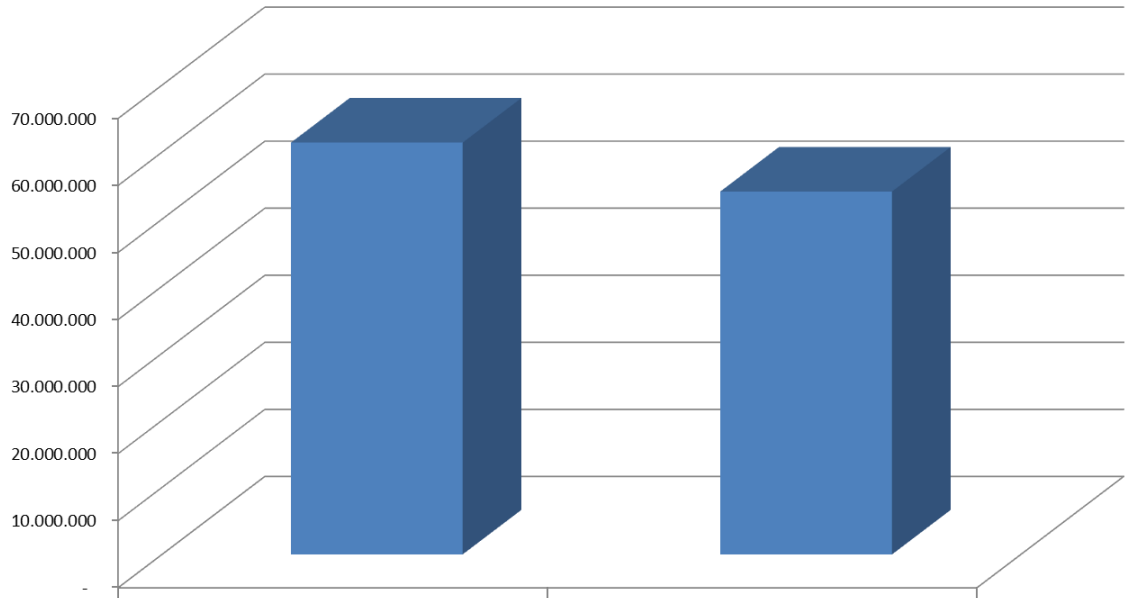
Em 2014 ocorreram eleições presidenciais, assim como a continuidade da política de contenção artificial da inflação via tarifas públicas em todo o Brasil, resultando em prejuízos históricos a vários setores, dentre eles o de transporte coletivo. Naquele ano, o conjunto das 13 empresas (12 privadas e uma pública) que atuam no Setor realizou receita líquida de R$602.539.744,30, tendo rodado 114.596.335 Km (R$5,26/Km)., segundo a EPTC e ATP.

Ainda em 2014 ocorreram as duas primeiras licitações do transporte coletivo em Porto Alegre, ambas desertas devido à absoluta inviabilidade econômica dos editais. É importante destacar que a segunda concorrência, com abrangência internacional, restou sem nenhum interessado.

Em maio de 2015, a Prefeitura realizou uma terceira tentativa de concorrência, desta vez em bases muito desafiadoras, porém viáveis. A direção da Trevo ponderou não participar daquele certame, avaliado o risco de que qualquer descumprimento de contrato por parte da Prefeitura ensejaria em desequilíbrio econômico de grande impacto sobre a empresa, visto que as margens reais do negócio seriam muito menores do que aquelas colocadas no contrato. A decisão pela participação na terceira licitação teve como elemento principal a negativa por parte da Prefeitura Municipal de Porto Alegre de indenizar o contrato que se encerrava, isto é, não haveria condições de indenizar seus colaboradores. Desta forma, por uma questão de responsabilidade, a Trevo S.A. apresentou-se como empresa líder e integrante do "Consórcio Sul", único participante no Lote 3 (Eixo Tristeza; 15,88% do mercado), e única proposta classificada no Lote 4 (eixo Cavalhada; 13,80% das receitas da Cidade). A empresa Stadtbus, única concorrente neste segundo lote, excedeu o preço limite, sendo eliminada. O Contrato de Concessão do serviço de transporte coletivo de Porto Alegre foi assinado em 9 de outubro de 2015, contemplando 20 anos de duração. É importante observar que o contrato, prevê uma demanda de 61.413.609 passageiros equivalentes para o primeiro ano de concessão (2016), mantendo-se estável nos demais 19 anos de serviço.

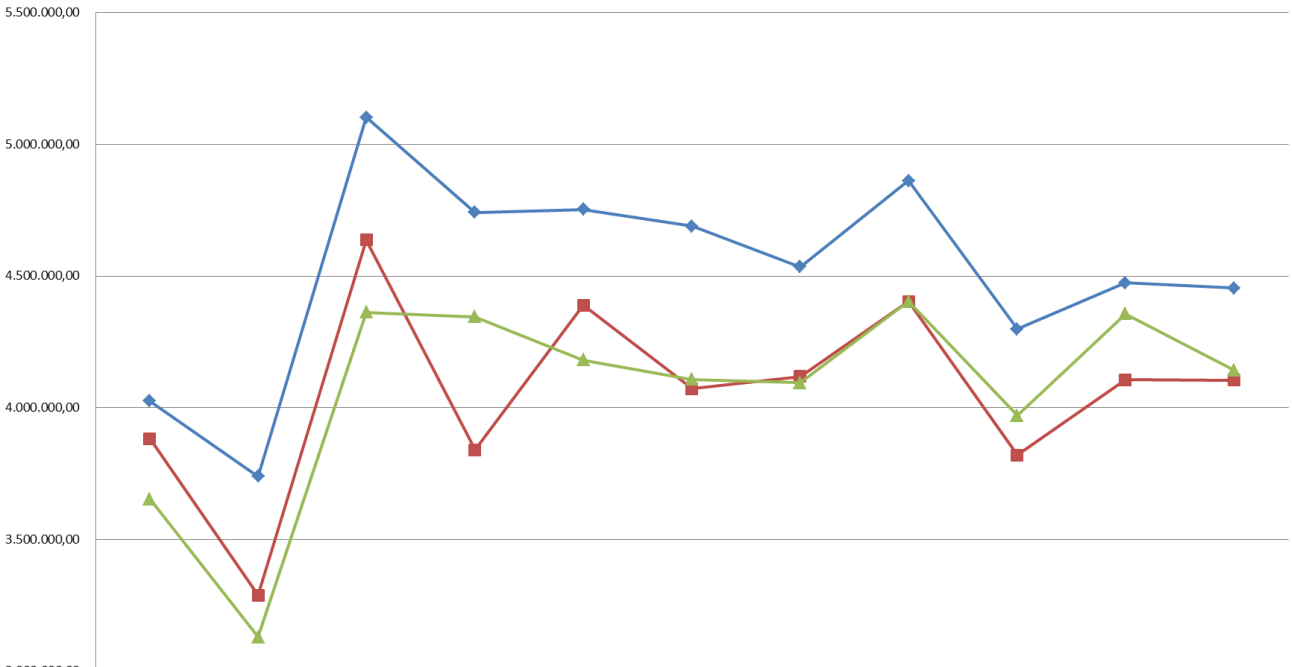
Todavia, diferentemente das previsões superestimadas colocadas no edital de licitação, e posteriormente no referido documento, o que se percebe desde a estabilização econômica (nos anos 90) é o declínio gradual da demanda, principalmente em períodos recentes devido à crise econômica. E é o que ocorreu. Em 2016 a demanda foi de 54.119.638 passageiros equivalentes, 11,88 % menor que o contratado. Em 2017 a tendência de queda persiste.

Passageiro Equivalente Contratado
X
Passageiro Equivalente Transportado
diferença de 11,88%



	contratado 2016	transportado 2016
passageiro equivalente	61.413.609	54.119.638

Passageiro Equivalente da Bacia Sul
2016 x 2017 X 2018

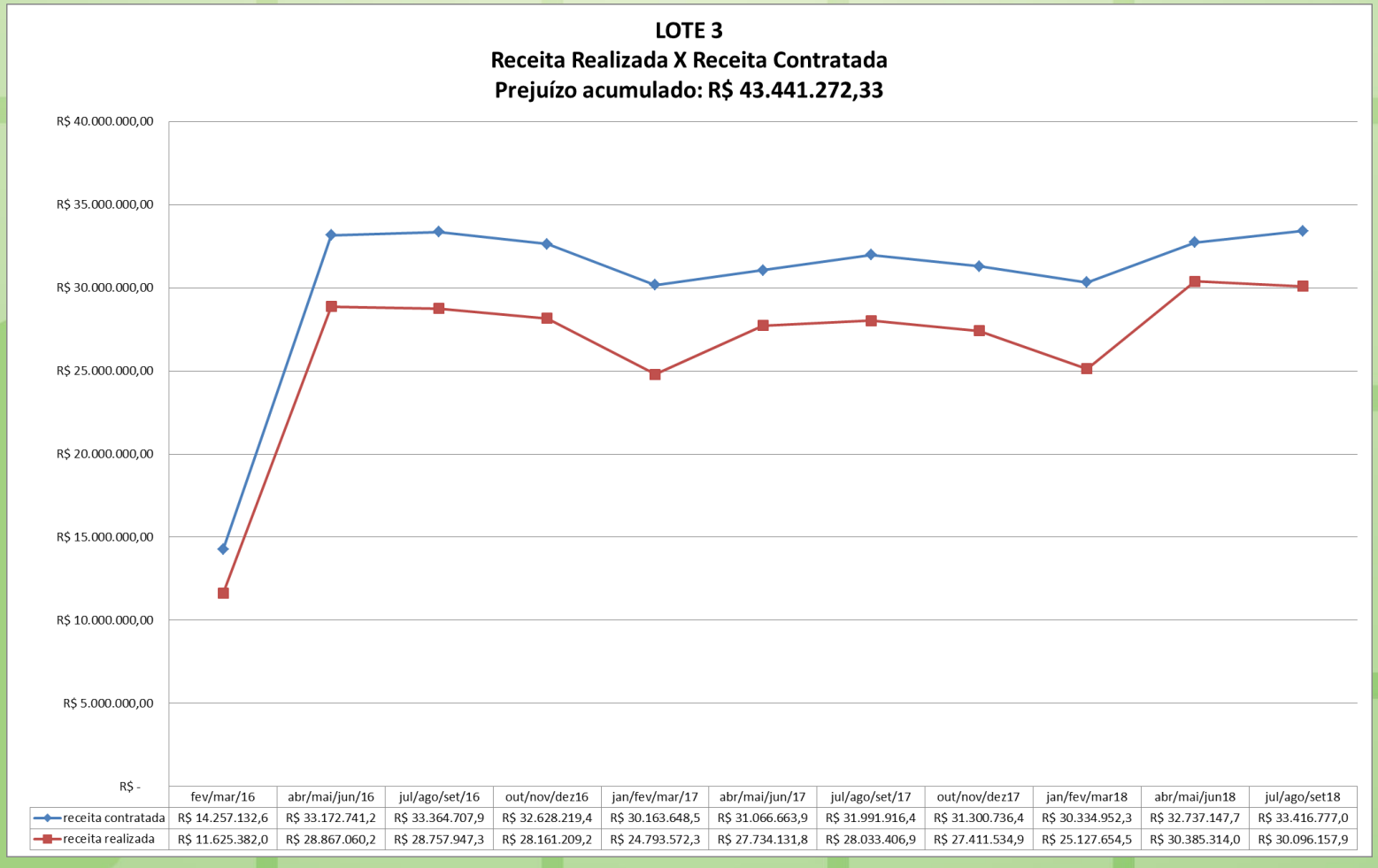


	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov
2016	4.025.250,00	3.740.494,20	5.101.946,40	4.741.677,00	4.753.703,00	4.689.897,00	4.534.665,50	4.861.630,30	4.298.628,50	4.475.061,00	4.454.594,00
2017	3.883.099,70	3.289.110,80	4.637.035,50	3.840.440,60	4.388.863,80	4.073.220,60	4.119.482,70	4.403.826,50	3.820.615,00	4.106.435,60	4.105.023,00
2018	3.654.137,50	3.130.822,80	4.361.940,50	4.344.946,10	4.181.201,30	4.107.857,80	4.095.424,20	4.404.056,90	3.969.994,80	4.357.418,60	4.142.601,30

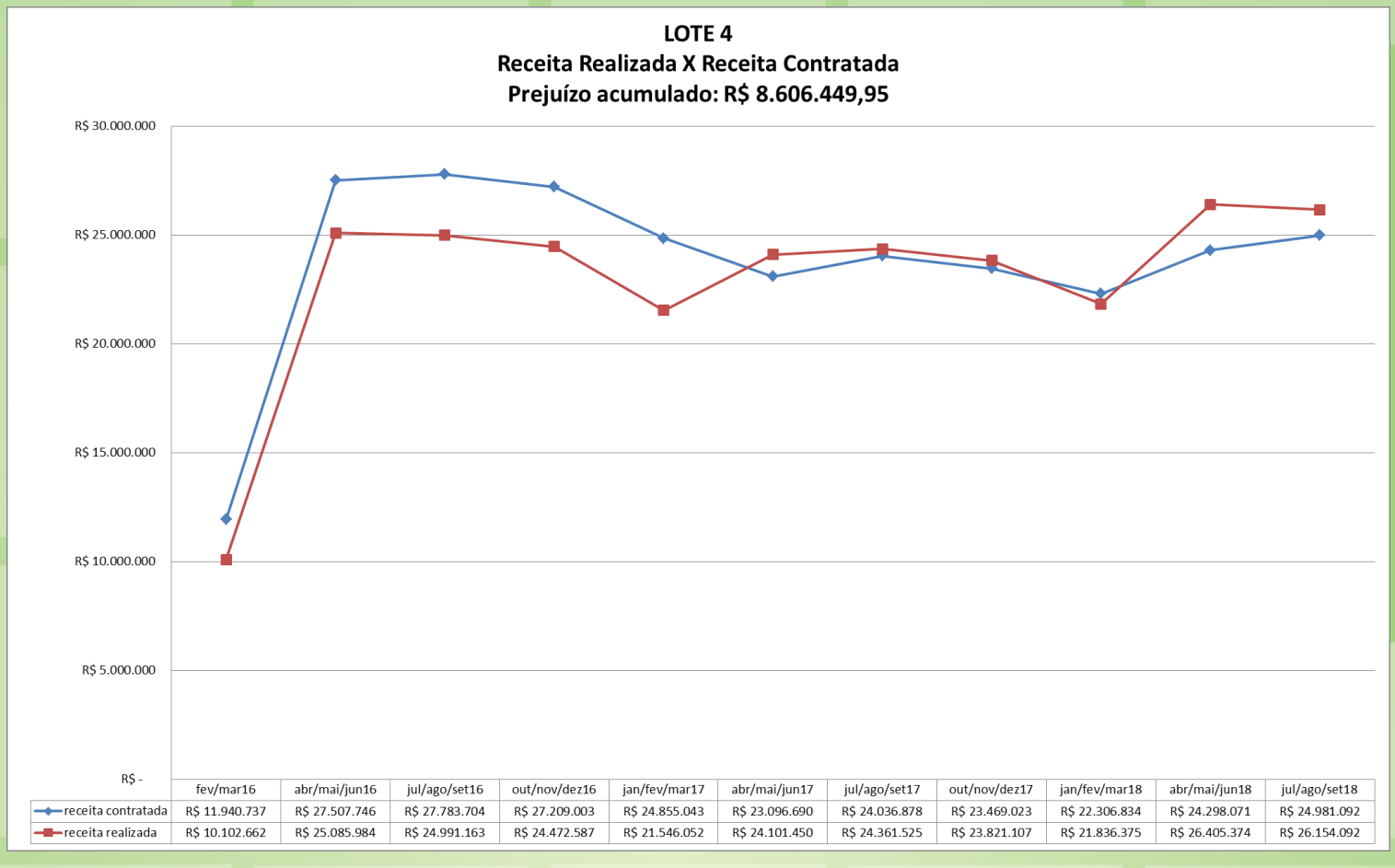
Fonte dos gráficos acima: ATP / Vivasul

Outro ponto que merece destaque no contrato de concessão assinado é o direito a remuneração pelo serviço prestado na ordem de 7,24%. Transcorrido o primeiro ano de contrato, o que se verifica é um **prejuízo** de **R$ 13.418.911,08** na Trevo (vide demonstrativo contábil no menu portal de governança). Tal fato verificou-se principalmente devido a dois eventos: primeiramente, uma ação na Justiça que manteve o valor da passagem àquele anterior ao início do contrato. Segundo, pois a quantidade de passageiros equivalentes foi muito menor do que aquela prevista pelo contratante, conforme já explicado. Desta forma, logo na largada do novo contrato verificou-se desequilíbrio econômico do mesmo, o qual não foi reestabelecido por qualquer meio (ex. redução na oferta de serviço) até o presente momento. O resultado foi possivelmente o maior prejuízo da história que o setor do transporte coletivo da capital já verificou.

Os quadros abaixo demonstram o tamanho do desequilíbrio contratual e os valores que as empresas do Consórcio Sul possuem em haver junto a Prefeitura Municipal de Porto Alegre referente ao ano de 2016, lembrando que a Trevo corresponde a 39,66% do Viva Sul.



	fev/mar/16	abr/mai/jun/16	jul/ago/set/16	out/nov/dez16	jan/fev/mar/17	abr/mai/jun/17	jul/ago/set/17	out/nov/dez17	jan/fev/mar18	abr/mai/jun18	jul/ago/set18
receita contratada	R$ 14.257.132,6	R$ 33.172.741,2	R$ 33.364.707,9	R$ 32.628.219,4	R$ 30.163.648,5	R$ 31.066.663,9	R$ 31.991.916,4	R$ 31.300.736,4	R$ 30.334.952,3	R$ 32.737.147,7	R$ 33.416.777,0
receita realizada	R$ 11.625.382,0	R$ 28.867.060,2	R$ 28.757.947,3	R$ 28.161.209,2	R$ 24.793.572,3	R$ 27.734.131,8	R$ 28.033.406,9	R$ 27.411.534,9	R$ 25.127.654,5	R$ 30.385.314,0	R$ 30.096.157,9



	fev/mar16	abr/mai/jun16	jul/ago/set16	out/nov/dez16	jan/fev/mar17	abr/mai/jun17	jul/ago/set17	out/nov/dez17	jan/fev/mar18	abr/mai/jun18	jul/ago/set18
receita contratada	R$ 11.940.737	R$ 27.507.746	R$ 27.783.704	R$ 27.209.003	R$ 24.855.043	R$ 23.096.690	R$ 24.036.878	R$ 23.469.023	R$ 22.306.834	R$ 24.298.071	R$ 24.981.092
receita realizada	R$ 10.102.662	R$ 25.085.984	R$ 24.991.163	R$ 24.472.587	R$ 21.546.052	R$ 24.101.450	R$ 24.361.525	R$ 23.821.107	R$ 21.836.375	R$ 26.405.374	R$ 26.154.092

Fonte dos gráficos acima: ATP

O déficit de recursos provocado pelo desequilíbrio econômico do contrato de concessão foi suprido pela venda de ativos e pela tomada de empréstimos bancários. Além de recorrer ao banco Itaú, em 2014, a partir dos eventos de 2016, também foram buscados recursos junto aos bancos Luso e Banrisul. Como óbvio resultado, produziu-se despesa financeira que logo depois agravou ainda mais a situação da empresa.

Em 2017, após ser definido o índice do dissídio coletivo dos rodoviários em 5,5%, as empresas de ônibus de Porto Alegre entregaram uma proposta para a nova tarifa dos coletivos. O valor calculado foi de R$ 4,26, compreendendo todos os itens vigentes na planilha tarifária. O documento foi protocolado na Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC) pelo Sindicato das Empresas de Ônibus da Capital (Seopa). A mudança representaria um aumento de 13,5% no valor da tarifa atual: R$ 3,75.

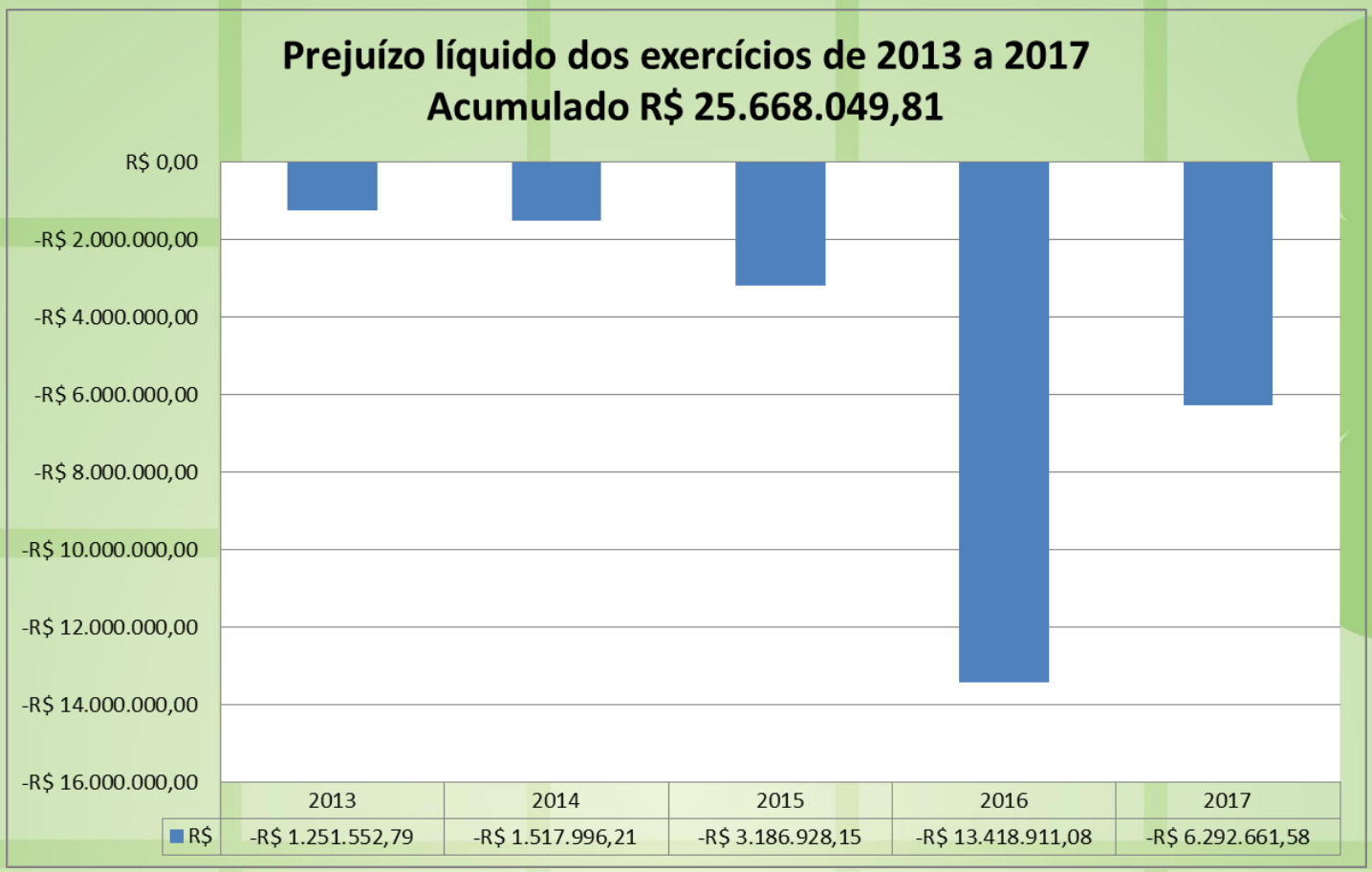
No dia 28 de março de 2017, o Conselho Municipal de Transportes Urbanos (Comtu) votou o valor da nova passagem de ônibus de Porto Alegre. O cálculo da tarifa de R$ 4,05, feito pela Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), passou a

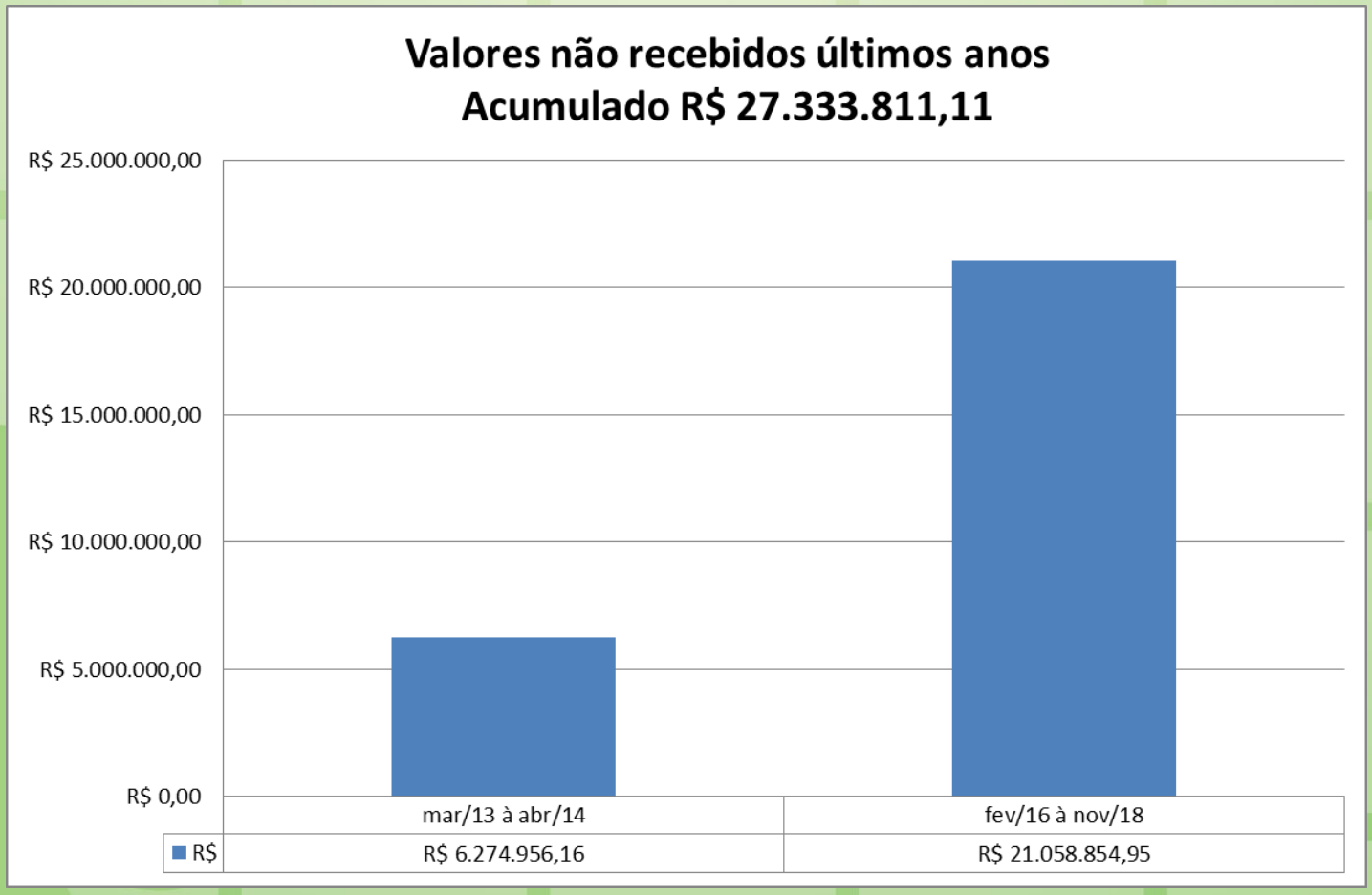
vigorar a partir de 31 de março de 2017, no entanto, a Prefeitura ainda concedeu 30 dias para utilização de créditos adquiridos a R$ 3,75.

Tais eventos demonstram mais uma vez, a persistência do desequilíbrio econômico do contrato, resultando na continuidade dos prejuízos verificados no passado, o que agora põe em risco a prestação do serviço.

Neste contexto de grande dificuldade, a Transportes Coletivos Trevo, empresa privada com 59 anos de existência e que sempre acolheu famílias inteiras em seu quadro de colaboradores, vem se aperfeiçoando constantemente através da sua política de governança corporativa e gestão eficiente. No entanto, mesmo com todos os esforços para consolidar uma cultura baseada em meritocracia e profissionalismo, e que possuem objetivo de prestar serviço de qualidade e baixo custo à comunidade, a empresa encontra-se cada vez mais em risco da sua continuidade devido ao enorme desequilíbrio econômico do contrato de concessão.

Segue abaixo um demonstrativo do prejuízo acumulado e dos valores não recebidos nos últimos anos:


Prejuízo líquido dos exercícios de 2013 a 2017
Acumulado R$ 25.668.049,81
R$ 0,00
-R$ 2.000.000,00
-R$ 4.000.000,00
-R$ 6.000.000,00
-R$ 8.000.000,00
-R$ 10.000.000,00
-R$ 12.000.000,00
-R$ 14.000.000,00
-R$ 16.000.000,00
2013
2014
2015
2016
2017
R$
-R$ 1.251.552,79
-R$ 1.517.996,21
-R$ 3.186.928,15
-R$ 13.418.911,08
-R$ 6.292.661,58


Valores não recebidos últimos anos
Acumulado R$ 27.333.811,11
R$ 25.000.000,00
R$ 20.000.000,00
R$ 15.000.000,00
R$ 10.000.000,00
R$ 5.000.000,00
R$ 0,00
mar/13 à abr/14
fev/16 à nov/18
R$
R$ 6.274.956,16
R$ 21.058.854,95