

## 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.

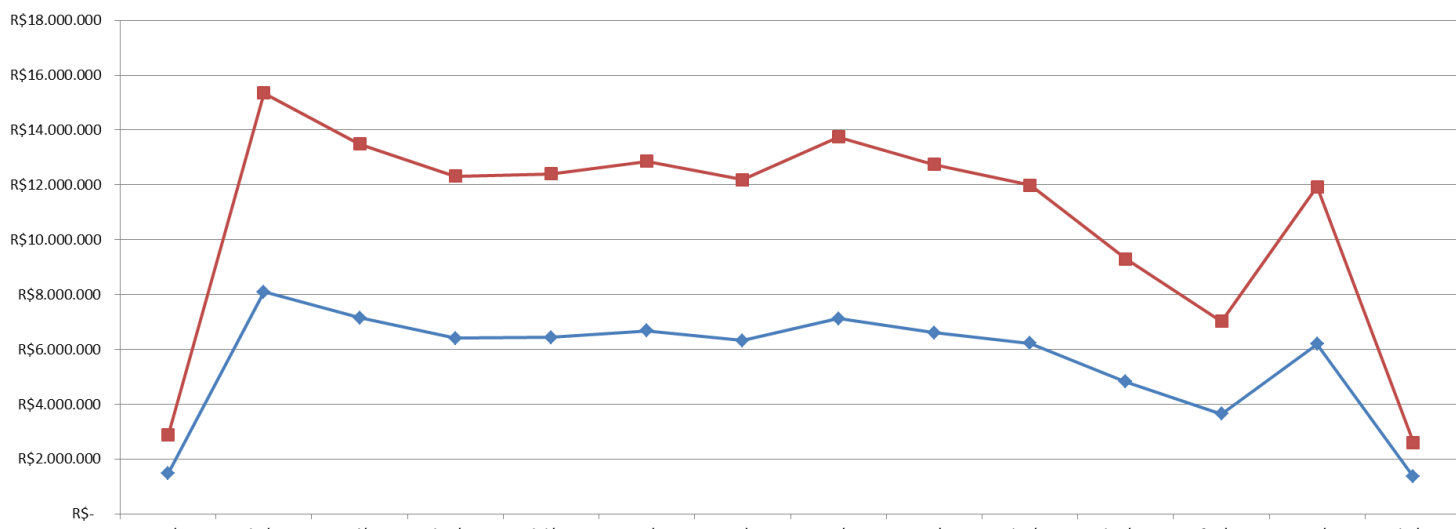
Ainda em 2012 foi criado o Comitê Jurídico-contábil, órgão formado por executivos (2), contadores (2), e advogado, e responsável por apreciar temas complexos e encaminhar recomendações a apreciação da direção. Dentre as principais tarefas deste grupo é possível destacar a gestão de riscos corporativos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

**Transportes Coletivos Trevo SA**  
**Receita Decreto Lei X Receita Realizada**  
**Prejuízo no período de R\$ 6.274.956,16 \***



	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

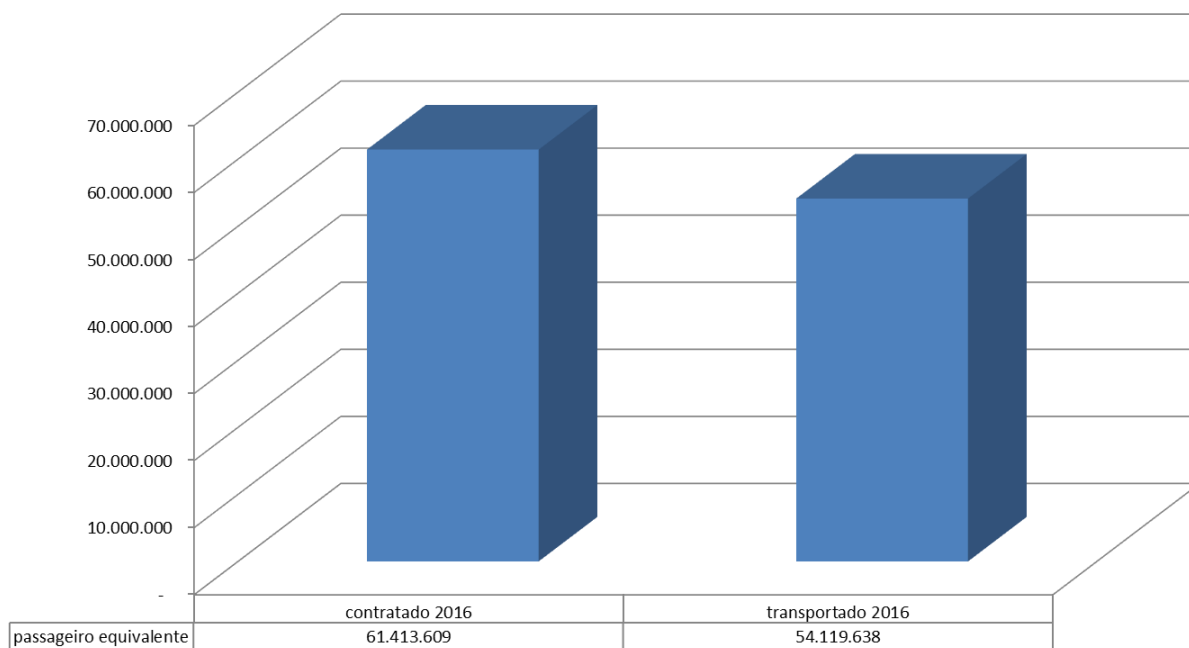
Em 2014 ocorreram eleições presidenciais, assim como a continuidade da política de contenção artificial da inflação via tarifas públicas em todo o Brasil, resultando em prejuízos históricos a vários setores, dentre eles o de transporte coletivo. Naquele ano, o conjunto das 13 empresas (12 privadas e 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.

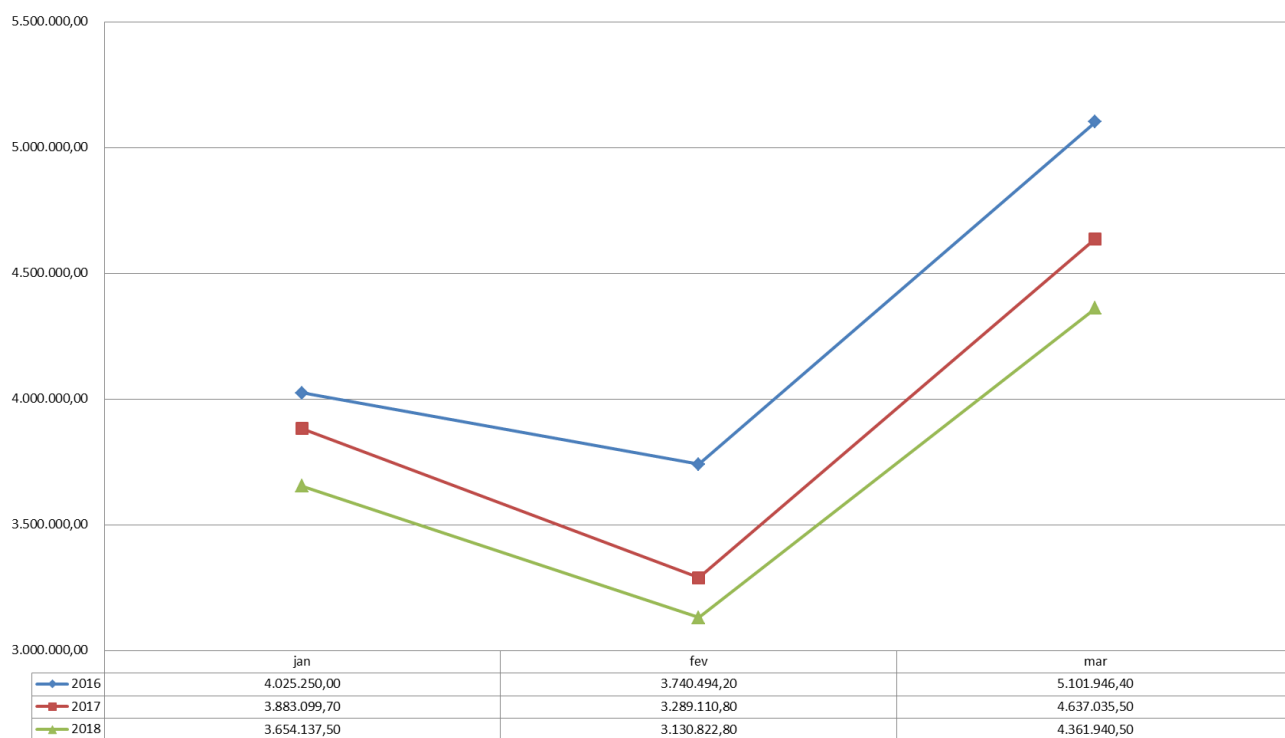
Em maio de 2015, a Prefeitura realizou uma terceira tentativa de concorrência, desta vez em bases muito desafiadoras, porém viáveis. A direção da Trevo ponderou não participar daquele certame, avaliado o risco de que qualquer descumprimento de contrato por parte da Prefeitura ensejaria em desequilíbrio 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 Stadtbuss, 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 do presente ano, 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%**



**Passageiro Equivalente da Bacia Sul  
2016 x 2017 X 2018  
Queda de 13% (1º trimestre de 2016 / 1º trimestre 2018)**

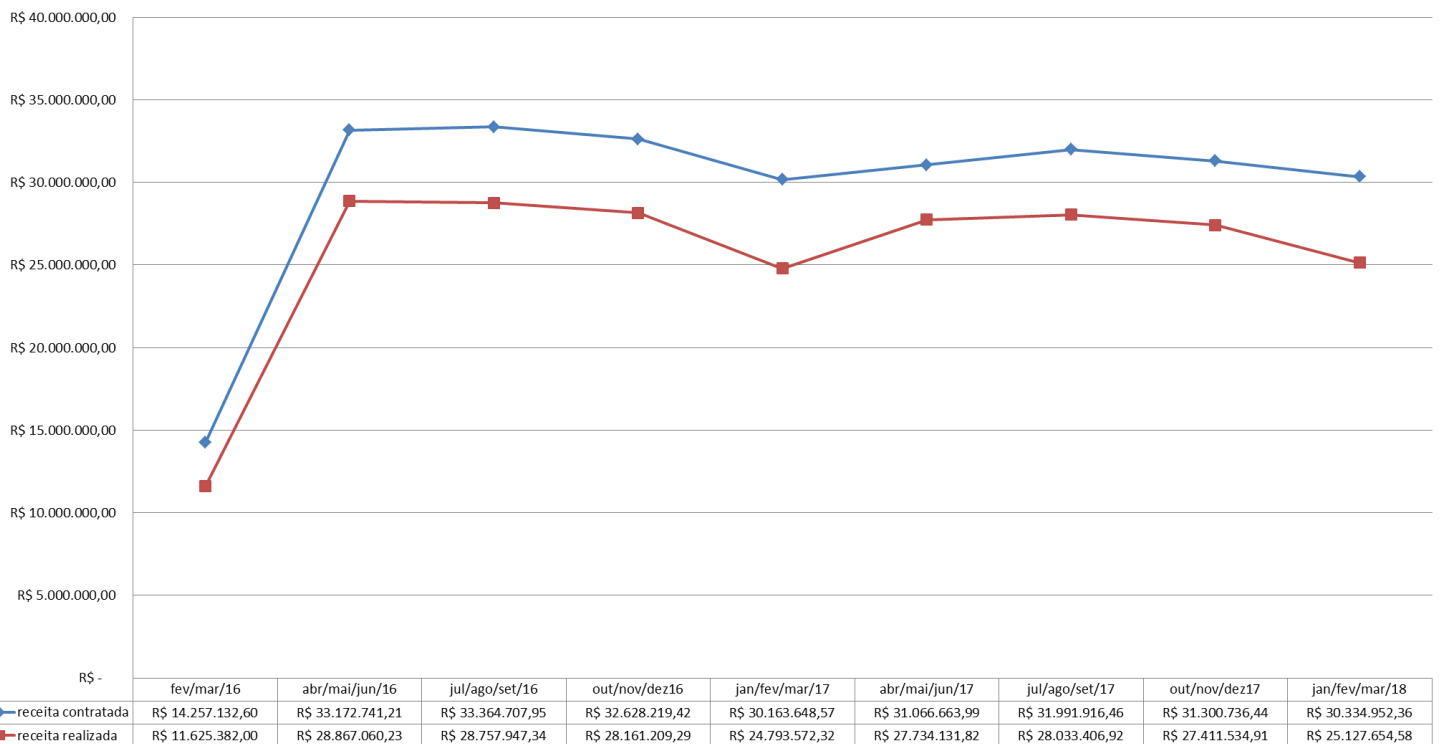


Fonte dos gráficos acima: ATP / Vivasul

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.

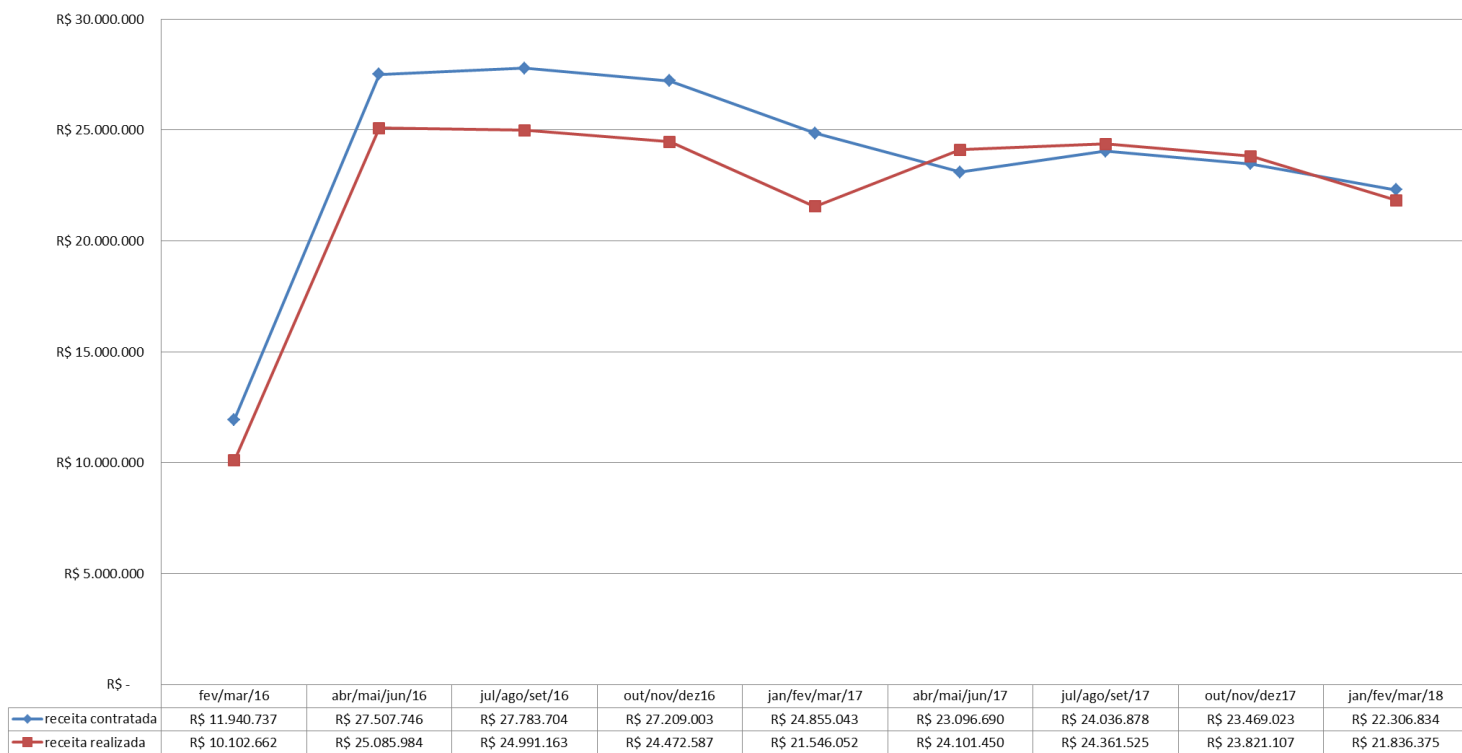
Os quadros abaixo demonstram o tamanho do desequilíbrio contratual e os valores que as empresas do Consórcio Sul possuem em haver junto a Prefeitura Municipal de Porto Alegre referente ao ano de 2016, lembrando que a Trevo corresponde a 39,66% do Viva Sul.

**LOTE 3**  
**Receita Realizada X Receita Contratada**  
**Prejuízo acumulado: R\$ 37.768.819,59**





**LOTE 4**  
**Receita Realizada X Receita Contratada**  
**Prejuízo acumulado: R\$ 11.886.753,00**



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 Bannisul. 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.

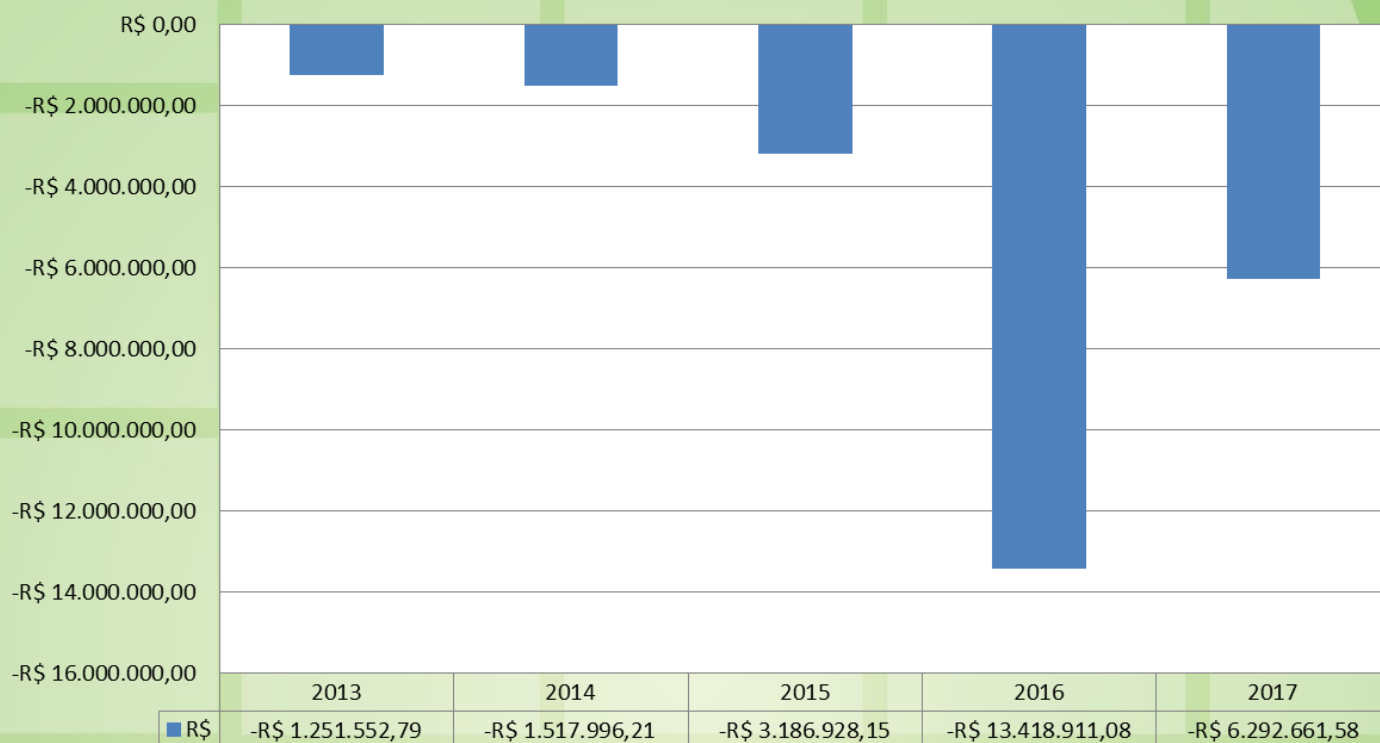
Tais eventos demonstram mais uma vez, a persistência do desequilíbrio econômico do contrato, resultando na continuidade dos prejuízos verificados no passado, o que agora põe em risco a prestação do serviço.

Neste contexto de grande dificuldade, a Transportes Coletivos Trevo, empresa privada com 56 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.

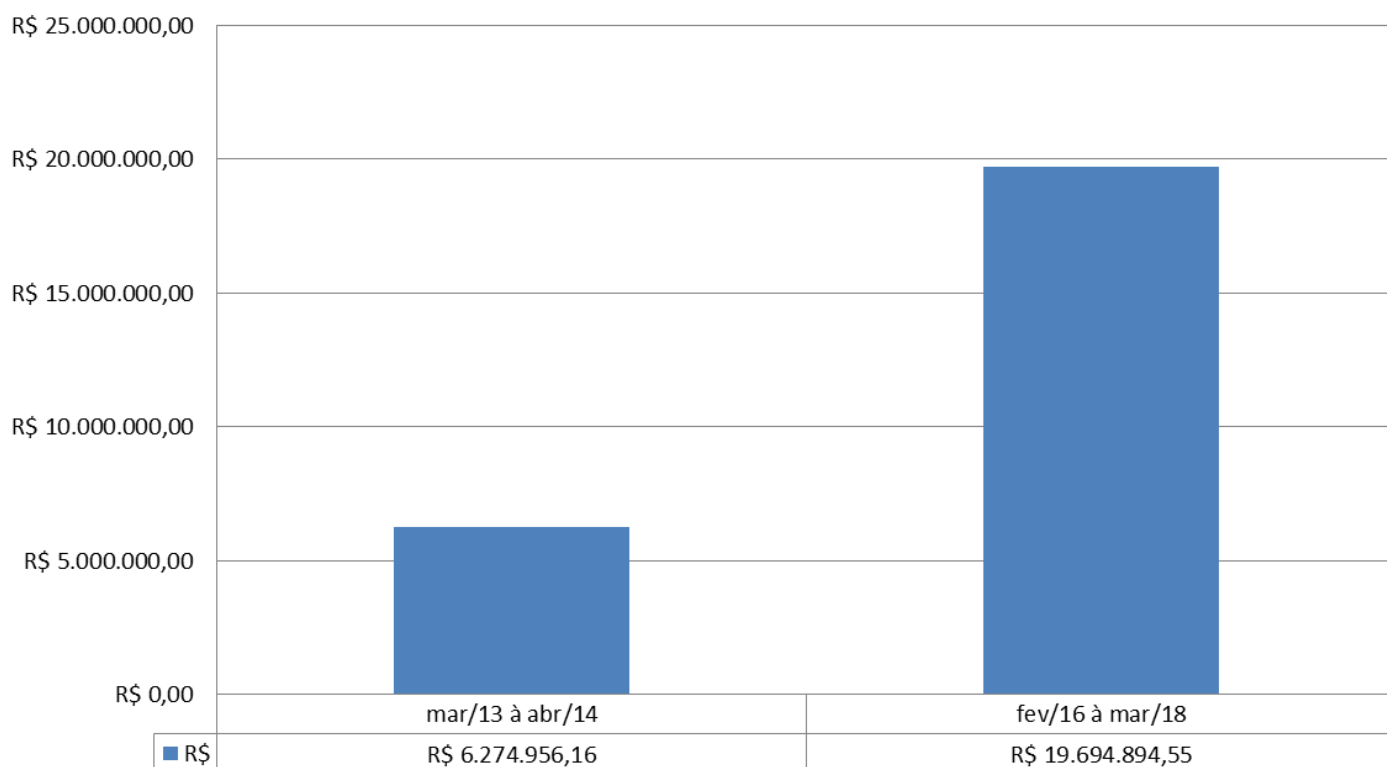
Segue abaixo um demonstrativo do prejuízo acumulado e dos valores não recebidos nos últimos anos:



## Prejuízo líquido dos exercícios de 2013 a 2017 Acumulado R\$ 25.668.049,81



## Valores não recebidos últimos anos Acumulado R\$ 25.969.894,55



Fonte dos gráficos acima: ATP