



# TRANSPORTES COLETIVO TREVO S.A.

Preparado por Prof.<sup>a</sup> Ani Mari Hartz Born e Roger Born da ESPM-RS<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Marketing, Mercadologia III, Marcas.

## RESUMO

O estudo de caso “Transportes Coletivo Trevo S.A”, maior empresa privada de transporte coletivo de Porto Alegre/RS, traz inicialmente um breve resgate histórico do transporte coletivo da capital gaúcha. Em um segundo momento revela a situação inicial da empresa e a formação do consórcio denominado Sistema Transportador Sul (STS), ocorrido em 1996. Logo após evidencia uma pesquisa anual sobre o índice de lembrança da marca, a qual a Trevo se encontra em segundo lugar, mesmo tendo sua marca substituída por outra (STS) na lateral dos ônibus, desde 2000.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégias Empresariais. Marca.

## ABSTRACT

The study of case “Transportes Coletivo Trevo S.A”, greater private company of collective transport of Porto Alegre/RS, brings initially a briefing has rescued description of the collective transport of the capital gaucha. At as a moment it discloses to the initial situation of the company and the formation of the called Sistema Transportador Sul (STS), occurred in 1996. Soon after it evidences an annual research on the index of souvenir of the mark, which the Trevo finds in according to place, exactly having its mark substituted for another one (STS) in the side of the buses, since 2000.

## KEYWORDS

Enterprise strategies. Mark.

Janeiro/2008

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Breve história do transporte coletivo de Porto Alegre-RS

A primeira linha de transporte coletivo de Porto Alegre foi inaugurada em 1865, quando a cidade não tinha mais que um quilômetro e meio de extensão. Os empresários concessionários da linha se desentenderam com a Câmara Municipal e a mesma acabou sendo extinta. Em 1873 ela foi substituída pelo serviço de bondes. A concessão era dada pelo governo da província à Companhia Carris de Ferro Porto Alegrense. Em 1888 já havia quatro linhas e os bondes transportavam mensalmente 40 mil passageiros. A população crescia, girava em torno de 53 mil habitantes e em virtude disso em 1893 uma segunda empresa passou a operar: a Companhia Carris Urbanos. Por volta de 1906 a fusão da Companhia Carris de Ferros e da Companhia Carris Urbanos resultou em uma nova empresa que, com a concessão de serviços pelo prazo de 40 anos, implantou dez linhas com 37 bondes.

Devido a fatores como horários variáveis e inexistência de fiscalização do poder público, os ônibus tornaram-se concorrentes dos bondes e para compensá-la a Companhia Carris solicitava um aumento no preço das passagens, ou exclusividade na exploração das linhas. Nesse cenário, em 1928, surgiu o primeiro decreto que regulou o funcionamento dos ônibus privados com determinação de linhas e horários.

Até 1963, os ônibus eram a gasolina. O engenheiro João Antônio Dib, atualmente vereador em Porto Alegre, recorda que os ônibus queimavam tanto óleo que faziam uma verdadeira nuvem de fumaça na Av. Salgado Filho, centro da capital.

Em 1982, a criação de faixas exclusivas para ônibus e a maior ação do governo municipal sobre o espaço urbano e a mobilidade, passou a exigir das empresas maior representatividade junto à Secretaria Municipal de Transportes. A reformulação atingiu algumas operadoras que, para sobreviver, passaram a se unir mais.

Em 1983, as quinze empresas privadas do transporte coletivo urbano de Porto Alegre resolveram fundar um órgão que representasse os transportadores urbanos nas questões locais específicas. Isso ocorreu porque as duas entidades existentes (Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários no Estado do Rio Grande do Sul e Federação das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio Grande do Sul) eram insuficientes. Dessa forma, criou-se a Associação das Empresas de Transportes de Passageiros de Porto Alegre – AETPPA, posteriormente denominada ATP.

Dentre as quinze empresas privadas estava a Viação Teresópolis Cavalhada, a Viação Belém Novo, a Expresso Cambará e a Transportes Coletivos Trevo.

## A situação inicial: Transportes Coletivo Trevo S.A.

Trabalho, Responsabilidade, Eficiência, Valorização, Organização. Com estes valores, a Transportes Coletivos Trevo S.A. foi fundada em 21 de julho de 1959 por Silvestre Sauter e Elmo Born.

O pai de Sauter tinha uma empresa de ônibus chamada Viação Marques de Souza Ltda. que transportava passageiros dos distritos de Três Passos, Boqueirão, Rio Branno e Canudos para a cidade de Lajeado, mas que foi vendida devido ao fato de seu desgosto com o ramo. Mas quando sobrou dinheiro, Silvestre voltou ao ramo.

Em sociedade com Elmo Born, seu contador em Lajeado, comprou uma empresa de transportes na capital gaúcha com quatro micro-ônibus e conseguiram uma das melhores linhas de Porto Alegre, a 78 – Praça Antônio João, que atualmente tem o nome de Praia de Belas. O capital inicial, dividido pelos sócios, foi de dois milhões de cruzeiros.



Logotipo Trevo. Fonte: Arquivo da Empresa.

A origem do nome Trevo é simples e curiosa. Não se trata de um símbolo com conotação de sorte como a maioria das pessoas pensam, mas sim pela passagem dos sócios em frente a uma empresa chamada Adubos Trevo.

Sauter e Born guiados pela missão “transportar pessoas com pontualidade, conforto e cordialidade, contribuindo para o bem-estar da comunidade”, aos poucos foram conseguindo expandir a empresa com novas linhas, que foi impulsionada com a criatividade de implantar roleta nos ônibus. Tal foto ocorreu depois de amargar muitas insatisfações com o desempenho dos cobradores. Em 1967 a obrigatoriedade da roleta foi instituída pela lei 3032, aprovada pela Câmara de Porto Alegre.

A trajetória da empresa é documentada por altos e baixos. Em 1982, a tarifa social foi instituída e se tornou um pesadelo para os proprietários, levando a empresa à concordata. Como forma de compensar as perdas que a empresa teria, a Prefeitura ofereceu a linha 49, a mais rentável, mas a Companhia Carris, detentora, através do seu presidente, realizou pressões e, é claro, não abriu mão da mesma. Mesmo assim Sauter e Born conseguiram contornar a situação comprando outra linha. Entretanto em 1989, a Prefeitura Municipal, recém assumida pelo Partido dos Trabalhadores (PT), interviu no controle administrativo de algumas transportadoras, entre elas, a Trevo. Essa intervenção perdurou até 1991, período no qual Sauter e Born, hoje falecidos, foram afastados de sua empresa. Em virtude dessa situação, ao serem reconduzidos ao controle do negócio, precisaram vender 25 lotações e vários ônibus de turismo para pagar as contas atrasadas e adquirir peças de reposição, capazes de colocar a totalidade da frota de cerca de 190 ônibus em funcionamento novamente. Além das dívidas junto a fornecedores, entrou no REFIS – Programa de Recuperação Fiscal com mais de 15 milhões, pois nos meses que a Prefeitura Municipal estava no controle da empresa, nunca pagaram os tributos.



Foto 1<sup>2</sup>



Foto 2<sup>3</sup>

2 Ônibus da linha 78 Fonte: Arquivo da empresa.

3 Ônibus Trevo. Fonte: Arquivo da empresa.

## Sistema Transportador Sul (STS)

Em um cenário politicamente conturbado, a Secretaria Municipal dos Transportes, dividiu a capital gaúcha em três zonas (norte, sul e sudeste-leste) e orientou as empresas a se agruparem com o objetivo de formar seus consórcios. Neste contexto, no dia 02 de dezembro de 1996, as empresas Viação Belém Novo Ltda., Restinga Transporte Coletivo Ltda., Expresso Cambará Ltda., Viação Teresópolis Cavallhada Ltda. e Transporte Coletivo Trevo S.A, todas com atuação na zona sul de Porto Alegre, se uniram para formar o Sistema Transportador Sul – STS. Uma sede administrativa foi alugada e um gerente geral, técnicos em transporte e fiscalização foram deslocados da empresa para esta nova unidade centralizadora.

A união entre as cinco empresas de transporte coletivo da zona sul de Porto Alegre trouxe várias vantagens, entre elas o ordenamento dos horários de todas as linhas, possibilitando um menor tempo de espera nas paradas; a possibilidade da criação de linhas rápidas, diretas e semidiretas; a diminuição dos tempos de viagens; racionalizações relevantes, como no caso da equipe de fiscalização; maior número de horários fiscalizados; maior flexibilidade para suprir horários e melhor qualidade na prestação dos serviços, através de troca de experiências entre as chefias.

Uma vez que passariam a atuar em consórcios, a Secretaria Municipal de Transportes (hoje EPTC – Empresa de Pública de Transporte e Circulação) determinou que cada qual deveria ter uma marca única, que suprimiria as marcas individuais anteriormente utilizadas. Ainda, no sentido de padronizar os serviços e qualificá-los, definiu, através da contratação de uma empresa de design, uma identidade visual para todos os consórcios e para Carris a ser empregada na pintura e adesivamento dos ônibus, diferenciando-as nas cores. Desta maneira, coube ao STS as cores azul e amarelo, havendo a sua marca sido criada por uma pequena agência, o primeiro logotipo (1996 – 2000).



Primeiro logotipo STS Fonte: Arquivo da empresa.

Em 1999, em uma série de reuniões entre consórcios, Carris e poder concedente, conclui-se acerca da necessidade de definição de indicadores de qualidade e produtividade no sistema de transporte público da capital gaúcha. O propósito disso seria o maior controle de importantes quesitos técnicos, como atrasos e viagens perdidas, mas também de questões para as quais mais recentemente se atentava, tais como qualidade percebida pelos usuários, as reclamações realizadas e o atendimento de solicitações de informações. Com isso, não restava dúvida, o STS teria que buscar novas competências que estavam além da Engenharia de Transportes. Assim, no segundo semestre daquele ano, foi contratada uma consultoria especializada em Marketing de Serviços. O primeiro projeto dos profissionais contratados foi a realização de uma pesquisa de opinião, através da escala SERVQUAL. Ao final de seis anos, o serviço foi descontinuado, mas as atividades colocadas em prática continuaram a ocorrer sob a coordenação de uma colaboradora.

As atividades de marketing realizadas pelo STS sempre tiveram destaque em um setor tradicionalmente orientado ao processo de transporte. Ainda em 1999, criou o serviço de liga-

ção gratuita e realizou-se ampla divulgação deste, através de adesivos dentro dos ônibus, flyers distribuídos aos passageiros e busdoors. Com isso, em alguns dias, o atendimento a solicitação de horários e reclamações, que não passava de algumas poucas chamadas, logo se transformou em centenas de chamados. Dessa forma, junto à modernização da marca, chegando-se a elaboração do primeiro MIV - Manual de identidade Visual do consórcio, em 2000, lançou-se o primeiro site na capital onde se podiam consultar horários e imprimir tabelas completas.



Logotipo atual STS Fonte: Arquivo da empresa.



Pouco a pouco, com o apoio da direção, o marketing do STS foi sendo difundido como atividade fundamental a retenção e satisfação de usuários. Algumas ações de destaque foram o STS na Escola, que proporcionava noções de trânsito e uso do transporte público para alunos do ensino elementar da região; a Campanha do Agasalho, que em suas 11 edições arrecadou e distribuiu 359.688 peças a associações e entidades assistenciais; o Jornal STS Acontece, que se sagrou como canal de comunicação entre as empresas do consórcio; a implantação de um sistema de murais nas várias garagens e na sede do STS; a realização de festejos e celebrações variados, buscando a integração entre as empresas e o próprio corpo funcional do STS; a realização de programas de treinamento, abordando questões de atendimento, até gestão das finanças familiares, onde é importante se destacar a extensão da iniciativa, uma vez que o consórcio abrange aproximadamente 2.500 colaboradores, em horários não convencionais; a realização de pesquisas anuais de satisfação de colaboradores, com posterior formação de grupos de trabalhos orientados a solução de problemas encontrados, etc.

Como se pode ver, ao longo destes anos, o STS fez sua opção de comunicação através de “no mídia” e de meios diretos. Poucos foram os anúncios realizados. Muito rico foi o período em que o consórcio pôde contar com uma assessoria de imprensa, quando, além de ter suas ações registradas, frequentemente era consultado antecipadamente sobre algum problema ou reclamação de usuário, ou ainda solicitado a se pronunciar sobre as questões envolvendo o

transporte e a mobilidade na capital. Por questões financeiras, este serviço foi descontinuado após três semestres de sua contratação.

Com todas estas atividades, o STS construiu um forte posicionamento de excelência em gestão, sendo modelo para empresas do interior do estado e de várias partes do país, que realizavam frequentes visitas de benchmarking. Da mesma forma, seus executivos também eram solicitados a contar o caso em encontros técnicos e congressos dentro e fora do país. Entretanto, apesar dos bons resultados, tanto nos indicadores de qualidade e produtividade quanto na percepção dos especialistas neste tipo de negócio, a marca STS não se apresentava forte em sua lembrança e entendimento por parte dos usuários. Para muitos, os ônibus que utilizavam eram da Trevo (ou da VTC, ou da Restinga...) e STS passava como algo imperceptível e de conteúdo abstrato.

Para complicar a situação, os empresários percebem esta dificuldade de consolidação da nova marca junto aos usuários. Então, para eles, não há como evitar a comparação com as suas marcas, antigas e reconhecidas, com a novidade que se buscava posicionar. Então, apesar da firme determinação da EPTC, para alguns deles parece ficar a dúvida se “seus ônibus não estariam melhor com a antiga marca”. Este dilema, que no plano da norma municipal já se definira, encontrou terreno fértil para manter-se vivo no interior das empresas que, mesmo “sendo STS”, continuam (em sua comunicação interna, festas, mobiliários, símbolos...) a promover viva a memória de suas marcas. Desta maneira, foi inevitável o surgimento de algumas expressões das marcas individuais junto ao público externo, seja através de ações comunitárias, como a cessão de ônibus às associações de bairro e escolas, ou mesmo a realização de pequenos adesiamentos na traseira do ônibus, com motivos como a passagem do aniversário, ou a conquista de certificação ou prêmio pela empresa.

## Pesquisa Top Of Mind



Selo Top Of Mind

Top Of Mind é uma pesquisa anual realizada pela Revista Amanhã. Há 17 anos, foi a primeira pesquisa da imprensa brasileira a medir o recall de marcas.

Desde 2000, através da pergunta aos porto-alegrenses: “Qual é a primeira marca que lhe vem à cabeça quando se fala em empresa de ônibus?” a Trevo vem sendo a mais lembrada, após apenas a Companhia Carris, conforme mostra a figura.

Empresa de Ônibus Ano	Total (%)							
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Carris	36	36,7	38,7	31	36,3	30	32	32,7
Trevo	8,5	15	11,7	15,7	12	11,7	10,7	11,7

Top Of Mind Revista Amanhã – Categoria empresa de ônibus. Elaborado a partir da Revista Amanhã de 2000 a 2007.

### A situação atual: Transportes Coletivo Trevo S.A.

Em 2003, a Trevo tornou-se a maior acionista da Restinga Transportes Coletivo Ltda., fundada em março de 1990, assumindo assim a sua administração. Com um quadro composto por 316 colaboradores, a Restinga possui 63 veículos e transporta cerca de 33 mil pessoas diariamente.

Hoje, em 2007, a Trevo opera com vinte linhas e 174 veículos, transportando mais de 100 mil pessoas diariamente. Para isso, conta com 887 colaboradores ativos, sendo a maioria do sexo masculino (97,5%).



Fachada atual da empresa. Fonte: Arquivo da empresa.

Segundo Régis Born, filho de Elmo, diretor da empresa desde 1985, “a valorização humana é uma das características marcante da Trevo.” O empresário destaca os eventos de integração desenvolvidos pela empresa como o Dia da Acolhida, o Dia da Mulher, o Dia do Trabalhador, o Aniversário da Empresa, o Dia das Crianças, a Semana Farroupilha, os esportes e o Conselho Operacional.

O Conselho Operacional é uma forma de participação junto à direção da empresa. O Conselho é constituído por colaboradores de todos os departamentos, sendo que do Operacional há dois representantes para cada uma das vinte, linhas existentes, os quais se reúnem uma vez por mês para tratar de assuntos que visem à qualificação das condições de trabalho.

Além das políticas de benefícios como transporte coletivo gratuito na capital, alimentação, seguro e saúde, a empresa investe em treinamentos, tais como o Fórum do Diesel, Direção Defensiva, Contra Evasão de passageiros que utilizam o transporte sem pagar e EVIT – Educação e Vida no Trânsito.

A empresa possui também políticas de responsabilidade social. Projetos como Escola

e Reciclar e Educar, programas como Voluntariado Bem-me-Quer e Resistência à Violência e às Drogas (PROERD); além de auxílio a Entidades Assistenciais como a Casa da Sopa, Asilo Padre Cacique, Casa Nazaré, entre outros, destacam algumas ações que envolvem a empresa diretamente à comunidade da zona sul de Porto Alegre. Já claramente parte da cultura da empresa, a participação e o envolvimento dos colaboradores com as questões internas mantêm-se forte com os valores criados por Silvestre Sauter e Elmo Born há tantos anos.

### Questões para discussão

1. Qual a sua opinião sobre a formação dos consórcios em Porto Alegre? Ela foi positiva para a Trevo?
2. Qual seria a estratégia genérica (Porter) mais adequada a Trevo? Por quê?
3. A pesquisa Top Of Mind realizada anualmente pela Revista Amanhã, registra desde 2000 as empresas Carris e Trevo assumindo o primeiro e segundo lugares, respectivamente. Sendo assim, responda:
  - a) Por quais razões a Carris poderia ter se constituído na empresa mais lembrada?
  - b) Por que a Trevo ocupa a segunda posição, mesmo vendendo seus serviços sob a marca STS desde 1996?
  - c) Qual seria a sua atitude em relação a gestão da marca Trevo, caso estivesse em uma posição de direção nesta empresa?
  - d) Qual seria sua atitude caso fosse gestor do consórcio STS?



## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David. Brand equity: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócios, 1998.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 21, n. 230, abr. 2007. Edição especial Top of Mind. p. 42.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 20, n. 219, abr. 2006. Edição especial Top of Mind. p. 42.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 19, n. 208, mar. 2005. Edição especial Top of Mind. p. 31.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 18, n. 196, mar. 2004. Edição especial Top of Mind. p. 23.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 17, n. 186, mar. 2003. Edição especial Top of Mind. p. 22.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 16, n. 175, mar. 2002. Edição especial Top of Mind. p. 23.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 15, n. 165, abr. 2001. Edição especial Top of Mind. p. 23.
- AMANHÃ. São Paulo, ano 14, n. 153, abr. 2000. Edição especial Top of Mind. p. 23.
- ASSOCIAÇÃO dos Transportadores de Passageiros. Quem diria? Tudo começou assim... A história do Transporte Coletivo de Passageiros de Porto Alegre. Dez. 1993.
- BORN, Roger. Situação e perspectivas para o Transporte Coletivo em Porto Alegre. Think: caderno de artigos e casos ESPM/RS. vol. 1, n. 1 - Porto Alegre: ESPM/RS, jun./dez. 2003. p. 14-18.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- RIES, Al; RIES, Laura. As 22 consagradas leis de marcas. São Paulo: Makron Books, 1999.