



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS I**

**MILENA PEREIRA DOS SANTOS  
THAÍS SILVA PIAGGIO DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
COOPERATIVA DE RÁDIO TÁXI DOS MOTORISTAS AUTÔNOMOS DE  
SALVADOR LTDA – LIGUE-TÁXI**

Salvador

2009

**MILENA PEREIRA DOS SANTOS  
THAÍS SILVA PIAGGIO DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
COOPERATIVA DE RÁDIO TÁXI DOS MOTORISTAS AUTÔNOMOS DE  
SALVADOR LTDA – LIGUE-TÁXI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

**Orientador: Prof. Luís Teodoro.**

Salvador

2009

**MILENA PEREIRA DOS SANTOS  
THAÍS SILVA PIAGGIO DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
COOPERATIVA DE RÁDIO TÁXI DOS MOTORISTAS AUTÔNOMOS DE  
SALVADOR LTDA – LIGUE-TÁXI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Salvador, de abril de 2009

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luís Teodoro

---

Relações Públicas Fabiana Alves Perin

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, agradecemos pelo dom da vida e por tudo que tem nos concedido.

Às nossas famílias pelo apoio e compreensão. Em especial, aos nossos pais. Com vocês aprendemos que para alcançar nossos sonhos é preciso lutar e superar desafios.

À Ligue Táxi, em especial ao Sr. Hermilo João Rosas Freitas, pelo tempo a nós disponibilizado para realização desta pesquisa; aos cooperados, parte fundamental do nosso estudo, e aos funcionários.

Ao professor Luís Teodoro, por nos acompanhar durante a graduação e, ao final, nos orientar e acreditar no nosso trabalho.

A todos que direta ou indiretamente deram sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

“A comunicação é o termômetro da democracia: se não há democracia na comunicação, não há democracia numa sociedade”. Herbert de Souza

## **RESUMO**

O Projeto Experimental para a Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador LTDA - Ligue Táxi objetivou evidenciar a relevância das relações públicas, no desempenho da função estratégica, por meio do planejamento. Estas premissas incentivaram a busca de uma comunicação excelente e mais sintonizada com as exigências dos seus públicos de interesse. Para tal, foi aplicado, neste estudo, todo conhecimento teórico e prático aprendido durante a graduação na Universidade do Estado da Bahia, para a concepção de um Planejamento de Relações Públicas. A priori, foi realizado um estudo aprofundado da organização, visando identificar problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e imagem institucional e avaliar o comportamento dos seus públicos. Em seguida, a realização de uma análise estratégica, tanto no seu ambiente interno, quanto externo, permitiu o desenvolvimento do diagnóstico dos dados adquiridos, para posterior construção do plano, o qual se valeu de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para a promoção de relacionamentos efetivos. Foi premissa básica, propor estratégias comunicacionais condizentes com a realidade da Cooperativa.

Palavras chaves: Comunicação; planejamento; relações públicas; cooperativa.

## **ABSTRACT**

The “Projeto Experimental para a Cooperativa de Rádio Taxi dos Motoristas Autônomos de Salvador LTDA – Ligue Taxi” (Experimental Project for the Radio Taxi Driver’s Union of Salvador) aimed to expose the relevance of public relations on the performance of the strategic function, through the use of planning. These premises motivated the search for an excellent communication and one that is tuned in the demands of its target audience. In order to achieve this goal, it was applied, in this study, all the theoretical and practical knowledge acquired throughout the graduation course at Universidade do Estado da Bahia, to the conception of a Public Relations Planning. At first, there was a deep analysis of the Institution, with the intention of identifying problems and opportunities related to the communication and institutional image and evaluate the behavior of its audiences. Following there was a strategic analysis, of the environment inside and outside the institution, what allowed the development of the diagnosis of the data collected, for a later construction of the plan which used techniques and tools of communication sensible for the promotion of effective relationships. It was a main premise, propose communicational strategies suitable for the reality of the Union.

Key Words: Communication; planning; public relations; labor union

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## FIGURAS

- 1- Operacionalização do serviço de táxi via central de atendimento 53

## GRÁFICOS

- 1- Número de cooperativas registradas, por ramo de atividade, na OCEB – 2007 28
- 2- Comparativo de números de corridas realizadas mensalmente 51
- 3- Qual sua escolaridade? 75
- 4- Você conhece o Estatuto da Cooperativa? 75
- 5- Como tomou conhecimento do Estatuto? 76
- 6- Você conhece o Regimento Interno da Cooperativa? 76
- 7- Como tomou conhecimento do Regimento Interno? 77
- 8- Qual frequência você participa das assembleias? 78
- 9- Como classifica a gestão (diretoria) atual da Cooperativa? 78
- 10- Qual seu grau de confiança sobre as informações fornecidas pela Cooperativa? 79
- 11- Você se sente motivado no trabalho? 79
- 12- Como você classifica o processo de comunicação entre a Cooperativa e seus associados? 80
- 13- Em sua opinião, quais dos instrumentos abaixo funcionariam de forma mais eficientemente na divulgação das informações sobre a Cooperativa? 80
- 14- Considerando o seu relacionamento geral com a Cooperativa, você está? 81

## **TABELAS**

1- Cooperativas registradas na Bahia - 2006/2007	28
2- Cronograma de execução dos Cursos	114
3- Orçamento para realização dos cursos internos	115
4- Orçamento para realização de palestra	119
5- Orçamento para veiculação em Mídias	127

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

1- ACI - Aliança Cooperativa Internacional	25
2- ABCOOP - Associação Brasileira de Cooperativas	27
3- AMT - Associação Metropolitana de Taxistas	66
4- CECOOP - Conselho Estadual do Cooperativismo	57
5- GETÁXI - Gerência do Sistema Operacional de Taxistas de Salvador	65
6- CLT - Consolidação das Leis do Trabalho	47
7- GNV - Gás Natural Veicular	58
8- CPD - Central de Processamento de Dados	67
9- IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados	57
10- OCB - Organização das Cooperativas do Brasil	15
11- OCEB - Organização das Cooperativas do Estado da Bahia	28
12- OCE - Organização Estadual de Cooperativas	24
13- OIT - Organização Internacional do Trabalho	25
14- PROTÁXI - Programa de Renovação da Frota de Táxis do Estado da Bahia	57
15- SENALBA - Sindicato de Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional do Estado da Bahia	66
16- SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo	132
17- SET - Superintendência de Engenharia de Tráfego	65
18- SETIN - Secretaria Municipal dos Transportes e Infra-Estrutura	35
19- SINDITÁXI- Sindicato de Motoristas Autônomos de Salvador Ltda	66
20- STP - Superintendência de Transporte Público	34
21- TÁXI - Serviço de Transporte Individual de Passageiros	32
22- TRANSALVADOR - Superintendência de Trânsito e Transporte do Salvador	32
23- UNASCO - União Nacional de Cooperativas	27

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ENTENDENDO O COOPERATIVISMO</b>	<b>19</b>
1.1 COOPERAÇÃO	19
1.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA	20
1.3 COOPERATIVISMO	21
1.3.1 COOPERATIVISMO NO BRASIL	22
1.3.2 IDENTIDADE JURÍDICA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO	24
1.4 COOPERATIVAS	25
1.4.1 GESTÃO COOPERATIVA	26
1.4.2 ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB	27
1.4.3 COOPERATIVAS NA BAHIA	27
<b>CAPITULO II</b>	
<b>O SERVIÇO DE TÁXI</b>	<b>30</b>
2.1 HISTÓRICO	30
2.2 TÁXI: UM SEGMENTO DE TRANSPORTE	31
2.2.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE TÁXI	32
2.3 SERVIÇO DE TÁXI EM SALVADOR	32
2.3.1 PREÇO	34
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DESCRIÇÃO DO OBJETO EM ESTUDO</b>	<b>36</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	36
3.2 HISTÓRICO	37
3.3 ESTRUTURA FUNCIONAL	38
3.3.1 ASSEMBLÉIA GERAL	39
3.3.2 ASSOCIADOS	40
3.3.2.1 DIREITOS DO COOPERADO	41

3.3.2.2 DEVERES DO COOPERADO	42
3.3.3 DIRETORIA EXECUTIVA	43
3.3.4 CONSELHO FISCAL E COMISSÃO DE ÉTICA	44
<b>3.4 ESTRUTURA OPERACIONAL</b>	<b>45</b>
3.4.1 RECURSOS FÍSICOS	45
3.4.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS	46
3.4.3 RECURSOS HUMANOS	47
3.4.4 RECURSOS FINANCEIROS	47
<b>3.5 PRODUTOS/SERVIÇOS</b>	<b>48</b>
3.5.1 CLASSIFICAÇÃO	48
3.5.2 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS	49
3.5.3 DEMANDA	50
3.5.4 VENDAS/DISTRIBUIÇÃO	50
3.5.4.1 OPERACIONALIZAÇÃO	51
3.5.5 PREÇO	54
<b>3.6 COOPERATIVA X MERCADO</b>	<b>54</b>
3.6.1 CONCORRÊNCIA	54
3.6.2 FATORES DE CRESCIMENTO	56
3.6.3 NECESSIDADES	56
3.6.4 EXPECTATIVAS	56
<b>3.7 VARIÁVEIS AMBIENTAIS</b>	<b>57</b>
3.7.1 PONTOS FORTES/OPORTUNIDADE	57
3.7.2 PONTOS FRACOS/AMEAÇAS	58
<b>3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>59</b>
3.8.1 FILOSOFIA CORPORATIVA	60
3.8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	61
3.8.3 A GESTÃO	63
<b>3.9 PÚBLICOS</b>	<b>64</b>
3.9.1 PÚBLICOS DE DECISÃO	65
3.9.1.1 DIRETORES	65
3.9.1.2 GOVERNOS	65
3.9.2 PÚBLICOS DE CONSULTA	66
3.9.2.1 OCB E OCEB	66
3.9.2.2 SINDITÁXI	66
3.9.2.3 ASSOCIAÇÕES	66

3.9.2.4 CONCORRENTES	67
3.9.3 PÚBLICOS DE COMPORTAMENTO	67
3.9.3.1 FUNCIONÁRIOS	67
3.9.3.2 FORNECEDORES	68
3.9.4 PÚBLICO DE OPINIÃO	68
3.9.4.1 IMPRENSA - OPINIÃO	68
3.9.5 PÚBLICO DE DECISÃO E CONSULTA	68
3.9.5.1 ASSOCIADOS	68
3.9.6 PÚBLICO DE COMPORTAMENTO E OPINIÃO	69
3.9.6.1 CONSUMIDOR FINAL	69
<b>3.10 COMUNICAÇÃO</b>	<b>70</b>
3.10.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	71
3.10.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	72
3.10.3 FRAGILIDADES COMUNICATIVAS	73
3.10.4 POTENCIALIDADES COMUNICATIVAS	73
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PESQUISA INTERNA COM COOPERADOS</b>	<b>74</b>
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS	74
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>82</b>
5.1 COMUNICAÇÃO	82
5.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA	83
5.3 PÚBLICOS	85
5.4 IMAGEM INSTITUCIONAL	86
5.5 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO	87
5.6 RELAÇÕES PÚBLICAS	89
5.7 PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	91
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>93</b>
6.1 JUSTIFICATIVA	93
6.2 OBJETIVO GERAL	95

<b>6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>95</b>
<b>6.4 ESTRATÉGIAS</b>	<b>95</b>
6.4.1 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO I	95
6.4.2 ESTRATÉGIAS-OBJETIVO II	95
6.4.3 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO III	96
6.4.4 ESTRATÉGIA - OBJETIVO IV	96
6.4.5 ESTRATÉGIA - OBJETIVO V	96
6.4.6 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO VI	96
<b>6.5 AÇÕES</b>	<b>97</b>
6.5.1 MATRIZ DAS AÇÕES PROPOSTAS	97
6.5.2 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO I	98
6.5.2.1 CONTRATAR PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	98
6.5.2.2 TÁXI NEWS	99
6.5.2.3 TIRA-TEIMA	101
6.5.2.4 REFORMULAÇÃO DOS MURAI	102
6.5.3 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO II	103
6.5.3.1 CRIAÇÃO DE <i>MAILING LIST</i>	103
6.5.3.2 REFORMULAÇÃO DO SITE	104
6.5.3.3 REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES SOCIAIS	106
6.5.4 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO III	107
6.5.4.1 HOJE É O MEU DIA	107
6.5.4.2 UM DOMINGO EM FAMÍLIA	108
6.5.4.3 MOSTRA DE TALENTOS	110
6.5.4.4 FUNCIONÁRIO DO MÊS	111
6.5.4.5 CARTÕES DE ANIVERSÁRIOS	112
6.5.4.6 NA PELE DOS DIRETORES	113
6.5.5 AÇÃO PARA ALCANCE DO OBJETIVO IV	114
6.5.5.1 CURSOS INTERNOS	114
6.5.6 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO V	116
6.5.6.1 CONSTRUÇÃO DA MISSÃO E DA VISÃO DA COOPERATIVA	116
6.5.6.2 EU SOU COOPERADO	117
6.5.6.3 ADMINISTRANDO UMA COOPERATIVA	118
6.5.7 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO VI	120
6.5.7.1 CRIAÇÃO DE PORTFÓLIO DE SERVIÇOS	120
6.5.7.2 CONFECÇÃO DE UNIFORME PARA OS COOPERADOS	121
6.5.7.3 TAXISTA AMIGO	123

6.5.7.4 AMIGO DE SANGUE	124
6.5.7.5 CAMPANHA INSTITUCIONAL	125
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>

## INTRODUÇÃO

A ascensão de um modelo globalizado de sociedade, na qual afloram transformações de ordem econômica, social e política, possibilita o aparecimento de novos modelos de relações entre indivíduos, mercados e organizações. É através da tentativa de se formular uma atuação compartilhada entre metas econômicas e sociais que emergem os modelos de organizações cooperativistas.

A instituição cooperativa não é algo novo. O cooperativismo teve suas origens no ano de 1844 na Inglaterra na cidade de Rochdale, onde um grupo de tecelões se reuniu para criar uma associação que, mais tarde, seria chamada de cooperativa, no intuito de superar as dificuldades financeiras.

No Brasil, o modelo cooperativista ganhou espaço e firmou-se como uma nova proposta de trabalho e uma oportunidade de melhor qualidade de vida à população. As primeiras cooperativas brasileiras começaram a surgir em 1891, com a Constituição Republicana que assegurava a liberdade de associação.

Hoje, com as relações de trabalho cada vez mais voltadas para a busca incessante do lucro e a exploração do trabalhador, os sistemas cooperativistas ganham mais espaço como grande alternativa para contornar esta realidade. Essa forma de organização do trabalho, da produção, da comercialização, do crédito, do consumo e da prestação de serviços, ganha nova vitalidade, sendo consumida como uma possibilidade mais democrática e solidária, em que seus integrantes compartilham valores igualitários e por meio destes, conseguem mais equidade econômica e social. Em meio a um mercado cada vez mais desequilibrado e concentrado, a perspectiva de agregação de recursos via cooperação e gestão compartilhada apresenta-se como uma resposta crescente de trabalhadores, empreendedores, poupadores e consumidores.

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, no ano de 2006 o País já possuía 7.518 (sete mil quinhentos e dezoito) cooperativas filiadas, distribuídas em treze segmentos diversos do mercado como educação, saúde, trabalho e transporte e com a força de pelo menos 6.790.000 (seis milhões e setecentos e noventa mil) associados. Gerando aproximadamente 200.000 (duzentos mil) empregos diretos, o número de cooperativas cresce

a uma taxa de 10% ao ano. Números que reforçam a importância do Cooperativismo para o desenvolvimento econômico e a inclusão social da população brasileira.

As cooperativas diferenciam - se dos demais tipos de sociedade por serem ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio. Por este motivo, não deixam de enfrentar grandes desafios como qualquer outra organização empresarial para se manter no mercado e sobreviver no ambiente competitivo. As cooperativas estão alicerçadas na solidariedade e no bem comum dos seus integrantes enquanto cooperados, dos seus empregados e em todas as suas ações na sociedade. Neste contexto de enfrentamentos, é de suma importância demonstrar como a comunicação pode agir como facilitadora, seja nas relações pessoais, seja nos negócios.

Este panorama traz novos desafios, como entender a lógica de funcionamento dessas organizações, além de propor contribuições de ordem prática para torná-las mais eficientes na condução de suas ações. Para tal, é possível contar com o apoio da ferramenta comunicacional, equilibrando o aspecto social e econômico, sem deixar esvaecer a busca constante pelo desenvolvimento do ser humano.

As Relações Públicas têm papel importante neste cenário, uma vez que, intrinsecamente, possuem um caráter social, que jamais deve ser ignorado, como gestor dos processos comunicacionais. A atividade de relações públicas pode ser considerada como um elo entre os associados e a cooperativa, por desenvolverem uma dinâmica orientada pela cooperação mútua, entre as partes, organização e os seus públicos. As relações públicas vão buscar a participação mais efetiva e integração, facilitando as parcerias, bem como, promovendo a eficácia no relacionamento com os públicos em potencial.

Esse trabalho propõe-se, portanto, trazer à tona algumas reflexões sobre todo o ambiente que constitui a Cooperativa, seja ele interno ou externo, que possam nortear uma análise mais profunda para o efetivo Plano de Relações Públicas para a Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador Ltda - Ligue Táxi- Ssa.

A consecução deste plano só foi permitida através de uma pesquisa anterior, em que foi traçado um diagnóstico estratégico para entender como se processa o ato comunicativo com os diversos públicos que se relacionam com a Ligue Táxi. Foi possível ainda tornar conhecidas as forças restritivas e forças impulsionadoras, pontos fortes e fracos, que condicionam a sua atuação, necessidade primeira para o processo posterior de definição das estratégias.

## **METODOLOGIA**

A metodologia aplicada à realização deste estudo constou de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas com o diretor presidente, diretor administrativo e funcionários, e observação direta na rotina de trabalho da Cooperativa Ligue táxi. O levantamento e a coleta de informações foram realizados por meio de estudo exploratório realizado em etapas.

Em um primeiro momento foi realizada uma análise bibliográfica aprofundada e específica no tratamento do tema, para a construção de um referencial teórico atualizado e adequado às especificidades do trabalho. O entendimento dos conceitos de Cooperação, Economia Solidária, Cooperativa, Gestão Cooperativa e Cooperativismo tornam-se imprescindíveis para a clareza e compreensão deste estudo. Ainda que essas terminologias, sendo tão próximas, por vezes se confundam, devem ser entendidas como aspectos diferentes, mas que convergem no mesmo tema. Para compreender de maneira mais nítida os aspectos que envolvem o desenvolvimento deste planejamento foi necessário delimitar alguns conceitos relevantes, são eles: Comunicação, Comunicação Organizacional Integrada, Planejamento de Comunicação, Relações Públicas, Planejamento de Relações Públicas, Imagem Institucional e Públicos. Também foram levantadas informações gerais em jornais, revistas especializadas, relatórios e bases de dados da OCB, bem como suas regionais e demais associações de cooperativas.

A segunda etapa foi de realização da pesquisa descritiva, através da análise de documentos, como o Estatuto e o Regimento Interno, de outros materiais de arquivo e por meio de entrevistas. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estruturado, no qual procurou-se realizar a caracterização geral da cooperativa através do histórico, estrutura física, estrutura funcional, estrutura econômica, modelo de gestão, organograma, número e perfil dos cooperados, número de funcionários, os serviços oferecidos, principais parceiros dentre outros e a caracterização da comunicação organizacional, atentando-se para como ocorre o processo, canais de comunicação, direção do fluxo de comunicação, tipo de informação e problemas de comunicação.

A terceira etapa correspondeu à aplicação de um questionário (ANEXO A) para uma amostra de cinquenta cooperados, escolhidos aleatoriamente. O questionário contém perguntas que tratam da caracterização geral dos cooperados, o conhecimento da filosofia cooperativa, a efetividade dos processos de comunicação entre a cooperativa e os cooperados e à avaliação

dos cooperados em relação à gestão da cooperativa. A partir da análise das respostas obtidas nos questionários, foi possível concluir o processo de diagnóstico da organização, salientando os seus potenciais, as suas fragilidades, as oportunidades de crescimento e possíveis melhorias, para, enfim, construirmos o Plano de Relações Públicas.

A construção do planejamento de Relações Públicas para a Cooperativa Ligue Táxi aconteceu durante os meses de outubro de 2008 a março de 2009.

# CAPITULO I

## ENTENDENDO O COOPERATIVISMO

### 1.1 COOPERAÇÃO

Comumente o termo cooperação é compreendido como uma relação, seja ela entre indivíduos, entidades (ou ainda entre indivíduos e entidades) que, por meio do consenso, união e da ajuda mútua, almejam objetivos comuns. Todavia, esta definição tem mais coerência quando faz referência às formas de cooperação que obedecem à motivações espontâneas. Neste contexto, geralmente as formas de cooperação que possuem caráter coercitivo, que se baseiam no temor a medidas repreensivas e sanções, a exemplo do escravismo, acabam sendo desconsideradas. Estas ‘modalidades’ de cooperação correspondem aos interesses e contextos particulares em que elas surgem.

Partindo deste pressuposto, a idéia de cooperação pode ser melhor entendida se levarmos em consideração de maneira mais rígida o seu caráter etimológico, ou seja, derivada do latim *cooperari*, de *cum* e *operari*, tem como significado operar conjuntamente.

Muito longe de ser um significado presente apenas nas chamadas cooperativas, a idéia de cooperação pode ser encontrada em outras várias formas de associação humana, partindo do casamento, por exemplo, até as relações tipicamente comerciais. Todavia, ainda que o termo possa fazer uma oposição semântica à idéia de competição, no âmbito das cooperativas eles paradoxalmente desenvolvem um trabalho conjunto já que a possibilidade da (plena) cooperação interna deve permitir uma entidade com atuação mais competitiva no ambiente externo, o Mercado.

## 1.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A origem da economia solidária remonta os primórdios do capitalismo industrial. Seu objetivo era fazer frente à pobreza e desemprego causados pela disseminação das máquinas-ferramenta e do motor à vapor. Neste aspecto, as cooperativas já se configuravam como um espaço para o desenvolvimento da economia solidária, como uma alternativa para que os trabalhadores recuperassem seus empregos e autonomia econômica.

Uma organização solidária une trabalho e posse dos meios de produção, fazendo oposição ao ideário capitalista. Através do trabalho coletivo as pessoas desenvolvem alternativas para geração de renda, visando a satisfação das necessidades de todos os envolvidos, a partir de um sistema de autogestão. Segundo GAIGER:

Essas iniciativas, designadas de *solidárias*, assumem em dose variável um caráter coletivo na gestão, na posse dos meios de produção e no processo de trabalho, minimizando a presença de relações assalariadas e provocando o envolvimento com os problemas da comunidade e com as questões da cidadania. (GAIGER, 2004, p. 514).

Desta maneira, economia solidária constitui-se em uma forma de produção, distribuição de riqueza e de consumo que tem como foco a valorização do ser humano em detrimento do capital. Para tal, as idéias de associativismo e cooperativismo atuam como elementos norteadores destas organizações, tornando possível uma espécie de democratização da economia. Compreende-se então economia solidária como uma forma particular de organização das atividades econômicas de determinadas instituições.

Neste contexto, diversos empreendimentos podem configurar-se em espaço para atuação da economia solidária, a exemplo das cooperativas, associações e empresas solidárias. Cada uma delas deve, sobretudo, valorizar a pessoa humana e o bem viver coletivo, não cabendo às mesmas a disseminação de preconceitos de qualquer caráter. Cada trabalhador deve ter suas diferenças e individualidades respeitadas, consequência de uma relação de cooperação, respeito e solidariedade. Tornando possível o igualitarismo entre os membros de uma organização, este modo de produção permite que o trabalhador deixe de ser visto apenas como uma propriedade do empregador.

### 1.3 COOPERATIVISMO

Cooperativismo deve ser entendido como uma prática idealizada, subsidiada por uma idéia-força (cooperação), podendo ser considerada uma doutrina, um movimento, um sistema ou simplesmente uma atitude ou disposição. Enfim, é um fenômeno baseado em uma legislação específica e norteado ainda por um conjunto de valores e princípios. Tais princípios são:

#### **1º Princípio: Adesão livre e voluntária**

As associações de cunho cooperativista são abertas a todos aqueles desejosos e aptos a fazer uso dos seus serviços e tomar para si a responsabilidade como membro, sem qualquer tipo de discriminação.

#### **2º Princípio: Gestão livre e democrática**

Os participantes destas associações exercem controle sobre as mesmas (autogestão), por meio da participação ativa na definição de suas políticas e na tomada de decisões. Os eleitos como seus gestores representam os demais membros.

#### **3º Princípio: Participação econômica dos membros**

Todos os membros contribuem de maneira igualitária para a construção do capital de uma associação cooperativa que é controlado de forma democrática. Quando bem administrada e, conseqüentemente, obtendo uma receita maior que as despesas, o rendimento é dividido entre os associados de maneira proporcional aos trabalhos de cada um destes. Com o que “resta” poderá se investir na própria organização, ou destinado à outros investimentos, desde que tudo seja acordado em assembléia.

#### **4º Princípio: Autonomia e independência**

Já que as associações cooperativas partilham da autogestão, caso sejam firmados acordos com outras organizações, inclusive instituições públicas, ou recorram ao capital externo, é necessário fazê-lo em condições que possam assegurar o controle democrático de seus membros e possam manter o caráter autônomo da associação.

#### **5º Princípio: Educação, formação e informação**

A promoção da educação e formação dos seus integrantes deve ser responsabilidade das associações que partilham dos ideais cooperativistas, objetivando a eficácia da contribuição de seus membros para o crescimento destas associações. Estas são

responsáveis ainda pela disseminação de informações para o público em geral, acerca da natureza e das vantagens da cooperação.

#### **6º Princípio: Intercooperação**

O trabalho em conjunto (através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais) é fundamental para que os serviços ofertados pelas cooperativas sejam eficazes.

#### **7º Princípio: Interesse pela comunidade**

É de responsabilidade destas associações a contribuição para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus integrantes.

### **1.3.1 COOPERATIVISMO NO BRASIL**

No Brasil, país em desenvolvimento, o Cooperativismo desempenha papel fundamental, à medida que promove oportunidades de trabalho, renda e cidadania, constituindo-se em uma prática de inclusão diante do Capitalismo e sua lógica excludente. Neste contexto, o sucesso deste modelo de gestão, com fundamentos de caráter solidário e igualitário de oportunidades, vem resultando no crescimento do número destas organizações, apresentando ao mundo uma nova maneira de entender o binômio “comunidades humanas e trabalho” no contexto do desenvolvimento das sociedades.

Verifica-se atualmente que as cooperativas crescem em proporções nitidamente geométricas, contudo, abrindo margem para questionamentos sobre fidelidade aos princípios norteadores do cooperativismo. A constante divergência entre teoria e prática cooperativista vem acarretando conflitos que envolvem os cooperados, bem como prejudica a relação com seus mais diversos públicos.

No País, o cooperativismo está estruturado em treze ramos, sendo eles: cooperativas de consumo, crédito, trabalho, agropecuário, especiais, saúde, turismo e lazer, educação, habitação, mineral, produção, serviço ou infra-estrutura e transporte de cargas e passageiros (OCB, 2002), tal classificação facilita identificar as particularidades que envolvem os diversos ramos cooperativos. Todavia, esta divisão é passível de alterações já que

evidentemente obedecem à oscilações e modificações da conjuntura sócio-econômica vigente em determinada época.

A vasta extensão do território brasileiro atribui ao cooperativismo do País uma configuração ainda mais particular, pois ele adquiriu características diversas nas várias regiões, impossibilitando ser tratado de forma única. Vale ainda ressaltar, que as fontes de pesquisa que dizem respeito ao tema no Brasil, ainda são em quantidade incipiente. Ligado a isso, aspectos que envolvem a distribuição desigual de riqueza e os contrastes típicos de um País ainda em desenvolvimento tornam ainda mais diversas as características do cooperativismo brasileiro. Neste aspecto:

Existe um cooperativismo de elites e um cooperativismo dos pés-no-chão; um cooperativismo legalizado, letrado e financiado e um cooperativismo 'informal', 'sem lei e sem documento', não financiado e mesmo reprimido. O cooperativismo não está pois 'imune' à divisão da sociedade de classes. (Rios apud, SAMPAIO et al, 2003 p. 80).

Cabe frisar ainda que a instalação nas regiões sul e sudeste dos imigrantes alemães, japoneses e italianos foi também uma contribuição relevante para a diversidade regional do cooperativismo brasileiro.

Se as experiências cooperativistas atuais vêm sendo geralmente compreendidas como uma alternativa possível frente à exclusão própria da natureza capitalista, historicamente, a implementação do cooperativismo no País assemelhou-se a outras experiências na América Latina. O modelo adotado correspondeu ao uso do cooperativismo como uma ferramenta de controle sócio-político<sup>1</sup>, favorecendo agricultores de médio e grande porte, voltados para a exportação.

No Brasil, assim como nas diversas associações de cunho cooperativista no mundo, as cooperativas devem lidar com a dupla natureza que envolve sua lógica de gestão. De um lado, deve-se manter o elo entre os associados, visando a coesão interna da organização cooperativa, do outro se deve atender a uma demanda global, isto é, ao mercado externo. Torna-se relevante compreender então de que forma estes aspectos se sobressaem no objeto de estudo aqui proposto.

---

<sup>1</sup> Destaca-se neste aspecto a implantação do cooperativismo nordestino que se identificou muito mais com a opressão do que com a mudança social. Evidenciou um modelo excludente e concentrador, resultado de uma estrutura agrária marcada pelo latifúndio e tendo o setor agroexportador como sua base de sustentação.

### 1.3.2 IDENTIDADE JURÍDICA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO

Em 1932, a promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro (diferenciando-o mais nitidamente dos outros tipos de associação), aliado ao estímulo do Poder Público, objetivando a reestruturação do setor agrícola, contribuiu para o florescimento do cooperativismo no País.

A Lei nº 5764 de 16 de setembro de 1971 definiu a Política Nacional de Cooperativismo e ampara o cooperativismo brasileiro, instituindo seu regime jurídico. Exige um número mínimo de vinte membros para criação das cooperativas e é representado formalmente pela OCB no âmbito nacional e pela Organização Estadual de Cooperativas - OCE correspondentes a cada unidade federativa. Vale salientar que tanto a Lei 5.764/71, quanto a criação da OCB (1969), correspondem ao período da ditadura militar, o que lhes atribui especificidades derivadas do contexto em que surgiram.

Tal legislação em seu art. 4º do Capítulo II define a cooperativa como uma sociedade simples, que não está sujeita à falência, possui como objetivo a prestação de serviços aos associados, supre suas próprias necessidades, tem capital variável e possui como regime de propriedade o caráter cooperativo. Esta Lei caracteriza ainda os vários princípios das sociedades cooperativas, como a adesão livre de associado, direito a voto, distribuição de excedente pro rata (rateio-divisão proporcional) das transações dos integrantes, limite de juros sobre o capital, neutralidade política e religiosa e desenvolvimento da educação. Ainda, pela sua natureza cível, as cooperativas são também regidas pelo Código Civil, mais especificamente pela Lei nº 10.406, criada em 10 de janeiro de 2002, passando a vigorar a partir de 11 de janeiro de 2003.

Com a aprovação da Constituição de 1988, a prática de caráter cooperativista foi dissociado do Estado. Por este motivo, vários projetos-lei tramitaram no Congresso com o intuito de através de modificações na lei 5.764, reduzir as falhas legais que permitem a existência das chamadas “cooperativas de fachada” (Pires apud SAMPAIO et al, 2003 p.79).

Tornando ainda mais evidente a relevância das cooperativas no desenvolvimento nacional, encontra-se no parágrafo 2º da Constituição Federal que a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo. Concernente a este princípio, o Governo Federal incentiva criações de cooperativas, já que se mostram como ferramenta eficaz de distribuição de renda. A Carta Magna estabelece ainda, em seu artigo 146, que lei

complementar firmará o adequado tratamento tributário ao ato cooperativo, já que este último possui natureza jurídica peculiar, bem diferente dos atos de comércio do Direito Empresarial.

#### **1.4 COOPERATIVAS**

No contexto apresentado, o Cooperativismo entende as Cooperativas como a materialização do ideal de organização das atividades sócio-econômicas das sociedades. Desta maneira, é possível conceituá-la como a associação de pessoas de forma autônoma que, voluntariamente, se unem objetivando a satisfação de aspirações de caráter econômico, social e cultural de relevância comum aos seus associados. As cooperativas constituem-se desta forma em uma empresa de propriedade coletiva, partilhando de uma gestão de cunho democrático.

De um modo geral, as cooperativas visam a resolução de questões sociais por meio da associação de pessoas que produzem, gerenciam e participam de forma igualitária dos bens produzidos. Em uma abordagem ideológica, são pessoas que, reunidas pelos mesmos ideais e objetivos, buscam satisfazer suas necessidades financeiras e de realização pessoal e profissional através da produtividade e da valorização humana.

De forma habitual, a cooperativa é conceituada a partir das definições formuladas pela Organização Internacional do Trabalho - OIT e pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI, são elas:

Uma associação de pessoas que é voluntariamente agrupada para atender a uma finalidade comum, a partir da constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo uma quota parte equitativa de capital necessário e aceitando uma justa participação nos riscos e nos produtos da empresa, na qual os membros participam ativamente (OIT apud PIRES, 2004 p. 37).

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI apud PIRES, 2004 p. 37).

Os valores que servem de fundamento para a gestão cooperativa são responsabilidade e ajuda mútua, igualdade, solidariedade, equidade e democracia. Os membros devem compartilhar e acreditar nos valores éticos da transparência, honestidade e preocupação com seu próximo.

#### 1.4.1 GESTÃO COOPERATIVA

A gestão cooperativa deve ter como elementos norteadores os princípios democráticos da igualdade, equidade e solidariedade no que tange o processo de construção e desenvolvimento das organizações. Característica fundamental deste tipo de gestão é sua dupla dimensão (econômica e social), neste aspecto deve atuar apoiando e reforçando diversas iniciativas de cunho cooperativista no plano da promoção humana e da modificação benéfica das estruturas sociais. A sua atuação deve acontecer dentro dos princípios éticos e da formação e respeito dos trabalhos em equipe que abrangem as relações humanas. Neste contexto, é imprescindível o desenvolvimento do raciocínio estratégico para a implementação e definição dos princípios básicos da gestão em cooperativas.

O modelo de gestão cooperativa diferencia-se a cada ramo, em função de diversos fatores: área de atuação, educação cooperativista, estrutura administrativa e organizacional, conhecimento, experiência, habilidades e atitudes de seus administradores. Mesmo que as cooperativas possuam objetivos diversos, seus associados e dirigentes não podem se esquecer do objetivo comum, que fez de sua cooperativa um sistema, uma alternativa econômica com fins sociais, onde está claramente colocada uma proposta ética de autogestão.

De acordo com Pedrozo (1993) as cooperativas enfrentam uma dupla complexidade, pois devem seguir os princípios básicos do cooperativismo, em que o associado possui papel vital, na medida em que devem ser organizados como empresa privada, sendo norteada pela lógica do mercado. Isto implica que, ainda que a cooperativa partilhe dos princípios básicos do cooperativismo e da lógica da economia solidária, ela está inserida no ambiente competitivo.

Ainda que a dinâmica das cooperativas foque a dimensão social e de desenvolvimento humano, é o nível econômico que permite o bom desempenho social da mesma. Deste modo, as vertentes econômico-financeiras também desempenham papel de norteadores na gestão de cooperativas. É a atuação econômica da cooperativa que permite sua sobrevivência no ambiente competitivo.

Tendo em vista que as cooperativas estão abertas as nuances do mercado, compreende-se que, ainda que elas sejam diferentes das empresas de capital privado, é necessário às mesmas desenvolver estratégias e ações que possibilite a atuação bem sucedida dessas organizações, mas sem deixar de preservar suas características.

#### **1.4.2 ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB)**

É de responsabilidade da OCB, a representação de todo o sistema cooperativista do País. Seu nascimento deu-se no dia 2 de Dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. A OCB constitui-se em órgão máximo de representação das cooperativas nacionais e veio substituir a Associação Brasileira de Cooperativas - ABCOOP e a União Nacional de Cooperativas - Unasco, sendo resultado da unificação destas duas, através da decisão das próprias cooperativas.

Além da promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista em todas as instâncias políticas e institucionais, a OCB, tem ainda como atribuição a preservação e o aprimoramento desse sistema, bem como o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas.

#### **1.4.3 COOPERATIVAS NA BAHIA**

A evolução da economia tem estado diretamente ligada à evolução das cooperativas, pois estas também são clientes e fornecedoras das tendências econômicas. O aumento no número de novas cooperativas de diversos segmentos tem demonstrado o vigor do sistema cooperativista brasileiro.

Em plena expansão, o segmento tem ganhado espaço, sobretudo, no Centro Sul do país, embora já esteja disseminado em todo território nacional e venha ganhando força nos últimos anos também nas regiões Norte e Nordeste, em que os ramos agropecuários, de trabalho e crédito se mantiveram com maior número de cooperativas. As cooperativas representam uma opção mais justa de trabalho e alternativa diferenciada de ingresso no mercado de trabalho convencional, pois o associado é dono do seu próprio negócio.

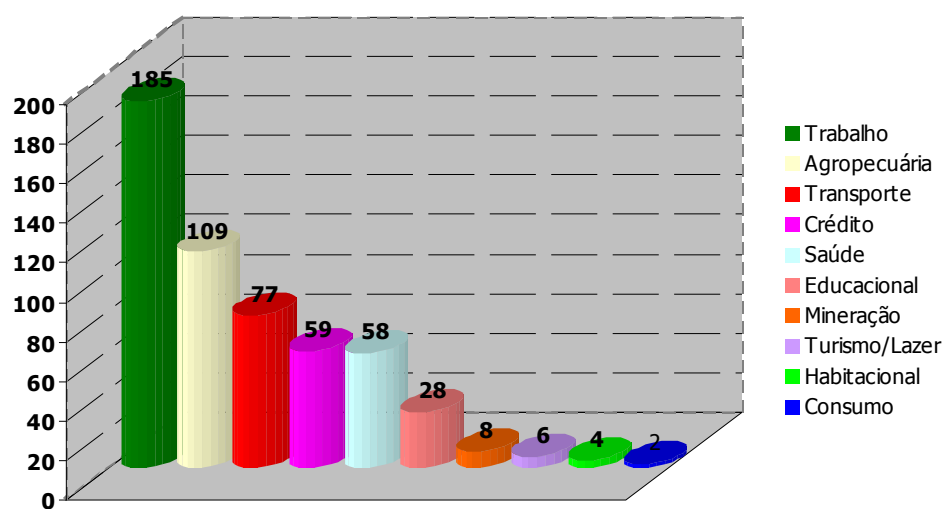
O ramo de cooperativas de transporte, no ano de 2007, na Bahia, obteve o maior índice de novas organizações registradas na representação estadual, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Cooperativas registradas na Bahia - 2006/2007

RAMO	REGISTRADAS ATÉ 31/12/2006	REGISTRADAS EM 2007	REGISTRADAS ATÉ 31/12/2007
TRABALHO	179	06	185
AGROPECUÁRIA	101	08	109
SAÚDE	75	05	80
TRANSPORTE	62	15	77
CRÉDITO	59	00	59
EDUCACIONAL	28	00	28
MINERAÇÃO	08	01	09
TURISMO/LAZER	06	02	08
HABITACIONAL	04	00	04
CONSUMO	02	00	02
<b>TOTAL</b>	<b>524</b>	<b>37</b>	<b>561</b>

Fonte: Organização das Cooperativas do Estado da Bahia - OCEB

As cooperativas de transporte alcançaram o quarto lugar em importância no grau de participação dos ramos na atividade, conforme Gráfico 1.



Fonte: OCEB

**Gráfico 1 - Número de cooperativas registradas, por ramo de atividade, na OCEB - 2007**

A Bahia ainda é um estado em que a cultura cooperativista é pouco disseminada, tomando como parâmetros os Estados de Minas Gerais e Paraná. Entretanto, no ano de 2007, já existiam 561 (quinhentos e sessenta e um) cooperativas registradas<sup>2</sup> situadas no território baiano com aproximadamente 107.000 (cento e sete mil) associados, segundo dados da OCEB.

---

<sup>2</sup> As cooperativas que possuem registro na representação estadual - OCEB, ainda representam uma parcela mínima frente à quantidade de cooperativas constituídas e registradas na Junta Comercial do Estado da Bahia - JUCEB. Esse dado não representa o real universo de cooperativas existentes no Estado, pois se considerarmos as cooperativas que não possuem registro, este ultrapassa o número de 1.000 (um mil).

## CAPÍTULO II

### O SERVIÇO DE TÁXI

#### 2.1 HISTÓRICO

Veículo utilizado para realizar a locomoção de passageiros e objetos de um local para o outro, o táxi, é um serviço de transporte quase tão antigo como a civilização humana. A história do Táxi remonta à Antiguidade, estando intrinsecamente ligada á história dos veículos de rodas.

O Táxi assumiu um papel, hoje primordial, já nas grandes cidades orientais, em que alguns grupos da elite, já desfilavam pelas ruas em carros de duas rodas, o riquexá (do inglês *rickshaw*), puxados pela força humana, normalmente, por escravos (Kang apud DIAS, 2007, p.45). Na Roma Antiga, apesar da existência de veículos com rodas, os abastados circulavam em *liteiras* — cadeiras abertas ou fechadas sobre duas varas laterais e transportadas por pessoas ou animais.

No início do século XVI surgiram em Londres as primeiras carruagens de aluguel (*hackneys*). O sucesso deste meio de transporte comercial espalhou-se pelas grandes metrópoles da Europa, através da evolução e aperfeiçoamento da carruagem puxada a cavalos. Outras modalidades de carruagens de aluguel foram criadas até o século XIX, tais como os franceses *corbillads*, *sociables*, *gigs* e *cabriolets*, os alemães *landau* e *landaulet* e os ingleses *tibulry* e *stanhope*.

Em 1896, na Alemanha, surgiu o primeiro veículo de aluguel motorizado. Um ano após, o alemão Freidrich Greiner instalou um taxímetro em seus veículos, inovando o sistema de tarifação. O taxímetro, “instrumento que baseado na distância percorrida e/ou no tempo decorrido mede e informa gradualmente o valor devido pela utilização do veículo” (Brasil apud DIAS, 2007, p. 46), foi inventado pelo alemão Wilhelm Bruhn, o que originou a denominação “táxi”, para os automóveis de aluguel.

No início do século XX o serviço de táxi já estava difundido ao redor do mundo e na década de 1920 começava a sua regulamentação nos países em desenvolvimento, ao se

institucionalizar o sistema de licença para a sua exploração comercial (Kang apud DIAS 2007, p.46). Antes da Primeira Guerra Mundial já todas as grandes cidades européias e americanas possuíam serviço de táxis legais e pintados com esquemas de cores diferentes.

## **2.2 TÁXI: UM SEGMENTO DE TRANSPORTE**

O segmento de transporte por táxi tem importante função no conjunto dos transportes urbanos de passageiros, principalmente, em deslocamentos urbanos com as finalidades de negócio, turismo, lazer, compras ou emergência.

Ramo consagrado em todo o mundo, a locomoção por táxi é uma opção especial para o transporte remunerado de passageiros, que oferta maior agilidade, conforto, segurança e mobilidade que os transportes coletivos. Contudo, o uso deste meio é restrito a um público reduzido por ser um transporte individual de tarifa alta. Ao contrário dos transportes de massa, que requer usuários que se adequem à suas viagens com rotas e horários estabelecidos, o sistema de táxi opera com flexibilidade de horários e trajetos, conforme a necessidade dos usuários.

O sistema de transporte por táxi se caracteriza também pelo forte relacionamento entre condutor e usuário e a prestação de serviço individualizado, o que permite que o serviço seja prestado dentro de um certo padrão de qualidade.

Verificou-se que os serviços de táxi estão entre as indústrias relativamente competitivas, podendo seus mercados se tornarem mais competitivos, principalmente, a partir de uma forte regulação dos padrões de qualidade dos serviços. Este fator pode ser alcançado através de uma completa estrutura organizacional, que valorize o diálogo, evitando que se externalize para os consumidores finais seus pontos negativos.

Como em qualquer outra indústria, seja ofertando produtos ou serviços, há atores envolvidos em sua estrutura. No caso da indústria do táxi podemos identificá-los como:

- O Governo
- Os provedores
- Os consumidores

Os provedores (motoristas - proprietários, cooperativas, associações ou empresas) fornecem os serviços de transporte aos usuários (autoridades, executivos, turistas e outros indivíduos) formando o mercado, sob a regulação das diversas esferas de governo e de seus agentes reguladores e fiscalizadores.

### **2.2.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE TÁXI**

A prestação do serviço de táxi é ofertada ao consumidor de diferentes formas, sendo três os principais segmentos de mercado:

- Táxi de rua;
- Pontos de táxi;
- Serviço de rádio táxi;

O primeiro segmento ainda é muito utilizado, possui como característica principal a constante circulação nas ruas durante o seu período de serviço, atendendo aos consumidores que acenam o solicitando, ou seja, não ficam parados em pontos e não atendem por telefone, contudo ele tem perdido espaço para os operadores de rádio-táxi, que vêm crescendo no mercado, devido à qualidade do serviço oferecido e muito pela segurança.

O segundo são os táxis que ficam parados em pontos pré-determinados e podem ser contratados no próprio ponto ou por telefone. Por fim, o segmento de rádio-táxi, é caracterizado por pertencer ou ser associado a uma empresa que presta serviços por meio de uma central telefônica, a qual despacha o táxi via rádio-comunicação até o local em que se encontra o passageiro.

Os serviços de rádio táxis têm apresentado as melhores condições mercadológicas para crescimento, por apresentarem grandes economias de escala, mas que não são repassadas ao consumidor pela imposição tarifária.

### **2.3 SERVIÇO DE TÁXI EM SALVADOR**

Em Salvador, o Serviço de Transporte Individual de Passageiros - Táxi é administrado pela Superintendência de Trânsito e Transporte do Salvador - Transalvador, vinculada à Secretaria

de Transportes e Infraestrutura. Compete à Gerência do Sistema Operacional de Taxistas de Salvador - Getaxi, órgão da prefeitura que fiscaliza o setor, o gerenciamento e a administração dos Serviços de Táxi .

O sistema de táxi de Salvador tem uma frota atual de mais de sete mil veículos. Segundo o Decreto 9.686 que regula a profissão desde 1992, esse número deveria estar limitado a 5.785 (cinco mil setecentos e oitenta e cinco) táxis, considerando a proporção de existência de um táxi para cada quinhentos habitantes em Salvador. O excedente de táxis rodando na capital baiana fez com que, há nove anos, a Prefeitura de Salvador deixasse de emitir alvarás de permissão, o que acarretou o surgimento de um mercado paralelo para comercialização de alvarás.

A venda de uma placa de táxi pode chegar a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). No entanto, podemos atribuir a esse fenômeno o aumento da população da cidade, o que reflete diretamente na proporção de usuários dos serviços de táxi, pois há incremento nas atividades dos setores de negócios, lazer e turismo, com conseqüente aumento do poder aquisitivo.

A subdivisão dos serviços de táxi em modalidades baseia-se na combinação entre conforto e preço. Em Salvador esses serviços são subdivididos em duas principais modalidades, os táxis comuns, que utilizam o taxímetro, e os táxis especiais, com tarifas diferenciadas. O táxi comum se caracteriza pela cor branca e listras vermelhas e azuis nas laterais. Os especiais são carros mais luxuosos, de cor totalmente branca, quatro portas e ar condicionado, veículos direcionados a um público mais específico para atender pontos de rodoviárias, hotéis quatro e cinco estrelas e aeroportos.

Com base na pesquisa de mercado realizada, ficou claro que o segmento, em suas propriedades e características, pode ser classificado como oligopólio, por possuir produtos homogêneos, já que o produto é a prestação de serviço, estruturalmente idêntica; barreiras de entrada, devidas à presença de órgão regulador, que limita o número de cadastrados; preço do serviço tabelado, no caso dos táxis comuns; além de existir um número pequeno de empresas, levando em conta as empresas de rádios táxi existentes em Salvador.

### 2.3.1 PREÇO

O sistema de remuneração do serviço de táxi é composta de uma parte fixa (bandeirada) e de uma parte variável, proporcional ao percurso. A cobrança da tarifa é diferenciada em função do horário e do número de passageiros transportados. Os preços são estabelecidos pelas respectivas superintendências, sendo as tarifas fixas, das quais deverão constar os seguintes valores:

- o preço da bandeirada é o valor inicial visível no taxímetro quando se inicia a viagem e equivale a duas vezes o valor do quilômetro rodado na bandeira I;
- o preço da bandeira I: é o valor a ser pago por um quilômetro rodado;
- o preço da bandeira II: é o valor a ser pago por um quilômetro rodado, e será equivalente a 1,4 (um vírgula quatro) vezes o valor da bandeira I; é um acréscimo percentual à bandeira I como compensação ao taxista quando trabalha nos horários noturnos ou fins de semana e feriados;
- o preço da hora parada: é o valor a ser pago por hora de espera pelo passageiro, e será equivalente a dez vezes o valor do quilômetro rodado na bandeira I.

A bandeira I é cobrada nos dias úteis, das 6h às 21h. Aos sábados, a partir das 14h e até às 6h de segunda-feira vigora a bandeira II, assim como nos feriados. A exceção só existe em relação às corridas dos táxis convencionais para o Aeroporto, quando é cobrada a Bandeira II, independentemente de dia ou horário. O valor da bandeirada, hoje, em Salvador custa R\$ 3,45 (três reais e quarenta e cinco centavos). As bandeiras I e II custam, respectivamente, por quilômetro rodado, R\$ 1,70 (um real e setenta centavos) e R\$ 2,00 (dois reais).

As tarifas podem ser reajustadas através de solicitação do Sindicato da classe ou pelo próprio órgão municipal. O último reajuste ocorrido no valor dos táxis em Salvador foi em outubro de 2007, sendo este acordado entre a Secretaria Municipal dos Transportes e Infra-Estrutura – SETIN, a antiga Superintendência de Transporte Público- STP, hoje Transalvador, e os representantes dos taxistas<sup>3</sup>. As tarifas de táxi de Salvador foram reajustadas em torno de 15%.O reajuste foi solicitado pela classe dos taxistas de Salvador para suprir a defasagem do

---

<sup>3</sup> PREFEITURA autoriza reajuste das tarifas de táxi. **Atarde On line**, Salvador, 26 abril 2008. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/cidades/noticia.jsf?id=791381>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

gasto com manutenção dos veículos, que chega a representar cerca de 60% do custo total da operação. O valor da bandeirada, antes de R\$ 3,00 (três reais) passou custar R\$ 3,45 (três reais e quarenta e cinco centavos). As bandeiras I e II, que custavam, respectivamente, R\$ 1,50 (um real e cinquenta centavos) e R\$ 1,70 (um real e setenta centavos) por quilômetro rodado, hoje, custam R\$ 1,70 e R\$ 2,00 (dois reais).

## CAPÍTULO III

### DESCRIÇÃO DO OBJETO EM ESTUDO

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

**Razão Social:** Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador Ltda.

**Nome Fantasia:** Ligue Táxi- Ssa.

**Forma Jurídica:** Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador Ltda.

**Fundação:** 23 de novembro de 1985

**Localização:** Av. Dom João VI, 319 - Edifício Aquários- 3º e 4º andar -Brotas - CEP: 40.290.1985 Salvador - Bahia – Brasil.

**Contatos:** Fone: (71) 3277-7777 e 3357-7777

Site: [www.liguetaxi-ssa.com.br/](http://www.liguetaxi-ssa.com.br/)

**Horário de funcionamento:** A área administrativa funciona segunda a sexta-feira das 08:00h as 18:00h. A central de rádio (VHF) funciona 24h.

**Capital:** O capital da Cooperativa é de no mínimo R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

**Área de Atuação:** Salvador e Região Metropolitana

**Associados:** 250 (duzentos e cinquenta)

**Número de Funcionários:** 37 (trinta e sete)

**Ramo de atividade:** Transporte de passageiros e encomendas.

**Missão:** Não declarada

**Visão:** Não declarada

### 3.2 HISTÓRICO

Em 23 de novembro de 1985 um grupo de taxistas, alguns dissidentes de outras empresas de rádio táxi, liderados por Edil Carregosa Freire, também taxista, reuniram-se e fundaram a Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador Ltda. Essas pessoas foram movidas, principalmente, pela necessidade de mudar a relação de prestação de serviço patrão-empregado.

A Cooperativa iniciou suas atividades com o número de 85 (oitenta e cinco) associados em uma sala cedida pelo Sindicato dos Motoristas de Táxi de Salvador, no bairro do Ogunjá. Após um período transferiu-se para o Largo da Cruz da Redenção no bairro de Brotas, onde ocupava o espaço de uma pequena sala, em um prédio comercial.

A cooperativa de taxistas, através de seus cooperados fundadores, escolheu “Ligue Táxi” como nome fantasia, em alusão ao sistema de solicitação do serviço via ligação telefônica pelos clientes. Sua logomarca é formada pela imagem de dois pinheiros, que estão inseridos em um disco de telefones antigos (ANEXO B). A sua logomarca está em todos os documentos e plotada em todos os seus 250 veículos.

O símbolo que identifica a maioria das cooperativas, independente de seu segmento, é composto por um círculo abraçando dois pinheiros<sup>4</sup>, que indicam união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. O círculo representa a vida eterna, pois não tem começo, nem fim. O verde-escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza e a força da cooperação. O amarelo-ouro simboliza o sol, fonte perene de energia e calor (ANEXO C).

Posteriormente, a Ligue Táxi se transfere para sua *nova sede*, espaço que melhor atendia às necessidades da organização. Inaugurada no dia 21 de setembro de 1995, pelo então presidente Edil Carregosa Freire Filho. A sede foi adquirida com recursos próprios de seus associados, localizada à Av. Dom João VI, 319, Edf. Aquárius- Brotas.

Em 1995, a Cooperativa completou dez anos de sua fundação, com um número de 250 cooperados. A Cooperativa cresceu, organizou-se com a proposta de desenvolver ações que

---

<sup>4</sup> O pinheiro desde muito tempo é considerado símbolo da imortalidade e da fecundidade, título conquistado por sobreviver e se multiplicar com facilidade em terras menos férteis. Ainda, sua projeção sempre para o alto, procurando subir cada vez mais, o fez marca das sociedades cooperativas.

venham a beneficiar os cooperados, e garantir a qualidade nos serviços de transporte a passageiros e encomendas, além de ter como um dos seus maiores objetivos a conquista do cliente e a estabilidade no mercado.

A Ligue Táxi hoje possui uma frota com 250 veículos equipados com rádio VHF e uma central para solicitação de reservas, operando 24h.

Todo taxista que deseja se cooperar, além de estar em dia com as tributações legais, tem que ser indicado por um outro taxista já associado. Em hipótese alguma é aceito taxista sem indicação e, mesmo após ser indicado, este ainda passa por uma triagem para analisar se possui o perfil da Cooperativa. Após este processo ele recebe a cópia do Regimento Interno e do Estatuto para ler e ter conhecimento prévio da sociedade, na qual pretende ingressar, além de conversar com a diretoria, na qual em que são expostos alguns pontos importantes sobre a filosofia cooperativista e o funcionamento da Ligue Táxi. O novo cooperado passa por um treinamento de nove horas na central de operação para acompanhar e entender o funcionamento do sistema de rádio táxi e da cooperativa no geral. Mesmo os advindos de outras rádio táxis precisam passar por este processo.

Para se associar é preciso pagar o valor da cota-parte que é de R\$ 1.373, 75 (um mil trezentos e setenta e três reais e setenta e cinco centavos). No momento que o associado se desliga da cooperativa lhe é restituído 90% do valor pago. O valor retido é utilizado para pagar as taxas administrativas.

### **3.3 ESTRUTURA FUNCIONAL**

A estrutura funcional (ANEXO D) é o molde legal que define como se darão às relações entre os cooperados, bem como as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade: outras cooperativas, empresas privadas, poder público, instituições públicas etc. A legislação vigente no Brasil sobre a regulamentação do cooperativismo, data de 1971, a lei 5.764. No ano de 2002, com o novo Código Civil, ficou estabelecido que a sociedade cooperativa seria um subtipo das sociedades simples, passando pelas mesmas regras para sua

formação<sup>5</sup>.

A Ligue Táxi- Ssa é uma organização que atua no segmento de rádio táxi, oferecendo os serviços de transporte de passageiros e encomendas. A Cooperativa é considerada grande, pois conta hoje com 250 associados<sup>6</sup>, pessoas físicas em sua total capacidade civil, que estão de acordo com o Estatuto e adequadas às condições estabelecidas. Os funcionários da Cooperativa são pessoas físicas, que trabalham na área administrativa, em número de 37 (trinta e sete).

### **3.3.1 ASSEMBLÉIA GERAL**

A Assembléia Geral<sup>7</sup>, Ordinária ou Extraordinária, é a primeira instância de consulta dentro da estrutura organizacional. Órgão supremo da Cooperativa, dentro dos limites das Leis e de seu Estatuto, que garante legalmente a democracia interna, cabendo-a deliberar sobre a cooperativa e os negócios desta. As decisões vinculam todos os sócios, mesmo os ausentes ou discordantes. As assembleias podem ser convocadas pela maioria da Diretoria Executiva, pelo Conselho Fiscal, ou por um quinto dos associados em pleno gozo dos seus direitos sociais. Os sócios são reunidos por editais ou circulares, com prazo de dez dias, em primeira convocação, uma hora para a segunda e de mais uma hora para terceira e última convocação.

A Assembléia Geral Ordinária tem periodicidade anual, obrigatoriamente nos primeiros três meses após o término do exercício social, cabendo-a relatar, entre outras coisas, sobre a gestão, balanço das contas e a eleição para cargos da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Quanto às Extraordinárias são realizadas sempre que necessário para deliberarem sobre qualquer assunto de interesse mútuo da Sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.

---

<sup>5</sup> Mesmo tendo este caráter, sua atividade não é empresarial, mas, pode-se utilizar meios empresariais para atingirem o objeto social, exclusivamente, pois, a finalidade não é o lucro.

<sup>6</sup> Vale ressaltar que os termos “associados”, “cooperados” e “sócios” quando utilizados neste estudo possuem o mesmo valor de significado.

<sup>7</sup> Assembléia Geral é a reunião dos cooperadores para deliberarem juntos, sobre quaisquer questões que julguem relevantes, através de procedimentos democráticos, onde cada pessoa tem direito a debater, colocar propostas e a um voto.

### 3.3.2 ASSOCIADOS

Os sócios são pessoas com plena capacidade civil. O seu número é ilimitado, entretanto, o mínimo não pode ser inferior a vinte associados, sob qualquer hipótese, como prevê o Estatuto (1985).

O processo de admissão de novos associados na Cooperativa é de responsabilidade e deferimento da Diretoria Executiva. Conforme art.1 do Capítulo I do Regimento Interno da Cooperativa (2008 p.1), para ter direito a ingresso na cooperativa o interessado deve cumprir com os seguintes requisitos: ser proprietário de veículo, táxi, grande de quatro portas, com no máximo dois anos de fabricação, equipado com ar-condicionado<sup>8</sup> e revisado. No entanto, hoje não se admite mais associados, o que acontece é que informalmente os taxistas negociam o direito de rodar pela cooperativa (numeral) e utilizar os serviços da central de rádio táxi (modular). Adquirindo o numeral também se validam os direitos e deveres de qualquer outro cooperado (nos itens subseqüentes serão abordados com mais detalhes estes direitos e deveres). O numeral é comercializado, em média, por R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais).

A Cooperativa trabalha com o número limitado a 250 cooperados, decisão tomada em Assembléia. As principais alegações dos taxistas em impor barreiras à entrada de novos associados para operar o serviço, são que: o aumento poderia representar uma redução dos seus ganhos individuais, além de acarretar na falta de condições para cobrir os custos de manutenção e os padrões de segurança veicular; a Cooperativa poderia ficar impossibilitada de fornecer assistência e organização mínimas necessárias para realização do serviço com qualidade, e ainda, com um número limitado da frota operando é possível manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Decisões desse gênero podem barrar o crescimento da Cooperativa, já que foi verificado que em determinados períodos existe uma procura maior pelo serviço, fazendo com que falem veículos disponíveis para cobrir a demanda. Isto ocorre pelo fato de que muitos passageiros optam pela segurança de um transporte, em que se têm referências sobre o condutor, preferindo o serviço fornecido por um motorista cadastrado a uma empresa, como no caso a Ligue Táxi. Contrário do que acontece quando se pega um táxi em um ponto.

---

<sup>8</sup> Os veículos que estão rodando e não seguem esse padrão foram associados há mais de dez anos, ou seja, antes que fossem estabelecidas estas regras.

Aos associados é assegurado o direito de voto e de fiscalização da gestão da Cooperativa, contribuindo para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria dos sócios presentes na assembléia. O respeito à autonomia profissional, assim como os direitos iguais para todos, são de grande importância no discurso e na prática dos cooperados. O cooperado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade cooperativa ao debater a política administrativa e os negócios sociais, além do direito de participar do retorno das sobras líquidas do exercício e usufruir dos serviços prestados pela mesma.

Além das vantagens que as cooperativas de um modo geral oferecem, independente do segmento de mercado que participem, estando as principais voltadas para atender à necessidade de relações de trabalho mais justas, no caso do taxista que se associa a Ligue Táxi, existem algumas primordiais como: trabalhar via sistema de rádio táxi, o que possibilita ao motorista realizar mais corridas durante o dia, comparado com seu desempenho quando está à espera do cliente no ponto; o passageiro transportado é identificado, principalmente, para os que trabalham à noite, por questões de segurança; direito a planos de saúde e odontológicos<sup>9</sup>, que atendem também aos seus familiares; convênios, principalmente com, postos de gasolina, onde os associados podem abastecer e realizar o pagamento com recibo, concessionárias, oficinas e lojas de peças, onde conseguem descontos de até 30% sobre o valor do serviço ou peça adquirida; facilidades para o financiamento de veículos novos junto à Desenbahia, agência de Fomento do Estado.

#### **3.3.2.1 DIREITOS DO COOPERADO**

- tomar parte nas Assembléias;
- votar assunto em pauta e ser votado;
- receber retorno de sobras apuradas no fim do ano;
- examinar livros e documentos;
- convocar assembléia, caso seja necessário;
- pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal;
- opinar e defender suas idéias;

---

<sup>9</sup> Vale esclarecer, que o pagamento dos planos é responsabilidade total de cada associado, mas pela cooperativa ter se conveniado a uma operadora de plano de saúde, seguindo o modelo de um plano empresa, há uma redução no valor individual para o associado em comparado se adquirissem um plano a parte.

- propor ao Conselho de Administração, ou à Assembléia Geral, medidas de interesse da cooperativa;
- requerer de espontânea e livre vontade, seu pedido de afastamento da cooperativa<sup>10</sup>;

### 3.3.2.2 DEVERES DO COOPERADO

- operar com a cooperativa;
- participar das Assembléias Gerais;
- acatar as decisões da Assembléia Geral;
- votar nas eleições da cooperativa;
- cumprir seus compromissos com a cooperativa;
- zelar pela imagem da cooperativa;
- participar do rateio das perdas, se ocorrerem e das despesas da cooperativa;

De acordo com o Estatuto da Cooperativa, um taxista cooperado, pelo princípio da livre adesão à cooperativa que o torna um dos sócios (donos), não pode também atuar em um outro tipo de prestação de serviços de táxi, que concorra diretamente com a Ligue Táxi (seja grupos, empresas ou cooperativas).

Pode ocorrer a perda da condição de sócio quando existir pedido de demissão, formulado pelo associado, como exposto anteriormente; eliminação por infração legal ou estatutária, cabendo recurso à assembléia geral; e por exclusão em casos de morte da pessoa física, incapacidade civil superveniente, perda dos requisitos previstos no estatuto para ingresso e permanência na cooperativa. Em caso de falecimento do sócio, suas obrigações passam aos herdeiros, mas prescrevem no prazo de um ano a contar do dia da abertura da sucessão.

Além do associado, poderá utilizar os serviço de rádio táxi da Cooperativa o chamado condutor auxiliar<sup>11</sup>, pessoa designada pelo próprio associado para que trabalhem juntos, ou em caso de impedimento vir a substituí-lo para dar continuidade ao serviço operacional da

---

<sup>10</sup> O associado pode requerer sua demissão em caso de incompatibilidade de objetivos ou por outros motivos, sendo que este não poderá ser negado pela administração, desde que o associado esteja em dia com as suas obrigações.

<sup>11</sup> De acordo com o art.3º, Cap. II do Estatuto Social da Cooperativa, todo associado poderá indicar um condutor auxiliar.

Cooperativa, podendo ter grau de parentesco ou não. Cada auxiliar tem que por obrigação também pagar o valor mensal do rateio. Caso este seja parente de primeiro grau do associado, pagará apenas 50% do valor do rateio, caso não seja, esse terá que arcar com o valor integral do rateio, cumprindo com as obrigações comuns a qualquer outro associado.

O motorista de táxi pode, então, ser classificado em duas categorias: o motorista profissional autônomo, aquele que dirige pessoalmente o táxi de sua propriedade; e o motorista auxiliar, aquele designado pelo permissionário para dirigir o táxi da propriedade dele, ou em caso do auxiliar possuir táxi de sua propriedade em condições para uso estabelecidas pela Cooperativa, ele poderá dirigir o veículo de seu domínio. Com a carga horária média de doze horas de trabalho diário, um taxista consegue ter um faturamento de R\$ 80,00 (oitenta reais) a R\$ 200,00 (duzentos reais) líquido/ dia.

O taxista associado à Cooperativa, além dos deveres estatutários, devem:

- tratar com cordialidade os passageiros e seus colegas de profissão;
- trajar-se adequadamente, zelando pela higiene e aparência pessoal;
- manter as condições de limpeza, conservação e ordem do veículo e do ponto;
- seguir itinerário mais conveniente para o usuário e não retardar, propositadamente, a marcha do veículo;
- respeitar as tarifas vigentes, utilizando sempre o taxímetro de maneira correta e mantendo-o em perfeita condição de funcionamento e aferição, sem que haja violação e substituição sem expressa autorização;
- manter afixado no veículo, em local visível, o alvará de estacionamento e carteira de identificação do motorista;

### **3.3.3 DIRETORIA EXECUTIVA**

Conforme o art. 32 do Capítulo X do Estatuto da Cooperativa, a Diretoria Executiva é composta por três membros e é a segunda instância para deliberações dentro da Cooperativa. As funções exercidas dentro da Diretoria Executiva são as de Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro, ocupados atualmente por José Teófilo de Oliveira Dias, Hermilo João Rosas Freitas e Cristovam Campos Moura, respectivamente. Os cargos supracitados são remunerados (salário mensal) e escolhidos através de eleição direta.

Qualquer associado, que esteja em dias com o pagamento das taxas da Sociedade e que tiver associado-se à Cooperativa antes da publicação do edital para candidatura, poderá pleitear um dos cargos através da formação de chapas para concorrer às eleições. Estes cargos podem ser exercidos por três anos e revogados por mais três, sendo obrigatório ao final de cada período de mandato que se renove, no mínimo 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Segundo o art. 35 do Estatuto Social da Ligue Táxi (1985, p.10): “Compete a Diretoria Executiva, nas pessoas de seus Diretores, Presidente, Administrativo e Financeiro, cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, planejar e traçar normas para operações e serviços da cooperativa e controlar resultados”.

Ainda no art 35, § 1º, podemos citar algumas outras atribuições dessa Diretoria, no desempenho de suas funções, tais como: programar as operações e serviços; determinar o valor da taxa destinada a cobrir as despesas da Cooperativa; fixar as despesas de administração e orçamento anual; contratar e normalizar as condições de admissão e demissão de funcionários, como também de prestadores de serviços; estabelecer as normas de funcionamento da cooperativa e o controle de operações e serviços; deliberar sobre filiação, desligamento e exclusão de cooperados; convocar Assembléia Geral; adquirir, alienar ou onerar bens imóveis (com autorização da Assembléia); e zelar pelo cumprimento das leis do cooperativismo e da legislação trabalhista e fiscal. As normas operacionais estabelecidas pela Diretoria Executiva constituem o Regimento Interno da cooperativa.

Membros dos órgãos de administração não são responsáveis por obrigações sociais, mas, agindo com culpa ou dolo, responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos. Pessoas impedidas por lei, condenados a pena que vede acesso a cargos públicos, por crime falimentar, prevaricação, suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública e a propriedade, não podem ser eleitos para cargos de administração. Não podem também compor a Diretoria Executiva parentes até segundo grau, em linha reta ou colateral.

#### **3.3.4 CONSELHO FISCAL E COMISSÃO DE ÉTICA**

Diretamente ligado à Diretoria Executiva estão o Conselho Fiscal e a Comissão de Ética. O objetivo dos conselheiros é de fiscalizar a administração cooperativa. Conforme o art. 42 do Estatuto da Ligue Táxi (1985, p.13): “Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua e

minuciosa fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da Cooperativa, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições (...). Além de fiscalizar, esse Conselho observa se os custos das despesas da Cooperativa estão de acordo com o projetado pela Diretoria Executiva e verifica se as operações estão condizentes com as condições econômico-financeiras da cooperativa, entre outras competências.

O Conselho Fiscal é formado três membros titulares e três suplentes, eleitos anualmente em eleição direta e tem como uma das principais funções servir como elo de ligação entre a diretoria e os associados, além de propor investimentos para seu crescimento.

Assim como na Diretoria Executiva, não podem compor esse órgão associados impedidos por lei e os condenados a pena que vede o acesso a cargos públicos, pelos crimes relacionados anteriormente. Nesse caso, também parentes até segundo grau, em linha reta ou colateral, não podem compor o mesmo Conselho, bem como parentes dos diretores, com o mesmo grau e linha. Os cargos de conselheiro também são remunerados, estes recebem diárias<sup>12</sup> a cada convocação realizada.

Os cargos de membros no Conselho são ocupados atualmente, por Elivan da Rocha Oliveira (presidente), Jutahy Cavalcante Marques e Jorge de Sousa Santos (titulares) e Vidal Elmo B. de Almeida Filho, Carlos Silva dos Santos e Durval Antônio Cerqueira Bispo (suplentes).

Já a Comissão de Ética tem função de auxiliar no julgamento de casos disciplinares e na mediação de conflitos, composta por cinco membros, os quais são convidados e sorteados dentre um grupo de dez pessoas.

### **3.4 ESTRUTURA OPERACIONAL**

#### **3.4.1 RECURSOS FÍSICOS**

Atualmente, sua sede dispõe de 249 m<sup>2</sup> de área construída, ocupando dois pavimentos de um prédio comercial, divididos em seis salas e mais um espaço de recepção, um auditório, uma copa, dois banheiros e uma sala para armazenamento de material. No primeiro pavimento estão localizadas a recepção, as salas da Administração, do Financeiro, de Processamentos de

---

<sup>12</sup> Este valor é calculado sob um dia de trabalho do presidente.

Dados - CPD e ainda a Central de atendimento telefônico. Na parte superior localiza-se a copa e o auditório, destinado à realização das Assembléias. No interior dessas salas, há subdivisões para acomodar toda a estrutura administrativa necessária a seu funcionamento, dispondo de vários computadores, mesas, cadeiras, fax, telefones, armários para acondicionar os arquivos do faturamento, documentos dos cooperados e da própria cooperativa. A organização ainda dispõe de uma vaga para estacionamento de veículos.

A Cooperativa não possui uma logística de ambiente muito bem organizada, pois o espaço que ocupa não foi na verdade totalmente adaptado para recebê-la, guardando ainda traços de sua ocupação anterior. Tanto na recepção, como na sala da administração e até um dos banheiros são utilizados com almoxarifado, armazenando matérias de escritório, documentos etc.

A sinalização interna da organização não é feita de forma eficiente, assim como externamente, pois o local onde está sediada não favorece sua identificação, mas mantê-la sem tanta visibilidade é uma opção de seus sócios e diretores, para evitar assaltos à Cooperativa.

#### **3.4.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Em termos de tecnologia, a Cooperativa trabalha com sistema digital de telefonia na central de atendimento e sistemas de informática para gerarem informações em um banco de dados, que registra o cliente. Toda vez que este liga do número que está registrado, o sistema gera as informações apenas a partir do lançamento de uma senha, composta, normalmente, pelos quatro últimos números do telefone do qual se origina a ligação.

A Cooperativa dispõe também do sistema de Comunicação via rádio, instalado em cada um dos veículos para a comunicação da base com os associados. A tecnologia utilizada pela Ligue-Táxi atende às necessidades da organização, no entanto, melhorias possibilitariam uma melhor execução das tarefas de cada funcionário, como a possibilidade, através de um banco de dados mais estruturado, de saber a quanto tempo o cliente utiliza o serviço e qual a média de solicitações mensais por cliente, o que poderia trazer grandes benefícios para a organização na segmentação de seus públicos.

### **3.4.3 RECURSOS HUMANOS**

A Cooperativa não dispõe de um departamento específico de Recursos Humanos, mesmo possuindo um número considerável de funcionários (trinta e sete). O recrutamento e a seleção são feitos pelos diretores, que se baseiam na experiência técnica na função, local-residência mais próximo e perfil condizente.

O setor dentro da organização que presta maior suporte para que o serviço de transporte de passageiro e encomendas seja bem estruturado é a área operacional. A central de atendimento e seus operadores é coordenada por um supervisor. A mesma é composta de trinta funcionários: dezoito atendentes, responsáveis pelo atendimento ao cliente; seis auxiliares de operação (pessoal responsável pela marcação dos táxis no ponto, ou quando é necessário passar ou solicitar do cliente alguma informação) e seis operadores (responsáveis por passar as corridas aos associados). O Supervisor de atendimento tenta ao máximo realizar suas atividades planejando, coordenando e controlando o processo de atendimento. Os outros funcionários ocupam as funções de: um *boy*, um serviços gerais, dois atuam no processamento de dados e três na administração.

De acordo com a diretoria, há periodicamente pequenas reuniões com todos os funcionários, ou estes são chamados individualmente pra uma conversa informal, na busca contínua de manter um bom relacionamento interno entre eles e para administrar contratempos, proporcionando sempre a consonância entre todos.

A Ligue Táxi não apresenta alta rotatividade de funcionários. Esses compartilham dos direitos de qualquer outro trabalhador, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho- CLT e são beneficiados com plano de saúde e odontológico. Vale esclarecer, que o pagamento dos planos é responsabilidade total de cada funcionário, como acontece com os cooperados.

### **3.4.4 RECURSOS FINANCEIROS**

Possui um capital social estimado em R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) dividido em quotas-parte e o patrimônio está dividido em dois andares de um prédio comercial, computadores e duas centrais telefônicas, uma digital e outra analógica.

A Cooperativa ainda conta com o recebimento de uma taxa administrativa das empresas conveniadas para prestação de serviços, mas já está sendo concedida a isenção para muitas . Conta ainda com dois fundos obrigatórios, o Fundo de Reserva, que recebe 10% das receitas líquidas mensais da Cooperativa diluído no rateio<sup>13</sup>, como um meio para reparar e atender ao desenvolvimento de suas atividades e o Fundo Assistência Técnica, Educacional e Social destinado à prestação de assistência de seus associados, familiares e empregados, constituído de 5% das mesmas receitas.

### **3.5 PRODUTOS/SERVIÇOS**

#### **3.5.1 CLASSIFICAÇÃO**

A Ligue Táxi oferece dois tipos de serviços, o transporte de passageiros e de encomendas. Em caso de ser solicitado que o taxista adquira o produto para depois transportá-lo são cobrados o valor da corrida (do local de compra do produto até o local de entrega) e o valor do produto. No caso da encomenda ser considerado um supérfluo (apenas medicamentos não são considerados como tal) é acrescida e uma taxa de 20% sobre o valor do produto.

Podemos caracterizar os produtos/serviços da Ligue Táxi como intangíveis, já que esses não podem ser “tocados ou pegos”, mas eles agregam características tangíveis, como o conforto do veículo, a qualidade de manutenção, espaço, higiene etc. Os serviços de transporte não são perecíveis, pois podem ser utilizados a qualquer momento pelo cliente.

A Cooperativa conta com um serviço de atendimento 24 horas, utilizando um sistema telefônico digital com dez troncos telefônicos que atende por um número chave, interligado a um sistema cadastral informatizado.

A Ligue Táxi presta seus serviços a pessoas físicas e atende também a empresas de pequeno, médio e grande porte (que precisem de produtos e serviços customizados), como Bancos,

---

<sup>13</sup> O rateio é o valor pago mensalmente por cada associado pelas despesas geradas pela cooperativa, ao final de cada mês, são somados todos os gastos e rateado entre os 250 associados. O valor médio do rateio é de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) por associado/ mês. A data de pagamento do rateio é entre os dias primeiro e cinco de cada mês. Caso o associado não pague o valor referente ao rateio ele será suspenso de poder “rodar” pela cooperativa, ou seja, ele não poderá usufruir do sistema até que efetue o pagamento do rateio, mas nada o impede de fazer corridas particulares, não sendo repassadas pela central telefônica da Ligue Táxi.

Hospitais, Órgãos Públicos e Associações. A proporção de utilização dos serviços é de 60% para pessoas físicas e 40% para pessoas jurídicas.

### 3.5.2 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A Ligue Táxi realiza, em média, 45.000 (quarenta e cinco mil) corridas de táxi ao mês. Ao ano a soma chega, em média, a 540.000 (quinhentos e quarenta mil) atendimentos.

Acreditamos que o foco competitivo da Ligue Táxi é a qualidade e zelo pela excelência no atendimento, grandes atrativos para o mercado, que possibilitam à organização construir um posicionamento competitivo.

Outros fatores a fazem se destacar no mercado, como não cobrar taxa de uso de ar condicionado, além de não cobrar taxa de deslocamento, até chegar ao local de encontro com o passageiro. Ao solicitar uma corrida com ida e retorno, o passageiro, tem direito que o taxista o espere pelo tempo máximo de uma hora, sem custos adicionais<sup>14</sup>.

Possui, em sua maioria, veículos novos com até quatro anos de uso, 91% da frota. Os carros tipo Sedan<sup>15</sup> ocupam 95% da frota, nos modelos, Prisma, Corsa, Vectra, Astra e o Siena os outros 5% se dividem em carros que possuem muito espaço interno e que podem transportar mais passageiros como o Doblô, o Meriva e o Zafira. Todos os carros possuem quatro portas e 99% estão equipados com ar-condicionado.

As corridas realizadas para diretores e executivos das empresas conveniadas são todas realizadas com veículos de modelos mais novos, com ar condicionado. Tais veículos são classificados como especiais, são eles: Vectra, Doblô, Meriva, Zafira e Astra. No entanto, não há uma segmentação para atendimento dos seus clientes, mas eles estão sempre voltados para atender às necessidades e expectativas dos clientes que utilizam o serviço de transporte. Realiza ainda convênios com outras cooperativas de rádio táxi no território nacional, do qual seus clientes podem usufruir dos serviços de táxi em outros estados sem o desembolso imediato

---

<sup>14</sup> Ao fim desse tempo será cobrada a taxa de R\$ 15,00 (quinze reais) por hora ou calculado o valor de acordo com a fração de hora parada.

<sup>15</sup> Modelo de carro que possui duas fileiras de bancos, com espaço no banco de trás para três adultos, e um compartimento traseiro amplo para acomodar bagagens. Sinônimo de conforto. WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Sedan (automóvel)**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sedan\\_\(autom%C3%B3vel\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sedan_(autom%C3%B3vel))>. Acesso em: 4 março 2009.

dos valores dos serviços prestados. O pagamento é realizado com *voucher*<sup>16</sup>. A realização de convênios com outras cooperativas aparece como mais uma forma de se atingir maior participação no mercado.

### 3.5.3 DEMANDA

A demanda por táxi é altamente variável, dependendo da hora, dia da semana e período do ano. Vale considerar que a expectativa ou o fato de chover ou de fazer frio age sobre a demanda. O maior número de solicitações registradas pela central de atendimento da Ligue Táxi é no início da manhã e no final da tarde. Nos finais de semana da noite de sexta-feira até a madrugada de sábado também se registra um aumento nas solicitações. Durante todo o ano, o mês de dezembro é considerado o melhor em termos de faturamento, pois durante o período, os taxistas podem rodar na bandeira II e há também grande circulação de turistas na cidade.

### 3.5.4 VENDAS/DISTRIBUIÇÃO

O tipo de canal utilizado para venda do serviço é o canal direto, pois o consumidor entra em contato diretamente com a Central da Cooperativa solicitando o serviço, sem nenhum intermediário na entrega. Encontramos, dentro do processo de aquisição do serviço, a existência de dois personagens importantes, que aqui chamaremos de iniciador e influenciador. O iniciador é o próprio cliente que necessita realizar serviços de transporte, via táxi. O influenciador pode ser um membro da família, um amigo, que já utilizou o serviço de rádio táxi pela Cooperativa e o indica.

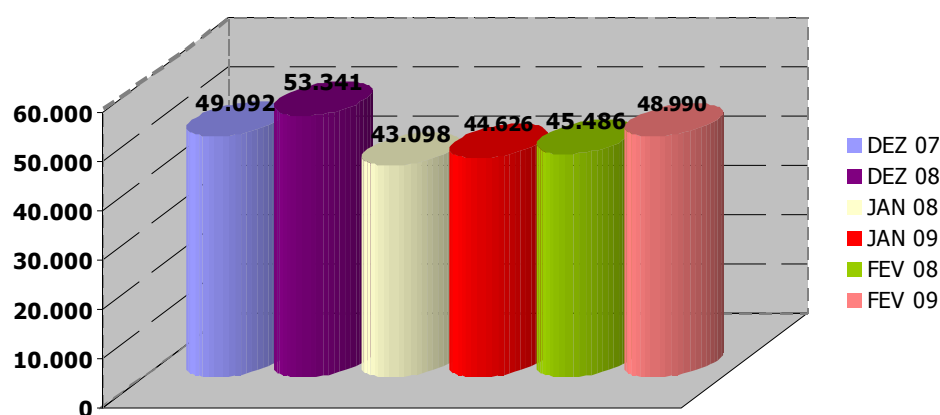
O consumidor também tem a opção de utilizar-se dos serviços oferecidos pela Cooperativa, sem que haja solicitação via telefone, buscando, diretamente, um veículo em um dos vinte e

---

<sup>16</sup> Comprovante, onde está mencionado o serviço executado e os dados do estabelecimento contratado, como endereço, telefone, tarifa tratada (valor da corrida), o localizador e o nome do titular do *voucher*.

sete pontos de táxi, distribuídos por bairros da cidade, onde é possível encontrar motoristas associados.

O número de corridas realizado mensalmente pela Cooperativa é relativamente variável, tendo maiores alterações nos meses de dezembro e fevereiro. Abaixo, está exposto o comparativo dos últimos três meses (janeiro e fevereiro de 2009 e dezembro de 2008,) em relação a janeiro e fevereiro de 2008 e dezembro de 2007.



Fonte: Ligue Táxi- Ssa

**Gráfico 2 – Comparativo de números de corridas realizadas mensalmente**

#### 3.5.4.1 OPERACIONALIZAÇÃO

Cada veículo possui um aparelho de rádio transmissor e receptor, que funciona conjugado à estação central de rádio comunicação, também chamada de central de rádio-táxi, à qual recebe via ligação telefônica os chamados dos usuários e os transmite via rádio aos veículos. Este processo operacional será detalhado e representado na Figura 1.

O cliente liga para a central, através dos números (71) 3277-777 ou (71) 3357-7777 para solicitar o serviço de transporte por táxi, seja ele passageiro ou de uma encomenda. Caso seja a primeira vez que este cliente esteja solicitando os serviços da Cooperativa, o atendente que receber a ligação irá realizar o seu cadastro. Em caso da ligação ser originada de um telefone

fixo e o cliente desejar cadastrar o número do qual ele está ligando naquele momento, tornando-o referência para toda vez que ele ligar, o atendente irá cadastrar os quatro últimos dígitos deste número para que toda vez que o cliente entrar em contato com a central, o sistema gere automaticamente o seu cadastro na tela do computador.

Já nas ligações originadas de aparelhos celulares, será informado para o cliente um código, para que quando entrar em contato com a central de atendimento, o informe para que sejam gerados seus dados automaticamente pelo sistema.

Na ficha de cadastro do cliente ficam registradas informações fixas como: nome completo do solicitante e telefones de contato, na maioria das vezes um fixo e um celular e informações variáveis como: o endereço de origem e destino do cliente, a data e o horário de solicitação da corrida, número de corridas já solicitadas pelo cliente, a forma de pagamento da corrida, o numeral do veículo que o atendeu, o tempo de espera para chegada do táxi até o local onde se encontra o passageiro e por vezes alguma observação sobre a cor da roupa ou características do cliente, o que facilita sua identificação pelo taxista.

Após ser feita esta triagem com o atendente, a ligação é encerrada e as informações captadas neste primeiro atendimento são geradas na tela do computador do operador. É função do operador verificar qual o veículo mais próximo do local onde se encontra o cliente e “soltar” a corrida. Para encontrar o táxi disponível, o operador recorre a três procedimentos em ordem de acontecimento:

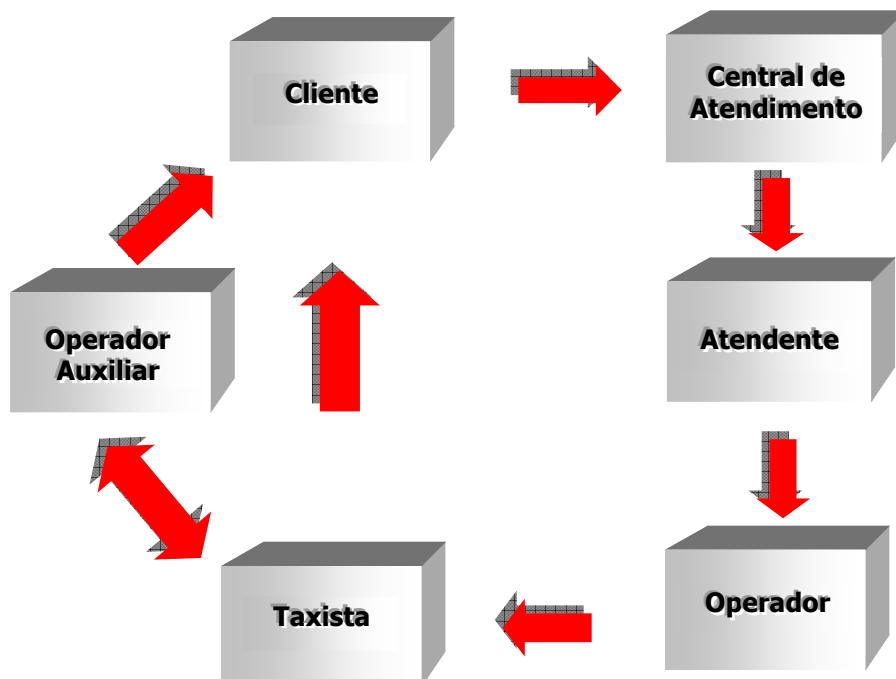
- O operador tenta localizar um veículo da Cooperativa no ponto mais próximo, dentre os vinte e sete pontos espalhados pela cidade, que atenda a localidade onde está o passageiro. Exemplo: O atendente recebe a solicitação de corrida de um cliente, saindo do Matatu de Brotas com destino ao Aeroporto. O operador recebe na tela de seu computador essas informações e verifica no sistema se existe algum táxi no ponto do Matatu. Caso exista mais de um táxi no ponto, é passada a corrida para o que estiver mais bem posicionado<sup>17</sup>. O operador então contacta o taxista e confirma se este está livre para atender à solicitação. Confirmado que o veículo está livre, o taxista modula a corrida e lhe são transmitidas as informações do endereço do passageiro e o local de destino. Caso o táxi que esteja como primeiro da fila não possa atender à

---

<sup>17</sup> A marcação do posicionamento dos veículos no ponto é trabalho dos auxiliares de operação, que devem manter constante comunicação com a frota e a central. Também é solicitada a ajuda dos auxiliares para manter contato com os clientes, quando é necessário buscar pontos de referência para que o taxista chegue ao local onde esse se encontra, informar sobre eventuais atrasos, dentre outras informações.

corrida, esta será repassada para o taxista de colocação subsequente. Assim, o operador fará tentativas até conseguir um veículo disponível.

- Estando todos os veículos que atendem no ponto do Matatu ocupados, ele parte para o segundo procedimento. O operador vai então, passar a solicitação por rádio para todos os veículos, o que estiver melhor colocado e responder à solicitação e aquele que “atende” terá o direito de modular a corrida. Normalmente, esta é forma mais recorrente a ser utilizada, pois, quase sempre, os veículos da frota estão em movimento espalhados em suas áreas de atendimento.
- Em última hipótese, o operador, não conseguindo localizar nenhum veículo disponível na área (levando em conta o exemplo citado, a área seria correspondente ao bairro de Brotas), acontece a chamada “Corrida do Ouro”. Nesta situação em específico, qualquer veículo pode disputar a corrida. Os que responderam à chamada da central tentam chegar mais rápido ao destino, o primeiro que conseguir chegar tem, por obrigação, informar via rádio a finalização, para que os outros taxistas que estavam na “disputa” fiquem cientes.



**Figura 1 – Operacionalização do serviço de táxi via central de atendimento**

De acordo com a descrição da operacionalização exposta acima, fica claro, a necessidade de manter a central de atendimento operando as tarefas com grande rapidez, pois o procedimento, que foi descrito em várias linhas, acontece em pouquíssimos minutos. O despreparo do atendimento pode causar grandes prejuízos à Cooperativa.

### **3.5.5 PREÇO**

Por ser um táxi comum a Ligue Táxi trabalha com os valores para seus serviços com base nos estabelecidos para o valor da bandeirada, tanto para clientes pessoas físicas ou jurídicas. Como já havia sido identificado, o valor da bandeirada é de R\$ 3,45 (três reais e quarenta e cinco centavos) e as Bandeiras I e II custam, respectivamente, por quilômetro rodado R\$ 1,70 (um real e setenta centavos) e R\$ 2,00 (dois reais).

No entanto, para poder fechar contrato com algumas empresas (pessoas jurídicas) são oferecidas cortesias como: ser cobrado o valor da bandeira I em qualquer corrida, independente do horário e do dia da; para o Aeroporto, independente do local onde esteja o passageiro dentro da cidade, é cobrado o valor fixo de R\$ 48,00 (quarenta e oito reais) pela corrida; e algumas empresas recebem o desconto de 10% no valor da corrida para pagamento à vista, pois as empresas conveniadas podem faturar o valor da corrida por meio do sistema bancário, através do *voucher*.

As formas de pagamento são: cartão de crédito, à vista, *voucher* e cheque. A maior parte dos pagamentos ainda é feita à vista, mesmo que a Cooperativa disponibilize como forma de pagamento os cartões de crédito.

## **3.6 COOPERATIVA X MERCADO**

### **3.6.1 CONCORRÊNCIA**

Para definir a concorrência observou-se as principais empresas de rádio táxi de Salvador, cooperativas ou não. Analisou-se o relacionamento da Cooperativa com o ambiente em que se

insere e o seu posicionamento em relação aos concorrentes.

Todas as empresas e cooperativas de radio táxi hoje são concorrentes da Ligue Táxi, pois já apresentam serviços com sistemas telefônicos digitais, atendimento 24h, pagamento com cartões de crédito e débito via telefone.

O que diferencia uma das outras, principalmente, é a qualidade do serviço e algumas taxas que podem ser comparadas entre os clientes. As principais concorrentes da Ligue Táxi, considerando o tamanho da frota e tempo de mercado, são a Ellite Táxi, a Teletáxi e a Rádio Táxi. A Ellite Táxi, hoje, em Salvador, é a única empresa a oferecer sistema de pagamento com cartões de crédito e de débito no interior de seus veículos através de POS on-line, o que a destaca no segmento.

A falta de um modelo de livre iniciativa para melhorar o serviço e baixar os preços ainda impede uma disputa maior entre concorrentes, resultado do oligopólio no setor. A alteração causaria mudanças profundas no sistema de táxis, pois a concorrência entre as empresas as estimularia a buscar continuamente a melhoria da qualidade e a própria concorrência eliminaria as menos eficientes. O que verificamos hoje no segmento de táxi em Salvador é que não existe concorrência por preço, mas por divisão do mercado.

Para não diminuir os ganhos individuais dos seus cooperados a Ligue Táxi não trabalha com barganhas ou concessões. Segundo o diretor administrativo, Sr. Hermilo João Rosas Freitas, algumas empresas abrem licitações para aquisição de serviços de táxi e alguns de seus concorrentes chegam a oferecer descontos de até 25% para um bom contrato. Posicionamento que não é adotado pela Ligue Táxi, até porque é difícil manter o acordo e, ainda, acontece dos próprios motoristas se esquivarem de realizar corridas, quando solicitados, para a empresa que possui desconto, pois sabem, que no caso da cooperativa, a diferença de lucro irá recair diretamente sobre seus bolsos.

A Cooperativa não trabalha sobre a livre concorrência, pois preza pela qualidade, mantendo um preço justo e bom atendimento. Na verdade o mercado é muito fechado, o que acontece usualmente é agregar diferenciais aos serviços, oferecer qualidade no atendimento e profissionais bem treinados, frota de veículos novos, itens que se destacam como vantagem competitiva para fidelizar e conquistar novos clientes. Pois o cliente tem procurado não o produto em si, que é um meio, mas um conjunto de atributos a ele associados.

### **3.6.2 FATORES DE CRESCIMENTO**

As empresas de rádio táxi têm oferecido conveniência e segurança aos usuários, facilitando o processo para a utilização dos serviços de táxi pelos seus clientes, o que torna o mercado de rádio-táxi bastante promissor e atrativo para as empresas.

A Ligue Táxi tem grande potencial de crescimento no mercado, se tiverem como parâmetros possíveis investimentos em comunicação e na capacitação dos cooperados. Apostando nesse crescimento e a fim de colocar-se de forma competitiva no mercado, investiu na aquisição de central telefônica digital, o que torna muito mais ágil o atendimento das ligações, pois é mais rápida para completar a conexão e reduz o ruído na linha, por não possuírem componentes eletromecânicos.

### **3.6.3 NECESSIDADES**

Trazer para mais perto seus clientes através de meios de comunicação, seja de caráter massivo ou dirigido, que se adaptem à sua realidade e aos seus serviços, criando ferramentas para que os clientes conheçam e tenham um acesso ainda mais fácil às informações sobre esses serviços. Conhecer a opinião dos clientes a respeito do serviço oferecido pela cooperativa e conhecer como está a atuação da concorrência é fator primordial para o sucesso.

### **3.6.4 EXPECTATIVAS**

Satisfazer sempre e fidelizar seus clientes, além de abrir espaço para a conquista de novos clientes.

### 3.7 VARIÁVEIS AMBIENTAIS

#### 3.7.1 PONTOS FORTES/OPORTUNIDADES.

- **Política estadual de apoio ao cooperativismo**

Em 26 de janeiro de 2009 a Lei 11.362/2009, instituiu a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo e criou o Conselho Estadual do Cooperativismo (Cecoop). Com o objetivo de consolidar e estimular a constituição, consolidação e expansão de cooperativas na Bahia, a nova Lei faz o Estado sair na frente em se tratando de legislação para o fortalecimento do cooperativismo. O apoio e incentivo governamental impulsionarão ainda mais o desenvolvimento do cooperativismo, possibilitando o acesso ao crédito e o apoio às organizações no Estado.

- **Protáxi**

O Governo da Bahia implantou um programa para promover e facilitar a modernização da frota de táxi do Estado, oferecendo condições especiais de financiamento – juros de 10% ao ano, com prazo de amortização da dívida de 48 (quarenta e oito) meses. O Programa de Renovação da Frota de Táxis do Estado da Bahia (Protáxi), operado pela Desenbahia, desde 2006 já liberou R\$ 1,7 milhão em financiamentos para a aquisição de 114 (cento e quatorze) novos veículos, 77 (setenta e sete) deles para taxistas de Salvador, que receberam R\$ 1,1 milhão em financiamentos e já fez a idade média dos táxis de Salvador estar em torno de quatro anos.

- **Isenção de IPI**

Taxistas possuem isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para aquisição de carros novos.

- **“Lei Seca”**

A Lei 11.705, popularmente conhecida como "Lei Seca", que proíbe motoristas de dirigirem depois de terem ingerido qualquer quantidade de álcool, trouxe um

crescimento na demanda pelos serviços de táxi, mesmo que sazonal, pois se concentra entre a quinta-feira e vai até o sábado.

### **3.7.2 PONTOS FRACOS / AMEAÇAS**

- **Transporte clandestino**

Além da concorrência interna, por conta do inchaço da frota autorizada, a categoria enfrenta problemas de mercado devido à ação dos clandestinos. A Prefeitura de Salvador já não concede novos alvarás para táxi, no entanto, não tem conseguido impedir a expansão aleatória do transporte clandestino pela cidade. O prejuízo pela circulação de veículos clandestinos já tem sido sentido pelos taxistas.

- **Aumento do número de veículos particulares**

O aumento do número de carros particulares circulando diariamente nas ruas e avenidas da cidade de Salvador gera grandes problemas e atingem diretamente o trabalho dos taxistas. Em consequência desse aumento, acontecem problemas como a falta de vagas para estacionar, congestionamentos e ainda há dificuldade em parar para embarcar ou desembarcar um passageiro.

- **Falta de segurança**

A má conservação das vias públicas, Além de causar constantes transtornos aos motoristas de táxi, como aos outros utilizadores de transporte viários, provoca muitos acidentes. Profissionais e passageiros reclamam das condições e perigos enfrentados diariamente. Outro problema enfrentado pelos motoristas de táxi é a falta de segurança pública, o que leva muitos deles a não trabalharem no período noturno.

- **Instabilidade no fornecimento GNV**

Os taxistas afirmam estarem sendo prejudicados pelo o aumento no valor do gás natural veicular (GNV) e falta de garantia do mesmo no mercado. Para eles, que rodam muito com o veículo, é gritante a diferença no preço em relação aos demais combustíveis, além

de um aproveitamento maior por quilômetro rodado. A Ligue Táxi conta com 169 (cento e sessenta e nove) táxis movidos a gás, o que representa quase 68% da frota.

### **3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Ligue Táxi, nos últimos anos, tem acompanhado um crescimento de suas operações, que foi alcançado em parte por uma melhoria tecnológica, com a obtenção de uma rede telefônica digital, mas a sua estrutura organizacional continuou sem caracterizar-se por uma dinâmica de negócio. A Cooperativa pouco, ou melhor, nada tem investido em ações de treinamento e aperfeiçoamento de seus cooperados e funcionários.

O último curso promovido aconteceu há aproximadamente seis anos. Após esta data, nada foi investido para a realização de cursos de formação e informação. A Ligue Táxi, embora estimule verbalmente seus cooperados para que se aperfeiçoem para executarem com maior qualidade suas atividades profissionais, pouco investe nesta área.

A Cooperativa ainda tem seu foco voltado, quase que exclusivamente, a seus produtos, não estando na ordem do dia realizar o esforço de profissionalização da sua gestão. Não há definições sistemáticas, contínuas e estratégicas de ações com objetivos e metas a médio ou longo prazo, reflexo de muitas decisões que ainda são tomadas com base em interesses individuais.

Mesmo sendo uma cooperativa, a Ligue Táxi é um sistema político, onde pessoas estão sempre competindo por interesses conflitantes, o que coloca em risco o sucesso e a sobrevivência da organização. Dessa forma, oportunidades de crescimento são freadas por falta de uma visão mais ampla sobre o mercado e sobre a importância de investimentos no negócio.

O maior desafio continua sendo a prática do compromisso cooperativista, onde todos têm que ter o conhecimento de seus deveres, responsabilidades e direitos, onde a falta de compromisso com o cumprimento de obrigações assumidas compromete todo o trabalho, pois aqui a ação e atitude de um, reflete direta e imediatamente em todos, tanto positiva quanto negativamente. Nas assembleias realizadas sempre é tentado expor para os cooperados pontos importantes dos ideais cooperativistas, mas a diretoria afirma não surtir muito efeito, pois a

maioria dos cooperados está mais ligada a realizar seu trabalho e pensa no individual e não no coletivo. Um dos taxistas afirmou que só vai a cooperativa uma vez ao mês para efetuar o pagamento do rateio, o que mostra a falta de envolvimento.

### **3.8.1 FILOSOFIA CORPORATIVA**

A missão estabelece o papel organizacional em seu ambiente de atuação, tornando tangível a razão de ser da mesma, devendo ser compreendida pela totalidade daqueles que a constituem. Desta forma, corresponde ao propósito da existência organizacional, equivalendo ao “o que fazer” e “para quem”. Percebe-se desta maneira que a missão constitui-se em elemento fundamental nas relações estabelecidas entre a instituição e seus diversos públicos.

A declaração da missão organizacional atua como instrumento de apoio da própria gestão corporativa, devendo consolidar-se como preocupação constante até mesmo nas organizações de pequeno porte. Percebe-se que há uma relação sólida entre aquilo que é declarado em uma missão bem moldada e o efetivo desempenho institucional.

É relevante que as organizações possuam uma declaração de missão afim de que esta última atue como elemento norteador das ações organizacionais. Neste contexto, a declaração da missão é vital para orientar a elaboração da identidade corporativa. Deste modo, a declaração pode significar a diferença entre meras intenções pouco (ou nada) estruturadas e um plano passível de viabilização e conversão em estratégia organizacional.

É ainda de suma importância para a entidade, o estabelecimento e declaração de sua visão, esta última constituindo-se naquilo que a organização almeja alcançar através de sua atuação. Por tal, o estabelecimento da visão organizacional possibilita a confluência de esforços dos recursos humanos visando um estado comum e um conjunto de objetivos e metas.

Todavia, ainda que tais aspectos sejam reconhecidos e enumerados por um grande número de entidades, muitas delas desconhecem a real relevância e o impacto positivo que estes exercem sobre ela. Parte delas leva geralmente em consideração unicamente o apelo “ideológico” destes elementos, descartando seu caráter factível, sua atuação como norteadores de ações no cotidiano corporativo.

É neste contexto que se insere o nosso objeto de estudo. A cooperativa Ligue Táxi, ainda que enumere seus valores, não possui missão, visão, objetivos / metas declarados. É facilmente perceptível na organização o desconhecimento acerca de tal importância.

Um dos pilares principais deste sistema organizacional reside na busca pelo desenvolvimento do cooperado, assim como da função social do empreendimento, que tem como base elementos como a igualdade entre os associados e ideais democráticos nas decisões finais de negócios. O objetivo da Cooperativa é continuar no mercado (considerado muito concorrido), prezando sempre pela qualidade de seus serviços junto a seus clientes e da satisfação de seus associados. Entre os valores apontados pela Ligue Táxi estão:

- Compromisso com os resultados;
- Foco no cliente;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Integrar-se com a Comunidade;

Ainda, alguns destes valores enumerados pela cooperativa, são pouco (ou nada) incorporados pela mesma em suas práticas cotidianas, sem utilizá-los como elementos norteadores e balizadores da prática organizacional. Neste contexto, inserem-se principalmente os tópicos que envolvem a Responsabilidade Social e a integração com a comunidade. Verifica-se que, em relação a tais valores, nada é feito pela cooperativa para torná-los tangíveis por meio da atividade organizacional.

### **3.8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fica evidente que na Cooperativa em estudo, estes papéis que devem ser desempenhados pelos associados, têm refletido, muitas vezes, em interesses conflitantes na condução dos negócios da organização. Isto se deve, principalmente, ao fato de que o interesse de desenvolvimento individual dos cooperados está se sobrepondo aos interesses da Cooperativa em seu conjunto, posicionamento que pode vir a causar conseqüências muito negativas para a gestão da organização.

Nos registros que relatam situações que envolvem o relacionamento entre a Diretoria, os Conselhos e os demais cooperados, podemos constatar as mudanças ocorridas no decorrer do tempo de existência da cooperativa. Nos primeiros anos, as relações eram mais imediatas, devido ao pequeno número de cooperados. Com o decorrer do tempo e a ampliação do número de associados veio a conseqüente dificuldade de reuni-los, a integração vem diminuindo e as relações estão mais distantes e ainda muito baseadas na comunicação verbal e de caráter informal.

Segundo art. 26 do Capítulo IV do Regimento Interno (2008 p.6) fica proibido ao motorista associado antecipar-se, conduzindo o cliente de outro taxista, mas não é exatamente isto que acontece. Muitos dos conflitos, alguns que presenciamos no período de observação para realização deste estudo, estavam ligados ao desrespeito desta proibição. Problemas de convivência e discordância de pensamentos e idéias são um forte agravante, pois todos ali trabalham para um bem que é comum, diferente de simples prestadores de serviços não sabendo administrar essa situação.

No entanto, ficou evidente que a cooperativa em estudo, representada por seus diretores, preza por promover entre os cooperados o ideal de boa convivência, mesmo que algumas vezes ocorra divergência entre eles, o que acarreta, muitas vezes, por impedir o crescimento organizacional.

Tomemos como exemplo a proposta feita pela Diretoria para que os demais associados passassem a utilizar fardamento; a proposta não foi aceita; sugeriram então, que fosse estabelecida uma padronização de roupa, já que não queriam realizar gastos par confecção de fardamentos, o que também não foi aceito.

O fato relatado foi de uma decisão sobre algo simples, fardamento, mas que poderia gerar conseqüências muito positivas para a imagem da organização diante dos consumidores finais. Hoje, após a assembléia realizada para consulta sobre a opção de todos utilizarem fardamento, existe uma parcela de motoristas que usa camisa pólo e calça jeans. Outra que usa traje completo de paletó, outros camisa de manga curta e ainda os que utilizam camisa social com gravata, uma despadronização, que pode gerar no cliente uma imagem errônea da organização. Assim, fica claro, que os próprios associados podem prejudicar-se por falta de consciência, impedindo o crescimento individual e ao mesmo tempo de todos.

Verificamos que a Ligue Táxi deixa de utilizar uma das principais ferramentas para balizar as

ações que focam a melhoria do clima interno, a Pesquisa Interna de Satisfação. Instrumento que poderia ser aplicado aos funcionários e, principalmente, aos associados, que são o corpo da organização. A partir da aplicação de uma pesquisa seria possível definir ações orientadas ao fortalecimento de um ambiente de trabalho estimulante, bem como ao desenvolvimento profissional e pessoal dos seus associados e funcionários colaboradores.

### **3.8.3 A GESTÃO**

A Ligue Táxi é a segunda maior em número de veículos, das fornecedoras de serviços de rádio táxi em Salvador, com mais de 23 anos de história e atuação no mercado. Atualmente, marca presença neste segmento, oferecendo serviços de transporte para uma base de clientes formada por pessoas físicas e jurídicas. A Cooperativa, no entanto, não possui fomentadas estratégias para atender de forma criteriosa aos interesses de seus clientes, cooperados e funcionários.

A própria dinâmica do mercado tem aumentado competição no ambiente em que as organizações cooperativas estão inseridas. Por tal, é preciso que a gestão de uma cooperativa tenha em vista que componentes como a liderança, comunicação, aumento da capacitação profissional dos cooperados, a busca constante de motivação, participação e comprometimento são de extrema importância para a sobrevivência e estabilidade da organização.

A Ligue Táxi pode impulsionar o crescimento de seus resultados, através da construção de um ambiente de administração eficiente auxiliado pelo uso estratégico de ferramentas comunicacionais. Os gestores têm enfrentado uma questão de dupla complexidade, pois a cooperativa nasceu com uma identidade social muito forte, mais com o tempo verifica-se a necessidade de reestruturar-se, de certa forma, obedecendo a lógica do mercado, para poder concorrer em igualdade com as organizações privadas.

Em 2008 a Diretoria levou para os demais cooperados, em assembléia, a possibilidade da aquisição de máquinas de cartão de crédito portátil de POS *on-line*, o que possibilitaria ao cliente efetuar o pagamento da corrida no próprio táxi, sem necessidade de passar seus dados para a central. O valor de investimento seria de R\$ 1,00 (um real) por dia, por cooperado, para ter em seu táxi uma maquina mais o valor das taxas administrativas que em média é de 3%

das corridas pagas no débito e 4,3% das operações a crédito.

A opção de pagar a corrida no próprio táxi, com cartão, representaria um grande avanço, seguindo a tendência crescente do chamado “dinheiro de plástico”. Quase todo tipo de comércio aceita cartões de débito e/ou crédito. As pessoas cada vez menos andam com dinheiro e, por isso, quem não aceita cartão perde vendas. Além de facilitar a vida do cliente, seria vantagem para o próprio taxista, pois o dinheiro iria direto para o banco e ele rodaria com menos dinheiro em espécie no carro. No entanto, a decisão tomada foi por não adquiri-las, conseqüência da falta de uma visão mais ampla do seu negócio por parte dos associados, por não disporem de conhecimentos mais aprimorados sobre gestão administrativa, o que poderia refletir em um maior poder de barganha. A organização possui uma estrutura simples, mas que às vezes se esbarra em conflitos que impedem que se trabalhe em sinergia.

### 3.9 PÚBLICOS

Souza Andrade, no livro *Psicossociologia das Relações Públicas*, baseado em Harwood Childs, pontua o porquê da necessidade da identificação e classificação dos públicos de uma organização, principalmente no que diz respeito há possíveis programas de Relações Públicas, que possam ser desenvolvidos.

O autor afirma que se faz necessário a caracterização, já que não existe um público, uma massa, e sim, uma variedade complexa de particularidades. Ressalta ainda que para se obter sucesso em qualquer programa é indispensável que se estabeleçam dimensões que abranjam esses diversos públicos, pois só assim poderão acontecer de forma eficiente as relações da organização com cada um desses, que são igualmente diferentes.

Por falta desse conhecimento mais aprofundado sobre esses públicos que, muitas vezes, não se obtém resultados positivos de muitos programas de Relações Públicas, pois estes não se adaptam às características especiais destes diversos públicos.

Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os. (Simões, 1995 p.131).

Levando em consideração as idéias de Simões (1995), baseado no pensamento de Matrat, os

critérios para classificação dos públicos da Ligue Táxi, foram divididos em quatro tipos: Decisão, Comportamento, Consulta e Opinião. O público de decisão é aquele que através de sua concordância ou autorização possibilita a continuidade (ou suspensão) da atividade organizacional. Já o público de consulta é aquele que a organização deve sondar para nortear suas decisões. Os de comportamento têm o poder de barrar ou facilitar as atividades da organização. Por fim, o público de opinião tem o poder de influenciar por meio do seu julgamento, podendo atuar ainda como difusor das idéias da organização.

### **3.9.1 PÚBLICOS DE DECISÃO**

#### **3.9.1.1 DIRETORES**

A Ligue Táxi possui três diretores: diretor presidente, diretor administrativo e diretor financeiro. Cabe à direção atuar na gestão das questões sociais de cunho mais geral da cooperativa, sem desviar-se do interesse da coletividade, desta maneira, representam os demais associados no período que corresponde ao seu mandato previsto no Estatuto. Juntos, os diretores podem, em situações específicas, decidir sobre determinadas questões, sem a necessidade de realização de uma Assembléia.

#### **3.9.1.2 GOVERNOS**

Sob a forma de instituições públicas os Governos exercem poder sobre a Cooperativa. No contexto da Ligue Táxi, podem ser citados: Transalvador, órgão multimodal do governo municipal que incorporou a antiga SET (Superintendência de Engenharia de Tráfego) e a STP (Superintendência de Transporte Público), além da GeTáxi (Gerência do Sistema Operacional de taxistas de Salvador).

### **3.9.2 PÚBLICOS DE CONSULTA**

#### **3.9.2.1 OCB E OCEB**

Órgão máximo de representação das cooperativas do País, a OCB, foi criada em 1969, no IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Fundada para substituir a ABCOOP e a Unasco, a OCB possui diversas atribuições tais como a promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista. Dentre suas principais responsabilidades encontra-se ainda a de incentivar e orientar as sociedades cooperativas do País, atuando desta forma como elemento norteador para tais organizações.

Já no âmbito estadual, tais responsabilidades são atribuídas à OCEB que, em 20 de dezembro de 1999, teve ainda acrescida às suas atividades a representação sindical. Com esta medida, ligou seus empregados e os das cooperativas do Sindicato de Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional do Estado da Bahia (SENALBA).

#### **3.9.2.2 SINDITÁXI**

Se levarmos em consideração que o sindicato deve atuar também como um orientador das decisões que devem ser tomadas pela cooperativa, o mesmo deve ser considerado um público de consulta. Todavia, o Sindicato de Motoristas Autônomos de Salvador Ltda (SindiTáxi) é considerado uma instituição falida pois sua atuação já não se mostra de forma veemente. De acordo com os próprios associados, o Sindicato não interfere de forma incisiva nas questões ligadas à categoria.

#### **3.9.2.3 ASSOCIAÇÕES**

A Associação Metropolitana de Taxistas -AMT também possui função norteadora. Orientando as ações que podem ser realizadas pela cooperativa. A associação foi criada com o intuito de

representar verdadeiramente a classe dos taxistas, já que estes últimos acusam o SindiTáxi de peleguismo<sup>18</sup>.

#### **3.9.2.4 CONCORRENTES**

Os concorrentes são essenciais para orientar a política que deve ser adotada pela cooperativa em sua atuação no mercado, onde compete com as demais entidades do ramo. Neste contexto, desempenham papel fundamental, contribuindo para orientar a cooperativa e sua forma de atuação em um ambiente fortemente competitivo como o ramo de rádio táxi na cidade e região metropolitana. Os principais concorrentes da Ligue Táxi são Teletáxi, Rádio Táxi e Elite Táxi. Este último ocupa uma posição peculiar já que em seu quadro há ex-cooperados da Ligue Táxi.

#### **3.9.3 PÚBLICOS DE COMPORTAMENTO**

##### **3.9.3.1 FUNCIONÁRIOS**

As atividades fim e meio da cooperativa dependem dos funcionários que estão distribuídos em diversas áreas de atuação tais como: recepção, call center e CPD (Central de Processamento de Dados). Atualmente 41 funcionários possuem vínculo empregatício com a Ligue Táxi. Ainda, os seus familiares podem influenciar na atuação destes últimos no ambiente organizacional. Como toda e qualquer organização, o sucesso de suas atividades está diretamente ligada à motivação e o potencial de seus recursos humanos.

---

<sup>18</sup> Pelego é um termo depreciativo utilizado no jargão do movimento sindical para se referir aos líderes ou representantes de um sindicato que em vez de lutar pelo interesse dos trabalhadores, defende secretamente os interesses do empregador, ainda que tal atitude seja descoberta posteriormente.

### **3.9.3.2 FORNECEDORES**

Neste grupo enquadram-se os postos de combustível, assistências técnicas e concessionárias parceiras. A parceria com os postos possibilita que ao abastecer o veículo, o associado possa efetuar o pagamento por meio de recibo. São os postos: Metrô, Plus Brasil, Gasoline e Mataripe Amaralina.

### **3.9.4 PÚBLICO DE OPINIÃO**

#### **3.9.4.1 IMPRENSA**

A mídia possui o poder de influenciar negativa ou positivamente as ações dos consumidores no Mercado. No contexto da Ligue Táxi, por meio da mídia, a cooperativa pode chegar ao conhecimento de consumidores em potencial ou reforçar sua imagem para aqueles clientes que já utilizam ou conhecem seus serviços.

### **3.9.5 PÚBLICO DE DECISÃO E CONSULTA**

#### **3.9.5.1 ASSOCIADOS**

No ambiente interno, o poder decisório das cooperativas é deferido à Assembléia Geral, formada pelos 250 associados, podendo esta permitir ou barrar decisões. Contudo, todas as decisões tomadas devem respeitar os limites da Lei e do próprio Estatuto da Cooperativa. O papel dos associados na gestão cooperativa é fundamental, pois, nenhuma ação pode ser realizada sem a prévia consulta aos mesmos.

### 3.9.6 PÚBLICO DE COMPORTAMENTO E OPINIÃO

#### 3.9.6.1 CONSUMIDOR FINAL

A Ligue Táxi presta seus serviços tanto para pessoas físicas quanto jurídicas<sup>19</sup>. É a satisfação ou desinteresse destes clientes que torna possível a permanência da cooperativa no Mercado. Estes consumidores exercem influência ainda uns sobre os outros a medida em que utilizam os serviços da cooperativa, seja solicitando-os para entrega de encomendas ou como passageiros. A liberdade de escolha favorece que as organizações mais utilizadas e, conseqüentemente mais visadas, se destaquem e despertem o interesse de um número maior de consumidores. Desta maneira, este público pode também atuar como difusor dos serviços da cooperativa e seu julgamento, positivo ou negativo, influenciar a posição da organização no Mercado.

Podemos ainda classificar os consumidores, mesmo que sem uma pesquisa aprofundada de segmentação de público, pois as informações, foram retiradas das entrevistas realizadas com os cooperados e diretores da Ligue-Táxi, de forma:

- **Geográfica**

Os serviços fornecidos visam atender toda a Salvador, expandindo-se pela Região Metropolitana. As solicitações pelo serviço de táxi estão distribuídas por toda a Cidade, no entanto, os bairros que têm maior predominância de solicitações são os de Brotas e Pituba, bairros onde se encontra uma parcela da classe média soteropolitana.

- **Comportamental**

Pessoas que priorizam bom atendimento, agilidade, praticidade, conveniência, eficiência e principalmente, segurança no momento que adquirem o serviço, tudo isso a um preço compatível com o mercado.

Neste trabalho não foi possível desenvolver um estudo para caracterização deste público, pois

---

<sup>19</sup> A Ligue Táxi não possui dados registrados sobre a segmentação do seu público-consumidor final. Esse tipo de ação é apontado como um grave erro tanto pela ótica da Comunicação como do Marketing. “(...) *na primeira parada rumo ao alto desempenho, a empresa deve definir quem são os seus públicos interessados e quais suas necessidades.* (Kotler, 2000, p.62).

existe uma dificuldade pela própria dinâmica do serviço de realizar pesquisas para identificação e segmentação dos mesmos. Fica clara a necessidade da realização de levantamentos mais detalhados pela própria organização, uma vez que o conhecimento do perfil do usuário é um instrumento de essencial importância na identificação de políticas de incentivo ao uso e de melhorias no atendimento.

### **3.10 COMUNICAÇÃO**

No cooperativismo, a comunicação se mostra não só como uma ferramenta para estruturação da imagem e divulgação de seus produtos, está diretamente ligada a formação democrática dos próprios associados, na melhor fluência de informações e difusão dos princípios cooperativistas. Contudo, a cooperativa em estudo não tem uma visão direcionada para a realização de ações de comunicação para seu público interno e para a ampliação de visibilidade externa. Não existem materiais ou ação comunicativa direcionada aos públicos de interesse da Ligue Táxi (taxistas cooperados, usuários dos serviços e empresas contratantes), o que promove uma estrutura de comunicação muito frágil. A Cooperativa possui uma estrutura de comunicação organizacional que ainda é muito incipiente, operacionalizada, basicamente, pelas assembleias. Não possuem nenhuma peça de comunicação de caráter institucional, muito menos alguma outra que tenha a incumbência de ao menos informar.

A falta de canais próprios para a realização de uma comunicação organizacional acaba por afetar também na promoção de alguns princípios básicos do Cooperativismo como: integração solidária; qualidade; ética; preservação dos princípios e valores cooperativos, o que só faz reforçar a idéia de que maioria dos associados estão voltados para continuar inseridos no mercado de trabalho e não comungando dos valores cooperativistas.

A não existência de um setor ou pessoa responsável para gerenciar as informações dentro da organização acarreta na ausência de um planejamento estratégico da comunicação, no ambiente interno, promovendo mais efetivamente ações junto aos cooperados e no ambiente externo, através de canais de comunicação que facilitem a troca de informações e apresentem e definam o produto que eles oferecem. Tais ações despertariam no cliente o desejo de conhecer e utilizar os serviços ofertados como um portfólio.

O diretores da Cooperativa acreditam ser de máxima importância o relacionamento com os demais cooperados, mas também são unânimes ao afirmar que atualmente a maior parte dos associados visam, exclusivamente, se inserir no mercado de trabalho. Os cooperados ainda não assimilaram a comunicação como uma forma de também aprimorar os negócios. A falta de preocupação em tratar os seus públicos de forma diferenciada, levando em conta seus principais interesses para com a organização, não a permite alcançar a eficiência na comunicação.

### **3.10.1 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A Cooperativa possui canais tradicionais de comunicação, como as cartas, circulares e ofícios, mas, certamente, a via principal da comunicação interna é oral que, de certa forma, se adapta à cultura organizacional, por meio das assembleias e conversas informais. O telefone celular, as informações passadas via rádio são os canais utilizados com mais frequência para a resolução de questões simples. A circulação de informações entre os associados é boa, mas necessita ser ampliada, através de um programa estruturado de comunicação interna.

A comunicação dirigida aproximativa é uma importante ferramenta que vem sendo utilizada pela Cooperativa, mesmo que inconscientemente (pois nem sabiam que a realizavam) e sem nenhuma estrutura formal, esta acabou por criar um canal de relacionamento com os taxistas cooperados, no entanto ainda em pouca escala. Através de eventos que vão desde partidas de futebol organizadas em campeonatos, às festas de confraternização de final de ano, a comunicação dirigida aproximativa está inserida, proporcionando momentos em grupo, reforçando os princípios de unidade. No entanto, não há um aproveitamento mais eficaz dessa ferramenta que, além de proporcionar a simples diversão, poderia servir de aproveitamento para todos, com a realização de palestras, mini-cursos, debates sobre temas do contexto que estão inseridos como o próprio cooperativismo, a economia local e outras tantas questões relacionadas à profissão.

Uma grande barreira ainda a ser vencida é o índice de participação nas assembleias. A média relatada pelos dirigentes entrevistados gira em torno de 10%, algumas vezes não alcançando sequer esse número. Um dado que faz amenizar este problema é que, em grande parte, se não

em sua totalidade, os associados se conhecem e se encontram nos pontos de táxi, na própria sede da Ligue Táxi, principalmente, no período do pagamento de rateio, em que acabam por trocar idéias e informações, mesmo que rapidamente.

### 3.10.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Podemos constatar que, na Ligue Táxi, lamentavelmente, não há investimento em comunicação externa. O cuidado com a divulgação externa de seus produtos e serviços é muito pouco, principalmente no que diz respeito à conquista de novos clientes, apesar dos esforços, continua sendo deficiente.

A Cooperativa utiliza do meio de recompensa para tentar fidelizar seu cliente, mas é algo muito amador, através da confecção de brindes. No final do ano os clientes, neste caso, somente pessoas jurídicas que solicitam o maior número de corridas durante o ano, recebem agendas, calendários e nada mais. Não existem ações para aproximar o cliente ou resgatar outros que estejam sem utilizar os serviços constantemente, conhecendo e buscando entender a causa de pararem ou reduzirem as solicitações de serviços.

Na tentativa de divulgação dos seus serviços, a Ligue Táxi realizou, sem apoio profissional, numa rádio de Salvador, no ano de 2008, durante dois meses, a veiculação de um *spot* promocional. No período que foi veiculada a publicidade, se verificou um aumento não tão significativo nas suscitações de serviço. Mais recentemente, estão realizando a divulgação através do *busdoor*. A pequena campanha que tem como slogan “Ligou, chegou” e está distribuída por dez veículos (ônibus), que circulam em dez linhas de trajeto da cidade, durante o mês de março de 2009.

Além das páginas amarelas da lista telefônica, e o *site*, que poderia ser uma grande ferramenta, mas ainda é muito falho, a Ligue Táxi, dispõe da plotagem nos próprios veículos, que carregam o número de telefone da central e o endereço do *site*, como meio de divulgação.

Durante as entrevistas realizadas com os diretores, ficou claro, que eles prezam muito e tentam manter a qualidade do produto que a Ligue Táxi oferece, mas eles não têm sabido se mostrar aos seus clientes, através de algumas simples ações, que eles possuem e podem

ofertar para eles este serviço de qualidade. Em gestões anteriores, já fora investido mais em comunicação, com veiculação de propagandas televisivas em intervalos de programas de grande audiência local, em redes de televisão, como a Band e a Rede Bahia.

### **3.10.3 FRAGILIDADES COMUNICATIVAS**

- Ausência de Planejamento de Comunicação;
- Falta de percepção de que comunicação é investimento de longo prazo;
- Inexistência de recursos financeiros destinados ao trabalho de comunicação;
- Ausência de peças publicitárias que divulguem os serviços da Organização;
- Banco de dados incipiente com informações sobre os clientes;
- Não realizam pesquisa de opinião com os públicos;
- *Site* mal estruturado;
- Conflito entre os associados;

### **3.10.4 POTENCIALIDADES COMUNICATIVAS**

- Reconhecimento no ramo;
- Realização de eventos contribuindo para a integração dos associados;
- Política de portas abertas, o que propicia fluidez comunicativa;
- As formas de se comunicar se baseiam na espontaneidade e na confiança;
- A comunicação acontece tanto de maneira ascendente quanto de maneira horizontal;
- As informações são socializadas;
- As relações são desprovidas de hierarquia;

## CAPÍTULO IV

### PESQUISA INTERNA COM COOPERADOS

#### 4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS

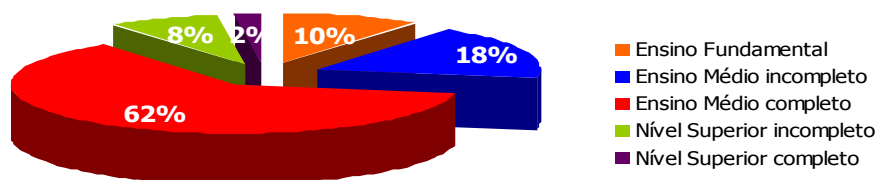
Na abordagem do ponto de vista dos cooperados<sup>20</sup>, agruparemos os tópicos, que se relacionam entre si, para facilitar o entendimento, os dados apresentam-se de forma sistematizada sob o formato de perguntas e respectivas análises da organização estudada em relação a seus associados. As perguntas que fazem parte dos questionários foram produtos obtidos a partir das entrevistas realizadas com a diretoria e posterior discussão entre as autoras deste trabalho para o delineamento dos questionamentos mais pertinentes.

Começaremos apresentando uma característica social do cooperado. Os demais dados referem-se à cooperativa tendo ligação direta ou indireta com a gestão, envolvendo o conhecimento que os cooperados têm do Estatuto e do Regimento Interno, do grau de participação, até a classificação da gestão da cooperativa e, principalmente, a abordagem sobre o processo de comunicação.

Em relação à escolaridade dos associados, apresenta-se a seguinte distribuição de frequência: 62% possui ensino médio completo; 18% possui ensino médio incompleto; 10% possui apenas o ensino fundamental; 8% possui nível superior incompleto e apenas 2% do universo pesquisado, ou seja, um associado, possui graduação superior. Esta pergunta inicial servirá para nortear ações a serem propostas, tornado-as alinhadas à realidade e perfil dos cooperados. Ver Gráfico 3 a seguir:

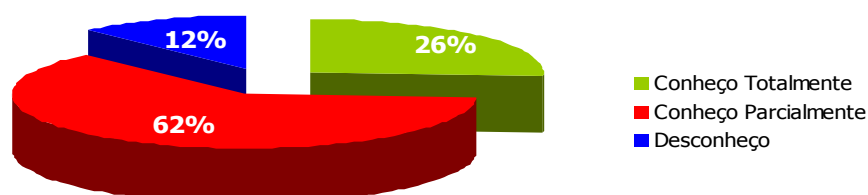
---

<sup>20</sup>Dos 250 cooperados, 50 responderam o questionário, correspondendo a 20% universo total de cooperados. Os dados da pesquisa são apresentados em forma de gráficos e os valores das respostas obtidas em porcentagem.



**Gráfico 3 - Qual sua escolaridade?**

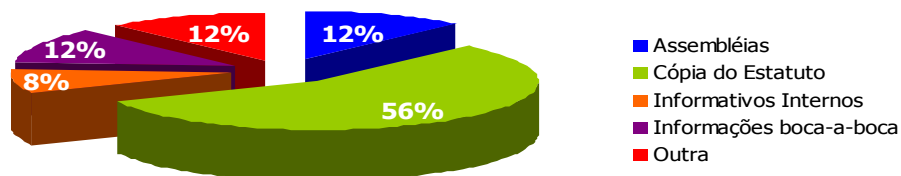
O Gráfico 4, aponta os dados atinentes ao conhecimento do Estatuto da Cooperativa, visualizados no gráfico a seguir, expressam: 62% dos cooperados afirmaram conhecê-lo parcialmente; 26% afirmam conhecer totalmente e 12% declararam não ter conhecimento.



**Gráfico 4 - Você conhece o Estatuto da Cooperativa?**

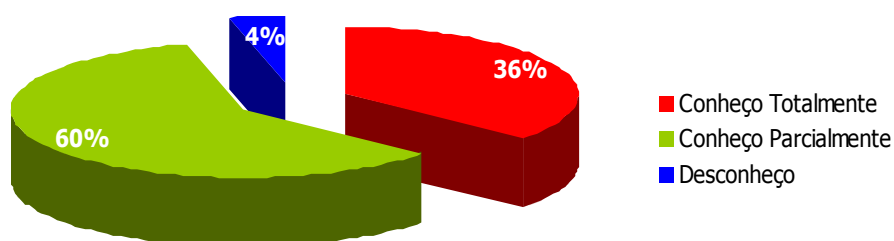
Quando perguntados sobre o meio pelo qual tiveram acesso ao Estatuto, obtivemos as seguintes porcentagens: 56% afirmaram ter tomado conhecimento via cópia do Estatuto<sup>21</sup>; 12% tomaram conhecimento por via da comunicação boca-a-boca; 12% a via para conhecimento foram às assembleias; 8% tiveram conhecimento por meio de informativos internos e os 12% restantes optaram por marcar a alternativa “outra”, esta resposta foi dada pelos 12% que responderam desconhecer o Estatuto na questão anterior, conforme Gráfico 5.

<sup>21</sup> No ato da filiação, como foi informado pela diretoria, em entrevista, é entregue ao novo associado a cópia do Estatuto e do Regimento interno.



**Gráfico 5 - Como você tomou conhecimento do Estatuto?**

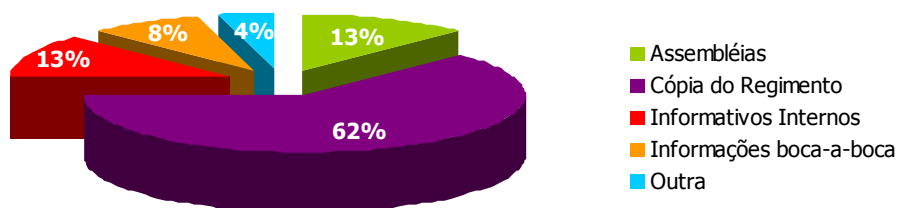
Quanto ao conhecimento sobre o Regimento Interno revelaram-se os seguintes dados: 60% afirmaram conhecer parcialmente; 36% conhecem totalmente e 4% garantem desconhecer-lo. A seguir Gráfico 6:



**Gráfico 6 - Você conhece o Regimento Interno da Cooperativa?**

O Gráfico revela os dados sobre o meio pelo qual tomaram conhecimento do Regimento Interno obtivemos: 62% tiveram conhecimento via cópia do Estatuto<sup>22</sup>; 8% tomaram conhecimento por via da comunicação boca-a-boca; 13% a via para conhecimento foram às assembleias; 13% tiveram conhecimento por meio de informativos internos e os 4% restantes optaram por marcar a alternativa “outra”, esta resposta foi dada pelos 4% que responderam desconhecer o Regimento Interno na questão anterior.

<sup>22</sup> Idem.

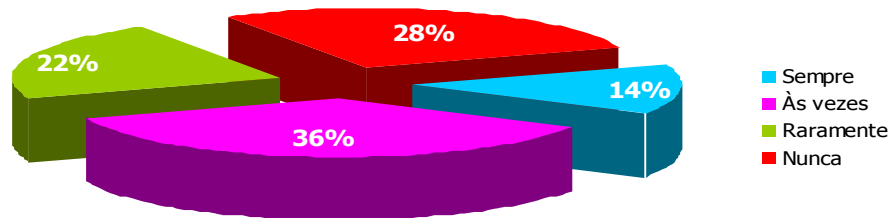


**Gráfico 7 - Como você tomou conhecimento do Regimento Interno?**

Por toda cooperativa ser um empreendimento econômico administrado por seus proprietários, ou seja, os cooperados, é de suma importância que estes conheçam sua organização, seu funcionamento e os motivos de sua existência. Embora seja esperado que todo cooperado conheça o Estatuto e o Regimento Interno de sua cooperativa, os dados da pesquisa revelam a existência de cooperados que ainda desconhecem o funcionamento e a estrutura da Ligue Táxi.

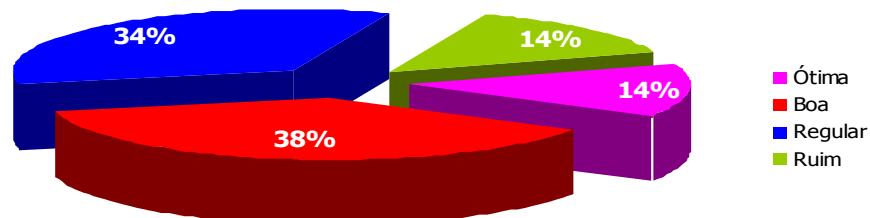
Também foi perguntado com qual frequência o cooperado participa das assembléias. Os dados revelam que a maioria dos associados frequenta as vezes as assembléias, com 36%; seguido dos que afirmam nunca ter ido a uma assembléia, com 28%; 22% afirmam frequentar raramente e apenas 14% dos cooperados são frequentadores assíduos. Como podemos ver, existe falha no processo de entendimento sobre a participação de cada um dos cooperados para a boa qualidade da gestão da cooperativa.

Os números acima levantados são reflexo da falta do entendimento da cultura da cooperação. Muitos cooperados nem vão à cooperativa. Mandam os colegas, também associados, levar ou pegar documentos de seu interesse e fazer o pagamento mensal do rateio. Muitos não sabem a real importância de ser assíduo, pois é nesta ocasião que sabem do andamento da cooperativa. Esta situação está muito relacionada ao grau de envolvimento do cooperado com a cooperativa e se esta se utiliza das estratégias corretas de conscientização para ter maior participação. Ver Gráfico 8 a seguir:



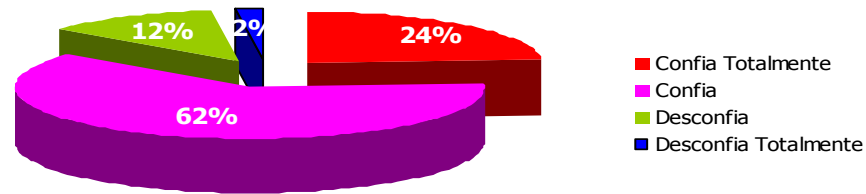
**Gráfico 8 - Qual frequência você participa das assembleias?**

Quanto a classificação da gestão atual, a diretoria: 38% dos cooperados responderam que está sendo uma boa; 34% afirmaram que é regular; 14% a qualificam como ótima e os outros 14% dizem está sendo ruim. Esses dados nos levam a refletir sobre a preparação da diretoria para lidar com as peculiaridades da gestão da cooperativa, sem deixar de lado a competências administrativas.



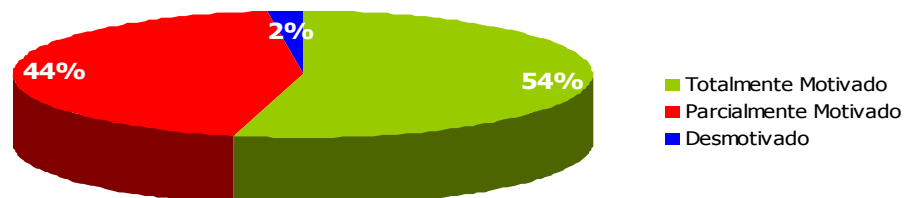
**Gráfico 9 - Como classifica a gestão atual (diretoria) da Cooperativa?**

O Gráfico a seguir apresenta os dados sobre a questão da credibilidade dos cooperados nas informações transmitidas para eles. Vale, aqui, levar em consideração, que os números são também reflexo da resposta da questão anterior. Assim, 62% disseram confiar nas informações recebidas; os que confiam totalmente somam 24%; com 12% estão os que desconfiam e 2% afirmaram desconfiar totalmente das informações fornecidas.



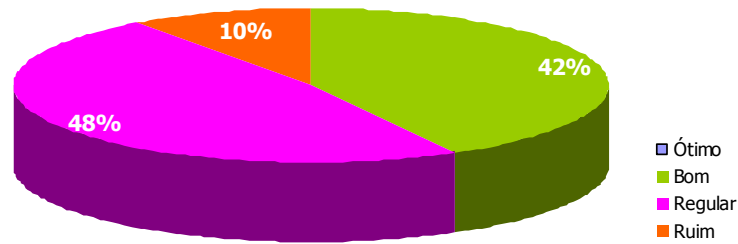
**Gráfico 10 -Qual o seu grau de confiança sobre as informações fornecidas pela Cooperativa?**

Quanto ao nível de satisfação do cooperado, que envolve a perspectiva de como a cooperativa trabalha e exerce suas atividades em relação ao associado no que se refere às necessidades e desejos deste, apresentam-se as seguintes frequências: 54% se sentem totalmente motivados no desempenho da sua profissão; 44% dizem estar parcialmente motivado e apenas 2% (um associado do universo pesquisado) afirma estar desmotivado. O dados estão representados no Gráfico 11:



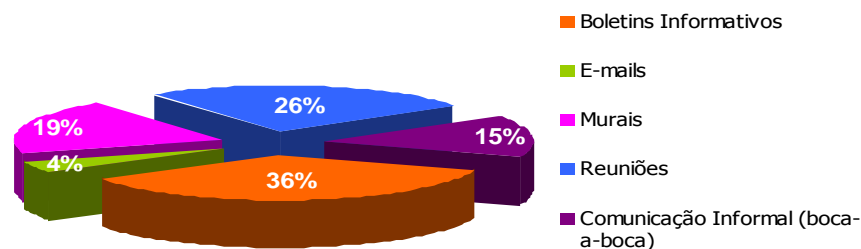
**Gráfico 11 - Você se sente motivado no trabalho?**

Quando perguntados sobre a classificação do processo de comunicação, obtivemos; 48% das respostas que afirmara ser regular o processo; 42% consideraram como bom e 10% asseguraram ser ruim. Vale ressaltar que, nenhum dos associados questionados, classificou o processo de comunicação como ótimo. Faz-se necessário entender que a comunicação para acontecer como um processo integrado exige o envolvimento e a participação de todos os níveis da organização, como função de todos.



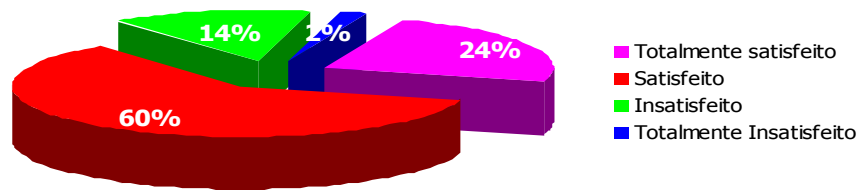
**Gráfico 12 - Como você classifica o processo de comunicação entre a Cooperativa e seus associados?**

A questão 11 tratava dos instrumentos que os cooperados julgavam serem mais adequados para transmissão de informações no ambiente interno. Sugerimos que seria possível marcar mais de uma alternativa. Dos 50 questionários, 33 consideram que deve haver um *mix* de instrumentos, ou seja, marcaram mais de uma alternativa. Os boletins informativos foram apontados por 36% dos cooperados como o melhor instrumento; 26% optaram pelas reuniões; 19% apontaram os murais; 15% acreditam ainda na comunicação boca-a-boca (neste item pressupomos influência da dinâmica da profissão) e 4% assinalaram os *e-mails* como opção.



**Gráfico 13 - Em sua opinião, quais dos instrumentos abaixo funcionariam de forma mais eficiente na divulgação das informações sobre a Cooperativa?**

A pergunta que finaliza a pesquisa tenta englobar todas as outras questões anteriores, perguntando ao associado sobre o seu relacionamento com os demais cooperados, explicitado aqui em seu grau de satisfação. Assim: 60% afirmaram estarem satisfeitos, 24% dizem estar totalmente satisfeitos; 14% consideram-se insatisfeitos e apenas 2% (um associado) afirma estar totalmente insatisfeito. Os dados estão demonstrados no Gráfico a seguir:



**Gráfico 14 - Considerando o seu relacionamento geral com a Cooperativa, você está?**

## CAPÍTULO V

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 5.1 COMUNICAÇÃO

Vivemos em um momento intitulado como a Era da Informação, resultado da idéia de aldeia global na qual o mundo foi transformado em uma grande comunidade em contínua interação. A globalização promoveu a multiculturalidade o que permitiu a integração de diferentes conceitos e valores aos mais variados temas, contribuindo para um “movimento de desterritorialização e internacionalização dos mundos simbólicos e ao deslocamento de fronteiras entre tradições e modernidade, entre local e global” (BARBERO, 1997, p.54).

Neste aspecto o processo comunicativo tem sua importância ainda mais acentuada, permitindo transformar a realidade de forma instantânea e por vezes até mesmo inconsciente. Mais do que isso, a comunicação é imprescindível para a sustentação das relações entre pessoas físicas e/ou jurídicas.

Duarte (2003, p.46), entende a situação comunicativa como “uma superfície comum de troca” isto é, corrobora com a concepção de que o ato de comunicar “torna comum”, relacionando-o com a idéia de pertencimento. Contudo, é relevante ressaltar que este “comum” não implica necessariamente em concordância plena. Pode ser compreendido como uma conclusão de sujeitos mesmo que partilhem de opiniões diversas, ou seja, “... o diálogo de planos cognitivos que fazem emergir um novo plano” (DUARTE, 2003, p. 49). Desta maneira, constitui-se em objeto da comunicação o encontro das partes que estabelecem um diálogo, constroem um relacionamento, uma troca. Neste aspecto, Sodré afirma que “a Comunicação tem como objeto a vinculação entre o eu e o outro, seja considerado do ponto de vista do indivíduo, ou do coletivo”. (SODRÉ, 2001, p.51)

Partindo deste pressuposto, compreende-se por Comunicação Social, o campo de conhecimento acadêmico que desenvolve estudos acerca da comunicação humana,

englobando fatores que envolvem a interação entre os indivíduos e a sociedade. Por meio destes estudos são analisados aspectos como transmissão e recepção da mensagem, o impacto que a informação exerce na vivência social, a relação entre os indivíduos nos processos comunicativos, dentre outros. Todavia, o fenômeno da comunicação não pode ser reduzido a alguns destes aspectos, pois envolve um processo muito mais amplo, o fato de propiciar a comunhão de consciências através da mensagem que é posta no diálogo.

## 5.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Podemos afirmar que a sociedade atual é profundamente organizacional, ou seja, cada vez mais o processo produtivo ocorre dentro e por meio das organizações. Pessoas coordenam esforços a fim de satisfazer determinados desejos e necessidades provenientes do convívio social. Nesse aspecto é relevante compreender que, neste estudo, nos referimos às organizações como instituições criadas de forma intencional visando um dado objetivo. Sobre este aspecto Kunsh afirma:

São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotadas de características próprias, com uma estrutura interna que lhe possibilita alcançar os objetivos propostos. (KUNSCH, 1986,p.21)

Partindo deste pressuposto, entende-se que a comunicação é fundamental no contexto de toda e qualquer organização, ou melhor, “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência” (KUNSCH, 1986 p.29).

Tal afirmação é possível quando compreendemos que é através da comunicação que se dá a interação entre os sujeitos, isto é, a comunicação é responsável pela integração social. Todavia, a comunicação organizacional não deve ser confundida como comunicação oficial ou formal, pois o processo comunicativo no ambiente organizacional pode ocorrer também com caráter informal. Esta última flui de maneira mais natural, sem necessariamente ser planejada ou previamente estipulada. É necessário entender ainda que “por mais que pesem indicações contrárias, a comunicação informal não é menos relevante para as organizações do que a comunicação formal” (BALDISSERA, 2002), ao contrário, em um dado contexto, a comunicação informal pode tornar-se uma fonte mais credível que a formal.

Todavia, entende-se que é na realidade da comunicação formal que se evidencia a relevância de uma comunicação organizada e integrada visando a harmonia entre a organização e seus públicos contribuindo para o sucesso organizacional. É imprescindível planejar e elaborar de maneira estratégica a comunicação, tornando possível a identificação de fatores, no ambiente interno e externo que possam influenciar de forma positiva ou negativa o contexto organizacional. Além disso, no contexto da comunicação integrada, compreende-se que a comunicação organizacional envolve outras vertentes desta área. Sendo assim, é possível trabalhar os fluxos de comunicação de forma estratégica, permitindo que o relacionamento entre públicos e organização seja mais harmônico. Para que esta comunicação integrada seja possível, é necessário que se conjuguem esforços de profissionais das diversas atividades da área de comunicação. Neste aspecto, Bueno (2003, p.8) afirma que a comunicação agora é entendida como “um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico”.

Para fazer frente a esta necessidade crescente por parte das organizações de uma comunicação profundamente integrada, algumas agências que desenvolviam seus trabalhos em uma determinada atividade comunicativa passaram a atuar como empresas de comunicação. Tais instituições oferecem serviços de comunicação integrada, ou seja, nas diversas vertentes desta área. Segundo Kunsh:

Foi uma forma encontrada por elas para atender às necessidades dos clientes, numa macrovisão organizacional, dentro da qual se procura fazer um planejamento global de comunicação, com as técnicas e os métodos específicos de cada área, mas usando uma só linguagem. (KUNSCH, 1986,p.108).

Ainda, algumas organizações criaram setores específicos voltados para a área de comunicação, onde desenvolvem a comunicação organizacional integrada. Contudo, é pertinente salientar que muitas organizações (independente do seu porte e ramo de atividade) ainda não desenvolvem ações de comunicação integrada, sem perceber a real importância desta última.

Enquanto muitos autores ratificam a importância de uma comunicação integrada no contexto organizacional, Baldissera (2002) partilha de uma perspectiva diferente. O autor afirma que o adjetivo “integrada” é um pleonasma, já que quando a comunicação organizacional é entendida em sua complexidade, ela é necessariamente “integrada”, “total” e “excelente”.

### 5.3 PÚBLICOS

São diversas as definições existentes para o termo públicos em relações públicas. Vários autores abordam e classificam o tema de maneira diversa. A compreensão deste termo é fundamental para a atividade de Relações Públicas, já que a mesma atua com o objetivo de harmonizar os interesses da organização e os interesses dos seus diversos públicos. Essa grande quantidade de conceituações por vezes dificulta um entendimento consistente do termo, resultando em uma diversidade de conceitos pouco precisos. Para Andrade (1989, p.67) “não temos até agora conceitos precisos a respeito de público, de opinião pública e de Relações Públicas”. Para Hugo Barbieri:

Obviamente, em qualquer atividade de Relações Públicas, o público constitui fator primordial e essencial, pois é o elemento onde elas atuam. Desejamos esclarecer, todavia, que na técnica de Relações Públicas o termo ‘público’ não é empregado como sendo todo o público de uma comunidade, mas apenas aquele setor da mesma que mais de perto interesse ao empreendimento e para o qual as suas mensagens são dirigidas. (Andrade *apud* BARBIERI, 1989,p. 67)

A partir da abordagem psicossociológica, Andrade (1989) define públicos como:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada. (SOUZA ANDRADE, 1989, p.41)

Par uma abordagem correta do termo “público é essencial compreender que não se trata de um conjunto uniforme, pois, toda e qualquer organização se relaciona com diferentes tipos de públicos. Diversos autores, buscando classificá-los de forma mais precisa, se utilizam dos mais variados critérios.

Roberto Porto Simões (1995,p. 131), por exemplo, leva em consideração o tipo de poder exercido por determinados públicos como critério de classificação. Segundo o autor, para entender os públicos de uma dada organização “é imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”.

Simões (1995), faz uso da tipologia apresentada pelo francês Matrat, enquadrando os públicos de uma instituição em quatro tipos. O primeiro deles são os públicos de decisão, formado por

aqueles que através de seu consentimento ou negativa, podem barrar ou permitir a atuação da organização. Nesta tipologia enquadra-se o governo, por exemplo. Públicos de consulta são aqueles que têm suas atitudes sondadas, antes da organização agir. Para exemplificar estes públicos Simões cita os acionistas. No terceiro tipo, os públicos de comportamento, estão compreendidos aqueles “cuja atuação pode frear ou favorecer a ação da organização”. Para ele, enquadra-se de maneira exata nesta classificação os funcionários da instituição, já que as atividades fim da instituição dependem destes. Por fim, estão situados os públicos de opinião, que através da simples manifestação de seu julgamento, influenciam nas organizações. Um bom exemplo deste último é a imprensa.

Simões (1995) afirma que a classificação dos públicos de uma organização levando em consideração o critério geográfico, dividindo-os em internos, externos e mistos não abarca todos os públicos e por isso não satisfaz as atuais relações de uma organização.

Esta tipologia possibilita classificar os públicos de acordo com a posição (distanciamento) que determinado público ocupa do centro de poder da instituição. Todavia, este critério se mostra pouco eficaz “para a elaboração de diagnósticos e prognósticos da dinâmica da relação” (SIMÕES,1995,p.131).

#### **5.4 IMAGEM INSTITUCIONAL**

Na sociedade atual os sujeitos são a todo instante expostos às mais variadas sensações visuais. É nesta realidade, na qual as imagens são por vezes mais importantes que as palavras, que a preocupação com a imagem institucional passa a ser uma das prioridades no ambiente competitivo, adquirindo relevância estratégica.

Imagem institucional são as representações que os diversos públicos de uma organização possuem desta última. Penteado (1993) entende que a imagem é resultante de uma opinião, da mesma maneira que uma opinião é consequência da informação. Ainda, uma imagem favorável da instituição diante de cada um dos seus públicos é imprescindível para o sucesso da organização. Para que uma organização seja bem vista no setor em que atua, ela deve ser tecnicamente bem preparada, o que possibilita a fixação de uma imagem positiva.

Uma imagem favorável perante a sociedade é possível por meio de ações que a organização desenvolve, compreendendo o que a mesma consegue realizar e demonstrar. Possuir objetivos, valores e crenças bem definidos, também favorece a uma imagem positiva, pois permite que a organização seja vista de forma mais clara pelos seus públicos. Desta maneira uma imagem positiva se torna possível quando aquilo que é realizado pela instituição é valorizado pela sociedade.

Partindo deste pressuposto, a imagem é relativa ao que a organização é e aquilo que ela parece ser, ou seja, pela forma que seus públicos a percebe. A imagem é uma impressão formulada a partir de uma abordagem emocional e inconsciente. Percebemos ainda uma grande problemática, mesmo que a instituição se empenhe para construir determinada imagem, raramente o receptor decodifica a mensagem da maneira esperada pelo emissor. A recepção acaba por corromper a mensagem, pois a interpreta de acordo com sua visão, construindo uma imagem própria em relação à instituição.

Valério e Pizzinato (2003, p.31) afirmam que “a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam com um efeito sinérgico (...) e o público tende a criar imagens subjetivas em sua mente”. Deste modo percebe-se que não há apenas uma imagem da instituição, mas diversas, construídas por cada um de seus públicos (MARTINS, 2001).

## **5.5 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

O ato de planejar é inerente ao ser humano. Ainda que o indivíduo não perceba, ele comumente antecipa o resultado de suas ações, ou seja, busca agir de forma a alcançar um objetivo previamente pensado. Como um instrumento administrativo, o planejamento permite a avaliação do percurso e antecipação de resultados, possibilitando a minimização dos riscos em uma tomada de decisão. Planejar consiste em uma gama de ações integradas e orientadas para tornar real um dado objetivo. Determinados aspectos tais como prazo, custos e outras variáveis são fundamentais na realização de um planejamento.

É de grande relevância que se compreenda que o ato de planejar corresponde a um processo, isto é, não há planejamento “engessado”, pois o ambiente em que este é desenvolvido não é estático, modifica-se. Kunsch afirma:

Essa tomada antecipada de decisão implica todo um processo, levando-nos a entender o planejamento também como algo dinâmico, em contínua mudança, que se processa por meio de pesquisas, estudos e análises de decisões do que fazer, como fazer, por que fazer e quem deve fazer. (KUNSCH, 1986, p.53).

No contexto organizacional, esta ferramenta contribui para que as atitudes que visam determinado fim sejam mais racionais e adequadas contribuindo para o sucesso e desenvolvimento de todo e qualquer empreendimento. Para além disto, permite a resolução antecipada de conflitos e a elevação do grau de assertividade das decisões.

O planejamento deve ser entendido como um processo dinâmico e contínuo que se retroalimenta pelos fatores ambientais que o cerca, tornando possível a convergência de esforços para que sejam alcançados objetivos pré-estabelecidos. O ato de planejar reduz ações improvisadas e sua grande possibilidade de insucesso.

Em uma realidade onde a eliminação das fronteiras tornam a competitividade entre as organizações ainda mais acentuada, é fundamental que no ambiente organizacional a comunicação esteja alinhada a um planejamento estratégico, permitindo a construção e consolidação de sua imagem. Esta ferramenta contribui para a diferenciação dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização, em um cenário em que a competitividade ultrapassa a simples relação mercadológica e qualidade do que é oferecido pela instituição. A relevância desta ferramenta é vital quando se entende que comunicação e relacionamento com os públicos são fatores estratégicos para o sucesso organizacional. Bordenave afirma que :

As organizações humanas mantêm relações entre si, relações com o seu ambiente que é constituído por outras organizações formais, por grupos informais, por indivíduos isolados e pela própria natureza. (BORDENAVE,1994,p.152).

Muitas organizações desenvolvem o planejamento a fim de desenvolver estratégias de comunicação seja para lançar novas marcas, produtos ou até mesmo se lançarem no ambiente competitivo, ou simplesmente se consolidar ou tornar-se mais forte no mercado. Através do planejamento é possível analisar previamente formas de relacionamento com os diversos públicos da instituição, trabalhando para que a imagem pública da organização se torne positiva.

O planejamento de comunicação contribui para que a imagem se constitua em um poderoso capital, no qual a marca da corporação passa a ser um fator crítico de sucesso para os negócios da instituição. É função do planejamento ainda criar e consolidar canais de relacionamento com os diversos *stakeholders*. O profissional de comunicação responsável por implantar este planejamento tem como responsabilidade de reconhecer e traçar as estratégias

mais adequadas e ações mais produtivas para que o planejamento obtenha o resultado almejado. Para tal, o *briefing* para levantamento de informações acerca das expectativas e valores da organização é um dos primeiros passos a serem tomados.

É pertinente salientar que toda situação comunicativa é suficientemente complexa e, por este fato, não pode ser analisado de maneira simplista. Para Bordenave:

O planejamento do uso da comunicação envolve simultaneamente dimensões econômicas, políticas e sociais, as quais, em resumo, são determinadas pelo modo de produção vigente na sociedade. (BORDENAVE, 1994, p.149).

Para que a organização atinja seus objetivos, é imprescindível que as ações sejam administradas a partir de um planejamento apropriado e coerente com as características e necessidades das organizações do setor em questão, analisando o ambiente social e considerando a realidade propriamente dita dessas organizações. Assim, têm o poder de facilitar as parcerias e as mediações com os outros setores da economia – o público e o privado –, bem como promover a eficácia no relacionamento com os públicos em potencial.

Hoje, numa sociedade altamente informatizada e plural sabemos que planejar a Comunicação é muito mais do que seguir a risca uma metodologia. É necessário estar atento as variáveis externas que influenciam o andamento da organização, sem deixar de lado fatores internos observados na cultura organizacional da instituição.

Quando fazemos um planejamento estratégico de comunicação organizacional, temos que verificar quais variáveis externas econômicas, políticas, sociais, legais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas são relevantes para a organização e podem exercer maiores influências para sua atuação e sobrevivência na sociedade. (KUNSCH, 2003, p.260).

## 5.6 RELAÇÕES PÚBLICAS

O termo “Relações Públicas” surgiu em 1882, na *Yale Law School*, nos Estados Unidos, na realização de uma conferência que tinha o título de “*The Public Relations and the Duties of the legal Profession*”.

O surgimento da profissão de Relações Públicas se deu a partir de cenários econômicos e sociais conturbados. Nos EUA do século XIX, organizações enfrentavam problemas que se referiam à informação prestada à sociedade americana. Os empresários eram acusados de

procurar monopolizar as atividades das indústrias por meio de publicidade. As mudanças no comportamento de segmentos da sociedade moderna e as conseqüentes pressões que estes realizaram junto ao poder público e privado incentivaram as organizações a adotarem posturas diferentes, menos egoístas, com o auxílio de um profissional capacitado para lidar com divergências de opiniões e interesses: o Relações Públicas.

O profissional de Relações Públicas deve dispor de diversas habilidades voltadas para o entendimento, a negociação e a importância das opiniões dos diferentes públicos. Seu papel é fundamental, na medida em que a sobrevivência no mundo dos negócios e o êxito nas administrações governamentais voltam seu foco para a conquista da opinião pública.

A atividade de relações públicas possui uma natureza e uma função política. Foi graças aos embates, choques, oposição e resistência entre as diferentes classes sociais, que despertou muitas das diversas organizações para o investimento em políticas e ações de comunicação, firmando um ambiente propício e adequado para o nascimento da profissão das Relações Públicas.

O principal foco das Relações Públicas concentra-se no relacionamento com os públicos específicos das organizações. O profissional de Relações Públicas busca criar de forma estratégica um fluxo de informação que leve aos seus públicos um entendimento claro e objetivo de sua função social gerando confiabilidade e respeito, ou seja, legitimação. França (2004) afirma:

Relações Públicas é uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações públicas ou privadas com seus públicos, e seu objeto é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos, que podem ser múltiplos, interatuantes, coletivos, efêmeros, duráveis, permanentes, internos e externos. (FRANÇA,2004,p.97).

O relações públicas não exerce somente uma função administrativa dentro da organização, como também não se relaciona somente com os altos níveis da mesma. O trabalho deste profissional é amplo, e para que a função administrativa e as técnicas de comunicação possam ser implantadas e dêem resultados é indispensável que haja um diálogo com todos os níveis da organização. Esta é a função-chave das relações públicas, relacionar-se com todos os públicos da organização, permitindo que todos possam participar da vida e das decisões organizacionais. Deste modo o profissional dirige esforços para que haja harmonia entre interesses dos seus diversos *stakeholders*. Kunsh diz que:

Na prática, as Relações Públicas buscam criar e assegurar reações confiantes ou formas de credibilidade entre uma organização social e os públicos com

os quais se relaciona. (KUNSCH, 1986, p.38)

Para Souza Andrade (1989) a atividade de Relações Públicas deve ser entendida como a execução de uma política e de um plano de ação cujo objetivo é tornar a organização confiável “aos olhos” dos seus públicos, permitindo harmonizar os interesses em conflito.

É pertinente salientar a polissemia evidente do termo Relações Públicas, pois a mesma expressão serve para designar o processo, a função, a atividade, o profissional, o cargo e a própria profissão. (SIMÕES, 1995)

## 5.7 PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com Kunsh (1986), a elaboração do planejamento estratégico é uma função básica do profissional de Relações Públicas, ao lado das demais como assessoramento, pesquisa, avaliação e execução (comunicação). O planejamento de relações públicas é um instrumento que contribui para a eficácia de suas atividades, constituindo-se em um processo sistematizado que se desenvolve através de fases e etapas que se sucedem.

Ao planejar, o profissional de Relações Públicas propicia possibilidades mais fortes de alcançar suas metas pois evita improvisações. Desta maneira, por meio do planejamento de Relações Públicas se torna possível utilizar os recursos disponíveis de forma mais racional, possibilitando ainda a avaliação dos resultados. Para Kunsh:

Pelo fato de as atividades de Relações Públicas se envolverem sempre com os públicos e a opinião pública em geral, é evidente que vão requerer o máximo de cuidados e uma sistematização das ações. E tudo isto só será possível com e por meio de planejamento. (KUNSCH, 1986,p.79)

O Relações Públicas, através do planejamento, tem a responsabilidade de zelar pelo conceito e imagem de sua organização, além de levar em consideração o interesse e opinião de seus *stakeholders* em cada ação pretendida. Em outras palavras, este profissional deve desenvolver suas ações através de um processo básico que visa otimizar a comunicação da organização com seus diversos públicos e a imagem institucional.

O planejamento estratégico de Relações Públicas deve se constituir basicamente das seguintes etapas: análise ambiental, diagnóstico, planejamento e, por fim, a execução do plano.

No momento em que é realizada a análise, são estabelecidos através de pesquisas, as dificuldades ou possíveis carências da comunicação que influenciam na rotina organizacional. Já na etapa do diagnóstico, é o momento de justificar as ações que devem ser tomadas, ressaltando a disponibilidade da instituição para execução do plano. Todavia, o projeto só poderá ser executado com a prévia autorização dos ocupantes de cargos superiores da organização, devendo obedecer a um cronograma proposto no planejamento.

## CAPÍTULO VI

### PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

#### 6.1 JUSTIFICATIVA

Planejar a comunicação tornou-se fator indispensável para a sobrevivência das organizações em um mundo globalizado, em que ao rápido desenvolvimento das tecnologias e da transmissão das informações exige uma postura estratégica para manter-se apta a competir.

A Ligue Táxi-Ssa não foge a essa regra, pois, assim como, a grande maioria das instituições, necessita planejar e gerir os processos de comunicação de maneira eficaz e eficiente, para a promoção da comunicação integrada no ambiente organizacional.

Segundo Kunsch (2003) o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações, abrangendo a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, tendo como alvo todos os públicos a ela vinculados.

O modelo comunicacional adotado deve ser um meio para formação e difusão dos ideais de coletividade e valorização do trabalho e, ao mesmo tempo, deve propiciar mecanismos que tornem visíveis os serviços vendidos pela Cooperativa, sem que se procure, unicamente, por resultados. Estas premissas só serão alcançadas se estivermos atentos às variáveis externas que influenciam o andamento da organização, sem deixar de lado fatores internos observados por meio da cultura organizacional.

O Planejamento Estratégico de Relações Públicas, processo dinâmico, que inclui a gestão de relacionamentos e a interação com as expectativas de negócio, apresenta-se como facilitador para a identificação de ameaças e oportunidades, condutor de soluções através de eventuais redirecionamentos estratégicos organizacionais.

Além de contribuir para a melhoria da comunicação interna da organização, o plano proposto procura melhorar a percepção sobre os ambientes interno e externos. Destaca-se ainda, o fato

da Ligue Táxi-Ssa caracterizar-se por uma atividade coletiva em que é preciso reforçar o espírito de equipe e sintonia entre as pessoas. Certamente, o alcance do sucesso da Cooperativa está atrelado à sua capacidade de otimizar recursos e atividades, de possibilitar o maior envolvimento entre os cooperados e de desenvolver um modelo de gestão que favoreça a aplicação do planejamento estratégico.

Os associados, pontos principais deste trabalho, precisam ter consciência da importância da comunicação. Nosso maior desafio foi delinear ações de comunicação alinhadas às estratégias de negócio, sem perder de vista as características da cultura organizacional, trabalhando o espírito de co-responsabilidade de todos cooperados e funcionários sobre os resultados, em todo o processo, que envolve o ato de planejar e gerir esse planejamento.

Estrategicamente, as ações estão voltadas para fortalecer a identidade cooperativa e o compromisso do associado enquanto sócio e usuário dos serviços da cooperativa; buscando uma visão de unidade; consolidar a imagem da cooperativa. O planejamento, dessa forma, surge como uma ferramenta capaz de prover a cooperativa de mecanismos de fortalecimento de seus princípios básicos e, ao mesmo tempo, orientá-la para a ação, envolvendo a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e habilidades, motivação, construção de cultura e liderança compartilhada

O processo de planejamento estratégico da comunicação possibilita à Cooperativa Ligue Táxi-Ssa focar, mais eficazmente, nas oportunidades de mercado, na capacidade e recursos da organização, nos valores pessoais dos seus participantes, encaminhando-a ao sucesso almejado.

Em suma, a proposta é de ampliar a compreensão do papel da comunicação integrada, mostrando que as técnicas relacionadas a esta disciplina pode ser aliada na administração de uma cooperativa, desde que adotadas de forma coerente, pautada na valorização do diálogo, na busca do consenso, na gestão participativa e no aprendizado coletivo.

## **6.2 OBJETIVO GERAL**

Elaborar um Plano Estratégico de Relações Públicas, com ações integradas, planejadas e sistematizadas, para a Ligue Táxi-Ssa, visando auxiliá-la de forma prática na consecução de seus objetivos.

## **6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Estruturar a comunicação interna;
- II. Intensificar a comunicação com os parceiros e clientes para acompanhamento da qualidade dos serviços;
- III. Desenvolver programas de relacionamento com cooperados e funcionários
- IV. Reciclar e fornecer capacitação para os cooperados e funcionários
- V. Formalizar a filosofia corporativa da Ligue Táxi;
- VI. Aumentar a visibilidade da organização;

## **6.4 ESTRATÉGIAS**

### **6.4.1 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO I**

- Mapeando e definindo o perfil dos públicos;
- Estabelecendo ações comunicativas sistemáticas e contínuas;

### **6.4.2 ESTRATÉGIAS- OBJETIVO II**

- Utilizando canais e ferramentas de comunicação;
- Realizando pesquisas de satisfação com os clientes e parceiros;

#### 6.4.3 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO III

- Melhorando o fluxo de informação entre a direção e os cooperados;
- Trabalhando com ações de comunicação dirigida;
- Coordenando ações de *endomarketing*;

#### 6.4.4 ESTRATÉGIA - OBJETIVO IV

- Realizando treinamentos dentro da própria Cooperativa, otimizando tempo e envolvendo um maior número de pessoas;

#### 5.4.5 ESTRATÉGIA - OBJETIVO V

- Elaborando o registro formal e escrito da missão e visão da organização;

#### 6.4.6 ESTRATÉGIAS - OBJETIVO VI

- Divulgando e promovendo os serviços da Cooperativa para os seus clientes e fornecedores;
- Tornando sua marca mais reconhecida no mercado de táxi;
- Investindo em atividades sociais e filantrópicas;
- Construindo uma identidade visual;

## 6.5 AÇÕES<sup>23</sup>

### 6.5.1 MATRIZ DAS AÇÕES PROPOSTAS

- Objetivo
- Justificativa
- Mecânica
- Responsabilidade
- Periodicidade
- Orçamento
- Avaliação

---

<sup>23</sup> As ações propostas visam atender um período de doze meses.

## 6.5.2 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO I

### 6.5.2.1 CONTRATAR PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**Objetivo:** Contratar profissional de relações públicas para desenvolver as ações propostas, no intuito de dinamizar e reestruturar a comunicação interna e externa da Cooperativa.

**Justificativa:** Um processo de comunicação eficaz é de suma importância para o desenvolvimento social e econômico da Cooperativa. Buscando trabalhar essas dimensões dentro da comunicação, se faz necessária atuação de um profissional de relações públicas, o qual irá gerir os processos comunicacionais, desenvolvendo ações estrategicamente planejadas para a promoção, com postura ética, de uma imagem sólida da Ligue Táxi - Ssa. A atividade de relações públicas ainda trabalhará para o aprimoramento das relações entre a cooperativa e seus públicos de interesse, possibilitando um elo para que ocorra um fluxo contínuo de informações de forma horizontal.

**Mecânica:** Realizar seleção por contratação de profissional de relações públicas. Serão solicitados profissionais recém-formados, pois o valor de investimento será menor.

**Periodicidade:** O profissional será contratado pelo período de doze meses, prazo para consecução das ações planejadas, após este período, ficará a cargo da direção da Cooperativa manter ou não o profissional na instituição para dar continuidade ao trabalho de comunicação.

**Responsabilidade:** Cabe à diretoria realizar seleção para contratação do profissional.

**Orçamento:** O salário médio inicial de um relações públicas é de R\$ 1.250,00 (mil duzentos e cinquenta reais).

**Avaliação:** Não haverá método de avaliação direto. A partir da repercussão e retorno positivo das ações desenvolvidas, que serviram como balizadoras, será possível a qualidade e o desempenho do profissional.

#### 6.5.2.2 TÁXI NEWS

**Objetivo:** Contribuir para a estruturação da comunicação interna da organização, divulgando informações de interesse dos associados. Corroborando para a implementação de uma comunicação planejada e estruturada a fim de estabelecer canais de comunicação.

**Justificativa:** Como apresentado anteriormente, foram identificadas algumas carências no que envolve o desenvolvimento de ações comunicativas básicas no âmbito da cooperativa. Desta forma, a criação de um boletim interno com informações técnicas, operacionais e mercadológicas abordando temas que envolvem o cotidiano dos taxistas é um dos primeiros passos para estabelecimento de uma comunicação interna coesa. Além disso, a estruturação da comunicação interna é fundamental para que a organização se destaque perante seus públicos, pois cria diferenciais organizacionais que levam à instituição a alcançar resultados positivos.

**Mecânica:** A publicação será confeccionada em papel A4, em gramatura 90, frente e verso. Possuirá entre uma e quatro páginas, possuindo um conteúdo essencialmente específico e distribuído aos cooperados pelas recepcionistas no momento do pagamento do rateio. Será constituído pelos quadros: “*Amigo taxista*”, que trará entrevista com um dos cooperados, “*Em foco*”, trazendo dicas e notícias pertinentes ao cotidiano dos taxistas, “*Curiosidades*”, que trará informações interessantes acerca do mundo dos táxis, “*Aqui entre nós*”, trazendo informações sobre o ambiente interno como eventos e demais acontecimentos relevantes ocorridos no âmbito da cooperativa. Além destes, quadros de caráter variado também podem ser publicados, desde que envolvam o tema específico. O número de exemplares por edição será de 300, cabendo ressaltar que o boletim que deverá ser anexado ao mural não será impresso frente e verso, contendo uma página por folha.

**Responsabilidade:** O conteúdo da publicação é de responsabilidade do profissional de Relações Públicas. Ao profissional cabe ainda pesquisar e interar-se do cotidiano dos taxistas, bem como de informações técnicas operacionais e mercadológicas que envolvam o tema.

**Periodicidade:** O “*Táxi News*” terá periodicidade bimestral, o que não impede a veiculação de boletins em caráter extraordinário caso surja tal necessidade.

**Orçamento:**

- Aquisição de software para edição do boletim na própria cooperativa (Suíte de Aplicativos *Corel Draw X4*): R\$ 1.465,56 (mil quatrocentos e sessenta e cinco reais e cinquenta e seis centavos);
- Impressão externa em gráfica – 300 exemplares (papel A4, *oficce*, 90g/m<sup>2</sup>): R\$ 312,00 (trezentos e doze reais);

**Avaliação:** Realização de pesquisas periódicas através de um questionário destacável anexado ao próprio boletim, que deverá ser colocado em uma caixa de sugestões situada ao lado da recepção.

### 6.5.2.3 TIRA-TEIMA

**Objetivo:** Esclarecer eventuais dúvidas que surjam no ambiente interno da organização impedindo que um boato ou informação infundada seja disseminada no interior da cooperativa de modo a interferir de forma prejudicial na dinâmica organizacional.

**Justificativa:** No contexto das organizações, a comunicação informal é tão relevante quanto aquela de caráter oficial. Como já foi dito anteriormente, por vezes, ela se impõe como uma fonte mais credível que uma informação tida como formal. Todavia, em alguns momentos tais informações são infundadas e prejudiciais, mas ainda sim, se disseminam rapidamente no ambiente de trabalho. Geralmente, para que estes boatos sejam expurgados, são realizados investimentos de alto custo para a organização. A proposta do Tira-Teima permite o esclarecimento de tais informações (sejam elas verdadeiras ou não) de maneira simples e nada onerosa.

**Mecânica:** Deverá ser realizada no auditório situado na sede da cooperativa e possuirá um caráter mais informal que as assembleias. Não é por acaso, que o próprio nome destes encontros já é descontraído, fazendo alusão aos jogos de futebol quando se quer esclarecer alguma jogada mal compreendida. Os cooperados podem esclarecer suas dúvidas, perguntando e conversando diretamente com os ocupantes de cargos de direção da cooperativa.

**Responsabilidade:** Será organizado pelo profissional de Relações Públicas, juntamente com os ocupantes dos cargos de direção da cooperativa.

**Periodicidade:** Consiste em um encontro bimestral, podendo ainda ocorrer em caráter extraordinário caso surja necessidade para tal.

**Orçamento:** Não há custos para a Cooperativa.

**Avaliação:** A avaliação consistirá em uma sondagem informal, como um bate-papo, realizado durante os próprios encontros.

#### 6.5.2.4 REFORMULAÇÃO DOS MURAIIS

**Objetivo:** Aproveitar os dois murais já existentes na organização de forma a otimizá-los como um canal eficaz para mostrar informações e comunicados relevantes, contribuindo para a melhora do fluxo de informações entre funcionários e cooperados.

**Justificativa:** A transparência é um elemento fundamental para um ambiente organizacional harmonioso. Utilizar os quadros murais como uma ferramenta para alcançar tal finalidade torna-se pertinente, na medida em que as informações ficarão expostas aos cooperados, funcionários e visitantes. Tais murais devem ser organizados de forma estratégica, sem que os mesmos sejam utilizados de forma amadora e improvisada.

**Mecânica:** O primeiro mural, localizado na sala de espera da sede da cooperativa será direcionado principalmente aos cooperados, pois é neste local que os associados transitam com maior frequência. Conterá informações como Balanço financeiro, lista de atividades, eventos da cooperativa, bem como outras informações pertinentes ao cooperado. Já o segundo mural, localizado no ambiente interno da recepção, deverá conter informações que dizem respeito aos funcionários. Mensagens de motivação e calendário serão comuns aos dois murais.

**Responsabilidade:** O profissional de Relações Públicas será responsável pela atualização e diagramação dos murais.

**Periodicidade:** Mensal

**Orçamento:** Não há custos para a Cooperativa.

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

### 6.5.3 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO II

#### 6.5.3.1 CRIAÇÃO DE *MAILING LIST*

**Objetivo:** Estruturar o relacionamento da cooperativa com seus parceiros e fornecedores, criando um único banco de dados para envio de publicações, convites para eventos e outras ações de relacionamento entre a Ligue Táxi-Ssa e estes públicos.

**Justificativa:** É de suma importância que as organizações disponham de um *mailing list* para estabelecer o contato constante com seus públicos estratégicos. Manter um *mailing list* atualizado é imprescindível para a eficácia desta ferramenta, pois é necessária a atualização periódica dos contatos nele inseridos. Este instrumento permite a aproximação constante da cooperativa e seus fornecedores e parceiros, além de evitar custos maiores com confecção de convites, anúncios etc do modo tradicional, além de evitar o envio destes últimos para contatos inexistentes devido a desatualização.

**Mecânica:** Será criada uma lista de endereços eletrônicos com os contatos dos parceiros e fornecedores da Cooperativa, usando-o para distribuir mensagens de *e-mail* a estes destinatários. As mensagens serão enviadas a todos os endereços adicionados no *mailing list*, evitando a morosidade e inconveniência das grandes listas de endereços nos campos reservados aos *e-mails* dos destinatários.

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas.

**Periodicidade:** Atualizar os contatos trimestralmente.

**Orçamento:** Não há custos para a Cooperativa.

**Avaliação:** Inicialmente, não haverá meios de avaliação. A eficácia da ferramenta poderá ser aferida, após período de implantação, a partir do índice de mensagens que retornam à caixa de saída. Esta situação reflete que o *mailing* não está sendo atualizado constantemente.

### 6.5.3.2 REFORMULAÇÃO DO *SITE*

**Objetivo:** Reformular o *layout* do *site* da cooperativa Ligue Táxi –Ssa, melhorando sua identidade visual, tornando as informações presentes neste veículo mais claras e consistentes, o que tornará mais fácil o contato entre a empresa e seus públicos. O *site* deverá transformar-se a em um importante espaço de sugestões e críticas para o consumidor final, estreitando os laços entre a organização e *stakeholders*.

**Justificativa:** Longe de ser um luxo, um *site* corporativo passa a ser um fator essencial para a manutenção de uma organização nesta era em que os recursos digitais vêm se sobrepondo à outras fontes de informação. Neste contexto, o Brasil destaca-se por ser um dos países com maior crescimento no acesso à Internet. Desta maneira, independente do porte da organização, dispor de uma página na Internet é fundamental para manter-se ativo no ambiente competitivo.

**Mecânica:** Será realizada a reformulação e manutenção do *site*, atualização periódica dos dados. A página eletrônica continuará possuindo as informações já disponibilizadas, mas de maneira melhorada, mais clara. O *site* ainda será incentivado como espaço para que o consumidor final (passageiro - pessoa física ou jurídica) levante críticas e sugestões acerca dos serviços prestados pela cooperativa.

**Responsabilidade:** Contratar um *webmaster* para reformular o *site*. Seu trabalho deve ser orientado pelo profissional de Relações Públicas.

**Periodicidade:** Atualizar o *site* mensalmente.

**Orçamento:**

- Contratação do *webmaster* responsável pela reformulação R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais);
- Serviços de manutenção do *site* (mensal) - R\$ 200,00 (duzentos reais);

**Avaliação:** Disponibilizar no próprio *site*, durante um mês, após a reformulação, uma enquete para ouvir dos clientes, o que acharam da mudança. A pergunta será: “O nosso *site* está de cara nova. O que você achou da mudança?” Após votação será realizada análise das respostas e confecção de relatório para ser divulgado nos murais da Cooperativa.

### 6.5.3.3 REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES SOCIAIS

**Objetivo:** Elaborar novas iniciativas de aproximação com seus principais públicos, visando a fidelização dos clientes, estreitando e consolidando relacionamentos com estes públicos estratégicos.

**Justificativa:** Toda e qualquer organização, para que se torne competitiva no ramo em que atua, precisa desenvolver e consolidar seus relacionamentos de forma eficaz. Como mostrado anteriormente, não existem ações de aproximação voltadas para fornecedores e parceiros. A realização de atividades que os aproxime é fundamental para que a cooperativa estreite seu relacionamento e aumente sua credibilidade diante destes públicos.

**Mecânica:** A Cooperativa promoverá semestralmente um *Brunch*<sup>24</sup>, com a participação da diretoria da Ligue Táxi - Ssa, o profissional de Relações Públicas contratado pela cooperativa, tendo como convidados os responsáveis pelos postos de abastecimento e concessionárias parceiras. O *Brunch* tornará possível um encontro descontraído, mas que terá seu foco nos negócios. Serão enviados convites eletrônicos para os parceiros e fornecedores. O evento será realizado no auditório localizado na sede da cooperativa, aos sábados, a partir da 10h30m.

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas e cerimonial responsável pelo *buffet*.

**Periodicidade:** Semestral.

**Orçamento:** Contratação de cerimonial para realização do *Brunch* (incluindo mão de obra e alimentos): R\$ 12,00 (doze reais) por pessoa. Os custos serão variáveis, pois dependerão do número de participantes.

**Avaliação:** Enviar *e-mails* para os participantes agradecendo pela presença e convidando-os a opinar sobre o encontro. A partir das respostas, será feito relatório, sobre a eficácia da ação.

---

<sup>24</sup> O *Brunch*, que em inglês significa a mistura de café da manhã (*breakfast*) e almoço (*lunch*), é uma refeição de múltipla escolha recomendada para eventos que se iniciam pela manhã e se estendem até a tarde. O cardápio inclui alimentos servidos no café da manhã, bem como refeições mais “encorpadas”, crepes recheados e panquecas. NOIVAS on line. **Brunch**. Disponível em: < <http://www.noivasonline.com/brunch.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

#### 6.5.4 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO III

##### 6.5.4.1 HOJE É O MEU DIA

**Objetivo:** Estreitar o relacionamento entre os próprios cooperados, já que pela dinâmica da própria profissão eles não se encontram com frequência. Além disso essa iniciativa contribuirá para a valorização da profissão de taxista e conseqüente valorização e satisfação pessoal do cooperado.

**Justificativa:** Os cooperados constituem-se em um dos mais importantes públicos da Lige-Táxi – Ssa. Além de “funcionários” eles são os “donos” do negócio, são eles os tomadores de decisão. Propiciar um convívio harmonioso entre eles é fator primordial para o sucesso desta organização, reduzindo possíveis tensões e desavenças entre eles.

**Mecânica:** No dia 25 de Julho será realizado um *coffee break* em comemoração ao dia do Taxista, com a participação dos associados a ser realizado na sede da cooperativa.

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas e cerimonial responsável pelo *buffet*.

**Periodicidade:** Anual.

**Orçamento:** Contratação de cerimonial para realização do *coffee break* especial (incluindo mão de obra e alimentos): R\$ 7,00 (sete reais) por pessoa Os custos serão variáveis, pois dependerão do número de cooperados confirmados.

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

#### 6.5.4.2 UM DOMINGO EM FAMÍLIA

**Objetivo:** Aproximar a família dos associados à cooperativa, tornando o ambiente mais familiar e harmonioso, favorecendo a um clima organizacional positivo.

**Justificativa:** A família é um dos mais importantes públicos de uma organização. Relacionando-se diretamente com os cooperados e funcionários, ela influencia de maneira relevante na motivação do trabalhador. Logo, iniciativas que aproximem esse público à organização, favorece à uma imagem positiva da Cooperativa, diante de tal público.

**Mecânica:** No mês de outubro de cada ano, será realizado um domingo de lazer, com a realização de um almoço (churrasco) e atividades recreativas para os associados e funcionários da cooperativa e suas famílias (cada cooperado e funcionário terá direito a levar 1 acompanhante). O evento será realizado em um sítio alugado pela cooperativa, situado à 10 minutos do aeroporto de Salvador, que dispõe de uma infra-estrutura de lazer que corresponde às necessidades de espaço e lazer do evento proposto. O espaço possui campo de futebol, campo de vôlei de praia, churrasqueira de 20m<sup>o</sup>, área gramada de 200m<sup>2</sup>, área piscina deck 230m<sup>2</sup>, área verde arborizada 5000m<sup>2</sup>, estacionamento para 60 carros e piscina de hidromassagem. O evento será iniciado às 10h 30 min e se estenderá até à tarde. Deve-se fazer confirmação de presença para que seja calculado o investimento.

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas pela organização e cerimonial responsável pelo almoço.

**Periodicidade:** Anual.

**Orçamento:** O custo final será variável, pois dependerá do número de participantes.

- Aluguel do espaço para até 600 pessoas: R\$ 1.350,00 (mil trezentos e cinquenta reais). Este valor inclui o espaço, 2 caixas térmicas e 20 jogos de cadeira;

- Contratação de empresa para realização do churrasco (incluindo serviço de garçom e bebidas): R\$ 40,00 (quarenta reais) por pessoa;

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

#### 6.5.4.3 MOSTRA DE TALENTOS

**Objetivo:** Contribuir para a aproximação dos cooperados e funcionários, propiciando um clima organizacional harmonioso e positivo. Tal ação permite ainda uma maior motivação destes públicos, por tratar-se de uma ação que põe o elemento cultural como central.

**Justificativa:** Como públicos estratégicos da organização, os funcionários e cooperados requerem ações que visem sua aproximação. A compreensão de que o sucesso de um empreendimento depende da motivação de seus “trabalhadores” e de um clima organizacional harmonioso torna imprescindível ações de caráter aproximativo também no ambiente interno.

**Mecânica:** Será realizado um evento anual (no mês de março), no período da manhã (a partir das 10h) no auditório localizado na sede da cooperativa, uma “mostra de talentos”. Os interessados poderão fazer sua inscrição na recepção da cooperativa. Tais inscrições serão abertas com antecedência de 15 (quinze) dias da realização do evento. No evento os cooperados mostram seus talentos e habilidades (sejam nas artes plásticas, música, teatro etc). Cada “expositor” terá o tempo de 15 minutos para apresentar sua habilidade artística. Ao fim das apresentações será realizado um pequeno *buffet* de frios.

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas contratado pela Cooperativa.

**Periodicidade:** Anual.

**Orçamento:** Frios para *buffet* (queijo, salame, presunto e pãozinho sem recheio) e bebida (refrigerante): R\$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos) por pessoa. O custo final será variável, pois dependerá do número de inscritos.

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

#### 6.5.4.4 FUNCIONÁRIO DO MÊS

**Objetivo:** Ação voltada para os funcionários da cooperativa, estimulando a melhora no desempenho de suas atividades, refletindo nos serviços oferecidos pela cooperativa, o que influencia positiva na imagem e credibilidade da organização.

**Justificativa:** Como já foi dito anteriormente, a consolidação de uma imagem positiva é um fator crítico de sucesso para qualquer organização. Os serviços oferecidos por uma instituição estão diretamente ligados à construção e manutenção da imagem organizacional, podendo influenciá-la de forma positiva ou negativa. Desta forma, estimular a realização de um serviço cada vez mais excelente, favorece à credibilidade e manutenção positiva da imagem da Cooperativa.

**Mecânica:** Aquele funcionário (independente da área específica de atuação – operador, recepcionista etc) que se destacar, terá ao final de cada mês sua foto acompanhada de uma mensagem fixada no mural localizado na sala de espera da cooperativa.

**Responsabilidade:** Cabe ao profissional de Relações Públicas contratado pela Cooperativa, criar a mensagem que acompanhará a foto do funcionário e anexá-los no mural.

**Periodicidade:** Mensal.

**Orçamento:** Impressão colorida de mensagem em papel A4, 90g/m<sup>2</sup> - R\$ 1,50 (um real e cinquenta centavos)

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

#### 6.5.4.5 CARTÕES DE ANIVERSÁRIOS

**Objetivo:** Aproximar tanto os funcionários quanto os cooperados à diretoria.

**Justificativa:** Através desta ação a Cooperativa demonstra reconhecimento para as pessoas que fazem dela uma realidade e gera bons resultados. Essa é uma ação complementar, no entanto, não deixa de ter suma importância, pois ganha força, quando pensada como integrante de um conjunto de outras ações.

**Mecânica:** Definir modelo de cartão atrativo, junto a um *desing*, com cores e a logomarca da empresa, que será impresso em papel *couché*, 180g/m<sup>2</sup>. Através do banco de dados serão captados os funcionários e cooperados aniversariantes do mês, para confecção de uma lista que será fixada no mural, a qual terá o mesmo *layout* do cartão, todo dia primeiro de cada mês, e na sala da diretoria. No dia 25 de cada mês serão postados para os endereços dos cooperados os seus respectivos cartões, no caso dos funcionários, estes serão entregues pessoalmente.

**Responsabilidade:** Profissional de relações públicas deverá definir junto com um profissional de *desing* a criação do *layout* dos cartões e será também sua responsabilidade buscar no banco de dados os nomes dos aniversariantes do mês para criar a lista, imprimir os cartões e distribuí-los.

**Periodicidade:** Mensal

**Orçamento:** Os custos serão variáveis, pois dependerão do número de cartões a serem impressos no mês.

- Criação de *layout* - R\$ 100,00 (cem reais);
- Impressão colorida em papel *couché* A4 180g/m<sup>2</sup> (cada folha caberá 3 cartões) - R\$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos);
- Postagem Correios unidade - R\$ 0,65 (sessenta e cinco centavos);

**Avaliação:** Essa ação não será controlada ou avaliada, servindo somente, para complementar as ferramentas de comunicação interna.

#### 6.5.4.6 NA PELE DOS DIRETORES

**Objetivo:** Permitir que os cooperados tenham uma maior noção das atividades desempenhadas pelos diretores da organização, visando reduzir a insatisfação dos cooperados em relação ao desempenho da diretoria.

**Justificativa:** No ambiente de uma cooperativa onde os trabalhadores são todos donos do empreendimento, é comum que exista insatisfação geralmente devido ao desconhecimento da motivação das ações realizadas pelos cargos de diretoria. Desta maneira, interar-se do cotidiano dos diretores da cooperativa, é o primeiro passo para que esse desconhecimento seja atenuado e conseqüente melhoria da satisfação dos cooperados.

**Mecânica:** Uma vez no ano três cooperados serão sorteados de maneira aleatória. Serão colocados papéis com o número dos cooperados em uma pequena urna e o sorteio será realizado na assembléia ordinária na presença dos associados. É pré-requisito para participar desta ação o cooperado nunca ter feito parte de algum dos cargos da diretoria. Os três associados sorteados contarão com o auxílio dos reais diretores da cooperativa.

**Responsabilidade:** Cabe ao profissional de relações públicas a organização e realização do sorteio, prezando pela idoneidade da ação.

**Periodicidade:** Anual.

**Orçamento:** Não há custo para a Cooperativa.

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, obviamente não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados.

## 6.5.5 AÇÃO PARA ALCANCE DO OBJETIVO IV

### 6.5.5.1 CURSOS INTERNOS

**Objetivo:** Reciclar informações e fornecer capacitação para os cooperados e funcionários, através de treinamentos dentro da própria Cooperativa, sobre relações humanas e qualidade no atendimento ao cliente.

**Justificativa:** Há mais de seis anos a Cooperativa não oferece nenhum tipo de curso para a capacitação ou aperfeiçoamento profissional. Observa-se, a necessidade de qualificação e aperfeiçoamento profissional, além da formação fundamental e a licença para condução do veículo por parte dos taxistas e os funcionários, como participantes dessa organização, devem também estar aptos para atender com eficiência e qualidade os próprios cooperados e os consumidores finais do serviço de táxi. Isso deverá fazer com que cada um perceba o interesse da Cooperativa em seu crescimento, e que ele é parte do sucesso, é reconhecido e vale a pena investir, potencializando das suas habilidades pessoais.

**Mecânica:** Os cursos serão ministrados durante os dois sábados do mês de junho, das 8h às 12h, dividido em dois módulos, no auditório da sede da Cooperativa. As inscrições para os cursos serão abertas com um mês de antecedência da data marcada e encerradas uma semana antes. Para divulgação interna dos cursos serão enviadas mensagens via rádio, para que todos cooperados estejam cientes, além de confeccionar cartazes de divulgação para serem afixados nos murais.

**Tabela 2 – Cronograma de execução dos Cursos**

Módulo	Data	Tema
Aula 1	04/06/2009	Relações Humanas
Aula 3	11/06/2009	Qualidade no atendimento

**Responsabilidade:** Profissional de Relações Públicas para organizar material e convidar ministrantes para o curso.

**Periodicidade:** Os cursos acontecerão anualmente.

**Orçamento:** Contratação profissional para ministrar cursos; confecção de kits para cada participante contendo (o kit conterà, uma caneta, um bloco de anotações e uma apostila com os principais pontos abordados sobre o tema); contratação de empresa par servir *coffe-break* para os dois dias de curso; confecção cartazes para divulgação. O investimento será variável, pois levará em conta o número de inscritos. Por tal, os valores, que estiverem atrelados ao número de participantes serão apresentados com o custo unitário.

**Tabela 3– Orçamento para realização dos cursos internos**

<b>Produto</b>	<b>Valor unitário (R\$)</b>	<b>Quantidade (funcionários e cooperados)</b>	<b>Subtotal (R\$)</b>
Ministrante Curso	2.500,00	2 (profissionais)	5.000,00
Caneta	1,00	-	-
Bloco de anotações	1,50	-	-
Apostila (fotocópia 20 pgs.)	2,00	-	-
<i>Coffe-break</i> (2 dias de evento)	2,50	--	-
Cartaz A3	4,00	2	8,00

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

## 6.5.6 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO V

### 6.5.6.1 CONSTRUÇÃO DA MISSÃO E DA VISÃO DA COOPERATIVA

**Objetivo:** Formular a missão e a visão da Cooperativa, que ainda não são declaradas.

**Justificativa:** Estabelecer a missão e a visão de uma organização é estabelecer um caminho a seguir e metas a alcançar. A Ligue táxi, como uma organização, que tem crescido e, hoje, é segunda maior rádio-táxi de Salvador, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de sua realidade. Tanto a missão, quanto a visão ajudam a desenvolver e reforçar a qualidade organizacional e de seus produtos. A missão deve estar orientada para atender às necessidades da sociedade e dos seus indivíduos, considerando o produto/serviço(s) oferecido(s) pela organização. A projeção futura do que a organização quer ser e oferecer está definida na sua visão.

**Mecânica:** Realizar reunião plenária com cooperados e a diretoria para formulação da missão e visão. Após ser delineado qual sentido será seguido pela missão e visão, caberá ao profissional de relações públicas elaborar o texto propriamente dito, que deve ser simples, claro e direto.

**Responsabilidade:** Diretoria e profissional de relações públicas.

**Periodicidade:** Não há periodicidade.

**Orçamento:** Não haverá custos para a Cooperativa

**Avaliação:** Não haverá como mensurar resultados da ação.

#### 6.5.6.2 EU SOU COOPERADO

**Objetivo:** Desenvolver cartilha para tornar mais fácil a assimilação do Estatuto, do Regimento Interno e do entendimento dos termos cooperação e cooperativismo por parte dos cooperados.

**Justificativa:** Verificou-se, com o auxílio da pesquisa interna realizada, que o Estatuto e Regimento Interno, documentos estruturaram e disciplinam o funcionamento da Cooperativa e trazem informações essenciais sobre o que é um modelo gestacional cooperativo, não são de total conhecimento dos associados. A falta de conhecimento desses dados, pode ser justificada pela questão da acessibilidade do texto, por tal, a cartilha se propõe a apresentar, de maneira menos formal, com uma linguagem acessível o mesmo conteúdo, sem que se perda a essência das informações.

**Mecânica:** Os textos serão construídos pelo profissional de relações públicas e com o auxílio de um design será feita a diagramação da cartilha, para torná-la mais atrativa visualmente. A cartilha será auto-explicativa e terá seu conteúdo trazendo texto e distribuído em 20 páginas.

**Responsabilidade:** Profissional de relações públicas

**Orçamento:** Elaboração do projeto e impressão de 300 cartilhas: R\$ 2500,00 (dois mil e quinhentos reais)

**Periodicidade:** Não será uma ação com periodicidade definida, poderão ser impressos novos exemplares de acordo com a demanda, ou lançada uma nova edição, caso haja alterações no conteúdo das informações.

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

#### 6.5.6.3 ADMINISTRANDO UMA COOPERATIVA

**Objetivo:** Realizar palestra sobre gestão cooperativa e empreendedorismo.

**Justificativa:** Aos cooperados ainda falta compreender e trabalhar as questões administrativas da Cooperativa e desenvolver o espírito real de cooperação. Através da realização da palestra, os taxistas associados terão mais conhecimento e esclarecerão dúvidas sobre temas como: o sistema de cooperativismo; o que é ser cooperado; manutenção das cooperativas e cultura empreendedora. A troca de informações e conhecimentos sobre esses temas é de suma importância para a vitalidade do próprio negócio, pois, a Ligue Táxi está inserida em um ambiente de alta competitividade e precisa conhecer melhor as regras do mercado, adequando-as à realidade de uma economia social.

**Mecânica:** A palestra terá duas horas de duração e acontecerá no mês de agosto (a data será definida posteriormente). As inscrições para a palestra serão abertas com um mês de antecedência da data marcada e encerradas uma semana antes. Para divulgação interna dos cursos serão enviadas mensagens via rádio, para que todos cooperados estejam cientes, além de confeccionar cartazes de divulgação para serem afixados nos murais.

**Responsabilidade:** Profissional de relações públicas, que irá definir palestrante e organizar evento.

**Periodicidade:** A palestra terá edições anuais, sendo a primeira realizada no mês de agosto de 2009.

**Orçamento:** Contratação de profissional para ministrar palestra; confecção de kits para cada participante contendo (o kit conterà, uma caneta e um bloco de anotações); contratação de empresa par servir *coffe-break*; confecção de cartazes para divulgação. O investimento será variável, pois levará em conta o número de inscritos. Por tal motivo os valores que estiverem atrelados ao número de participantes, será apresentados com o custo unitário.

**Tabela 4 – Orçamento para realização da Palestra**

<b>Produto</b>	<b>Valor unitário (R\$)</b>	<b>Quantidade (cooperados)</b>	<b>Subtotal (R\$)</b>
Palestrante	1.800,00	1 (profissional)	1.800,00
Caneta	1,00	-	-
Bloco de anotações	1,50	-	-
Cartaz A3	4,00	2	8,00
<i>Coffe-break</i>	2,50	-	-

**Avaliação:** Será realizado questionário de pesquisa bimestralmente, que também abrangerá questões que abordem a satisfação acerca de outras ações comunicativas. Todavia, como esta ação terá periodicidade anual, não constarão questões sobre a mesma em todos os questionários realizados. Dados, que posteriormente, serão tabulados e verificadas as falhas explicitadas com maior frequência para posterior correções.

## 6.5.7 AÇÕES PARA ALCANCE DO OBJETIVO VI

### 6.5.7.1 CRIAÇÃO DE PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

**Objetivo:** Desenvolver portfólio para apresentação dos serviços da Cooperativa para seus clientes, o qual facilitará uma oportunidade de contato pessoal, ocasião em que poderá ser apresentada detalhadamente a capacidade, qualidade e sua eficiência, no ramo de transporte de passageiros e encomendas via táxi.

**Justificativa:** A ligue Táxi ainda possui muitas falhas na apresentação dos seus serviços, o o portfólio, seria mais uma maneira de tornar mais visíveis os serviços oferecidos e apropriar a Cooperativa, pois este terá igual valor a um currículo de um candidato

**Mecânica:** Contratação de uma empresa gráfica para desenvolvimento do *layout* e impressão dos portfólios. Este, também, estará disponível por meio eletrônico, no site. O portfólio deve ser sucinto, com dados suficientes para criar o interesse de quem lê, e acrescidos de algumas informações complementares, demonstrando a capacidade da Cooperativa em números de atendimento, os contratos atendidos e as referências de clientes.

**Responsabilidade:** Profissional de relações públicas para definição do conteúdo e forma de abordagem textual. A aprovação será de competência da diretoria.

**Periodicidade:** Será confeccionado até o mês de maio de 2009 e reavaliado anualmente para possíveis correções e atualizações

**Orçamento:** Desenvolvimento de *layout* e impressão de 200 cópias: R\$ 3500,00 (três mil e quinhentos reais)

**Avaliação:** Não haverá um indicador para medir seu retorno, já que seu objetivo maior não é uma resposta financeira, não pelo menos de imediato. Serão relevantes considerar o fortalecimento da imagem institucional pelo uso desta ferramenta, que apresenta um inegável potencial para produzir impactos positivos e benefícios.

#### 6.5.7.2 CONFECÇÃO DE UNIFORME PARA OS COOPERADOS

**Objetivo:** Consolidar a identidade visual da Cooperativa perante seus clientes e criar uma cultura baseada em valores permanentes.

**Justificativa:** O fardamento pode ser considerado apenas um acessório, mas, quando utilizado de maneira adequada, com estratégia e planejamento, pode se tornar uma forte ferramenta para do marketing, fazendo a organização dar um passo importante na construção de sua imagem. O uso do fardamento pelos cooperados sugere mais organização da Cooperativa, pois a apresentação pessoal dos motoristas transmite confiança. Além de promover uma aproximação imediata e segura com os seus clientes, uma vez que o taxista estará vestindo a marca da Cooperativa. Se o taxista estiver mal trajado, o cliente, vai desconsiderar toda a cortesia da atendente e a agilidade do atendimento. É um trabalho em conjunto com todos os setores da Cooperativa, para que o cliente esteja satisfeito ao descer do carro ao final da corrida. Somado ao uso de fardamento padronizado está necessidade de manter sempre alinhados a barba e os cabelos.

**Mecânica:** Contratar uma empresa especializada para desenvolver os uniformes. No momento da escolha do uniforme serão considerados os modelos e as cores, para não conflitar coma identidade visual, que a Cooperativa já possui. Para cada cooperado serão confeccionadas 3 calças socais, 4 camisas de manga longa, para serem utilizadas nos dias úteis e 2 camisas de manga curta, para os fins de semana e feriados. Ficará a cargo da escolha de cada cooperado o sapato, contanto que este seja de modelo social e na cor preta.

**Responsabilidade:** Diretoria para a contratação e escolha da empresa.

**Periodicidade:** Esta ação será aperiódica, dependendo da necessidade de cada cooperado para confecção de novas peças do uniforme.

**Orçamento:**

- Confecção calça social: R\$49,00 (quarenta e nove reais) valor unitário;
- Confecção camisa manga longa: R\$49,00 (quarenta e nove reais) valor unitário;
- Confecção camisa manga curta: R\$38,00 (valor unitário)

**Avaliação:** Disponibilizar no site da Ligue Táxi, durante um mês, após a implantação do uso do fardamento pelos cooperado, uma enquete para ouvir dos clientes, o que acharam da padronização dos motoristas. A pergunta será: “*O que você acha do novo fardamento dos nossos motoristas?*” Após votação será realizada análise das respostas e confecção de relatório para ser divulgado nos murais da Cooperativa.

### 6.5.7.3 TAXISTA AMIGO

**Objetivo:** Estreitar as relações com a comunidade, através do incentivo ao trabalho de responsabilidade social.

**Justificativa:** A Ligue Táxi, por ser uma organização de cunho social, ações de responsabilidade não é suplementar, mas sim, primordial, pela sua própria razão de existir. Cabe à Cooperativa possibilitar o desenvolvimento social e econômico não apenas daqueles que compõem seu quadro de associados e funcionários, mas de toda a comunidade envolta. Portanto, nada é mais válido do que também exercer sua função no auxílio de outras entidades filantrópicas, neste caso beneficiadas com a doação de alimentos não-perecíveis. Ações de responsabilidade social representarão fontes de vantagens competitivas para a Cooperativa, ao agregar valor à sua imagem e aos seus serviços e ganhando admiração dos seus clientes e da própria comunidade, quando observa às mudanças benéficas geradas.

**Mecânica:** Cada cooperado, no dia do pagamento do rateio, deve levar um quilo de alimento não perecível. Durante seis meses serão arrecadados alimentos, que ficarão armazenados na sede da Cooperativa. Ao final deste período, serão escolhidas duas instituições filantrópicas para serem partilhados os alimentos arrecadados. Na semana da entrega dos alimentos serão enviados *releases* para os jornais locais informado da ação e o convite para cobertura. Para divulgação interna da campanha serão enviadas mensagens via rádio, para que todos cooperados estejam cientes da ação, além de confeccionar cartazes de divulgação para serem afixados nos murais.

**Responsabilidade:** Ficará a cargo das recepcionais receber e relacionar (estoque) o nome do cooperado doador. A entrega será realizada pela Diretoria no dia estabelecido e o profissional de relações públicas terá a função de produzir os *releases* e desenvolver os cartazes para divulgação.

**Periodicidade:** A ação será realizada duas vezes ao ano, com tempo de quatro meses para arrecadação dos alimentos. As entregas das doações acontecerão nos meses de maio e a segunda em dezembro de 2009.

**Orçamento:** Impressão de dois cartazes A3 – R\$ 8,00 (oito reais).

**Avaliação:** Não há um método objetivo para mensuração precisa dos resultados de uma ação social. Podemos tomar como referência acontecimentos indiretos, como um aumento na solicitação dos serviços, possível consequência da repercussão positiva, na mídia local, da ação.

#### 6.5.7.4 AMIGO DE SANGUE

**Objetivo:** Estreitar as relações com a comunidade, através do incentivo ao trabalho de responsabilidade social.

**Justificativa:** A realização de uma campanha de incentivo à doação de sangue, ato que não traz nenhum tipo de impacto negativo à saúde do doador, beneficiará à população em geral, além, de gerar um retorno positivo para a imagem da Cooperativa, junto á comunidade e seus públicos de interesse. Vale ressaltar a justificativa apresentada à ação anterior, “Taxista Amigo”, já que esta se caracteriza também pelo desenvolvimento da responsabilidade social.

**Mecânica:** Junto com a Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia – HEMOBA realizar mutirão a cada seis meses para que os taxistas cooperados sejam recebidos nos postos de doação. Na semana da realização do mutirão serão enviados *releases* para os jornais locais informado da ação e o convite para cobertura. Para divulgação interna da campanha serão passadas mensagens via rádio, para que todos cooperados estejam cientes da ação, além de confeccionar cartazes de divulgação para serem afixados nos murais.

**Responsabilidade:** Caberá ao profissional de relações públicas definir as datas para realização da ação, a produção dos *releases* e confecção dos cartazes.

**Periodicidade:** O mutirão ocorrerá duas vezes ao ano, tendo o intervalo de seis meses.

**Orçamento:** Impressão de dois cartazes A3 – R\$ 8,00 (oito reais)

**Avaliação:** Não há um método objetivo para mensuração precisa dos resultados de uma ação social. Podemos tomar como referência acontecimentos indiretos, como um aumento na solicitação dos serviços, possível consequência da repercussão positiva na mídia local da ação.

#### 6.5.7.5 CAMPANHA INSTITUCIONAL

**Objetivo:** Realizar campanha institucional para divulgar e aumentar a visibilidade da Cooperativa, fixando na mente dos já consumidores e dos novos clientes a sua marca e posicionar a Ligue Táxi como líder no mercado soteropolitano de rádio-táxi.

**Justificativa:** A Ligue Táxi não tem uma visão direcionada para a realização de ações de comunicação para a ampliação de mercado. Uma campanha institucional, estrategicamente elaborada, é de suma importância para reestruturação de marca e posicionamento na mente dos clientes. A campanha irá unir as características da campanha institucional e de propaganda, pois pretende fixar a imagem, conceituar a marca perante o consumidor, exaltar os pontos fortes e ainda vender o serviço de transporte por táxi.

**Mecânica:** Serão feitas inserções visuais em *busdoor* e *outdoor*<sup>25</sup>, com peças padronizadas e estrategicamente planejadas. A padronização das peças deve-se ao interesse em fortalecer o novo padrão de comunicação da empresa, além de fixar a marca junto ao público. A diferenciação será a estratégia utilizada, buscando maior apelo para qualidade e bom atendimento, em relação aos concorrentes. Serão empregadas nas peças imagens que agregam valor ao bem estar e traga o interior dos veículos de táxi como espaço de conforto, no qual possa se sentir melhor, em contradição à precariedade do trânsito da cidade de Salvador, que já é um incômodo para quem precisa se locomover. Fazendo com que o cliente da Ligue Táxi se sinta bem. O slogan “*O melhor pra você*” reafirma os valores que a Cooperativa preza na prestação dos seus serviços. atinge

**Responsabilidade:** Profissional de relações públicas organização e implementação da campanha.

**Periodicidade:** A campanha de divulgação da Ligue Táxi e da sua nova marca terá seu lançamento no mês primeiro domingo do mês de junho de 2008 e terá duração de trinta dias. No mês de dezembro, estrategicamente, a campanha será veiculada novamente, por se tratar de um período de grande número de solicitações de corridas.

---

<sup>25</sup> Essas mídias forma escolhidas por mais se adequarem ao público que se deseja atingir. O *outdoor* por causar grande impacto devido ao seu tamanho, captando fortemente a atenção e tem alcance de áreas geográficas específicas. O *busdoor*, veículo de grande alcance geográfico e circulação.

**Orçamento:****Tabela 5 – Investimento para veiculação em Mídias**

<b>Mídia</b>	<b>Características</b>	<b>Produção (unidade)</b>	<b>Veiculação</b>	<b>Veiculação</b>
<i>Busdoor</i>	Tipo: traseiro Cor: quatro cores (colorido) Tamanho: 1,85m x 0,85m Texto: “Imagine ter alguém sempre lhe servindo, com qualidade e pontualidade, 24 horas por dia. Ligue Táxi. O melhor pra você”.	30,00	320,00	30 dias
<i>Outdoor</i>	Cor: quatro cores (colorido) Tamanho: 9m x 3m Texto: “Imagine ter alguém sempre lhe servindo, com qualidade e pontualidade, 24 horas por dia. Ligue Táxi. O melhor pra você”.	160,00	7.260,00	30 dias

**Avaliação:** O sucesso da campanha será avaliado com a percepção no incremento médio da demanda nas solicitações, em relação ao período de veiculação. Espera-se resultados promissores ainda no mês seguinte a realização da campanha.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância maior deste projeto está em perceber o progresso teórico e prático conquistado. A possibilidade de trabalhar com uma instituição de caráter cooperativista permitiu a aquisição de novos conhecimentos e grande aprendizado, pois este modelo de organização social, ainda pouco familiar a nós, diverge das tantas outras trabalhadas durante a graduação.

A escolha de um referencial teórico, que mesclou obras clássicas e outras mais atuais, contribuiu imensamente para o amadurecimento do que foi aprendido na graduação e a consequente concepção de um projeto conexo e bem fundamentado.

Um estudo aprofundado em que, foi de grande relevância considerar o fato de que, ainda que partilhe dos ideais cooperativistas, esta organização faz parte do mercado e para manter-se atuante precisa pensar estrategicamente. A partir dessa premissa, foi possível desenvolver um Planejamento de Relações Públicas coeso e viável às necessidades da Cooperativa em estudo.

Com o desenrolar das atividades realizadas na Ligue Táxi, pode-se observar que a direção da cooperativa passou a reconhecer, em partes, a necessidade de trazer para dentro da organização o conceito de Comunicação Integrada. Entretanto, encontra grandes dificuldades, principalmente, no processo de participação dos seus públicos de interesse, em especial, os próprios cooperados.

A necessidade de integração dos cooperados nas decisões sobre os rumos da Cooperativa foi a maior dificuldade interna diagnosticada. É neste cenário que a Comunicação torna-se ferramenta fundamental na integração dos interesses dos diversos públicos que se relacionam com a Cooperativa, em torno de um objetivo comum. A unicidade de visão e obstinação, por parte de todos os seus membros, são os grandes propulsores para o alcance racional de seus propósitos.

Não propomos nenhum modelo de fórmula ideal, porque, certamente, ele não existe, mas utilizamos os recursos possibilitados pela Comunicação Social e, mais especificamente, as Relações Públicas para o desenvolvimento de relações harmoniosas, para que interesses individuais não barrem o crescimento do grupo como um todo.

Como pesquisadoras, é imprescindível ressaltar a oportunidade de realizar uma troca recíproca com a Instituição, pois as reflexões apresentadas neste trabalho são os resultados dessa relação. Acreditamos que os encontros realizados, por si só, já contribuíram para revelar à Cooperativa a necessidade de gerir a comunicação. E de despertar uma postura mais crítica e estratégica a respeito dos processos de gestão, do planejamento da comunicação e da importância da colaboração.

O presente trabalho também se empenhou em demonstrar a relevância da atuação de um profissional de Relações Públicas no âmbito das cooperativas de rádio-táxi, responsabilizando-se por estreitar o relacionamento com os diversos públicos envolvidos com a organização. O valor deste estudo se faz mais acentuado, quando o mesmo contribui para ressaltarmos o valor da comunicação integrada para o sucesso das organizações cooperativas.

Este estudo é, apenas, mais uma contribuição para a atividade de Relações Públicas. Pensemos que o conhecimento é inesgotável e que sempre novos saberes poderão ser acrescentados a esta área. Não aspiramos, neste curto espaço, encerrar questões, mas sim, possibilitar que outros caminhos acendam para que novos estudos continuem a acontecer.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido T. S. **Para entender Relações Públicas**. 3ª.ed. São Paulo, Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. **Psicossociologia das relações públicas**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

ANTP: BBs (*site*). Disponível em: [http://hist.antp.org.br/telas/transporte/capitulo1\\_transporte.htm](http://hist.antp.org.br/telas/transporte/capitulo1_transporte.htm). Acesso em: 29 nov. 2009.

ARAÚJO, Jefferson Barreto. Algumas tendências do cooperativismo. **Administradores.com.br**, João Pessoa, 1 dez. 2008. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/algumas\\_tendencias\\_do\\_cooperativismo/26650/](http://www.administradores.com.br/artigos/algumas_tendencias_do_cooperativismo/26650/)>. Acesso em 7 março 2009.

BALDISSERA, R. Comunicação total, excelente, integrada: a (re)afirmação do óbvio. In: Congresso Brasileiro de Comunicação, 25, 2002, Salvador. **Tópico temático...** Disponível em: <[http://intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002\\_Anais/2002\\_NP5BALDISERA.pdf](http://intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP5BALDISERA.pdf)>. Acesso em 18 fev. 2009

BORDENAVE, Juan Dias. **Comunicação e planejamento**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1994.

BRASIL cooperativo.coop.br: BBS (*site*). Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/brasil\\_cooperativo/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CABRAL, Paula G. B. **Aplicação da teoria dos jogos para formalizar a estratégia do uso do gás natural veicular em táxi na Paraíba**. João Pessoa: UFPB/CCSA, 2006. 109 p. Disponível em: < [http://www.ccsa.ufpb.br/~cme/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_25.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/~cme/arquivos/dissertacoes/dissertacao_25.pdf) >. Acesso em 26 jan. 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações** – Rio de Janeiro ; Ed. Campus, 2004

DIAS, Flávio A. O. P. **Serviços de táxi: elementos para um novo modelo regulatório**. Brasília: ENC/FT/UnB, 2007, 98 p. Disponível em: < [http://bdtb.bce.unb.br/tede\\_simplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2782](http://bdtb.bce.unb.br/tede_simplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2782)>. Acesso em: 26 jan. 2009.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003. Paginação irregular.  
ELITTE Táxi: BBS (*site*). Disponível em: < <http://www.elittetaxi.com.br/>>. Acesso em: 8 nov. 2009.

FINANCIAMENTO de táxis ganha R\$ 28 milhões em todo Estado. **Correio\***, Salvador, 17

fev. 2009. Disponível em: <<http://correio24horas.globo.com/noticias/noticia.asp?codigo=19043&mdl=50>>. Acesso em: 2 março 2009.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

GAIGER, Luiz (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2004.

FROTA de táxi já supera em 18% limite imposto por lei. **Atarde On line**, Salvador, 26 abril 2008. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/cidades/noticia.jsf?id=874042>>. Acesso em: 18 jan. 2009.

IBAMETRO e Getax fiscalizam taxistas em Salvador. **Atarde On line**, Salvador, 5 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/cidades/noticia.jsf?id=1024080>>. Acesso em: 18 jan. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : a edição do novomilênio. 7ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. ed. - São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_(org) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo, Pioneira, 1997.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos das Relações Públicas e da comunicação**. São Paulo, Pioneira, 1995.

LIGUE Táxi: BBS (*site*). Disponível em: <<http://www.liguetaxi-ssa.com.br/>>. Acesso em: 8 nov. 2009

MARTIN-BARBERO, Jesus. A Cidade Virtual: transformações da sensibilidade e novos cenários de comunicação. **Revista Margem**, São Paulo, n.6, nov. 1997. Disponível em: <<http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/Comedu/article/viewFile/4065/3816>>. Acesso em 14 fev. 2009.

MACHADO, Sandra M. C. F. **Gestão de cooperativa**: um estudo de caso. Salvador: Fundação Visconde de Cairu, 2006. 167p. Disponível em: <<http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf>>. Acesso em 01 fev. 2009.

MARTINS, Paulo E. M. **A reinvenção do sertão**: estratégia organizacional de Canudos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

NOIVAS on line. **Brunch**. Disponível em: <<http://www.noivasonline.com/brunch.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias práticas. São

Paulo: Atlas, 2002.

PEDROZO, E. A. Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In: ENAPAD, 17, 1993. Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: SOBER, 1993. Palestra. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/960.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2009.

PENTEADO, José R.W. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1977, 272 p.

PIRES, Maria L. S. **O cooperativismo agrícola em questão: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativismo do nordeste do Brasil e do leste do (Quebec) do Canadá**. Recife: Massangana, Fundação Joaquim Nabuco, 2004.

\_\_\_\_\_. **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PREFEITURA autoriza reajuste das tarifas de táxi. **Atarde On line**, Salvador, 26 abril 2008. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/cidades/noticia.jsf?id=791381>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

SESCOOP: *BBS (site)*. Disponível em: < [http://www.polisystem.com.br/oceb/oceb\\_calendario/calendario\\_principal.asp](http://www.polisystem.com.br/oceb/oceb_calendario/calendario_principal.asp)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

PREFEITURA Municipal de Salvador: *BBS (site)*. Disponível em:< <http://www.pms.ba.gov.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

SAMPAIO, Emanuel S. et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: história cenários e tendências. **Revista Unicoorp**. Querétaro, ago. 2004. Disponível em:< [http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliotheque/Vol1No2.05.Unircoop.Br%C3%A9sil.crop.pdf\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliotheque/Vol1No2.05.Unircoop.Br%C3%A9sil.crop.pdf(1).pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2009.

SILVEIRA, Aldery J. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

SIMÕES, Roberto J. P. **Relações públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SODRÉ, Muniz. Comunicação um novo sistema de pensamento. In: PORTO, S. D. et al (Org.). **Práticas Midiáticas e Espaço Público**. 1. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2001. p.51-58  
TORQUATO, Francisco G. R. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TAXIGAL. **O táxi no mundo**. Disponível em: <[http://www.taxigal.pt/museu\\_do\\_taxi/taxi\\_no\\_mundo.html](http://www.taxigal.pt/museu_do_taxi/taxi_no_mundo.html)>. Acesso em: 8 dez. 2008.

VALÉRIO, D. M. et al. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 04, n. 1, 2003. Disponível em: <[http://www.cientistasassociados.com.br/publicações/revista\\_mackenzie.pdf](http://www.cientistasassociados.com.br/publicações/revista_mackenzie.pdf)>. Acesso em 13 fev. 2009.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Sedan (automóvel)**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sedan\\_\(autom%C3%B3vel\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sedan_(autom%C3%B3vel))>. Acesso em: 4 março 2009.

\_\_\_\_\_. **Táxi**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1xi>>. Acesso em: 8 dez. 2008.

## ANEXOS

### ANEXO A – Questionário de Pesquisa Interna

A Cooperativa Ligue Táxi- Ssa, buscando cada vez mais estreitar o seu relacionamento com você, associado, você, quer através deste questionário conhecê-lo melhor e ouvir suas opiniões. Para isto, pedimos que você seja o mais verdadeiro possível nas suas respostas. Não é necessário identificar o questionário.

1. Qual sua escolaridade
  - Ensino Fundamental
  - Ensino médio incompleto
  - Ensino médio completo
  - Nível Superior incompleto
  - Nível Superior completo
  
2. Você conhece o Estatuto da Cooperativa?
  - Conheço Totalmente
  - Conheço Parcialmente
  - Desconheço
  
3. Como você tomou conhecimento do Estatuto?
  - Assembléias
  - Cópia do Estatuto
  - Informativos internos
  - Informações boca-a-boca
  - Outra \_\_\_\_\_
  
4. Você conhece o Regimento Interno da Cooperativa?
  - Conheço Totalmente
  - Conheço Parcialmente
  - Desconheço
  
5. Como você tomou conhecimento do Regimento Interno?
  - Assembléias
  - Cópia do Regimento Interno
  - Informativos
  - Informações boca-a-boca
  - Outra \_\_\_\_\_
  
6. Qual frequência você participa das Assembléias?
  - Sempre
  - Às vezes
  - Raramente

- Nunca
7. Como classifica a gestão atual (diretoria) da Cooperativa?
- Ótima
  - Boa
  - Regular
  - Ruim
8. Você se sente motivado no trabalho?
- Totalmente Motivado
  - Parcialmente Motivado
  - Desmotivado
9. Como você classifica o processo de comunicação entre a Cooperativa e seus associados?
- Ótimo
  - Bom
  - Regular
  - Ruim
10. Qual o seu grau de confiança sobre as informações que são fornecidas pela cooperativa?
- Confia Totalmente
  - Confia
  - Desconfia
  - Desconfia Totalmente
11. Em sua opinião, quais dos instrumentos abaixo funcionariam de forma mais eficiente na divulgação de informações sobre a Cooperativa (se necessário, marque mais de uma alternativa)?
- Boletins informativos
  - E-mails
  - Murais
  - Reuniões
  - Comunicação Informal (boca-a-boca)
12. Considerando o seu relacionamento geral com a cooperativa, você está?
- Totalmente Satisfeito
  - Satisfeito
  - Insatisfeito
  - Totalmente Insatisfeito

**ANEXO B – Logomarca da Cooperativa Ligue Táxi - Ssa**

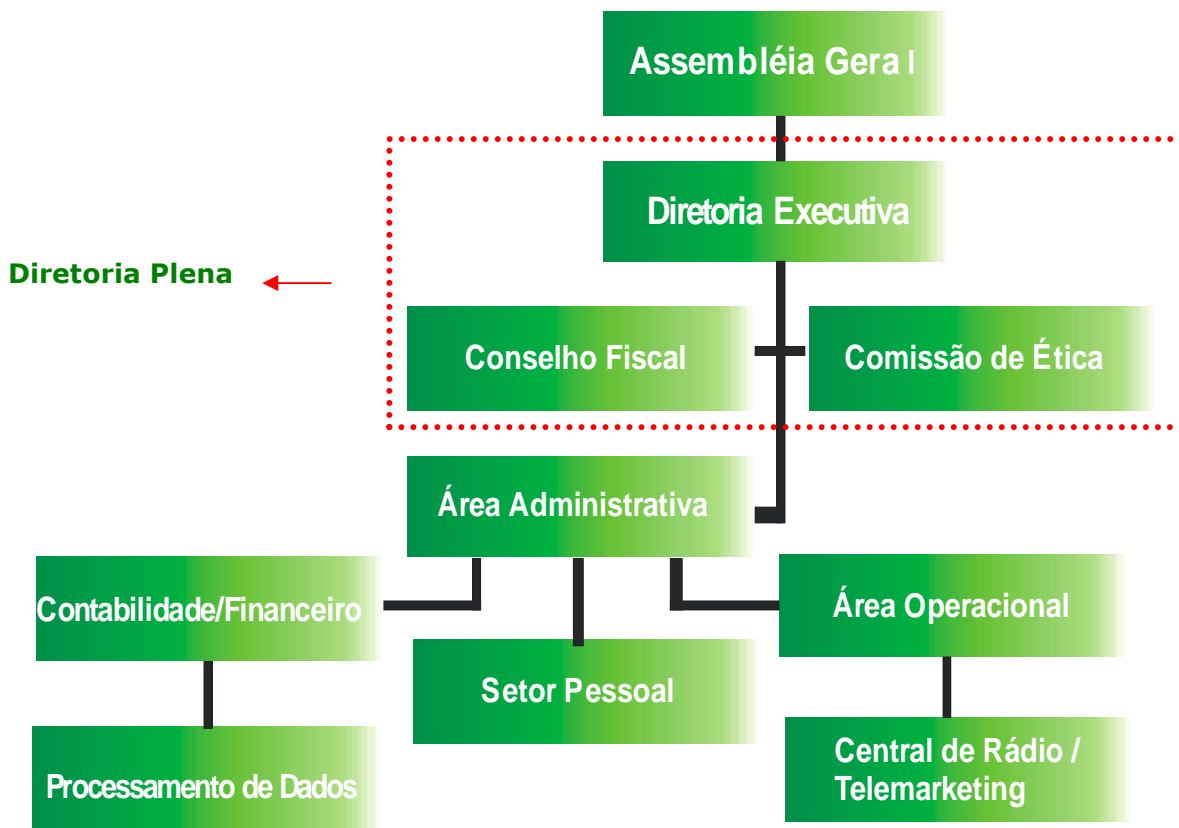


Fonte: Ligue Táxi -Ssa

**ANEXO C – Símbolo cooperativista**

Fonte: Portal do Cooperativismo

**ANEXO D – Organograma da Cooperativa de Rádio Táxi dos Motoristas Autônomos de Salvador Ltda. – Ligue Táxi**



Fonte: Ligue Táxi -Ssa