

Gestão em movimento: ascensão da viação Elite e declínio da viação Sul Fluminense no transporte público de Volta Redonda

Celso Raphael Santos Silva¹; 0009-0001-6459-8537
Lavinia Rodrigues Jardim¹; 0009-0002-1613-5017
Lucimeire Cordeiro da Silva¹; 0000-0001-8166-9803
Luciana Porto de Matos¹, 0000-0002-5786-9298
Lizandro Augusto Leite Zerbone¹, 0000-0002-2182-8638

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.
Celsoraphael545@outlook.com

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar os fatores de gestão empresarial – administrativos, operacionais e financeiros – que explicam a divergência de desempenho entre a Viação Sul Fluminense e a Viação Elite no transporte público de Volta Redonda entre 2016 e 2025. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, estruturada como estudo de caso comparativo entre as duas empresas, a partir de documentos oficiais, reportagens especializadas e dados públicos. Nesse período, a Elite consolidou sua expansão regional, enquanto a tradicional Sul Fluminense entrou em declínio, enfrentando grave crise operacional e financeira até a decretação de falência. A crise da Sul Fluminense foi marcada por endividamento excessivo, frota obsoleta e ineficiência operacional, em contraste com a estratégia da Elite, que investiu em renovação de frota, governança ativa e parcerias com o poder público. Conclui-se que as trajetórias divergentes refletem modelos de gestão distintos: a inércia e o foco em cortes de custos levaram à falência de uma empresa, enquanto a visão estratégica, orientada à inovação e adaptação, consolidou a outra como referência no setor de transporte coletivo regional.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Transporte Público; Governança Corporativa, Gestão Estratégica.

INTRODUÇÃO

O setor de transporte rodoviário é sensível a variáveis macroeconômicas, como juros e inflação, que elevam os custos operacionais. Segundo a Agência CNT Transporte Atual (2025), a inflação foi agravada pela alta dos combustíveis e consequente aumento das tarifas. Freitas et al. (2011) destacam que esse modal é o principal meio de deslocamento no Brasil, essencial para milhões de trabalhadores. A crise da Viação Sul Fluminense ilustra essa fragilidade: em 2019 interrompeu atividades devido à recuperação judicial e queda de 80% da demanda durante a pandemia (Moreira, 2021). Em 2022, teve a falência decretada por não conseguir quitar dívidas nem acessar financiamentos (Pelegi, 2022).

Atualmente, na cidade de Volta Redonda, de acordo com o site do Portal Flumibuss RJ (2025), as empresas que se destacam na realização de transporte intermunicipal atualmente são: viação Elite, viação Pinheiral, viação Cidade do Aço e viação Agulhas Negras. Das empresas apresentadas, o destaque se dá para a viação Elite que, segundo Oliveira (2025), é receptora do repasse de cinco linhas de ônibus da viação Pinheiral e, de acordo com o site da Prefeitura Municipal de Volta Redonda (2025), a empresa adquiriu dez veículos de transporte coletivo e possui planejamento de renovação da frota em quarenta por cento até o final deste ano totalizando trinta e um veículos.

Diante de desempenhos antagônicos das duas empresas (Elite e Sul Fluminense) expostos acima, o problema desta investigação pode ser colocado da seguinte forma: Que fatores de gestão explicam o melhor desempenho da empresa Elite em comparação à Sul Fluminense no setor de transporte coletivo regional?

Para responder ao problema de pesquisa, esta investigação terá como objetivo geral: identificar os fatores de gestão empresarial – administrativos, operacionais e financeiros que explicam a divergência de desempenho desses 2 grupos empresariais entre 2016 e 2025, período em que a Sul Fluminense entrou em recuperação judicial e a Elite avançou em concessões. Os objetivos intermediários desta investigação serão: analisar a regulamentação governamental; identificar estilos diferenciados de gestão praticados no setor de transporte público e mapear os comportamentos corporativos das empresas investigadas diante dos diferentes fluxos de demanda ao longo dos anos estudados.

O transporte coletivo rodoviário é essencial ao desenvolvimento da região Sul Fluminense, mas sua sensibilidade a variáveis macroeconômicas exige respostas rápidas. Entre 2016 e 2025, a trajetória distinta da Viação Sul Fluminense e da Viação Elite configurou um “laboratório natural” para analisar como a gestão influencia a resiliência empresarial. Esse contraste permite identificar mecanismos estratégicos de adaptação e aprimorar o debate sobre competitividade em mercados regulados.

MÉTODOS

Esta investigação científica será do tipo qualitativa e descritiva, quanto aos meios será bibliográfica e documental. Sua estruturação se dará com a construção de um estudo de caso comparativo entre as operadoras de transporte coletivo Viação Elite e Viação Sul Fluminense. Trata-se de uma investigação baseada exclusivamente em fontes secundárias. A coleta de dados se dará com o desenvolvimento destas cinco etapas como descrita no quadro 1 a seguir.

Quadro 1- Etapas para coleta de dados.

Etapa	Descrição	Exemplos de fontes
Levantamento bibliográfico	Identificação de conceitos-chave sobre gestão estratégica em serviços regulados, falência corporativa e recuperação judicial.	Livros clássicos e artigos da Revista Transportes..
Mapeamento documental	Varredura sistemática de documentos regionais (2016-2025).	– Jornais e portais especializados (<i>Diário do Transporte, Flumibuss RJ</i>). – Portais oficiais (Prefeituras de Volta Redonda, Barra Mansa, Resende).
Coleta de indicadores	Download de demonstrativos financeiros anexados a processos de recuperação judicial e relatórios mensais de intervenção.	Receita operacional, custo por km, idade média da frota, índice de pontualidade.

Fonte: autoria própria.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a CNI (2023), a gestão do transporte público no Brasil é responsabilidade dos municípios, que definem regras, rotas e tarifas, mas delegam a operação a empresas

privadas. A qualidade do serviço depende dessa relação, que pode ser prejudicada por subinvestimento e falhas de fiscalização. A simples substituição do gestor público por um privado não garante melhorias sem regulação consistente. Esse quadro resulta em tarifas altas, frota sucateada e insatisfação dos usuários. Já uma gestão pública proativa, com uso de subsídios, pode modernizar o setor, como ocorreu em Volta Redonda.

A análise de Carvalho et al. (2023) mostra que a eficiência do transporte público depende de indicadores como acessibilidade, confiabilidade, tempo de viagem e qualidade da frota. O foco apenas na redução de custos leva ao sucateamento e à insatisfação. Já investimentos em tecnologia, como GPS e biometria, são essenciais para eficiência e qualidade do serviço. No quadro 2 é apresentado os principais fatores de qualidade e eficiência.

Quadro 2- Fatores de Qualidade e Eficiência em Transportes Públicos.

Etapa	Descrição
Acessibilidade	Distância do usuário até o ponto de embarque/desembarque. Maior cobertura geográfica com linhas mais acessíveis.
Tempo de Viagem	Depende da velocidade comercial dos veículos e da geometria das linhas. Afetado por tráfego, estado da via e distância entre paradas.
Confiabilidade	Grau de incerteza do usuário sobre horários de partida e chegada. Medida pelo percentual de viagens não realizadas ou com atraso superior a cinco minutos.
Frequência de Serviço	Intervalo de tempo entre a passagem de veículos em uma parada. Importante para flexibilidade e planejamento dos usuários.
Características do Veículo	Estado de manutenção, limpeza, aparência geral e tecnologia embarcada (suspensão, ar-condicionado, elevador para PNE).

Fonte: autoria própria.

O financiamento do transporte público no Brasil permanece um desafio, pois o modelo baseado quase exclusivamente em tarifas, aliado à baixa tradição de subsídios públicos, difere da experiência internacional e fragiliza as empresas diante do aumento dos custos operacionais (FROTACIA, 2022). Esse cenário impõe uma escolha estratégica: reduzir despesas para garantir a sobrevivência imediata ou investir em infraestrutura e frota visando sustentabilidade no longo prazo. O caso de Volta Redonda ilustra os riscos da primeira

opção, uma vez que a Viação Sul Fluminense, fundada em 1960 e outrora líder local, entrou em recuperação judicial em 2019 e teve sua falência decretada em 2022 após anos de subinvestimento, falhas de gestão e degradação dos serviços, com atrasos, superlotação e insatisfação generalizada (PORTAL FLUMIBUSS RJ, 2022).

A crise da Viação Sul Fluminense agravou-se com problemas trabalhistas, greves e intervenção do poder público, que suspendeu linhas e repassou parte da operação até a decretação de sua falência em 2022, seguida do leilão e redistribuição de suas linhas (PORTAL FLUMIBUSS RJ, 2022). Em contraste, a Viação Elite, fundada em 1960, estruturou-se de forma sólida, investindo continuamente em frota moderna, tecnologia e capacitação de colaboradores, o que lhe garantiu qualidade, confiabilidade e reconhecimento como referência no transporte coletivo local (PORTAL DA VIAÇÃO ELITE, 2025).

Com a crise da Viação Sul Fluminense e da Pinheiral, a Viação Elite assumiu linhas repassadas pela prefeitura com apoio em subsídios, consolidando-se como referência local (PORTAL FLUMIBUSS RJ, 2022). A falência da Sul Fluminense decorreu de gestão reativa, marcada por subinvestimento e perda de ativos, enquanto a Elite adotou práticas proativas com foco em frota, tecnologia e qualidade. Essa postura transformou a crise em oportunidade e mostrou que a sustentabilidade do transporte público depende de inovação e alinhamento estratégico com o poder público.

Quadro 3 – Comparativo dos fatores de gestão empresarial das 2 empresas.

Fator de Gestão	Viação Sul Fluminense	Viação Elite
Saúde Financeira	Em recuperação judicial desde 2019 e falência decretada em 2022.	Crescimento contínuo e expansão por meio de aquisição de linhas.
Qualidade da Frota	Frota antiga e em más condições, resultando em falhas mecânicas e reclamações.	Renovação contínua da frota (20% a 40% em períodos curtos) com veículos 0km.
Inovação	Reconhecimento da necessidade de melhorias, mas falta de investimento e implementação de tecnologias.	Frota com tecnologia de ponta: suspensão a ar, GPS, biometria facial, elevadores e aplicativos.

Relação com o Poder Público	Conflito, resultando em suspensão e intervenção de linhas devido à má qualidade do serviço.	Parceria estratégica, assumindo linhas intervencionadas e aderindo a programas de subsídio para modernização.
-----------------------------	---	---

Fonte: autoria própria com os dados levantados no site do Portal Viação Elite e do Portal Flumibuss RJ

A relação com o poder concedente é determinante para o sucesso no transporte público. A Viação Sul Fluminense manteve postura conflituosa com a prefeitura, marcada por insatisfação dos usuários e intervenções para evitar o colapso. Já a Viação Elite construiu parceria estratégica, alinhando-se às metas municipais e assumindo responsabilidades com base em condições técnicas. A concessão de novas linhas e subsídios pela prefeitura não foi arbitrária, mas resultado de critérios pragmáticos. Assim, a colaboração entre operador e poder público garante consolidação empresarial mesmo em cenários de crise (O DIA, 2024).

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores de gestão empresarial – administrativos, operacionais e financeiros – que explicam a divergência de desempenho entre a Viação Sul Fluminense e a Viação Elite no período de 2016 a 2025. A análise evidenciou que a trajetória dessas empresas revela lições importantes para o setor de transporte público, especialmente em contextos de elevada regulação e sensibilidade a variáveis macroeconômicas.

Constatou-se que a Viação Sul Fluminense apresentou um modelo de gestão obsoleto e reativo, pautado na minimização de custos e na ausência de investimentos estruturais. Essa postura resultou em degradação da frota, insatisfação dos usuários, conflitos trabalhistas e dificuldades financeiras irreversíveis, culminando em sua falência e na perda de concessões. Em contraste, a Viação Elite adotou práticas de gestão proativas e adaptativas, com foco em três pilares: investimento contínuo em frota e tecnologia, priorização da qualidade do serviço e construção de uma relação de parceria com o poder público. Esse modelo permitiu à empresa consolidar sua posição no mercado e ampliar sua atuação em meio à crise de concorrentes.

Os resultados obtidos permitem concluir que, para as empresas privadas, a adoção de estratégias baseadas em inovação, modernização e qualidade operacional constitui um fator essencial para a sustentabilidade a longo prazo. Por sua vez, o poder público deve atuar não apenas como fiscalizador, mas como agente regulador e parceiro estratégico, utilizando mecanismos como subsídios e incentivos para estimular operadores eficientes e garantir a continuidade do serviço de transporte coletivo.

Observou-se que o caso de Volta Redonda ilustra que a sobrevivência e o sucesso no setor de transporte público estão diretamente relacionados à capacidade de adaptação e às escolhas de gestão. O declínio da Viação Sul Fluminense evidencia os riscos de uma gestão inerte, enquanto a ascensão da Viação Elite demonstra que inovação, visão estratégica e alinhamento com políticas públicas podem transformar desafios em oportunidades de consolidação.

NOTA DE TRANSPARÊNCIA/DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Algumas partes deste artigo foram reestruturadas com o auxílio da ferramenta de Inteligência Artificial ChatGPT, utilizada apenas para fins de resumo e adequação ao limite de páginas estabelecido, sob revisão crítica e aprovação dos autores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA CNT Transporte Atual. CNT aponta cenário econômico desafiador para o transporte em 2025. 20.02.25. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/cnt-aponta-cenario-econmico-desafiador-para-o-transporte-em-2025>. Acesso: 26 jun 25.

CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro; NERI, Marcelo José Braga; SOUZA, Felipe Bastos de; GOUVEIA, Felipe do Carmo; OLIVEIRA, Victor Maia de. Mobilidade urbana no Brasil: principais estudos produzidos pelo Ipea nos últimos quinze anos. *Boletim Regional, Urbano e Ambiental*, Brasília, n. 28, p. 119-135, 2023. Doi:10.38116/brua30art15 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378385871_Mobilidade_urbana_no_Brasil_principais_estudos_produzidos_pelo_ipea_nos_ultimos_quinze_anos. Acesso em: 6 set. 2025.

CNI. Confederação Nacional da Indústria (Brasil). *Mobilidade urbana no Brasil*. Brasília, DF: CNI, 2023. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ed/22/ed22859e-718c-4952-9ab2-ecbe500f9e11/mobilidade_urbana_no_brasil.pdf. Acesso em: 6 set. 2025.

PORTAL FLUMIBUSS RJ. Justiça de Volta Redonda decreta falência da Viação Sul Fluminense. 20 de setembro de 2022. Disponível em: <https://portalflumibussrj.com.br/2022/09/20/justica-de-volta-redonda-decreta-falencia-da-viacao-sul-fluminense/>. Acesso: 06 set 2025.

FREITAS, André Luís Policani; REIS FILHO, Carlos Augusto Couto; RODRIGUES, Fernanda Ramos. Avaliação da qualidade do transporte rodoviário intermunicipal e interestadual de passageiros: uma abordagem exploratória. Transportes, v. 19, n. 3, p. 49-61, 2011. Disponível em: [researchgate.net/profile/Andre-Luis-Freitas/publication/235734323_Avaliacao_da_qualidade_do_transporterodoviario_intermunicipal_de_passageiros_uma_abordagem_exploratoria/links/02bfe512f705b8089a000000/Avaliacao-da-qualidade-do-transporte-rodoviario-intermunicipal-de-passageiros-uma-abordagem-exploratoria.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre-Luis-Freitas/publication/235734323_Avaliacao_da_qualidade_do_transporterodoviario_intermunicipal_de_passageiros_uma_abordagem_exploratoria/links/02bfe512f705b8089a000000/Avaliacao-da-qualidade-do-transporte-rodoviario-intermunicipal-de-passageiros-uma-abordagem-exploratoria.pdf). Acesso: 26 jun 25.

FROTACIA. Os desafios do transporte urbano entre o público e o privado. Frotacia, 16 ago. 2022. Disponível em: <https://frotacia.com.br/os-desafios-do-transporte-urbano-entre-o-publico-e-o-privado/>. Acesso em: 5 set. 2025.

MOREIRA, Willian. Viação Sul Fluminense obtém autorização para alienar oito linhas de ônibus intermunicipais. Diário do Transporte. 08 de junho de 2021. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2021/07/08/viacao-sul-fluminense-obtem-autorizacao-para-alienar-oito-linhas-de-onibus-intermunicipais/>. Acesso: 27 jun 2025.

O DIA. Volta Redonda: duas linhas da Viação Pinheiral mudam de operadora a partir desta quarta-feira (20). O Dia, 20 nov. 2024. Disponível em: <https://odia.ig.com.br/volta-redonda/2024/11/6955986-volta-redonda-duas-linhas-da-viacao-pinheiral-mudam-de-operadora-partir-desta-quarta-feira-20.html>. Acesso em: 5 set. 2025.

OLIVEIRA, Vinícius. Prefeitura de Volta Redonda (RJ) informa repasse de mais cinco linhas municipais da viação Pinheiral para viação Elite. Diário do Transporte. 14 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2025/02/14/prefeitura-de-volta-redonda-rj-informa-repasse-de-mais-cinco-linhas-municipais-da-viacao-pinheiral-para-viacao-elite/>. Acesso: 27 jun 2025

PELEGI, Alexandre. Juiz decreta falência da Viação Sul Fluminense. Diário do Transporte. 21 setembro de 2022. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2022/09/21/juiz-decreta-falencia-da-viacao-sul-fluminense/>; Acesso: 01 jul 2025

PMVR-PREFEITURA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA. Transporte Público de Volta Redonda renova a frota e morador com VR Card paga mais barato e viaja mais. 26 de junho de 2025. Disponível em: <https://www.voltaredonda.rj.gov.br/comunicacao/noticias/41-stmu/10149-transporte-p%C3%BAblico-de-volta-redonda-renova-a-frota-e-morador-com-vr-card-paga-mais-barato-e-viaja-mais/>. Acesso: 30 jun 2025.

PORTAL FLUMIBUSS RJ. Volta Redonda. Disponível em: <https://guia.portalflumibussrj.com.br/regioes/sul-do-estado-e-costa-verde/volta-redonda/>. Acesso: 27 jun 2025.

PORTAL DA VIAÇÃO ELITE. A empresa. Disponível em: <https://viacaoelite.com.br/a-empresa/>. Acesso: 06 set 2025.