

**UNIVERSIDADE FERDERAL DE MINAS GERAIS**  
CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Eder da Costa Paulino

**SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO  
ECONÔMICO-FINANCEIRO: Estudo de Caso da Coomotaxi LTDA**

Belo Horizonte  
2011

Eder da Costa Paulino

**SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO  
ECONÔMICO-FINANCEIRO: Estudo de Caso da Coomotaxi LTDA**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica no nível de Pós- Graduação "*Lato Sensu*".

Orientador: Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral - UFMG

Belo Horizonte

2011



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Eder da Costa Paulino**, REGISTRO N° 2009748616. No dia 18/02/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado " **SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO DA COOMOTAXI LTDA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof Hudson Fernandes Amaral, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/02/2011.

Prof. Hudson Fernandes Amaral  
Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) Eder da Costa Paulino,  
número de matrícula 2009748616.

Modificações solicitadas:

1. FORMATAR VERSÃO FINAL
2. INCORPORAR TABELAS E QUADROS DA APRESENTAÇÃO NO CORPO DO TRABALHO FINAL
3. APRESENTAR O CÁLCULO E RESULTADOS DOS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA ESTUDADA
4. REFORMULAR A CONCLUSÃO EM FUNÇÃO DOS NOVOS RESULTADOS
5. NORMAS ABNT

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de, no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Hudson Fernandes Amaral  
(Orientador)

Assinatura Aluno(a): Eder da Costa Paulino

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 06 de Junho de 2011

Professor Orientador

Assinatura

## RESUMO

Este estudo é o resultado de uma pesquisa sobre a implantação de um sistema de controle gerencial na Coomotaxi LTDA.

O estudo teve como objetivos: determinar se a implantação de um sistema de controle gerencial transparente altera o desempenho econômico/financeiro na Coomotaxi LTDA; avaliar se houve melhora na agilidade da prestação do serviço da Coomotaxi; determinar a integração entre os setores administrativo e financeiro e avaliar se houve melhora na satisfação dos cooperados.

Foi realizado um Estudo de Caso com base em uma ampla identificação e análise de estudos prévios e informações disponíveis em fontes secundárias para elaboração de um pré-diagnóstico do desempenho econômico/financeiro da Coomotaxi LTDA. Analisado este documento, identificou-se as necessidades de informações adicionais. Elas foram obtidas por entrevistas diretas com 100 autores-chave da cooperativa. Determinado o pré-diagnóstico, ele foi revisto gerando elementos para a produção de um diagnóstico final, de uma síntese da avaliação e de um conjunto de propostas para a promoção de melhorias.

Concluiu-se que a implantação do sistema otimizou o emprego dos recursos, melhorou a segurança nas informações coletadas e promoveu maior agilidade no atendimento, sendo assim, a implantação do sistema de controle gerencial efetivado pelo SmartSis alterou positivamente o desempenho econômico-financeiro da Coomotaxi LTDA.

**Palavras-Chave:** Sistemas de Controle Gerencial. Desempenho Econômico-Financeiro. Cooperativismo.

## ABSTRACT

This study is the result of a research on the implantation of a system of managerial control in Coomotaxi LTDA.

The study had the objectives to determine whether the implantation of a management control system changes the economic / financial performance in Coomotaxi LTDA, assess whether there was improvement in the agility of the service Coomotaxi; determine the integration between the administrative and financial sectors and assess whether there was improvement in member satisfaction.

We conducted a Case Study based on a comprehensive identification and analysis of previous studies and information available from secondary sources to prepare a pre-diagnosis of the economic / financial Coomotaxi LTDA. Reviewed this document, we identified needs for additional information. They were obtained by direct interviews with 100 key authors of the cooperative. Given the pre-diagnosis, it was revised generating elements to produce a final diagnosis, an evaluation summary and a set of proposals for further improvement.

It was concluded that the deployment of the optimized use of resources, improved the security of information collected and provided greater flexibility in attendance, so the implementation of management control system effected by the Smarts positively affected the economic performance of financially Coomotaxi LTDA

**Keywords:** Management Control Systems. Financial and Economic Performance. Cooperatives.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP:	Balanço Patrimonial
CCL:	Capital Circulante Líquido
CDG:	Capital de Giro
CNC:	Conselho Nacional de Cooperativismo
COFINS:	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
GPRS:	General Packet Radio Service
GPS:	Global Positioning System
INSS:	Instituto Nacional de Seguro Social
IR:	Imposto de Renda
IVC:	Imposto Sobre Venda ao Consumidor
LC:	Liquidez Corrente
LG:	Liquidez Geral
LS:	Liquidez Seca
NCG:	Necessidade de Capital de Giro
LTDA:	Limitada
OCB:	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG:	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OS:	Ordem de Serviço
PL:	Patrimônio Líquido
PIS:	Programa de Integração Social
ROA:	Retorno sobre Ativos Totais
SEFIP:	Sistema Empresa de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
SENAT:	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST:	Serviço Social do Transporte
T:	Saldo de Tesouraria

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Justificativa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Objetivos Específicos.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Sistemas de Controle Gerencial.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Desempenho Econômico-Financeiro.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 <u>Análise Vartical</u> .....	13
2.2.2. <u>Análise Horizontal</u> .....	14
2.2.3 <u>Índices Econômico-Financeiros</u> .....	15
<i>A. Quanto à Estrutura de Capital (Índices da Situação Financeira)</i> .....	16
<i>B. Quanto à Liquidez</i> .....	16
<i>C. Índices de Endividamento</i> .....	17
<i>D. Índices de Lucratividade</i> .....	17
<i>E. Índices de Valor de Mercado</i> .....	18
<i>F. Indicadores de Atividade</i> .....	18
2.2.4 <u>Demonstrações e Relatórios Financeiros</u> .....	18
<i>A. Demonstração de Resultados</i> .....	19
<i>B. Balanço Patrimonial</i> .....	19
<b>2.3 Cooperativismo.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 <u>Origem do Cooperativismo</u> .....	20
2.3.2 <u>Princípios de cooperativismo</u> .....	22
2.3.3 <u>Cooperativismo no Brasil</u> .....	22
2.3.4 <u>Coomotaxi LTDA</u> .....	24
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4. CASO COOMOTAXI LTDA.....</b>	<b>27</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>38</b>



<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Controle gerencial é definido por Anthony (1965, p.17) como “o processo pelo qual os administradores se asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente de acordo com os objetivos da organização”. Este conceito foi incrementado com elementos comportamentais a partir da década de 50. Atualmente, Anthony e Govindarajan (2002, p.34) definem controle gerencial como “o processo pelo qual os executivos influenciam os outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas”, sendo que este processo envolve atividades como:

- Planejar o que a organização deve fazer;
- Coordenar as atividades das diversas partes da organização;
- Comunicar as informações;
- Avaliar informações;
- Decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar;
- Influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Ainda de acordo com Anthony (1965), controle gerencial distingue-se de planejamento estratégico e controle operacional situando-se em uma posição intermediária. O planejamento estratégico relaciona-se com a definição de metas e objetivos que englobam toda a organização no longo prazo. Já o controle operacional relaciona-se com as atividades que asseguram que as tarefas imediatas sejam realizadas, cabendo ao controle gerencial fazer a ligação entre esses dois níveis.

No atual contexto de globalização, compreender o funcionamento dos sistemas de controle gerencial em organizações que recebem influências culturais diversas pode auxiliar no sucesso dos empreendimentos.

A adaptação dos sistemas de controle gerencial de diferentes organizações é importante tanto para a própria organização, que pode assim utilizar o potencial estratégico das unidades, como para a sociedade local, que recebe investimento e tem sua economia incrementada.

Os sistemas de controle gerencial preconizam a total integração das diversas áreas da empresa, consolidando todos os dados e gerando informações para os diversos níveis gerenciais.

Com a promessa de atender às necessidades de informação nos níveis estratégico e tático, as informações de caráter financeiro são consideradas as mais importantes do sistema para as empresas.

O destino final das informações, cujo fluxo abrange todos os processos contemplados, partindo das vendas, produção, compras e outros, é justamente a área financeira das organizações.

Com o mercado de transporte de passageiros aquecido, houve um aumento na demanda por melhorias e incrementos na qualidade da prestação deste serviço. Diante disso, os sistemas de controle gerencial se mostraram como importante ferramenta capaz de organizar o fluxo de informações adequando-as às necessidades do setor.

Os serviços de taxi são denominados de *paratransit* (posicionado entre o carro e os ônibus) por Kang (1988), por ser um modo de transporte público com características entre os veículos privados e os públicos, sem uma rota regular e contínua. Homburger (1982) classifica esse serviço apenas como um tipo de *paratransit* não acessível ao público em geral por ser um transporte individual de tarifa alta, diferenciando-o dos transportes de massa cujas rotas são pré-estabelecidas, com horários fixos, tarifas públicas e disponibilidade a todos.

A prestação do serviço de taxi é oferecida ao consumidor de forma variada, sendo três os principais segmentos de mercado: os que procuram os passageiros nas ruas; os pontos de taxi e os serviços de rádio-taxi. O primeiro segmento ainda é utilizado em diversas cidades européias, australianas e norte americanas, contudo ele tem perdido espaço para os operadores de rádio-taxi, que vem crescendo no mercado devido à assimetria de informação. Com o avanço tecnológico e o constante crescimento na demanda, surge uma nova ferramenta de transmissão: o *General Packet Radio Service (GPRS)*.

O GPRS é um novo serviço de valor agregado não baseado em voz que permite o envio e recepção de informações por meio de uma rede telefônica móvel. Ele suplementa as tecnologias atuais facilitando conexões instantâneas uma vez que a informação pode ser enviada ou recebida imediatamente conforme a necessidade do usuário. Uma das empresas que utiliza o sistema de GPRS é o

Smartisis®. Ela é uma empresa que presta serviços às cooperativas de taxi fornecendo um sistema de controle gerencial através de um software operacional e outro administrativo.

A empresa abordada neste trabalho será a Coomotaxi Limitada (LTDA), pois foi a primeira cooperativa de táxi convencional do Estado de Minas Gerais fundada no dia 7 de julho 1984. Em 18 de dezembro do ano citado ela iniciou as suas atividades com o objetivo de atender as necessidades das empresas da região metropolitana de Belo Horizonte.

A Coomotaxi LTDA tem como peculiaridade e cultura o atendimento à Pessoa Jurídica. Atualmente possui mais de 2000 empresas cadastradas e conveniadas que utilizam os serviços tanto na capital mineira quanto em outros Estados brasileiros. Seu corpo administrativo é constituído por três diretores executivos, sendo: um diretor presidente, um diretor administrativo e um diretor financeiro.

A central de atendimento da Coomotaxi LTDA opera, em sede própria, 24 horas, atuando com serviços de rádio-táxi, possui frequência de rádio com ampla cobertura na capital e região metropolitana. Contudo, observa-se que o atual sistema utilizado tem tido dificuldades em suprir a crescente demanda do mercado.

Diante desses dados indaga-se: como a implantação de um sistema de controle gerencial transparente auxiliará no desempenho econômico-financeiro da Coomotaxi LTDA?

## **1.1 Justificativa**

A Coomotaxi LTDA é uma empresa que, diariamente, gera um grande fluxo de informações, que, se direcionados e utilizados de forma adequada, podem beneficiar o setor administrativo da cooperativa através da integração dos setores, na agilidade da prestação dos serviços e na melhoria na segurança das informações.

Com o objetivo de melhorar o fluxo de informações surgem os sistemas de controle gerencial que preconizam a integração das diversas áreas da empresa, consolidando todos os dados e gerando mais informações sobre os diversos níveis gerenciais.

Contudo, não se sabe até onde esse sistema supre a necessidade de informação para a gestão financeira das empresas. Por esta razão, o presente trabalho questiona a relação entre a implantação de sistemas de controle gerencial, como a utilização de sistema de informação, e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de taxi.

## **1.2 Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral determinar se a implantação de um sistema de controle gerencial transparente altera o desempenho econômico-financeiro da Coomotaxi LTDA.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos tem-se:

- Avaliar se houve melhora na agilidade da prestação do serviço da Coomotaxi LTDA;
- Determinar a integração entre os setores administrativo e financeiro desta empresa;
- Melhorar a satisfação dos cooperados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial teórico divide-se em três partes fundamentais. Na primeira, discute-se os sistemas de controle gerencial, discorrendo sobre os diferentes tipos de sistemas utilizados nas organizações. Na segunda, será abordado o desempenho econômico-financeiro das empresas. E, na terceira, será apresentado o setor no qual esta pesquisa será realizada: o cooperativismo.

### **2.1 Sistemas de Controle Gerencial**

É comum encontrar na literatura sobre controle gerencial várias definições referentes ao termo controle, em face das diferentes interpretações que diversos estudiosos apresentam acerca do assunto. O que se pretende neste momento é realizar uma revisão das principais abordagens sobre controle gerencial, com o intuito de propiciar uma fundamentação adequada ao estudo proposto.

Para Anthony e Govindarajan (2002) a formulação de estratégias é o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias e o controle gerencial é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediências a elas.

Do ponto de vista de idealização de sistemas, a diferença mais importante entre a formulação de estratégias e o controle gerencial é que a formulação de estratégias é essencialmente assistemática. Quando surge um risco ou quando surge uma nova idéia, entra em cena a formulação de estratégias. Como os riscos e oportunidades não são detectados sistematicamente, as decisões estratégicas são assistemáticas, podendo ocorrer a qualquer tempo.

A diferença mais importante entre o controle de tarefas e o controle gerencial está no fato de que muitos sistemas de controle de tarefas são científicos, e o controle gerencial não pode ser reduzido a uma ciência. Por definição, o controle gerencial compreende o comportamento dos executivos e comportamentos não podem ser expressos por meio de equações. Ele abrange tipos amplos de atividades, e os executivos decidem o que deve ser feito dentro dos limites das

estratégias. O controle de tarefas abrange tarefas específicas para as quais não há julgamentos a serem feitos.

Para estes autores, o propósito central de um sistema de controle gerencial é assegurar, na medida do possível, a congruência dos objetivos. Isso significa que os atos e as atitudes adotados pelos funcionários, em conformidade com seus próprios interesses, sejam também do interesse da organização (*goal congruence*).

Assim, do planejamento estratégico, o controle gerencial deve buscar os objetivos da organização e as orientações para alcançá-lo, enquanto que para o controle operacional deve fornecer parâmetros que certifiquem se as tarefas estão sendo conduzidas eficaz e eficientemente.

Os autores destacam que mesmo sendo sistemático, o processo de controle não é mecânico na medida em que depende da interação entre as pessoas. Eles mencionam que os gerentes possuem objetivos pessoais, e o problema central do controle é induzi-los a agirem de tal maneira que ao procurarem alcançar seus objetivos pessoais, ajudem a alcançar os objetivos da organização.

Voltando um pouco no tempo, nas décadas de 80 e 90, houve um maior interesse em entender a relação existente entre o contexto social e organizacional e os sistemas de controle gerencial. De acordo com Macintosh (1994, p.87) “a premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho”.

Com base nesta concepção, o controle gerencial passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu ambiente ou contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração. Sendo que ambas as perspectivas devem ser direcionadas para o desempenho.

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se a ele. Assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano. Também sob a perspectiva estratégica, Atkinson (1998) afirma que a contabilidade e o controle gerencial precisam se

articular com as opções estratégicas escolhidas pelas empresas para se tornarem colaboradores importantes visando o sucesso da organização. Neste sentido, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Na abordagem de Hofstede (1978), a implantação de um sistema de controle gerencial requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio-psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais. A essência do seu plano de referência está centrada em variáveis políticas, como negociação, valores e julgamentos.

Desta forma, ele rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle gerencial. Cabe ressaltar que a partir desta visão é comum se chegar a princípios gerais de controle que possam ser aplicados a diferentes situações. Desta forma, o controle cibernético representa uma abordagem lógica e abstrata ao estudo dos sistemas de controle. Como alternativa Hofstede (1978) sugere o processo homeostático, que embora seja composto de elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho entre unidades controladoras e controladas. Neste caso, o controle rígido de pessoas e atividades cede espaço a um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos; direcionado ao autocontrole.

## **2.2 Desempenho Econômico-Financeiro**

A crescente demanda por rapidez na tomada de decisões empresariais ocasionada pela dinâmica característica de uma economia globalizada, onde as distâncias estão cada vez mais cerradas, tem levado as organizações corporativas a buscarem, de forma cada vez mais ágil, métodos eficientes e seguros de análise de desempenho financeiro, que vão permitir enfrentar a concorrência e os desafios gerenciais na era do conhecimento.

Para as organizações que buscam competitividade e destaque no seu ramo de atividades é fundamental desenvolver processos próprios de avaliação de seu desempenho de acordo com suas peculiaridades.



Um processo eficaz de avaliação de desempenho financeiro vai subsidiar o processo decisório na organização quando esta, por necessidades estratégicas e de diferenciação, requisitar dados financeiros pertinentes a sua situação.

Os projetos de desenvolvimento de novos produtos, ampliação de plantas industriais, prospecção de novos clientes, campanhas publicitárias, associação com outras empresas do ramo, enfim demais ações que objetivam tão somente o crescimento organizacional, sustentabilidade e por que não liderança nos respectivos ramos de atividade somente serão postas em prática, ou terão seu desenvolvimento iniciado, a partir do momento que se tenha dados quantitativos que reflitam a situação financeira da organização.

Esta mensuração de desempenho financeiro se apresenta de diversas formas aplicando, por conseguinte, diferentes métodos de medição e análise.

O objeto principal do processo de análise dos demonstrativos financeiros é fundamentar a tomada de decisão na organização. A análise consiste em apurar os índices relevantes e sua interpretação, bem como o estabelecimento de procedimentos lógicos e sistêmicos que se adaptem melhor às características de cada organização envolvidas no processo.

O analista financeiro deve procurar proceder desenvolver medidas analíticas no sentido de retratar a situação real, com base simplesmente nos números frios que lhes são apresentados. Para Assaf Neto (2005), o enfoque da análise das demonstrações financeiras pode variar de acordo com o perfil do analista, pois cada administrador, acionista ou investidor externo concentra o foco da análise para os indicadores que melhor refletem nos seus interesses de acordo com o perfil e indicadores de interesse.

As principais ferramentas de análise financeira que são utilizadas pela maioria das organizações, e que são peças-chave no processo de tomada de decisão financeira serão descritas a seguir.

### 2.2.1 Análise Vertical

Sempre que se analisam demonstrativos financeiros para fundamentação do processo decisório deve-se partir do princípio de que os dados obtidos devam ser

comparados com dados previamente determinados em outras ocasiões. Procura-se fazer um comparativo de dados presentes com dados passados para que se possa projetar o futuro.

Segundo Matarazzo (2003), a análise vertical constitui-se num processo comparativo que é expresso em forma percentual. Calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor-base.

Já Assaf Neto (2005) a análise vertical considera percentualmente as proporções existentes entre as diversas contas, não sendo necessária a indexação dos valores considerados. Para ele, esta análise produz as mesmas interpretações quer se trabalhe em bases nominais, ou em bases reais. Nessa observação também está considerada a hipótese de que os vários elementos contábeis apresentados estejam expressos em moeda na data base considerada nas demonstrações.

A leitura e interpretação real que se faz na análise vertical é poder mensurar a participação relativa de cada item em cada demonstrativo e a sua respectiva evolução no tempo.

### 2.2.2 Análise Horizontal

Ainda de acordo com Matarazzo (2003), a análise horizontal “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica.”

Para ele, o objetivo da análise horizontal é “mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa”.

Já para Assaf Neto (2005, p.105),

essa análise permite que se avalie a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos seqüenciais de tempo. Por exemplo, as evoluções das vendas e dos lucros brutos de uma empresa, verificadas nos últimos três anos, são facilmente avaliadas e interpretadas mediante o estudo da análise horizontal aplicada às demonstrações de resultados referentes aos períodos considerados.

Para ele, o crescimento horizontal desses valores é obtido por meio de números-índices, relacionando-se cada resultado ocorrido em uma data anterior, em que esta servirá de data-base para as próximas datas, e posteriormente, multiplicam-se os quocientes por 100.

### 2.2.3 Índices Econômico-Financeiros

Cruz (1978) diz que os índices econômico-financeiros são inter-relações dos demonstrativos contábeis de forma que cada um fornece a visão de um aspecto específico da situação ou desempenho da organização. Tais inter-relações são quocientes, que representam cada qual, uma interpretação conforme o número calculado.

Matarazzo (2003) afirma que os índices constituem a técnica de análise mais empregada, sendo que a característica fundamental dos índices é fornecer uma visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

Como dito por ocasião da análise horizontal e vertical, estes índices só apresentarão alguma interpretação e um significado plausível e aproveitável se estiverem sendo comparados a números passados já atingidos pela organização.

Basicamente, ao se executar a análise de índices, uma organização deve iniciá-la calculando índices básicos. À medida que as atividades forem avançando e se desenvolvendo, a organização deve traçar o cálculo de índices mais detalhados que possam oferecer maiores informações.

Matarazzo (2003) subdivide a análise das demonstrações financeiras em análise da situação financeira e análise da situação econômica. Ele subdivide os índices em “índices que evidenciam os aspectos da situação financeira” e em “índices que evidenciam aspectos da situação econômica”. Já os índices da situação financeira, por sua vez, são subdivididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez.

Um exemplo dessas classificações é descrito a seguir:

A. Quanto à Estrutura de Capital (Índices da Situação Financeira):

- Composição do Endividamento =  $\text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$ .

Este índice mede o quanto do Capital de Terceiros é de Curto Prazo;

- Imobilização do Patrimônio Líquido =  $\text{Ativo Permanente} / \text{Patrimônio Líquido}$ .

Este índice mede o quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada real do Patrimônio;

- Endividamento Geral =  $(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}) / \text{Ativo Total}$ .

Este índice mede o quanto do Capital de Terceiros existe para cada real aplicado do Ativo Total;

- Participação de Capital de Terceiros =  $(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}) / \text{Patrimônio Líquido}$ .

Este índice mede o quanto a empresa tomou de Capital de Terceiros em relação aos Recursos Totais.

B. Quanto à Liquidez:

- Liquidez Geral =  $(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$ .

Este índice mostra se a empresa tem a capacidade de honrar os seus compromissos em Curto e Longo Prazo;

- Liquidez Corrente =  $\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$ .

Este índice reflete a capacidade de pagamento da empresa no Curto Prazo;

- Liquidez Seca =  $(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Exercício Seguinte}) / \text{Passivo Circulante}$ .

Este índice apresenta a capacidade de pagamento da empresa no Curto Prazo sem levar em conta os Estoques;

- Liquidez Imediata = Liquidez Imediata = Disponível / Passivo Circulante.  
Obtido pela relação existente entre o Disponível e o Passivo Circulante:

C. *Índices de Endividamento:*

- Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio = Exigível Total (Passivo + Exigível a Longo Prazo) / Patrimônio Líquido;
- Relação de Capital de Terceiros/Passivo Total = Exigível Total / Passivo Total (Exigível Total + Patrimônio Líquido);
- Imobilização de Recursos Permanentes = Ativo Permanente / Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido.

D. *Índices de Lucratividade:*

- Margem Líquida = Lucro Líquido / Receita Líquida.  
Este índice indica a porcentagem do Lucro Líquido sobre a receita de Vendas Líquidas;
- Retorno sobre o Ativo = Lucro Líquido / Ativo Total Médio.  
Este índice mostra a potencialidade de geração de lucro a partir do investimento em ativo;
- Retorno sobre os ativos totais (ROA) = Lucro Líquido disponível para detentores ações ordinárias / Ativos Totais;
- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido Médio.  
Este índice mostra a Taxa de Rendimento do Investimento na empresa;
- Giro do Ativo = Receita Líquida / Ativo.  
Este índice indica o quanto foi vendido com o Valor Investido no Ativo.

### E. Índices de Valor de Mercado

- Lucro por Ação = Lucro Líquido / Número de Ações Emitidas;
- Índice Preço/Lucro = Preço de Mercado (Aquisição) da Ação / Lucro por Ação.

### F. Indicadores de Atividade

- Prazo Médio de Estocagem: Estoque médio x 360 / Custo dos Produtos Vendidos.

Indica o tempo médio necessário para a completa renovação dos estoques da empresa.

- Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores = Contas a Pagar a Fornecedores x 360 / Compras Anuais a Prazo;
- Prazo Médio de Cobrança = Valores a Receber de Vendas a Prazo x 360 / Vendas Anuais a Prazo.

#### 2.2.4. Demonstrações e Relatórios Financeiros

Para Weston e Brigham (2000), dos vários relatórios que as empresas enviam a seus acionistas, o relatório anual é provavelmente o mais importante, pois nele é fornecido o relatório operacional em forma dissertativa. Neste relatório anual podem ser apresentadas informações de maneira que em seu conjunto elas forneçam o quadro contábil das operações empresariais e sua situação financeira. Dentre essas informações há: as Demonstrações de Resultados (Demonstração dos Lucros Retidos e Demonstração do Fluxo de Caixa) e o Balanço Patrimonial.

O relatório das demonstrações financeiras tem por objetivo informar e descrever o que realmente aconteceu com os lucros e dividendos nos últimos anos,

enquanto que as informações dissertativas tentam explicar por que as coisas ocorreram e como ocorreram (WESTON E BRIGHAM, 2000)

A análise de demonstrações financeiras envolve a comparação do desempenho da empresa com o de outras empresas do mesmo setor. Isso a ajuda a identificar deficiências e a tomar medidas que melhorem o seu desempenho.

#### *A. Demonstração de Resultados:*

De acordo com Weston e Brigham (2000, p.34) a *demonstração de resultados* é uma demonstração que resume as receitas e despesas da companhia durante um determinado período contábil geralmente um trimestre ou um ano.

Marion (2005, p.112) define que:

Ao fim de cada exercício social, conforme disposição da Lei das Sociedades por Ações, a Contabilidade da empresa elabora, entre outras demonstrações, a Demonstração do Resultado do Exercício, em que observamos o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo).

#### *B. Balanço Patrimonial*

Demonstra a situação financeira da companhia em um ponto específico do tempo. Divide-se em quatro grandes tópicos: Ativo, Passivo Exigível, Resultados do Exercício Futuro e Patrimônio Líquido. O Ativo é dividido em três grupos: Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente, no qual o Ativo Permanente subdivide-se em Investimentos, Imobilizado e Diferido.

O Passivo Exigível subdivide-se em Circulante e Exigível a Longo Prazo. Segundo Weston e Brigham (2000), Patrimônio Líquido é composto por Capital Social, Reservas de Capital, Reservas de Reavaliação, Reservas e Lucros, Lucros ou Prejuízos Acumulados.

## 2.3 Cooperativismo

Charles Darwin propôs que os seres vivos passam por um processo de seleção natural, modificando-se conforme o conjunto de forças que atuam no ambiente. Os mais aptos e os mais capazes são os que perseveraram. (OCEMG, 2010)

Independentemente das filosofias e do pensamento econômico e social, o fato concreto e o objetivo é que o ser humano vive em estado permanente de competição. Neste contexto as cooperativas organizam as pessoas, corrigindo o que seriam as fragilidades individuais e constrói sua aptidão para a competição.

### 2.3.1 Origem do Cooperativismo

A palavra **cooperar** deriva etimologicamente da palavra latina “*cooperari*”, formada por “*cum*” (com) e “*operari*” (trabalhar), e significa agir simultaneamente ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito.

Pessoas, momentos, fatos e lugares fazem a história do cooperativismo no mundo, no Brasil e em Minas. A origem do cooperativismo se apresenta em registros históricos que demonstram a livre associação e a solidariedade como bases para empreendimentos de interesse comum das sociedades desde tempos imemoriais. Esse espírito cooperativo ajudou o ser humano a impulsionar e a desenvolver sua cultura.

Além das ágapes dos primeiros cristãos, as marcas da cooperação econômica já se faziam notar entre os povos babilônicos, gregos, romanos, russos, chineses, sérvios, germanos, entre outros.

Cerca de mil anos antes de Cristo, na região próxima da fronteira entre a Índia e Bangladesh, produtores de arroz criaram organizações cooperadas como forma de reduzir os riscos na travessia da Foz do Rio Ganges. Suas colheitas eram repartidas em barcos para diminuir as perdas em caso de naufrágio. (OCEMG, 2010)



Assim surgiram as primeiras associações, corporações de ofício, destinados a regulamentar o processo produtivo artesanal, determinando qualidade e preço, quantidade produzida, margem de lucro, e o aprendizado e a hierarquia dos ofícios.

Existem outros exemplos de convivência cooperativa seculares, alguns ainda atuantes. As populações agrícolas da Europa construíram diques, canais, serrarias e obras de drenagem em comum, partilharam os campos para viabilizar a pecuária, organizaram mutirões para efetuar as colheitas, conservaram os produtos do seu trabalho, como no caso do leite, que era transformado em queijo e repartido entre os membros da comunidade. Associações de poupança e crédito rotativos, ainda existentes em várias partes do mundo, já estavam presentes no Japão há cerca de 600 anos. (BNDES, 2010 e OCEMG, 2010)

Todavia, as primeiras idéias cooperativas modernas surgiram, sobretudo na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX e nas experiências que marcaram a primeira metade desse século. Robert Owen (1771-1858), considerando o pai do cooperativismo moderno, cita que “uma sociedade pode ser formada de modo a existir sem crime, sem pobreza, com saúde, com pouca, senão nenhuma miséria, e com inteligência e alegria”.

Robert Owen e Charles Fourier (1772-1837) foram alguns dos primeiros e mais importantes pensadores a teorizar sobre associação e cooperação.

O surgimento do cooperativismo como empreendimento socioeconômico aconteceu na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, na pequena cidade de Rochdale. (OCEMG, 2010)

Operários e tecelões se reuniram em busca de alternativas de trabalho e sobrevivência. O movimento aparece como uma alternativa à exploração da classe trabalhadora. Enquanto a lógica do capitalismo institui a competição esse sistema estimula a cooperação. Cada um dos 28 tecelões entrou no negócio com uma libra. Em um ano, o capital da organização chegou a 180 libras. Em uma década, a organização já contava com 1400 associados.

A experiência foi difundida, primeiramente na Europa, com a constituição de cooperativas de trabalho na França e de crédito na Alemanha e na Itália, depois para o resto do mundo. Em 1881, já existiam 1000 cooperativas, totalizando 550 mil associados.

O idealismo desses pioneiros e, sobretudo, o realismo de adequar o projeto às suas possibilidades de execução formam os alicerces do movimento cooperativista moderno.

### 2.3.2 Princípios de Cooperativismo

- 1º Princípio: Adesão voluntária e livre;
- 2º Princípio: Gestão democrática e livre;
- 3º Princípio: Participação econômica dos associados;
- 4º Princípio: Autonomia e independência;
- 5º Princípio: Educação, formação e informação;
- 6º Princípio: Intercooperação;
- 7º Princípio: preocupação com a comunidade (responsabilidade social).

### 2.3.3 Cooperativismo no Brasil

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG, 2010), “cooperativismo é uma doutrina baseada em princípios e valores universalmente aceitos.” Associa quase um bilhão de pessoas no mundo inteiro. Se a cada cooperado correspondessem três agregados, o número de cidadãos ligados ao movimento cooperativista chegaria à metade da população da Terra. Um contingente monumental, em prol da justiça social com distribuição de riqueza, pleno emprego, segurança jurídica, em fim, os alicerces da democracia.

Para além dos interesses dos seus associados, o 7º princípio do cooperativismo prega a preocupação com a comunidade. Por isso, em todo o mundo, as cooperativas hoje têm funcionando com ponte entre o mercado e a realização de pessoas comuns, mesmo as não cooperadas.

Mas nem sempre foi assim. Até a queda do muro de Berlim, em 1989, o cooperativismo era visto como uma terceira via para o desenvolvimento entre o

capitalismo e o socialismo. De lá pra cá, com a nova onda de exclusão social e concentração de riqueza determinada pela globalização da economia, o movimento cooperativista ganhou novo e poderoso impulso. (OCEMG, 2010)

A história recente tem mostrado a forças das ações solidárias e a cultura do cooperativismo no renascimento econômico de países arrasados por guerra e conflitos internacionais. Dados indicam que os chamados “cooperados” têm tendência a ganhar 30% a mais do que ganhariam no mercado se não estivessem reunidos em associações. A contratação de cooperativas tem representado também expressiva economia nos gastos das grandes empresas e dos governos.

Em todos os continentes, governos modernizaram a legislação de apoio à doutrina cooperativista e encontraram no movimento um parceiro para ações de distribuição de renda e emprego decente na defesa do ambiente, na educação e saúde para todos, na segurança alimentar e enérgica, na organização das sociedades como um todo.

Ainda que a cooperação em seu sentido amplo de solidariedade estivesse presente em diversos episódios do Brasil pós Cabral, apenas a partir o século XIX é possível falar em cooperativismo como movimento sócio-econômico ou como doutrina.

A primeira cooperativa reconhecida no Brasil na data de 1889, com a constituição da sociedade cooperativa econômica dos funcionários públicos de Ouro Preto, Minas Gerais. (OCEMG, 2010)

A partir daí, foram criadas várias leis reguladoras da atividade cooperativista no setor agropecuário, Minas Gerais desponta novamente como berço da organização cooperativista, quanto o então governador João Pinheiro, estabeleceu seu programa agrícola priorizando a constituição de cooperativas como meio de reduzir a intermediação nas transações comerciais, concentradas, às épocas, nas mãos de estrangeiros. Em 1913, as cooperativas de crédito, consumo e produção foram normatizadas. Em 1932, Getúlio Vargas editou decreto que proporcionou ampla liberdade de funcionamento das cooperativas. No pós-guerra, surgiram algumas cooperativas como as de consumo e trabalho e também órgãos de representação. Até então, as cooperativas agrícolas eram hegemônicas. O decreto de Getúlio vigorou até 1966. (OCEMG, 2010)

No regime militar, as cooperativas perderam suas autonomias e sofreram abalos financeiros pela perda de incentivos fiscais. Com a criação do Conselho

Nacional de Cooperativismo (CNC), passaram a ser submetidas ao Estado. O ramo de consumo foi reduzido drasticamente, a partir da cobrança do Imposto sobre Venda ao Consumidor (IVC). A regulamentação bancária restringiu o crédito cooperativo, desestimulando o ramo. As cooperativas de habitação surgiram nesta época e tiveram como principal concorrente o governo, que criou, no mesmo período, o sistema financeiro de habitação.

Com todo esse retrocesso o cooperativismo entrou, na década de 70, desarticulado. Numa tentativa de fortalecer as cooperativas, o então ministro da agricultura, Luiz Fernando Cirne Lima, impôs a unificação de todas elas com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

De acordo com a Ocemg em seu livro comemorativo de 2010, o cooperativismo mineiro possui 765 cooperativas, quase 1 milhão de cooperados e mais de 29 mil empregos diretos. Ainda segundo dados da Ocemg (2010) este segmento em Minas movimenta mais de R\$ 18 bilhões e é responsável por 6,4% do PIB.

#### 2.3.4 Coomotaxi LTDA

A Coomotaxi LTDA foi a primeira cooperativa de taxi de Minas Gerais fundada em 1984. Ela surgiu com o intuito de cobrir a demanda de prestação de serviços às grandes empresas do estado mineiro.

Os taxistas se reuniram a fim de criar uma prestação de serviço que concedesse crédito à pessoa jurídica.

A partir de então outras cooperativas foram criadas e, hoje, somente a capital mineira, conta com seis cooperativas líderes no mercado transporte de passageiros. Dentre elas estão: Coopertramo, Disk Taxi (CooperSul), Ligue Taxi (Coopercasca), Cooperbhtaxi, Coopertaxi e Coomotaxi.

Dentre estas cooperativas, a Coomotaxi LTDA lidera o mercado de transporte de passageiros (pessoa jurídica) na capital mineira, arrecadando cerca de R\$1.200.000/mês, gerando 650 empregos, sendo 50 empregos diretos, 300 cooperados e 300 auxiliares.

### 3 METODOLOGIA

O emprego do método de estudo de caso como estratégia de pesquisa ocorreu em função da sua melhor adequação para coletar e analisar as provas empíricas desejadas.

Isso porque o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características e significados dos eventos da vida real. Além disso, como observa Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando se tratar de uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Inicialmente, procedeu-se a uma ampla identificação e análise de estudos prévios e informações disponíveis em fontes secundárias, o que permitiu a elaboração de um pré-diagnóstico do desempenho econômico-financeiro da Coomotaxi LTDA. Este documento serviu de base para a identificação de necessidades adicionais de informação, as quais foram, posteriormente, obtidas em processo de entrevistas diretas com autores-chave da cooperativa (diretores e cooperados). Mediante o emprego de roteiros de entrevista, puderam-se coletar as percepções e avaliações de 100 participantes. Com base nestas informações, o pré-diagnóstico foi revisto gerando elementos para a produção de um diagnóstico final, de uma síntese da avaliação e de um conjunto de propostas para a promoção de melhorias. (FIG. 1).

Os dados coletados, referentes ao período de Janeiro a Setembro de 2010, foram interpretados em Outubro de 2010. Para realizar a coleta de dados foram utilizadas as seguintes fontes de evidência:

- Software Smartsis®: este software fornece dados operacionais, administrativos e financeiros da cooperativa. Tais dados incluem: cadastro de passageiros; número de corridas solicitadas, realizadas e cancelas por período de tempo, por unidade solicitante, por região; forma de pagamento (voucher, dinheiro, cartão de crédito ou débito); ação das atendentes (quantidade e qualidade dos atendimentos, gravação telefônica); fluxo de caixa mensal, dados financeiros como: valor de corrida, valor de taxas, descontos fornecidos, entre outros;

- Entrevista com os cooperados: esta entrevista é direcionada com objetivo de avaliar a satisfação dos cooperados perante a cooperativa. Nas entrevistas foram avaliados: satisfação com os convênios (pessoa jurídica), satisfação com as operadoras de rádio, satisfação com a administração atual;
- Documentos da própria empresa: os documentos fornecem indicadores comportamentais tais como: demonstração dos resultados, balanço patrimonial, indicadores econômico-financeiros.

**FIGURA 1: Fases da Metodologia**

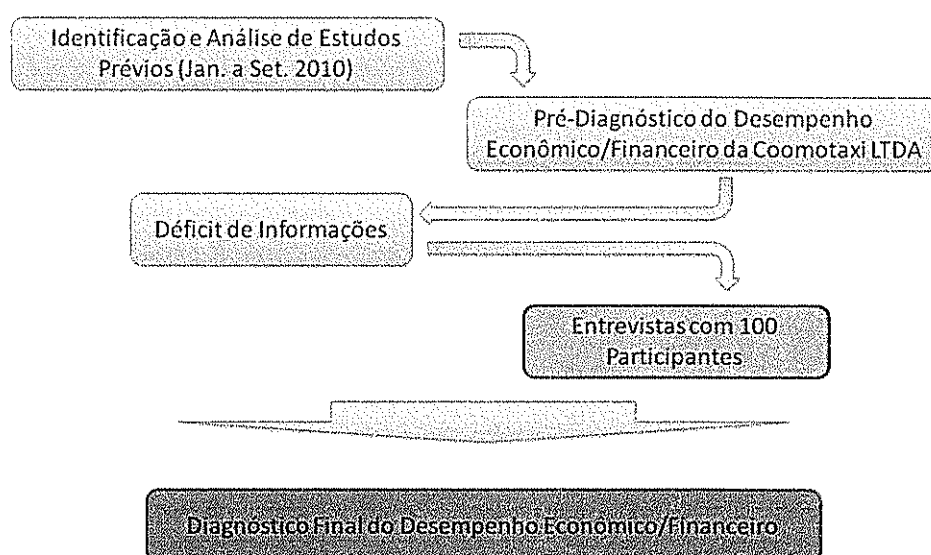


FIGURA 1: Fluxograma identificando as fases da metodologia. Período de coleta de dados: Janeiro a Setembro de 2010.

#### 4 CASO DA COOMOTAXI LTDA

A análise dos dados da Coomotaxi LTDA no período de Janeiro a Setembro de 2010 buscou revelar a relação entre a implantação de sistemas de controle gerencial, como a utilização do sistema de informação Smartsis<sup>®</sup>, e o desempenho econômico-financeiro nesta cooperativa.

O Software Smartsis<sup>®</sup> entrou em Abril de 2010 nesta cooperativa para auxiliar o sistema de controle gerencial. Como já foi mencionado, este Software gera um fluxo de informações como: cadastro de clientes; guia de ruas; interoperabilidade; corridas programadas; fila de pontos de taxi; GPS; gravações telefônicas e de rádio; indisponibilidades; formas de pagamentos; relatórios operacionais; contracheques/produção, Sistema Empresa de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (SEFIP); geração de despesas, taxas e saldos; cobrança (nota-fiscal, devedores); conta corrente do cooperado; corridas on-line.

Com estes instrumentos e com os dados gerados por ele, a administração conta com um forte aliado para detecção de falhas e acertos no processo gerencial e operacional da cooperativa, tornando o setor administrativo capaz de determinar mais facilmente o seu desempenho econômico-financeiro.

Analisando os dados fornecidos pelo Smartsis<sup>®</sup> no período de Janeiro a Setembro de 2010 pode-se perceber que houve significativa melhora na agilidade da prestação de serviço da Coomotaxi LTDA uma vez que após a instalação deste software o tempo para finalização de um atendimento de clientes já cadastrados caiu de 47 para 29 segundos, conforme demonstrado na TAB. 1.

A importância deste dado se refere ao incremento no número de atendimentos por atendente que passaram de 149 atendimentos/hora para 206 atendimentos/hora. Isso significa um aumento de 37% no número de corridas/mês, o que equivale a um aumento de 15% no faturamento mensal. (TAB. 1)

Além disso, a implantação deste novo sistema melhora o tempo de rastreamento das corridas reduzindo de 3 para 1 minuto (queda significativa de 2 minutos) no atendimento e na finalização da corrida, o que contribui ainda mais para agilidade na prestação de serviço bem como nos lucros da empresa. (TAB. 1)

Outro fator importante observado durante este período de aproximadamente 8 meses foi a maior segurança em seus processos administrativo-financeiros, uma vez

que o software promoveu a integração entre os departamentos operacional, faturamento, cobrança e financeiro determinando maior controle gerencial desde o momento da solicitação do taxi até a emissão de notas fiscais. (TAB.1)

O software Smartsis<sup>®</sup>, ilustrado na FIG. 2, engloba toda a dinâmica da cooperativa. O processo se inicia com a telefonista que tem que identificar o centro de custo, o centro de tarefa, o número da matrícula do cliente cadastrado, o nome do passageiro e o número do convênio. Feito isso, estes dados são automaticamente enviados para o faturamento e para a operadora de rádio. A operadora gera um número de ordem de serviço (OS) para cada motorista referente a cada corrida efetuada. Com este processo há redução do trabalho do setor de faturamento, pois basta a funcionária deste setor digitar o número da OS e todos os dados da corrida são computados.

Outro fator de segurança é a digitalização dos vouchers. O documento físico impresso permanece na empresa e o cliente recebe um CD contendo todos os dados faturados. Após o pagamento, caso o cliente necessite dos documentos físicos, a cooperativa envia os papéis. Além de assegurar a empresa contra fraudes, perdas, todo este processo gera uma economia de 15 dias de trabalho para o faturamento, que de 40 passou a 25 dias gastos para fazer o fechamento total. Para a Coomotaxi, isto equivale a um ganho de 37% na agilidade da prestação de serviço. Todos esses dados podem ser observados na TAB. 1.

O Smartsis<sup>®</sup> também gera a integração com o setor de cobrança. Uma vez que o sistema possibilita visualizar quais faturas estão em aberto, se pode fazer o bloqueio das empresas que não efetuaram o pagamento. Já com o setor financeiro, o software consegue determinar qual foi o valor faturado para as empresas e qual o valor que tem que ser pago para cada associado, recolhendo automaticamente as taxas e contas a serem pagas pelos cooperados (Instituto Nacional de Seguro Social - INSS, Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SEST-SENAT, Programa de Integração Social - PIS, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Imposto de Renda - IR, Plano de Saúde, Taxa do Fundo de Assistência ao Cooperado, Telefones Corporativo). Assim, o setor financeiro lança as taxas a serem pagas em cada conta corrente de cada associado já descontando do valor que eles têm a receber.

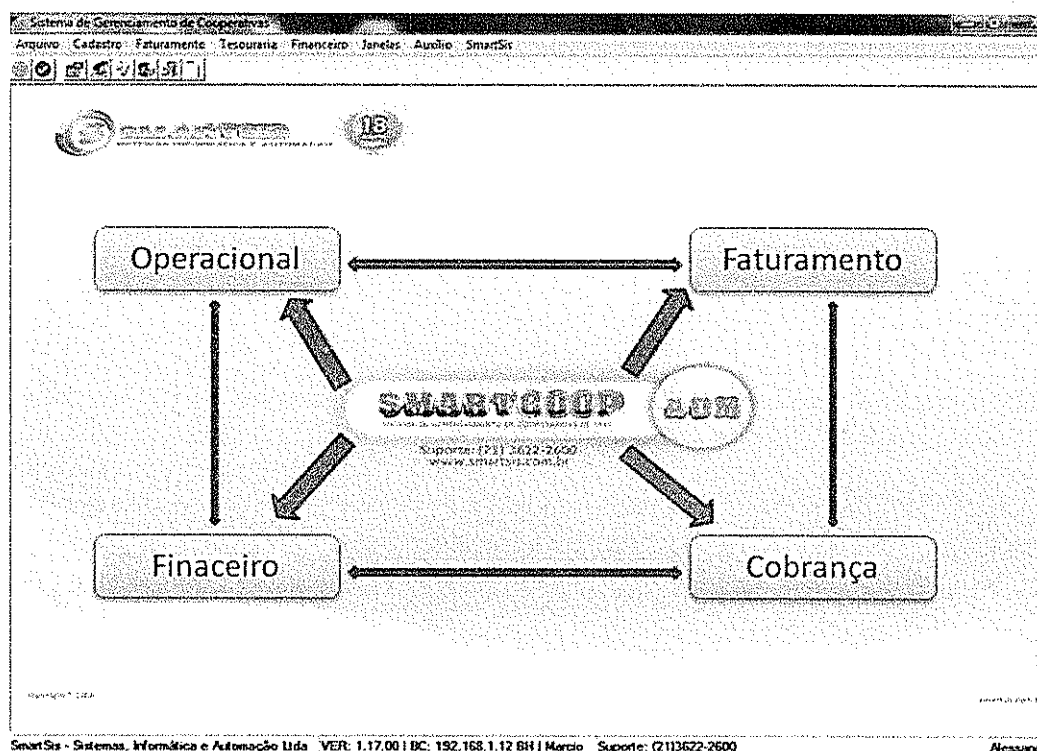


Desta maneira, com setores integrados e ágeis a administração consegue ter maior liberdade de ação para o completo gerenciamento. O processo é entrelaçado de tal forma que esses benefícios contribuem para maior satisfação do associado.

**TABELA 1: Dados Coletados na Fase de Identificação e Estudos Prévios de Jan./Set. 2010**

Parâmetros	Antes do Smartsis	Pós Smartsis	Resultados
<b>Tempo de Finalização do Atendimento</b>	47 Segundos	29 Segundos	Maior agilidade na prestação de serviço.
<b>Tempo de Rastreamento das Corridas</b>	3 Minutos	1 Minuto	
<b>Número de Atendimentos</b>	149 Atendimentos/hora	206 Atendimentos/hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 37% no número de corridas/mês;</li> <li>• Aumento de 15% no faturamento mensal.</li> </ul>
<b>Segurança no Processo Administrativo-Financeiro</b>	Não integração entre os setores administrativos	Integração entre os setores administrativos	Redução no trabalho do faturamento
	Documento Impresso	Documento digitalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de 15 dias para fazer o fechamento total. (de 40 para 25 dias)</li> <li>• Aumento de 37% na agilidade na prestação de serviço.</li> </ul>

**FIGURA 2: Software Smartsis® e a Integração dos Setores Administrativos**



Contudo, para que este não fosse um dado somente inferido, no mês de Outubro de 2010, também foram analisadas entrevistas realizadas de Janeiro a Setembro deste ano com 100 cooperados bem como os documentos da própria empresa cujo conteúdo contém a demonstração dos resultados do exercício (DRE), o balanço patrimonial (BP) e os indicadores econômico-financeiros.

As entrevistas avaliaram a administração como um todo. Elas foram aplicadas no dia da entrega dos vouchers, já que há uma grande concentração de cooperados. Sendo assim, os entrevistados foram aleatoriamente selecionados. Dentre as questões havia: pesquisa de satisfação com os convênios, com as operadoras de rádio e com a administração atual.

Na TAB. 2, observa-se que no quesito satisfação com os convênios (pessoa jurídica) houve uma resposta positiva: 90% dos associados entrevistados preferem o atendimento à pessoa jurídica, por apresentarem maior segurança tanto com relação ao histórico do passageiro quanto com relação à garantia de recebimento. Contudo,

os 10% restantes justificaram sua insatisfação pela falta de iniciativa da administração em divulgação dos serviços para pessoa física, bem como na criação de medidas ou serviços para atendimento de população especial (idosos).

Em relação às operadoras (TAB. 2) de rádio, percebe-se que houve uma indefinição por parte dos associados entrevistados: 58% consideraram o atendimento satisfatório, 21% consideraram-no regular e 21% ficaram insatisfeitos com relação ao atendimento. Quando analisadas as justificativas, percebeu-se que o critério "empatia" teve significativa relevância nesta avaliação. Diante disso, esta não foi uma avaliação confiável, pois os cooperados não avaliaram somente a atuação profissional das atendentes, mas sim suas relações pessoais, o que não era o objetivo deste estudo.

Com relação à administração atual a entrevista se desdobrou em: pesquisa de satisfação com a implantação do Smartsis® e com a atuação dos administradores.

Entre os entrevistados, o grau de satisfação com a implantação do Smartsis® foi divergente: 50% foram a favor ou ficaram satisfeitos e 50% não foram a favor ou não ficaram satisfeitos no período de Abril a Junho de 2010. Já de Junho a Setembro houve uma mudança no cenário correspondente a 72% de aceitação contra 28% de não aceitação. (TAB. 2)

Através da análise dos documentos da própria empresa, pode-se perceber que aqueles cooperados entrevistados que eram contra e que permanecem contra a implantação do sistema correspondem àquela parcela de cooperados mais antigos e mais velhos. Isto abre um amplo campo de questionamentos e de discussões acerca do perfil do cooperado. Estes cooperados mais velhos tem características conservadoras, são resistentes tanto às mudanças administrativas quanto à implantação de sistemas tecnologicamente mais avançados.

A queda de 50% para 28% na reprovação (TAB. 2) ocorreu após a realização da assembléia geral cuja apresentação demonstrava custo-benefício da implantação deste sistema, bem como a apresentação de resultados atuais da sua implantação.

Outro fator, além da idade, é o alto custo de implantação deste software em relação ao sistema anterior. Muitos associados acreditam que este investimento é desnecessário já que a Coomotaxi LTDA é uma cooperativa já tradicional em Belo Horizonte.

A pesquisa de satisfação sobre a atuação dos administradores foi, de forma inesperada, considerada excelente, pois 81% dos cooperados entrevistados classificaram a administração como ótima, 10% regular e 9% ruim. Este resultado foi inesperado uma vez que foi esta a administração responsável pela implantação do novo sistema. Contudo os cooperados se mostraram satisfeitos. Tal achado pode ser explicado pela transparência no processo administrativo, no incremento dos lucros e na maior agilidade na prestação de serviços. (TAB. 2)

**TABELA 2: Entrevistas (Pesquisa de Satisfação)**

Questões	Satisfatório	Reg	Insatisf	Considerações	Saldo
<b>Convênios (pessoa jurídica)</b>	90%	x	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança e garantia;</li> <li>• Falha em divulgação</li> </ul>	+
<b>Operadora de Rádio</b>	58%	21%	21%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> </ul>	x
<b>Admn. Atual</b>	50% (Abr. a Jun.)	x	50% (Abr. a Jun.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase transição</li> </ul>	x
	72% (Jun. a Set.)		28% (Jun. a Set.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadorismo;</li> <li>• Alto Custo</li> </ul>	+
<b>Atuação Admn.</b>	81%	10%	9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência no processo administrativo.</li> </ul>	+

Ao analisar os documentos da própria empresa, dentre eles o BP (Apêndice A), o DRE (Apêndice C) e os indicadores econômico-financeiros (TAB. 3), conclui-se que a Coomotaxi LTDA, por se tratar de uma cooperativa sem fins lucrativos, se encontra em ótimas condições financeiras, pois se percebe que suas contas são positivas antes mesmo de se recorrer a cálculos.

Mediante verificação das demonstrações contábeis da Coomotaxi LTDA, nota-se que a cooperativa apresenta números interessantes, com um bom Patrimônio Líquido (PL) figurado no Balanço Patrimonial (BP). Foi realizada uma análise financeira com os números divulgados nas demonstrações contábeis mencionadas por meio da utilização do grupo de Índices Financeiros de Liquidez e da Análise Moderna ou Dinâmica, demonstrados na TAB. 3.

Em utilização da análise tradicional, no que se refere aos índices de Liquidez, a Liquidez Geral (LG) da referida empresa se mostrou suficiente para honrar suas obrigações no ano de 2010, o que significa dizer que para cada R\$ 1,00 (um real) que a empresa deve, ela possui R\$ 1,11 para pagar suas contas. Logo, a saúde financeira da empresa, tanto a curto quanto a longo prazo está boa no ano de 2010.

A Liquidez Corrente (LC) se mostrou acima de R\$1,00 no exercício em questão, do que se conclui que o Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (CDG) está positivo. (TAB. 3) Além disso, ocorreu uma evolução de 13% em 2010.

Já a Liquidez Seca (LS) está boa, pois os ativos circulantes de maior liquidez resultaram em 2,16. Isso significa dizer que para cada R\$ 1,00 (um real) que a empresa deve, ela dispõe de R\$ 2,16 (Dois reais e dezesseis centavos) para pagar suas obrigações. (TAB. 3)

Em análise baseada no Modelo Dinâmico, concluiu-se que a empresa encontra-se numa situação denominada satisfatória, pois o Saldo de Tesouraria (T) é positivo (T+). Além disso, a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é positiva (NCG+) assim como o Capital de Giro (CDG+). A partir dessa situação, pode-se dizer que a empresa apresenta suficiência de recursos a longo prazo para o financiamento de suas necessidades de capital de giro, utilizando-se assim, de créditos de curto prazo. Assim a Coomotaxi LTDA encontra-se em equilíbrio financeiro.

**TABELA 3: Indicadores econômico-financeiros**

2010		2010	
ACO	1,090,618	ACF	384,508
PCO	440,489	PCF	205,266
<b>NCG</b>	<b>650,128</b>	<b>T</b>	<b>179,242</b>

2010		2010	
PPLP	2,591,357	LG	1.11
APLP	1,800,299	LC	2.16
<b>CDG</b>	<b>791,058</b>	LS	2.16

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão à análise financeira da Coomotaxi LTDA, diz-se que a liquidez da empresa está boa, diante de uma LC maior que R\$1,00. Logo, a capacidade de pagamento da empresa é boa, pois para cada R\$ 1,00 a empresa possui R\$ 2,16. Assim, de acordo com o Modelo Dinâmico, a situação da empresa é satisfatória, ou seja, apresenta um  $T$  positivo e a  $NCG$ , além de ser positiva, é alta, o que situa a cooperativa em equilíbrio financeiro.

Como foi demonstrado, os indicadores LG, LC, o LS e o fluxo de caixa corrente positivos enfatizam como é importante conhecer a saúde financeira da empresa. Pois é assim que o administrador consegue se embasar tomando a melhor decisão quando fizer alguma transação financeira. Isso torna a tomada de decisão mais eficaz e segura.

Foi objeto principal deste estudo de caso mostrar se a implantação de um sistema de controle gerencial consegue alterar o desempenho econômico-financeiro de uma cooperativa de taxi. De forma indireta buscou-se mostrar se este sistema é capaz de tornar uma cooperativa de taxi mais segura em suas informações e em seus controles, além de demonstrar sua contribuição para o mercado de taxi no Brasil. Diante disso, procurou-se identificar os pontos fracos e sanar os problemas existentes sem que isso trouxesse conflito para o interior da empresa estudada já que muitos de seus membros têm por característica a resistência a mudanças.

A história do cooperativismo no Brasil desenha a evolução das cooperativas neste país e demonstra uma série de falhas, dentre elas a necessidade de um controle mais efetivo nas suas operações, uma vez que as cooperativas possuem um faturamento alto bem como um alto fluxo de informações. As cooperativas precisam de sistemas de controle que sejam eficazes, transparentes e seguros.

Assim, pode-se observar que, após a análise do quadro exposto no presente trabalho, houve implemento no desempenho econômico-financeiro da Coomotaxi LTDA após a instalação de um sistema de controle gerencial efetivado pelo Smartsis®.

Este sistema proporcionou à empresa estudada maior desempenho nas atividades, otimização no emprego dos recursos, maior segurança nas informações coletadas, maior agilidade no atendimento. Tais condições adquiridas pelo controle

efetivo das atividades propostas demonstraram como é importante para a empresa controlar todas as atividades desenvolvidas. Assim, a empresa será mais competitiva no mercado tendo uma leitura ampla e segura de suas propostas.

Em resumo, um sistema de controle gerencial bem aplicado associado ao equilíbrio das contas como demonstrado, pode-se concluir que a Coomotaxi LTDA está no caminho certo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School Press, 1965. 180p.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 1019p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2° ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ATKINSON, A. Strategic performance measurement and incentive compensation. **European Management Journal**. v.16, n.5, p. 21-30, Oct. 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Critério oficial de classificação das MPME**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>, Acesso em 03 Set. 2010.

CRUZ, Older Lopes da. **Análise de relatórios financeiros: nova lei das sociedades anônimas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 133p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1996.

HOFSTEDE, 1978. Geert. The poverty of management control philosophy. **Academy of Management Review**, 45-61 p.

\_\_\_\_\_. 1981. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting, Organizations and Society** 6(3): 193-211.

HOMBURGER, W.S. **Transportation and Traffic Engineering Handbook**. 2ª Ed. Prentice-Hall, Londres, 1982.

KANG, C.H. **Táxi Deregulation: Internacional Comparison**. 1998. Dissertação de Mestrado de Engenharia e Planejamento de Transporte. Institute for Transport Studies – University of Leeds. Disponível em: <<http://taxi-reg.home.att.net/kang0898>> Acesso em 16 Set. 2010.

MACINTOSH, N. B. **Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach**. New York: John Wiley & Sons, 1994.



MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 11. ed. Rev. Atual. e Modern. São Paulo: Atlas, 2005. 502p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459p.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS E SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DE MINAS GERAIS. **40 anos Ocemg: Compromisso com o Cooperativismo Mineiro**. Belo Horizonte, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, Pearson Education do Brasil, 2000. xxxi, 1030 p.

## APÊNDICE A - Balanço Patrimonial

<b>Coomotaxi Ltda</b> <b>COOPERATIVA DE TAXI</b> <b>C.N.P.J :20.388.583/0001-87</b>		
<b>Balanço Patrimonial Comparado Exercício Social de:</b> <b>2010</b> <b>VALORES EXPRESSOS EM REAIS</b>		
31.12.2010		
<b>ATIVO</b>	<b>3,275,424.52</b>	<b>A.V.%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1,475,125.57</b>	<b>13.9</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>384,507.92</b>	<b>11.7</b>
Caixa	17,226.36	0.5
Bancos c/ Movimento	367,281.56	11.2
Aplicação Financeira	0.00	0.0
<b>REALIZAVEL A CURTO PRAZO</b>	<b>70,506.60</b>	<b>2.2</b>
Aplicações Financeiras	67,403.67	2.1
Valores em transitó	3,102.93	0.1
(-) Duplicatas Descontadas	0.00	0.0
<b>Outros Creditos</b>	<b>1,020,111.05</b>	<b>31.1</b>
Mensalidades a receber	89,554.30	2.7
Cientes Diversos	486,633.17	14.9
Cartoes de creditos faturas a receber	29,898.77	0.9
Impostos a Recuperar	395,641.29	12.1
Outros	18,383.52	0.6
<b>ATIVO REAL LONGO PRAZO</b>	<b>1,533,622.96</b>	<b>46.8</b>
Depósitos Judiciais	1,533,622.96	46.8
<b>ATIVO NAO CIRCULANTE</b>	<b>266,675.99</b>	<b>8.1</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>500.00</b>	<b>0.0</b>
Investimentos - Quot	500.00	0.0
Participações Incentivadas	0.00	0.0
Softwares	0.00	0.0
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>266,175.99</b>	<b>8.1</b>
Móveis e Utensílios	350,488.35	10.7
<b>(-) Depreciações Acumuladas</b>	<b>-84,312.36</b>	<b>(2.6)</b>
<b>DIFERIDO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>(-) Amortizações Acumuladas</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3,275,424.52</b>	<b>222.0</b>

**Coomotaxi Ltda**  
**COOPERATIVA DE TAXI**  
**C.N.P.J :20.388.583/0001-87**

**Balanco Patrimonial Comparado Exercício Social de:**  
**2010**  
**VALORES EXPRESSOS EM REAIS**

31/12/2010

<b>PASSIVO</b>	<b>5.293.706,09</b>	<b>A V %</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>684.067,94</b>	<b>9,0</b>
<b>Obrigações Sociais Trabalhistas</b>	<b>205.266,22</b>	<b>0,7</b>
Obrigações fiscais /tributarias	37.720,99	0,7
Emprestimo a pagar	38.312,25	
Fornecedores	631,26	0,0
<b>FORNECEDORES</b>	<b>375.918,39</b>	<b>7,1</b>
Obrigações com Associados	316.887,27	6,0
Sobras a disposição da cooperativa	59.031,12	1,1
<b>OBRIGAÇÕES FISCAIS</b>	<b>64.571,08</b>	<b>1,2</b>
Provisões diversas	51.788,88	1,0
Outras Obrigações	12.782,20	0,2
<b>OBRIGAÇÕES SOC. E TRAB.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
Contribuição Sindical a Recolher	0,00	0,0
<b>CREDORES DIVERSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>OUTRAS CONTAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>PROVISÃO CONTRIB. SOCIAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>PROVISÃO PARA I. RENDA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>PROVISÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>2.018.281,64</b>	<b>32,1</b>
<b>Impostos Parcelados</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
Fundo de Amparo Ao Cooperado	0,00	0,0
INSS	0,00	0,0
<b>Fornecedores Diversos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
Modular Mining Systems, Inc	0,00	0,0
<b>Empréstimos e Contratos de Mutuo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
Mutuo Modular Mining Systems, Inc	0,00	0,0
<b>RESUL. EXERC. FUTUROS</b>	<b>2.018.281,64</b>	<b>32,1</b>
<b>Fundo de Amparo ao Cooperado</b>	<b>320.982,07</b>	
Receitas de Exercícios Futuros	1.697.299,57	32,1
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>573.074,87</b>	<b>10,8</b>
Capital Social	378.576,49	7,2
Reserva de Capital	36.359,73	0,7
Reserva do FATES	103.857,47	2,0
Reserva para desenvolvimento	54.281,18	1,0
Resultado do Exercício	0,00	0,0
Prejuízos Acumulados	0,00	0,0
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>3.275.424,45</b>	<b>51,9</b>

**Coomotaxi Ltda**  
**COOPERATIVA DE TAXI**  
**C.N.P.J :20.388.583/0001-87**

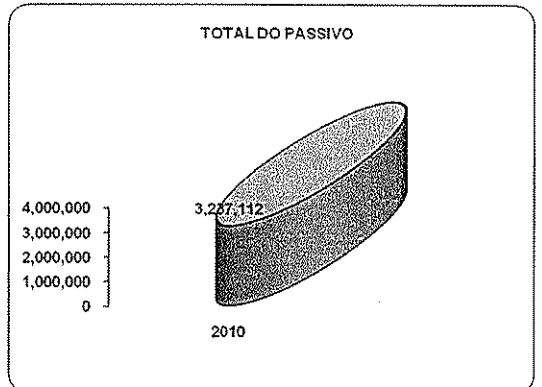
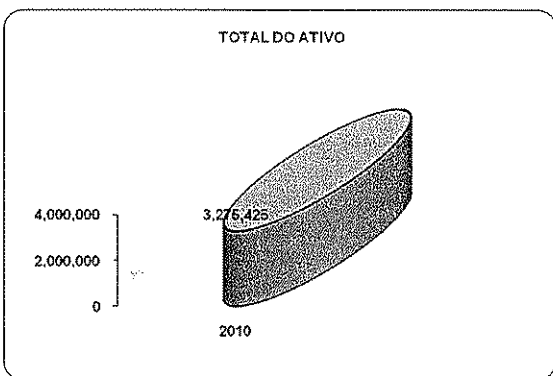
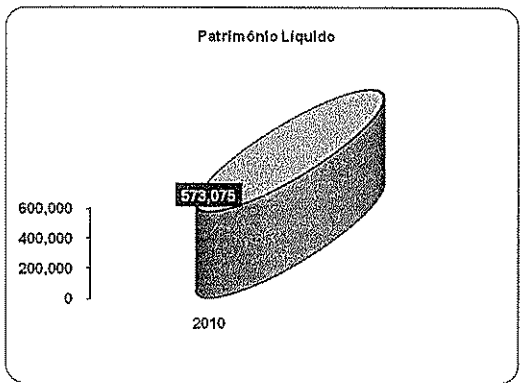
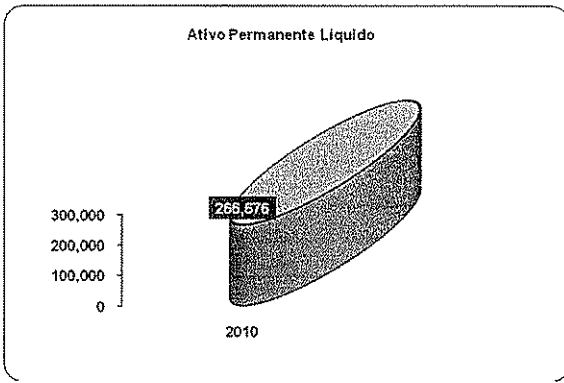
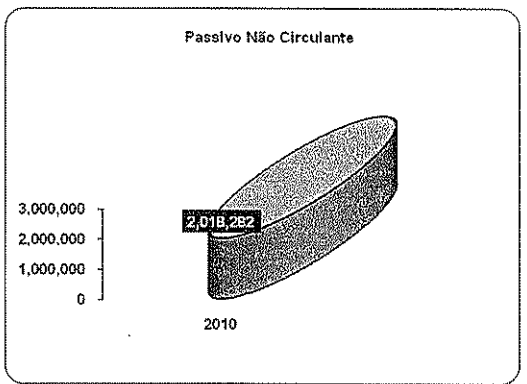
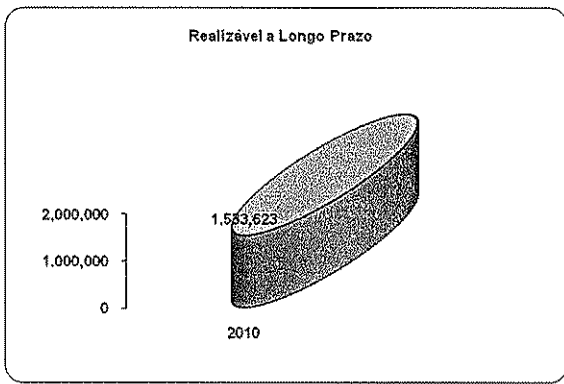
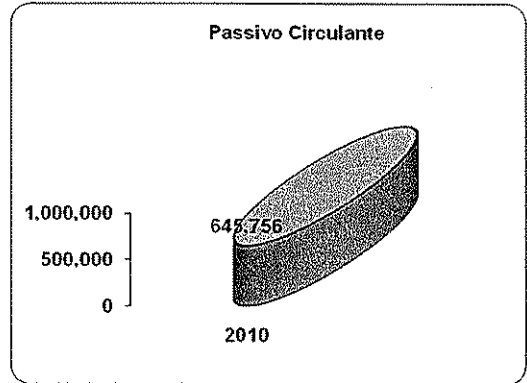
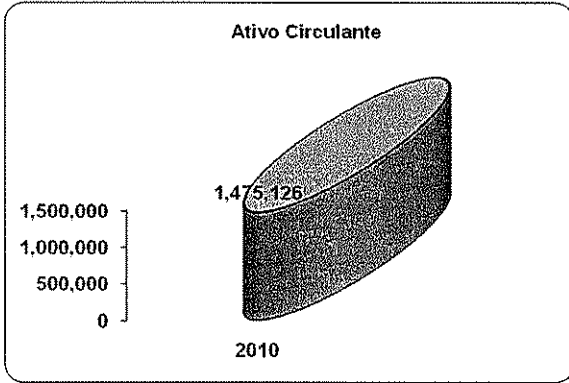
**Demonstração das Contas de Resultados dos Exercícios:**  
**2010**  
**VALORES EXPRESSOS EM REAIS**

	31.12.2010	A.V. %
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>14.166,794.05</b>	<b>100.0</b>
Venda de Mercadorias	0.00	0.0
Ingressos de Mensalidades	1,579,852.64	11.2
Ingressos de Valores a Repassar	12,586,941.41	88.8
<b>(-) Dedução da Receita Bruta</b>	<b>-13,090,072.69</b>	<b>(90.8)</b>
Custo Com revendas de Mercadorias	-224,042.40	(1.6)
Dispendio Com Repasse a Cooperados	-12,586,941.41	(88.8)
Impostos incidentes	-363,200.68	(2.6)
Descontos Concedidos	-454,248.88	(3.2)
COFINS s/Faturamento	0.00	0.0
Sobra Bruta Operacional	538,360.68	3.8
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>1,076,721.36</b>	<b>7.6</b>
<b>(-) Custos Operacionais</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
Custos das Mercadorias Vendidas	0.00	0,00
Custos dos Serviços Vendidos	0.00	0,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>1,076,721.36</b>	<b>100.0</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>1,936,066.46</b>	<b>179.8</b>
Administrativas	1,618,930.37	83.6
Tributárias	292,693.43	15.1
Financeiras	23,143.46	1.2
Outras	1,299.20	0.1
<b>LUCRO ATIVIDADE</b>	<b>859,345.10</b>	<b>79.8</b>
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>943,675.26</b>	<b>87.6</b>
Receitas Financeiras	32,322.66	3.0
Despesas Financeiras	672,045.14	62.4
Outros	239,307.46	25.4
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>84,330.16</b>	<b>7.8</b>
<b>RESULT. N. OPERACIONAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
Receitas Não Operacionais	0.00	0.0
Despesas Não Operacionais	0.00	0.0
<b>RESULTADO CORR. MONET.</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
Correção Monetária Credora	0.00	0,00
Correção Monetária Devedora	0.00	0,00
<b>RESUL. ANT. CONT. SOCIAL</b>	<b>84,330.16</b>	<b>7.8</b>
(-)Provisão Contribuição Social	0.00	0,00
<b>RESUL. ANT. IMP. DE RENDA</b>	<b>84,330.16</b>	<b>7.8</b>
(-)Provisão Para I.Renda	0.00	0.0
<b>LUCRO LÍQ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>84,330.16</b>	<b>7.8</b>

<b>ATIVO</b>		<b>2010</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		
<b>Ativo Circulante Financeiro</b>		
Disponibilidades		384,508
Aplicações financeiras		0
Outras contas financeiras		0
<b>TOTAL ACF</b>		<b>384,508</b>
<b>Ativo Circulante Operacional</b>		
Cientes		70,507
Estoques		0
Outras contas operacionais		1,020,111
<b>TOTAL ACO</b>		<b>1,090,618</b>
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>		<b>1,475,126</b>
<b>ATIVO PERMANENTE OU LONGO PRAZO</b>		
Realizável a Longo Prazo		1,533,623
Permanente Líquido		266,676
<b>TOTAL DO APLP</b>		<b>1,800,299</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>3,275,425</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
<b>Passivo Circulante Financeiro</b>		
Instituições financeiras		205,266
Dividendos a pagar		-
Outras contas financeiras		-
<b>TOTAL PCF</b>		<b>205,266</b>
<b>Passivo Circulante Operacional</b>		
Fornecedores		375,918
Obrigações Trabalhistas		-
Impostos operacionais		64,571
Outras contas operacionais		-
<b>TOTAL PCO</b>		<b>440,489</b>
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>		<b>645,756</b>
<b>PASSIVO PERMANENTE OU LONGO PRAZO</b>		
Exigível a Longo Prazo		2,018,282
Patrimônio Líquido		573,075
<b>TOTAL DO PPLP</b>		<b>2,591,357</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>3,237,112</b>

### APÊNDICE B - Balanço Patrimonial Base

<b>Coimotaxi LTDA</b>	<b>2010</b>
Disponibilidades	384,508
Aplicações Financeiras	0
Clientes	70,507
Estoques	0
Outros Valores a Receber	1,020,111
<b>Ativo Circulante</b>	<b>1,475,126</b>
Realizável a Longo Prazo	1,533,623
<b>Ativo Permanente Líquido</b>	<b>266,676</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3,275,425</b>
	<b>2010</b>
Duplicatas Descontadas	0
Obrigações Financeiras	205,266
Obrigações Fiscais	64,571
Obrigações Trabalhistas	0
Fornecedores	375,918
Outras Contas a Pagar	0
<b>Passivo Circulante</b>	<b>645,756</b>
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>2,018,282</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>573,075</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>3,237,112</b>



### APÊNDICE C - Demonstrativo de Resultado de Exercício Base

Coemotax LTDA	2010
	R\$
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>14,166,794</b>
(-) Impostos sobre Vendas	(12,866,030)
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>27,032,824</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	-
(-) Custo dos Serviços Vendida	-
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>27,032,824</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>-</b>
Despesas com vendas	-
Despesas administrativas	292,693
Despesas tributárias	-
Outras despesas operacionais	-
<b>(=) Total das despesas operacionais</b>	<b>292,693</b>
<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>26,740,131</b>
(-) Resultado Financeiro Líquido	943,675
<b>(=) Lucro Antes do IR</b>	<b>27,683,806</b>
(-) Provisão IR e CSSL	-
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>27,683,806</b>

