

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS UNIDADES DE NEGÓCIO



- ✓ Com base nos resultados encerrados
- ✓ Com base nos resultados projetados

**Francisco Cavalcante ([francisco@fcavalcante.com.br](mailto:francisco@fcavalcante.com.br))**

- **Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis, além de compra e venda de participações acionárias.**
- **Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV. Desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.**

## ÍNDICE

<b>1- APRESENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>3</b>
--	----------

## 1- APRESENTAÇÃO e DESENVOLVIMENTO

### APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ENCERRADOS DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

Estamos utilizando o conceito de unidade de negócio como sinônimo de seção, setor, divisão, etc.

Geralmente uma unidade de negócio é representada por um conjunto de produtos e serviços com 2 características em comum:

- ✓ Todos os produtos e serviços têm uma contribuição marginal percentual igual ou assemelhada.
- ✓ Todos os produtos e serviços têm uma característica que os unem: tipo de uso, tipo de cliente, tipo de matéria prima, etc.

Os **resultados encerrados** de uma unidade de negócio devem ser apresentados da seguinte maneira:

#### BASE MENSAL

Receitas (1)	\$100.000
(-) Impostos (2)	(\$10.000)
(-) Custos Variáveis (3)	<u>(\$50.000)</u>
(=) Contribuição Marginal (4)	\$40.000
(-) Custos Fixos (5)	<u>(\$20.000)</u>
(=) Lucro Operacional da Unidade de Negócio (6)	\$20.000
(-) IR/CSLL (7)	<u>(\$6.000)</u>
(=) Lucro Operacional Líquido da Unidade de Negócio (8)	\$14.000
(-) Custo do Capital (9)	<u>(\$8.000)</u>
(=) EVA da Unidade de Negócio (10)	\$6.000

Comentários:

- (1)– São as receitas geradas diretamente pelas unidades de negócio. Se a unidade de negócio for fechada, esta receita deixa de existir.
- (2)– São os impostos incidentes sobre a receita.
- (3)– São os custos que variam diretamente na proporção das receitas.
- (4)– A contribuição marginal apresenta o quanto a unidade de negócio **contribui** para a absorção:
  - a. Dos gastos fixos da unidade de negócio.

- b. O custo do capital empregado na unidade de negócio.
  - c. Os gastos fixos da administração central.
  - d. A meta de lucro da empresa.
- (5) São os gastos fixos diretamente vinculados à unidade de negócio. Se a unidade de negócio for fechada, estes gastos fixos desaparecem naturalmente.
- (6) É o lucro gerado pela unidade de negócio sobre o qual incidirá o IR e a CSLL.
- (7) É o IR e a CSLL incidente sobre o lucro gerado pela unidade de negócio.
- (8) É o lucro com que a unidade de negócio contribui para absorver:
- a. O custo do capital empregado na operação da unidade de negócio.
  - b. Os gastos fixos da administração central.
  - c. A meta de lucro da empresa.
- (9) Uma unidade de negócio demanda investimentos fixos e de capital de giro. Evidentemente estes investimentos são sustentados por capital, de terceiros e do acionista. Estes capitais têm um custo. Portanto, o lucro gerado pela unidade de negócio **deve prioritariamente** cobrir o custo de capital empregado na operação da unidade de negócio.
- (10) O EVA é o lucro econômico. É a receita da unidade de negócio deduzida de todos os custos da operação e do custo do capital empregado na unidade de negócio. É o quanto a unidade de negócio **contribui** para absorver:
- a. Os gastos fixos da administração central.
  - b. A meta de lucro da empresa.

Em resumo: na análise dos resultados encerrados da unidade de negócio **não considera**:

1. Rateio dos gastos fixos da administração central.
2. Rateio da meta de lucro da empresa.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS PROJETADOS DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

Os **resultados projetados** para uma unidade de negócio devem ser apresentados da seguinte maneira:

### BASE MENSAL

Receitas (1)	\$100.000
(-) Impostos (2)	(\$10.000)
(-) Custos Variáveis (3)	(\$50.000)
(=) Contribuição Marginal (4)	\$40.000
(-) Custos Fixos (5)	(\$20.000)
(=) Lucro Operacional da Loja (6)	\$20.000
(-) IR/CSLL (7)	(\$6.000)
(=) Lucro Operacional Líquido da Loja (8)	\$14.000
(-) Custo do Capital (9)	(\$8.000)
(=) EVA da Unidade de Negócio (10)	\$6.000
(-) Fixos da Administração Central (11)	(\$3.000)
(-) Lucro da Empresa (12)	(\$2.000)
(=) EVA do Acionista (13)	\$1.000

Comentários:

Os comentários dos itens de 1 a 9 já foram apresentados.

- (10) O EVA projetado de uma unidade de negócio deverá ser definido com base em alguns critérios. Os itens 11, 12 e 13 apresentarão estes critérios.
- (11) O valor de \$3.000 representa **um pedaço** dos gastos fixos da administração central que deverá ser absorvido pela unidade de negócio analisada. **Dica:** Um bom critério para ratear os gastos fixos por unidade de negócio é distribuí-los de acordo com a base de ativos de cada unidade de negócio. Exemplo: se uma unidade de negócio com uma base de ativos de \$1.000 recebe uma carga de gastos fixos da administração central de \$100, outra unidade de negócio com uma base de ativos de \$2.000 receberá uma carga de gastos fixos da administração central de \$200.
- (12) O valor de \$2.000 representa **um pedaço** da meta de lucro da empresa que deverá ser absorvida pela unidade de negócio analisada. **Dica:** Um bom critério para ratear a meta de lucro da empresa por unidade de negócio é distribuí-las de acordo com a base de ativos de cada unidade de negócio. Exemplo: se uma unidade de negócio com uma base de ativos de \$1.000 recebe uma carga de meta de lucro da empresa de \$70, outra unidade de negócio com uma base de ativos de \$2.000 receberá uma meta de lucro da empresa de \$140.

- (13) O EVA do acionista é o **ganho extra para o acionista**. Representa o quanto a unidade de negócio está contribuindo para a criação de valor para o acionista. Este EVA do acionista poderá ser referenciado com base no EVA dos acionistas apresentados pelas melhores unidades de negócio. O EVA do acionista representa 1% da receita da unidade de negócio. Digamos que esta relação existe nas melhores unidades de negócio da empresa.