

COMO ELABORAR UMA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR UNIDADE DE NEGÓCIO



- ✓ **A Separação dos Ativos**
- ✓ **A Separação das Receitas e Custos**
- ✓ **A Consideração do Custo do Capital**
- ✓ **O Cálculo do EVA (Economic Value Added)**
- ✓ **O Rateio dos Custos da Administração Central**

Francisco Cavalcante (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

1- METODOLOGIA PARA ELABORAR UMA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR UNIDADE DE NEGÓCIO	3
---	----------

1- METODOLOGIA PARA ELABORAR UMA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR UNIDADE DE NEGÓCIO

Todos os passos apresentados a seguir servem para elaborar uma demonstração de resultados por unidade de negócio em bases mensais, trimestrais ou anuais.

As principais abreviações utilizadas neste texto são:

- ✓ AO (Ativo Operacional): São os ativos vinculados diretamente à operação. Exemplos: Caixa, Clientes, Estoques, Fixos, etc.
- ✓ PO (Passivo Operacional): São os financiamentos provenientes espontaneamente da operação. Exemplos: Fornecedores, Impostos a Pagar, Salários a Pagar, etc.
- ✓ CT (Capital de Terceiros): É o capital proveniente de bancos, debêntures e operações assemelhadas.
- ✓ CA (Capital do Acionista): É o capital proveniente dos acionistas representado pela integralização do capital mais lucro reinvestido (patrimônio líquido).
- ✓ UN (Unidade de Negócio): Neste exemplo consideramos uma empresa com duas Unidades de Negócio (UNs 1 e 2).
- ✓ AC (Administração Central): Reúne as atividades que dão suporte às duas Unidades (Diretoria, Controladoria, Tesouraria, Recursos Humanos, Informática, etc.).
- ✓ EF (Economia Fiscal): É o que se deixa de pagar de IR/CSLL.
- ✓ EVA (Economic Value Added): é o lucro econômico que resulta do lucro operacional menos o custo do capital empregado.

1º Passo: Seleção de um Balanço Patrimonial

Tomar um Balanço Patrimonial numa data base.

Neste exemplo, vamos escolher um Balanço Patrimonial encerrado em 31-12-2005.

Balanço em 31-12-05 (Consolidado)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AO	\$10.000	PO	\$2.000
		CT	\$4.000
		CA	\$4.000
Total	\$10.000	Total	\$10.000

Os dados deste balanço consolidam duas Unidades de Negócio com a administração central.

2º Passo: Separação dos Ativos

Desmembrar o Balanço Patrimonial Consolidado em três balanços: UN 1, UN 2 e AC.

Balanço em 31-12-05 (UN 1)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AO	\$3.300	PO	\$660
		CT	\$1.320
		CA	\$1.320
Total	\$3.300	Total	\$3.300

Balanço em 31-12-05 (UN 2)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AO	\$5.500	PO	\$1.100
		CT	\$2.200
		CA	\$2.200
Total	\$5.500	Total	\$5.500

Balanço em 31-12-05 (AC)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AO	\$1.200	PO	\$240
		CT	\$480
		CA	\$480
Total	\$1.200	Total	\$1.200

Em relação a estes três Balanços, as principais considerações a serem feitas são as seguintes:

- ✓ Se somarmos todos os valores da coluna do Ativo ou do Passivo chegaremos a \$10.000, mesmos valores que estão no Balanço Consolidado.
- ✓ O AO de cada Unidade de Negócio está diretamente associado à respectiva Unidade. Se uma Unidade for fechada, o respectivo AO é disponibilizado.
- ✓ O AO que não está diretamente associada com a UN 1 ou 2, faz parte do Balanço da AC.
- ✓ O PO e o CT de cada Unidade de Negócio está diretamente associado à respectiva Unidade. Se uma Unidade for fechada, o respectivo PO e CT são disponibilizados.
- ✓ O PO e o CT que não estão diretamente associados com a UN 1 ou 2, fazem parte do Balanço da AC.
- ✓ O CA é encontrado por diferença.

3º Passo: Compactação dos Três Balanços

Agora, iremos apresentar os três Balanços Compactados.

Em cada Balanço, subtraímos do AO o PO.

Balanço Compactado em 31-12-05 (UN 1)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AOL	\$2.640	CT	\$1.320
		CA	\$1.320
Total	\$2.640	Total	\$2.640

Balanço Compactado em 31-12-05 (UN 2)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AOL	\$4.400	CT	\$2.200
		CA	\$2.200
Total	\$4.400	Total	\$4.400

Balanço Compactado em 31-12-05 (AC)			
Ativo	Valores	Passivo	Valores
AOL	\$960	CT	\$480
		CA	\$480
Total	\$960	Total	\$960

O somatório do AO das duas Unidades e sua respectiva participação relativa é o seguinte:

AOL de cada Unidade		
UN 1	\$2.640	37,50%
UN 2	\$4.400	62,50%
Total	\$7.040	100,00%

4º Passo: Estimativas dos Custos Orçados da AC e o Rateio por Unidade

Os custos orçados da AC para 2006 são os seguintes:

Custos da AC Orçados para 2006	
Operacionais (Líquido da EF)	\$100
Custo do Capital de Terceiros	\$48
Custo do Capital do Acionista	\$96
Total	\$244

Comentários:

- ✓ Os custos operacionais de \$100 estão considerados líquidos da EF de 34% de IR/CSLL.
- ✓ O Custo do Capital de Terceiros de \$48 representa 10% aplicado sobre a dívida de \$480 (CT) constante no Balanço da AC. A taxa de 10% é considerada líquida da Economia Fiscal de 34% de IR/CSLL.

- ✓ O Custo do Capital do Acionista de \$96 representa 20% aplicado sobre o CA de \$480 constante do Balanço da AC.

Os custos rateados da AC para cada unidade de negócio são os seguintes:

Rateio dos Custos da AC	
Unidade de Negócio 1 (37,50%)	\$92
Unidade de Negócio 2 (62,50%)	\$153
Total	\$244

Importante: em nossa opinião, o melhor critério para ratear os custos da AC pelas Unidades 1 e 2 é com base na participação do AO de cada Unidade no AO total.

Neste exemplo, a Unidade 1 recebe uma carga de \$92 do custo da AC (37,50% de \$244). A Unidade 2 recebe uma carga de \$153 do da AC (62,50% de \$244).

5º Passo: Orçamento dos Resultados das Unidades

Finalmente, vamos apresentar os resultados orçados das Unidades 1 e 2:

Resultados Orçados para 2006 da UN 1	
Receitas	\$5.000
(-) Custos Operacionais	(\$3.500)
(=) Lucro Operacional	\$1.500
(-) IR/CSLL (34%)	(\$510)
(=) Lucro Operacional Líquido	\$990
(-) Custo do Capital de Terceiros	(\$132)
(-) Custo do Capital do Acionista	(\$264)
(=) EVA da UN 1	\$594
(-) Rateio da AC	(\$92)
(=) EVA Final da UN 1	\$503

Resultados Orçados para 2006 da UN 2	
Receitas	\$6.000
(-) Custos Operacionais	(\$4.200)
(=) Lucro Operacional	\$1.800
(-) IR/CSLL (34%)	(\$612)
(=) Lucro Operacional Líquido	\$1.188
(-) Custo do Capital de Terceiros	(\$220)
(-) Custo do Capital do Acionista	(\$440)
(=) EVA da UN 2	\$528
(-) Rateio da AC	(\$153)
(=) EVA Final da UN 2	\$376

Os principais comentários sobre os quadros acima são:

- ✓ As Receitas e Custos Operacionais de cada Unidade estão diretamente relacionados com a respectiva Unidade.
- ✓ O Lucro Operacional Líquido (LOL) de cada Unidade é o que importa, e não apenas o Lucro Operacional.
- ✓ O LOL deverá cobrir o custo do capital de cada unidade, tanto o custo do capital de terceiros (CCT) quanto o custo do capital próprio (CCP). O CCT de cada unidade é de 10% (líquido da EF) aplicado sobre o CT empregado em cada unidade. O CCP de cada unidade é de 20% aplicado sobre o CP empregado em cada unidade.
- ✓ O LOL diminuído de CCT e CCP resulta no EVA da Unidade.
- ✓ Do EVA da Unidade, retiramos o respectivo "pedaço" do custo da AC absorvidos pela Unidade. Daí resulta o EVA final, excedente de retorno que pertence ao acionista.