

## COMO PREPARAR UM RELATÓRIO QUE APRESENTE OS RESULTADOS DA EMPRESA POR UNIDADE DE NEGÓCIO



- ✓ O que é uma unidade de negócio?
- ✓ Tratamento dos custos fixos.
- ✓ Tratamento dos juros e do IR/CSLL.
- ✓ Tratamento do custo do capital do acionista.
- ✓ EVA por unidade de negócio.

**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.**

## CONCEITOS E EXEMPLO

A seguir, apresentamos o formato recomendado para apresentação de um relatório dos resultados **mensal, trimestral ou anual por unidade de negócio e consolidado**.

Neste exemplo, vamos assumir que estes resultados representam um período **mensal**.

A empresa tem três Unidades de Negócio (UN).

Cada Unidade de Negócio tem duas características comuns:

1. Produtos que tem uma particularidade que os unem: uso, cliente, tecnologia, matérias primas, etc.
2. Margens de contribuição unitárias percentuais assemelhadas entre os produtos.

A coluna denominada Sede contém valores **diretamente** vinculados às atividades da Sede.

A coluna Consolidado soma os dados das três Unidades de Negócio mais a Sede.

Observe com atenção a tabela a seguir:

Rubricas	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Sede	Consolidado
Receitas	\$10.000	\$20.000	\$30.000		\$60.000
(-) Impostos	(\$1.000)	(\$2.000)	(\$3.000)		(\$6.000)
(-) Variáveis	(\$5.000)	(\$10.000)	(\$15.000)		(\$30.000)
(=) MC	\$4.000	\$8.000	\$12.000		\$24.000
(-) Fixos Diretos	(\$1.000)	(\$2.000)	(\$3.000)		(\$6.000)
(-) Fixos Indiretos				(\$6.000)	(\$6.000)
(=) LO	\$3.000	\$6.000	\$9.000	(\$6.000)	\$12.000
(-) IR/CSLL	(\$900)	(\$1.800)	(\$2.700)	\$1.800	(\$3.600)
(=) LOL	\$2.100	\$4.200	\$6.300	(\$4.200)	\$8.400
(-) CCT	(\$100)	(\$200)	(\$300)	(\$600)	(\$1.200)
(=) LL	\$2.000	\$4.000	\$6.000	(\$4.800)	\$7.200
(-) CCA	(\$200)	(\$400)	(\$600)	(\$1.200)	(\$2.400)
(-) EVA	\$1.800	\$3.600	\$5.400	(\$6.000)	\$4.800

Vamos comentar linha a linha.

### Linha Receitas

Apresenta as Receitas Brutas para cada uma das três Unidades de Negócio.

A Sede não gera Receitas.

### Linha Impostos

Apresenta os Impostos para cada uma das três Unidades de Negócio.

São os Impostos incidentes sobre as Receitas: IPI, ICMS, PIS, Cofins e ISS.

A Sede não gera Impostos.

### Linha Variáveis

Apresenta os Custos **verdadeiramente** Variáveis para cada uma das três Unidades de Negócio.

São os Custos Variáveis usualmente incorridos com matérias primas, produtos comprados para revenda, embalagens, etc.

A Sede não gera Custos Variáveis.

### Linha MC

Apresenta a Margem de Contribuição para cada uma das três unidades de negócio.

Margem de Contribuição = Receitas – Impostos – Variáveis.

A Sede não gera Margem de Contribuição.

### Linha Fixos Diretos

São os Custos Fixos **diretamente vinculados** com cada uma das três Unidades de Negócio.

Se a Unidade de Negócio for fechada, os Custos Fixos Diretos **naturalmente desaparecem**.

A Sede não gera Custos Fixos Diretos.

### Linha Fixos Indiretos

São os Custos Fixos **diretamente vinculados** com a Sede.

Se uma Unidade de Negócio for fechada, os Custos Fixos Indiretos **não desaparecem**.

Somente a Sede tem Custos Fixos Indiretos.

Importante: as Unidades de Negócio não tem qualquer Custo Fixo Indireto **rateado** e embutido dentro dos seus Custos Fixos Diretos.

### Linha LO

Apresenta o Lucro Operacional para cada uma das três Unidades de Negócio.

Lucro Operacional = Margem de Contribuição – Custos Fixos Diretos.

O Lucro Operacional da Sede equivale aos seus Custos Fixos Indiretos.

### Linha IR/CSLL

Apresenta o IR/CSLL para cada uma das três Unidades de Negócio.

A alíquota de IR/CSLL é de 30% do Lucro Operacional.

O Lucro Operacional da Sede equivale a 30% dos seus Custos Fixos Indiretos. Equivale a uma **economia fiscal** (sinal positivo).

### Linha LOL

Apresenta o Lucro Operacional Líquido para cada uma das três Unidades de Negócio.

Lucro Operacional Líquido = Lucro Operacional – IR/CSLL.

O Lucro Operacional Líquido da Sede equivale aos seus Custos Fixos Indiretos somados com a economia fiscal que eles geram.

### Linha CCT

Apresenta o Custo do Capital de Terceiros (juros) para cada uma das três Unidades de Negócio.

Lembrete: os financiamentos deverão estar diretamente vinculados com os investimentos realizados em cada uma das Unidades de Negócio.

Importante: assume-se que o valor dos Juros já está líquido da economia fiscal que ele gera.

Exemplo: Juros da Unidade de Negócio 1 de \$100 = \$143/Juros Brutos x (1 – 0,30).

Os Juros considerados na Sede estão diretamente vinculados a ela.

### Linha LL

Apresenta o Lucro Líquido para cada uma das três Unidades de Negócio.

Lucro Líquido = Lucro Operacional Líquido – CCT.

O Lucro Líquido da Sede também equivale ao Lucro Operacional Líquido menos o Custo do Capital de Terceiros.

### Linha CCA

Apresenta o Custo do Capital do Acionista para cada uma das três Unidades de Negócio.

Lembrete: O Custo do Capital do Acionista por Unidade de Negócio implica na existência de um **balanço para cada Unidade de Negócio e para a Sede**.

O Custo do Capital do Acionista reflete um percentual aplicado sobre o Patrimônio Líquido do Balanço de cada Unidade de Negócio e da Sede.

Sobre este assunto consulte Up-To-Dates anteriores.

Exemplo: CCA da Unidade de Negócio 1 de \$200 = 2% mês x \$10.000 de Patrimônio Líquido.

Recordando: o Custo do Capital do Acionista na Sede está diretamente vinculado ao Balanço Patrimonial da sede.

### Linha EVA

Apresenta o Economic Value Added para cada uma das três Unidades de Negócio.

O EVA é o Lucro Líquido menos o Custo do Capital do Acionista.

No exemplo acima todas as três Unidades de Negócio criam valor. A Sede destrói Valor. Mas no consolidado o EVA é positivo.