



EDIÇÃO 01 · FP&A

Como o contador se torna FP&A

O que você já traz, os seis hábitos e um checklist
para experimentar o FP&A sem trocar de emprego.

CARTA AO LEITOR

Durante anos, a minha pergunta foi “está certo?”

Hoje ela é “e agora?”, e esta carta conta o caminho entre as duas, de contador para contador.

Comecei na auditoria externa. Lá, o meu trabalho era desconfiar do número, ir até o lançamento que explicava a diferença e só dar como certo o que eu conseguia provar. Esse rigor me acompanha até hoje, em cada trabalho que assino.

Quando passei a fazer consultoria, o mesmo rigor foi útil e logo mostrou o seu limite. O dono ouvia a minha explicação sobre o mês que tinha passado, agradecia e perguntava o que fazer no mês seguinte.

Para mudar isso, precisei largar dois reflexos que a auditoria tinha me dado. O primeiro foi esperar o número exato antes de falar, porque a decisão do dono não espera o fechamento. O segundo foi apontar o problema e parar ali: o trabalho passou a incluir a saída, com as premissas (as hipóteses por trás de cada número) na mesa.

Essa transição leva ao planejamento e à análise financeira, o FP&A, na sigla em inglês. O nome serve para o trabalho e também para quem o faz. Tudo começa no que você já sabe fazer: ler o sistema, entender cada lançamento, montar e desmontar resultado e balanço.

Nas próximas páginas estão o que você já traz na bagagem e os seis hábitos que separam a contabilidade do FP&A. No fim, um checklist mostra como experimentar o FP&A no emprego que você já tem. Se o tempo estiver curto, comece por ele, na página 13.

Ribeirão Preto, setembro de 2026



Leonardo Abreu de Souza

Sócio-administrador da AR SOUZA

CRC SP-295901/O

O PONTO DE PARTIDA

O dinheiro da empresa passa por três trabalhos, e você conhece dois por dentro

Todo real que entra passa por três mãos: alguém registra, alguém faz circular e alguém decide para onde ele vai. O FP&A mora no terceiro trabalho, aquele em que o dono mais precisa de ajuda.



Registrar e controlar

"O que aconteceu?"

Lançar, conciliar, fechar e prestar contas.

ENTREGA

Balancete, demonstrações e obrigações em dia.

VOCÊ FAZ



Fazer circular

"Temos dinheiro para pagar?"

Pagar, receber e cuidar para que o caixa não falte.

ENTREGA

Contas pagas e recebidas no prazo e caixa conciliado.

VOCÊ CONCILIA



Decidir onde aplicar

"Onde pôr o próximo real?"

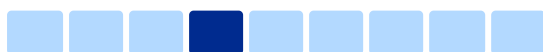
Orçar o ano, rever todo mês a previsão (a estimativa dos próximos meses) e ajudar o dono a escolher.

ENTREGA

Orçamento, previsão e a análise de cada decisão grande.

O FP&A

NA EMPRESA GRANDE



CADA ANALISTA CUIDA DE UMA FATIA

Um time inteiro faz o terceiro trabalho, e cada analista cuida de uma fatia: uma linha de despesa, uma região ou um produto.

NA PME



UMA PESSOA VÊ O RESULTADO INTEIRO

Uma ou duas pessoas fazem tudo e enxergam o resultado inteiro. A empresa pequena precisa ainda mais desse olhar, porque tem menos folga para errar.

Na PME, o terceiro trabalho costuma cair no colo do contador, e, quando ninguém o assume, o dono decide sozinho.

O QUE VOCÊ JÁ TRAZ

Você já traz para o FP&A o que um analista de fora leva anos para aprender

O FP&A precisa de contador. Quem vem da contabilidade chega com cinco vantagens que os outros profissionais só constroem com anos de trabalho.

O QUE VOCÊ JÁ FAZ HOJE

COMO ISSO AJUDA NO FP&A

Sabe onde cada dado mora no sistema.



Quando o dono questiona um número, você acha a origem dele em minutos.

Conhece o caminho de cada lançamento.



Você explica o que existe dentro de cada total, conta por conta.

Monta e desmonta DRE, balanço e caixa.



Você já conhece cada linha que o FP&A vai projetar para os próximos meses.

Sabe o efeito de cada lançamento no resultado e no caixa.



Antes de o dono decidir, você tem a base para calcular quanto o resultado muda se a premissa falhar.

Guarda sigilo sobre os números da empresa.



O dono abre para você os números de todas as áreas, porque confia no seu sigilo.

A CENA: A BAGAGEM EM AÇÃO

A margem de julho cai três pontos, e o dono não entende por quê. Em dez minutos, o contador acha a causa: um desconto combinado com um distribuidor sobre as compras do semestre inteiro entrou de uma vez em julho. Sem esse lançamento, a margem de julho fica igual à dos meses anteriores. Quem não conhece o sistema levaria dias para chegar ao mesmo lançamento.

Essa bagagem abre a porta do FP&A. O que falta para passar por ela são hábitos, e a página seguinte mostra quais.

O QUE TRAVA

O que segura o contador são três jeitos de trabalhar que a contabilidade ensinou

Não falta técnica ao contador. O que pesa é trocar três jeitos de trabalhar de muitos anos, e isso se faz no dia a dia, uma decisão de cada vez.

Quando o trabalho termina

Do fechamento à decisão

HOJE

O trabalho termina quando o mês fecha.

NO FP&A

O trabalho começa aí, com a pergunta: e agora, o que fazer com esse número?

HÁBITOS DESTA MUDANÇA

- 1 Perguntar o que o gasto trouxe de volta
- 2 Abrir o relatório pela recomendação
- 3 Buscar a causa na operação

De onde vem a certeza

Do documento à premissa

HOJE

Você só afirma o que a norma manda e o documento prova.

NO FP&A

Você fala do futuro, que ainda não tem documento, apoiado em premissas.

HÁBITOS DESTA MUDANÇA

- 4 Responder ao futuro com três números
- 5 Entregar a tempo, sem esperar o centavo

Para quem você trabalha

Dos contadores à operação

HOJE

Você conversa com banco, fisco, auditoria e outros contadores.

NO FP&A

Você trabalha para vendas, compras, produção e o dono, que viram seus clientes.

HÁBITOS DESTA MUDANÇA

- 6 Conversar com a operação toda semana

POR QUE ISSO TRAVA

Esses três jeitos viraram reflexo depois de anos de fechamento, e reflexo ninguém troca lendo. Ele se troca fazendo: uma análise, uma previsão e uma conversa de cada vez, de preferência com alguém que já fez o caminho por perto.

SINAIS DE QUE A MUDANÇA VAI SER MAIS FÁCIL PARA VOCÊ

- Você gosta de perguntar por quê, além de conferir o número.
- Você sabe o que lhe falta e vai atrás.
- Você prefere a direção certa a tempo ao número perfeito depois.
- Você gosta de conversar com quem faz a operação.

As três mudanças se desdobram nos seis hábitos das próximas páginas, uma página para cada, sempre com um primeiro passo para a semana.

 HÁBITO 1

Depois de lançar o gasto, pergunte o que ele trouxe de volta

O contador termina o trabalho quando o mês fecha, e o FP&A começa exatamente ali, porque o dono quer saber o que fazer com o próximo real.

A CENA

A loja gasta R\$ 8 mil por mês em anúncios, R\$ 4 mil em cada um de dois canais. O contador lança tudo na conta de propaganda, com a nota certa e no mês certo. O FP&A cruza o gasto com as vendas de cada canal: um traz R\$ 6 de venda para cada real, o outro traz R\$ 1,20. Ele leva ao dono a proposta de passar R\$ 3 mil do segundo canal para o primeiro e de conferir, no mês seguinte, se o retorno se manteve.

NA CONTABILIDADE

"O gasto foi lançado certo?"

- Confere valor, conta, mês e documento.
- Garante que o registro cumpre a regra.
- Termina o trabalho no fechamento.



NO FP&A

"O que esse gasto trouxe de volta?"

- Compara o gasto com a venda ou a economia que ele gerou.
- Pergunta se vale repetir, aumentar ou cortar.
- Termina o trabalho na decisão do dono.

PRIMEIRO PASSO

Liste pelo menos os dez maiores gastos que não sejam folha nem imposto e descubra o que cada um trouxe de volta no último trimestre.

O registro certo continua sendo a base, e o que muda é a pergunta que vem depois dele.

 HÁBITO 2

Abra o relatório do mês pela recomendação, em uma página

O dono recebe o pacote do mês e lê só a linha do lucro. O relatório de FP&A nasce para uma decisão, no nível em que ela acontece: loja, cliente ou produto.

A CENA

A primeira página de um relatório de FP&A, em três frases. O que aconteceu: a margem bruta caiu de 32% para 28% no trimestre. Por quê: o desconto médio nas vendas a prazo subiu de 4% para 9%. O que fazer: limitar o desconto a 5% e pagar parte da comissão pela margem vendida. O relatório contábil parava na primeira frase.

NA CONTABILIDADE

“O que aconteceu no mês?”

- Relata o passado, conta por conta, da empresa inteira.
- Repete os mesmos indicadores todo mês, para dar comparação.
- Deixa a conclusão para quem lê.



NO FP&A

“O que fazer com o que aconteceu?”

- Diz o que aconteceu, por quê e o que fazer, nessa ordem.
- Olha para a frente, por loja, cliente ou produto.
- Junta uma medida da operação que avisa antes: pedidos em carteira, propostas enviadas.

PRIMEIRO PASSO

Reescreva a primeira página do relatório do mês: uma frase para o que aconteceu, outra para o porquê e uma terceira para a recomendação.

Com a primeira página assim, o dono lê o relatório em dois minutos e sai com uma decisão para tomar.

 HÁBITO 3

Pergunte por quê até a causa sair do razão e chegar à operação

O razão mostra quanto a empresa gastou, mas quem explica o porquê é o dado da operação: pedidos, entregas, clientes e horas.

A CENA

O frete passou de R\$ 18 mil para R\$ 21,2 mil por mês. Por quê? As entregas passaram de 40 para 65. Por que mais entregas? Os pedidos ficaram menores e mais frequentes, e cada um sai num caminhão menor. Por que pedidos menores? Os dois maiores clientes passaram a comprar toda semana para manter menos estoque. Proposta ao dono: pedido mínimo de R\$ 5 mil para a entrega sair sem frete.

NA CONTABILIDADE

"Quanto a empresa gastou?"

- Guarda o dado no razão para registrar e prestar contas.
- Explica a variação conta por conta.
- Para no lançamento, porque é o que a norma pede.



NO FP&A

"Por que a empresa gastou isso?"

- Parte do razão e junta o dado da operação e do mercado.
- Pergunta por quê até chegar à causa.
- Sabe de onde vem cada número e que premissa ele carrega.

PRIMEIRO PASSO

Pegue a despesa que mais cresceu no ano e pergunte por quê até chegar a uma causa que alguém da operação confirme.

O razão aponta onde olhar, e a causa costuma morar na operação.

 HÁBITO 4

Responda a toda pergunta sobre o futuro com três números

A contabilidade chega a um número só, depois do fato. O FP&A trabalha antes do fato, com cenários: versões possíveis do futuro, cada uma com a premissa que a produz.

A CENA

Em outubro, o dono precisa decidir quanto estoque comprar para dezembro, e a contabilidade só terá o número em janeiro. O FP&A responde em outubro com três números. Baixo, R\$ 380 mil, se dezembro repetir o ano passado. Provável, R\$ 450 mil, se a linha nova mantiver os R\$ 70 mil por mês que vende desde setembro. Alto, R\$ 520 mil, se a campanha de novembro repetir os R\$ 70 mil que a de maio trouxe. O dono compra estoque para o provável e combina a reposição rápida com o fornecedor.

NA CONTABILIDADE

“Quanto vendemos em dezembro?”

- Um número, depois do fato.
- A certeza vem do documento que prova o que aconteceu.
- O futuro só aparece no orçamento, quando existe.



NO FP&A

“Quanto vamos vender em dezembro?”

- Três números, antes do fato: baixo, provável e alto.
- Cada número vem com a premissa que o produz.
- A previsão é revista todo mês, e a decisão muda quando os fatos mudam.

PRIMEIRO PASSO

Monte a previsão de vendas do próximo trimestre em três versões e escreva a premissa que separa uma da outra.

Planejar inclui mudar a decisão quando os fatos mudam. Combine isso com o dono antes, junto com os números.

 HÁBITO 5

Entregue a resposta a tempo da decisão, mesmo sem o último centavo

O número do contador só fica pronto quando fecha no centavo. O do FP&A fica pronto antes da decisão, e o tamanho dela diz quanto trabalho merece.

A CENA

Na mesma semana, duas tarefas disputam o tempo do contador: uma diferença de R\$ 312 na conciliação e a compra de uma máquina de R\$ 400 mil. A diferença ganha dois dias, porque a conciliação sempre veio primeiro. A análise da máquina não fica pronta, e o dono decide sem ela. Os R\$ 312 são 0,08% do que estava em jogo.

NA CONTABILIDADE

“O número está exato?”

- O número certo é o que fecha no centavo.
- Toda diferença precisa ser explicada.
- O prazo é o do fechamento.



NO FP&A

“O número chega a tempo da decisão?”

- Uma resposta 80% certa a tempo vale mais do que a exata depois.
- O esforço acompanha o tamanho do que está em jogo.
- Demorar também é um jeito de errar.

PRIMEIRO PASSO

Antes da próxima análise, escreva no topo da folha quanto vale a decisão e até quando o dono precisa da resposta.

O centavo continua importante, mas entra na fila depois da decisão de R\$ 400 mil.

 HÁBITO 6

Converse toda semana com vendas, compras e produção

O contador responde a banco, fisco e auditoria, e conversa sobretudo com outros contadores. O FP&A trabalha para quem faz o resultado acontecer: vendas, compras, produção e o dono.

A CENA

Todo mês, o contador manda o relatório de vendas ao gerente e recebe de volta um “ok”. Um dia, troca o e-mail por meia hora de conversa e descobre que duas redes de lojas já confirmaram pedidos para dezembro. Só esses pedidos são 20% da previsão do mês, e a previsão que ele mandou ao dono não os contava.

NA CONTABILIDADE

“Com quem eu falo?”

- Banco, fisco, auditoria e outros contadores.
- Por relatório e por e-mail.
- Entrega o que a lei e o contrato exigem.



NO FP&A

“Quem usa o que eu entrego?”

- O dono, vendas, compras, produção e RH.
- Na reunião e no corredor, na língua da operação.
- Atende como quem presta um serviço e discorda sem brigar.

PRIMEIRO PASSO

Marque meia hora com o gerente de vendas nesta semana e pergunte o que mudou nos clientes e que pedido grande está para fechar ou para cair.

Com a operação por perto, a previsão melhora e o dono passa a chamar o contador antes de decidir.

 ONDE MUITA GENTE TROPEÇA

A análise estava certa, e o dono não mudou nada

Quem conduz contadores nessa mudança aponta a conversa como a falha mais comum. O que falta é contar a história do número na ordem em que o dono decide.

A CENA

O contador mostra que o maior cliente dá prejuízo depois do frete e do prazo de pagamento. Apresenta vinte minutos de tabelas, e a conclusão aparece no último slide. O dono agradece, e o cliente segue com as mesmas condições.

Como aula

- 1 Como fiz o cálculo
- 2 As tabelas, linha a linha
- 3 As exceções e os ajustes
- 4 A conclusão, se sobrar tempo



Como recomendação

- 1 O que proponho
- 2 O porquê, em uma frase
- 3 O que ganhamos e o que arriscamos
- 4 O que precisamos decidir hoje

MODELO PARA OS DOIS PRIMEIROS MINUTOS

Proponho _____.

O motivo, em uma frase: _____.

Se fizermos, ganhamos _____; o risco é _____.

Preciso da sua decisão sobre _____ hoje.

Na próxima apresentação, abra com a recomendação e deixe as tabelas para o anexo.

A PORTA DE ENTRADA

Entre pela porta mais próxima do trabalho que você já faz

O FP&A tem quatro portas de entrada, que vão da mais próxima do trabalho contábil à que mais demora a abrir.

O dado

A MAIS PRÓXIMA



1

Organizar e servir a informação gerencial: plano de contas aberto por loja, produto ou cliente, e relatório mensal confiável, no prazo.

PRIMEIRA ENTREGA O relatório gerencial do mês até o dia 5, com as mesmas contas todo mês.



2

O desempenho da operação

Indicadores, análise de despesas e margem por produto, cliente ou loja.

PRIMEIRA ENTREGA A margem por produto dos últimos seis meses, com o que subiu e o que caiu.



3

O planejamento

Orçamento do ano e previsão revista ao longo dos meses.

PRIMEIRA ENTREGA A previsão de vendas do próximo trimestre, comparada todo mês com o realizado.



4

O aconselhamento

A QUE MAIS DEMORA

Sentar ao lado do dono nas decisões grandes: preço, investimento, contratação e expansão.

PRIMEIRA ENTREGA A análise de uma decisão grande, com três números e a recomendação na primeira linha.

No escritório contábil, escolha a porta cliente por cliente e comece pelo que já pede relatório gerencial, porque ele costuma abrir a segunda porta com facilidade.

Passe à porta seguinte quando a atual estiver firme, por exemplo, com o relatório mensal saindo no prazo por três meses seguidos.

INSTRUMENTO · CHECKLIST

Experimente o FP&A antes de assumir o papel

Quem já fez a transição recomenda testar antes de pular. Marque o que você já fez, date o que vem a seguir e escolha um passo por semana.

CINCO EXPERIÊNCIAS, NO SEU EMPREGO ATUAL

- | | |
|---|--------------|
| ☐ Estudar a área | QUANDO _____ |
| Ler sobre planejamento e análise e entender o que o FP&A entrega. | |
| ☐ Acompanhar quem já faz | QUANDO _____ |
| Um colega, um mentor ou um contador de outra empresa que já fez a mudança. | |
| ☐ Entrar nas reuniões em que se decide | QUANDO _____ |
| Gestão, orçamento e preço, mesmo que só para ouvir. | |
| ☐ Pegar um projeto que cruze com planejamento | QUANDO _____ |
| Preço, compra ou contratação, com a análise entregue antes da decisão. | |
| ☐ Pedir um retorno franco | QUANDO _____ |
| Perguntar a quem trabalha na área o que ainda lhe falta, e anotar. | |

O QUE AINDA FALTA APRENDER (MARQUE O QUE VEM PRIMEIRO)

As contas

- ☐ Juros, parcelas e valor presente
- ☐ Cruzar dados de tabelas diferentes
- ☐ Somar por condição; média e tendência

O negócio

- ☐ Produtos, clientes e concorrentes
- ☐ O que move a receita e o custo
- ☐ O setor e o que está mudando nele

As relações

- ☐ Explicar o número em uma história curta
- ☐ Convencer quem não é seu subordinado
- ☐ Ouvir a ideia nova antes de defender a sua

A MINHA ESCOLHA

Porta de entrada ☐ O dado ☐ O desempenho da operação ☐ O planejamento
☐ O aconselhamento

Hábito que mais me falta ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Primeiro passo desta semana _____

No escritório contábil, rode o checklist com um cliente e leve aos outros o que funcionar. Aprenda cada item com um projeto real, um de cada vez.

A AÇÃO RECOMENDADA

Preencha a sua escolha hoje e marque a conversa com o dono ainda nesta semana

Leve à conversa uma pergunta só: qual é a próxima decisão grande da empresa? Peça para acompanhar essa decisão de perto. É a quarta experiência do checklist da página 13, e o caminho mais curto até a mesa em que se decide. Enquanto ela não chega, faça o primeiro passo do hábito que você escolheu, um por semana.

COMITÊ DE CURADORIA TÉCNICA

Esta edição foi revista e aprovada antes da publicação. As cenas, os valores e a adaptação à pequena e média empresa são da AR SOUZA.

LEITURA DE REFERÊNCIA

The Transition from Accounting to FP&A (Association for Financial Professionals, 2022).



ACERVO COMPLETO

biblioteca.arsouza.com