

MÓDULO 3

FP&A

Financial Planning & Analysis

APOSTILA COMPLETA

Do Básico ao Avançado

Conceitos • Metodologias • Casos Práticos • Exercícios com Gabarito
Business Partner • Geração de Valor • Decisões Estratégicas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
Sobre Esta Apostila.....	5
O Papel do FP&A como Business Partner	5
Estrutura dos Capítulos.....	5
FUNDAMENTOS DE FP&A.....	6
1.1 O que é FP&A?	6
1.2 As Três Dimensões do FP&A	6
1.2.1 Planejamento (Planning).....	6
1.2.2 Análise (Analysis)	6
1.2.3 Apoio à Decisão (Decision Support).....	6
1.3 Demonstrações Financeiras Essenciais	6
1.3.1 Demonstração de Resultado (DRE).....	6
1.3.2 Balanço Patrimonial	7
1.3.3 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)	7
1.4 Indicadores Fundamentais	7
1.4.1 Indicadores de Rentabilidade.....	7
1.4.2 Indicadores de Liquidez e Endividamento.....	7
1.5 O Ciclo de Conversão de Caixa	7
1.6 O FP&A na Estrutura Organizacional	8
1.7 Soft Skills Essenciais	8
Exercício 1.1 - Cálculo de Indicadores.....	9
Exercício 1.2 - Análise de DRE Comparativa.....	9
Exercício 1.3 - Ciclo de Conversão de Caixa	9
Exercício 1.4 - Caso Integrado.....	9
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO.....	11
2.1 O Processo de Planejamento Financeiro	11
2.2 Metodologias de Orçamentação.....	11
2.2.1 Orçamento Tradicional (Incremental).....	11
2.2.2 Orçamento Base Zero (OBZ)	11
2.2.3 Driver-Based Planning	11
2.3 Elaboração do Orçamento de Receitas	11
2.4 Orçamento de Custos e Despesas	12
2.5 Forecast e Rolling Forecast.....	12
Exercício 2.1 - Orçamento de Receitas.....	13
Exercício 2.2 - Orçamento de Pessoal.....	13
Exercício 2.3 - Análise de Cenários	13
ANÁLISE DE VARIAÇÕES E PERFORMANCE	14

3.1 O Papel da Análise de Performance.....	14
3.2 Análise de Variação (Variance Analysis).....	14
3.2.1 Decomposição de Variações de Receita.....	14
3.3 Orçamento Flexível	14
3.4 KPIs e Dashboards	14
3.5 Storytelling com Dados.....	15
3.6 Análise de Rentabilidade.....	15
3.6.1 Rentabilidade por Produto e Cliente.....	15
3.6.2 Custeio ABC (Activity-Based Costing).....	15
Exercício 3.1 - Decomposição de Variação.....	16
Exercício 3.2 - Orçamento Flexível	16
Exercício 3.3 - Rentabilidade por Cliente	16
MODELAGEM FINANCEIRA.....	17
4.1 Fundamentos da Modelagem	17
4.2 Boas Práticas de Modelagem.....	17
4.2.1 Regras de Ouro	17
4.2.2 Convenções de Cores	17
4.3 Modelo de Três Demonstrações.....	17
4.3.1 Projeção de Capital de Giro	17
4.3.2 Projeção de Ativos Fixos.....	18
4.4 Análise de Sensibilidade e Cenários	18
4.5 Modelagem de Receitas por Tipo de Negócio	18
Exercício 4.1 - Projeção de DRE	19
Exercício 4.2 - Modelo SaaS	19
Exercício 4.3 - Sensibilidade.....	19
VALUATION E DECISÕES DE INVESTIMENTO	20
5.1 Fundamentos de Valuation.....	20
5.2 Fluxo de Caixa Descontado (DCF).....	20
5.2.1 Cálculo do FCFF	20
5.2.2 WACC (Taxa de Desconto).....	20
5.2.3 Valor Terminal	20
5.3 Valuation por Múltiplos	20
5.4 Análise de Viabilidade de Projetos	21
5.5 EVA e Criação de Valor.....	21
Exercício 5.1 - DCF Completo	22
Exercício 5.2 - Múltiplos.....	22
Exercício 5.3 - EVA.....	22
FP&A ESTRATÉGICO E BUSINESS PARTNERING	23
6.1 A Evolução do FP&A.....	23

6.2 O Conceito de Business Partner	23
6.2.1 Competências do Business Partner	23
6.3 FP&A e Decisões Estratégicas.....	23
6.3.1 Suporte a M&A	23
6.4 O FP&A na Governança Corporativa.....	24
Exercício 6.1 - Análise de Aquisição	25
Exercício 6.2 - Expansão Internacional.....	25
Exercício 6.3 - Caso Business Partner.....	25
TECNOLOGIA E AUTOMAÇÃO EM FP&A.....	26
7.1 A Transformação Digital do FP&A.....	26
7.2 Excel Avançado para FP&A	26
7.2.1 Funções Financeiras.....	26
7.2.2 Funções de Análise	26
7.3 Business Intelligence.....	26
7.4 Automação de Processos.....	26
7.5 Inteligência Artificial e Machine Learning.....	26
Exercício 7.1 - Caso de Automação.....	28
Exercício 7.2 - Dashboard Design	28
CASOS INTEGRADOS E GABARITO	29
8.1 Caso Integrado - TechRetail S.A.....	29
Questões do Caso	29
8.2 GABARITO DOS EXERCÍCIOS	29
Capítulo 1 - Exercício 1.1.....	29
Capítulo 1 - Exercício 1.2.....	30
Capítulo 1 - Exercício 1.3.....	30
Capítulo 2 - Exercício 2.1.....	30
Capítulo 2 - Exercício 2.3.....	30
Capítulo 3 - Exercício 3.1.....	31
Capítulo 3 - Exercício 3.2.....	31
Capítulo 4 - Exercício 4.1 (Ano 1)	31
Capítulo 5 - Exercício 5.1.....	31
Capítulo 5 - Exercício 5.3 (EVA)	32
Capítulo 8 - Gabarito Caso TechRetail	32

INTRODUÇÃO

Sobre Esta Apostila

Esta apostila foi desenvolvida para formar profissionais de FP&A (Financial Planning & Analysis) com uma visão completa e prática da área. O conteúdo abrange desde os fundamentos essenciais até técnicas avançadas de análise e planejamento financeiro, sempre com foco na atuação como Business Partner.

O diferencial desta apostila está na abordagem orientada à prática. Cada capítulo apresenta situações reais que profissionais de FP&A enfrentam no dia a dia, permitindo que você desenvolva não apenas conhecimento técnico, mas também a capacidade de análise crítica e tomada de decisão.

O Papel do FP&A como Business Partner

O profissional de FP&A moderno não é apenas um analista de números. Ele é um parceiro estratégico do negócio, capaz de traduzir dados financeiros em insights acionáveis e apoiar a liderança na tomada de decisões que geram valor.

💡 A MISSÃO DO FP&A

Transformar dados em decisões. O FP&A existe para conectar a estratégia da empresa com sua execução financeira, garantindo que cada decisão seja respaldada por análises robustas e alinhada aos objetivos de geração de valor.

Estrutura dos Capítulos

Capítulo	Tema	Nível
1	Fundamentos de FP&A	Básico
2	Planejamento e Orçamento	Básico-Intermediário
3	Análise de Variações e Performance	Intermediário
4	Modelagem Financeira	Intermediário-Avançado
5	Valuation e Decisões de Investimento	Avançado
6	FP&A Estratégico e Business Partnering	Avançado
7	Tecnologia e Automação em FP&A	Avançado
8	Casos Integrados e Gabarito	Avançado

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE FP&A

1.1 O que é FP&A?

FP&A (Financial Planning & Analysis) é a área responsável por traduzir a estratégia da empresa em números, monitorar a execução dos planos e fornecer insights que suportem a tomada de decisões. É o elo entre a estratégia corporativa e as operações do dia a dia.

Diferente da contabilidade, que registra o que aconteceu, o FP&A foca no que vai acontecer e no que deveria acontecer. É uma área voltada para o futuro, mas com os pés firmemente plantados na análise do presente e do passado.

💡 CONTABILIDADE vs FP&A

A contabilidade olha para o retrovisor (o que aconteceu). O FP&A olha para o para-brisa (o que vai acontecer) e para o GPS (estamos no caminho certo?). Ambos são essenciais, mas têm focos diferentes.

1.2 As Três Dimensões do FP&A

1.2.1 Planejamento (Planning)

O planejamento envolve a definição de metas financeiras e a elaboração de orçamentos. Inclui o planejamento estratégico de longo prazo (3-5 anos), o orçamento anual e os forecasts que atualizam as projeções ao longo do ano. Um bom planejamento responde às perguntas: Onde queremos chegar? Quanto isso vai custar? Qual receita precisamos gerar?

1.2.2 Análise (Analysis)

A análise é o coração do FP&A. Envolve examinar os dados financeiros para entender tendências, identificar problemas e oportunidades, e gerar insights acionáveis. Inclui análise de variações (real vs orçado), análise de rentabilidade por produto/cliente/região, e análise de cenários.

1.2.3 Apoio à Decisão (Decision Support)

O FP&A atua como conselheiro financeiro para a liderança. Isso significa preparar análises para decisões de investimento, avaliar viabilidade de novos projetos, analisar M&A (fusões e aquisições) e suportar negociações com stakeholders.

1.3 Demonstrações Financeiras Essenciais

1.3.1 Demonstração de Resultado (DRE)

A DRE mostra o desempenho da empresa em um período, partindo da receita bruta até o lucro líquido. É aqui que vemos se a empresa está gerando ou destruindo valor em suas operações.

Linha	Descrição	Exemplo (R\$ mil)
Receita Bruta	Total de vendas antes de deduções	10.000
(-) Deduções	Impostos sobre vendas, devoluções	(2.000)
Receita Líquida	Receita efetiva	8.000

(-) CPV/CMV	Custo dos produtos/mercadorias	(4.800)
Lucro Bruto	Margem após custos diretos	3.200
(-) Despesas Operacionais	SG&A, P&D, etc.	(2.000)
EBITDA	Lucro antes juros, impostos, D&A	1.200
(-) D&A	Depreciação e amortização	(200)
EBIT	Lucro operacional	1.000
(-) Resultado Financeiro	Juros e variações cambiais	(150)
Lucro Líquido	Resultado final após IR	561

1.3.2 Balanço Patrimonial

O Balanço mostra a posição patrimonial da empresa em um momento específico. É dividido em Ativo (o que a empresa possui), Passivo (o que ela deve) e Patrimônio Líquido (o que pertence aos sócios). A equação fundamental é: Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido.

1.3.3 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

A DFC mostra como o caixa da empresa variou no período. É dividida em três fluxos: Operacional (geração de caixa do negócio), Investimentos (capex, aquisições) e Financiamentos (emprestimos, dividendos).

LUCRO NÃO É CAIXA

Uma empresa pode ter lucro e quebrar por falta de caixa. O contrário também é verdade: uma empresa pode ter prejuízo contábil mas gerar caixa. O FP&A precisa entender essa diferença crucial.

1.4 Indicadores Fundamentais

1.4.1 Indicadores de Rentabilidade

Indicador	Fórmula	O que mede
Margem Bruta	(Lucro Bruto / Receita Líquida) x 100	Eficiência na produção
Margem EBITDA	(EBITDA / Receita Líquida) x 100	Geração de caixa operacional
Margem Líquida	(Lucro Líquido / Receita Líquida) x 100	Rentabilidade final
ROE	(Lucro Líquido / PL Médio) x 100	Retorno para o acionista
ROA	(Lucro Líquido / Ativo Médio) x 100	Eficiência no uso de ativos
ROIC	(NOPAT / Capital Investido) x 100	Retorno do capital investido

1.4.2 Indicadores de Liquidez e Endividamento

Indicador	Fórmula	Interpretação
Liquidez Corrente	AC / PC	> 1: pode pagar dívidas de curto prazo
Dívida Líquida/EBITDA	(Dívida - Caixa) / EBITDA	Anos para pagar dívida
Cobertura de Juros	EBIT / Despesas Financeiras	Capacidade de pagar juros

1.5 O Ciclo de Conversão de Caixa

O Ciclo de Conversão de Caixa (CCC) mede quanto tempo o dinheiro fica preso nas operações. É um dos indicadores mais importantes para a gestão de capital de giro.

CCC = PME + PMR - PMP, onde: PME = Prazo Médio de Estocagem, PMR = Prazo Médio de Recebimento, PMP = Prazo Médio de Pagamento.

Caso Prático 1.1 - Diagnóstico Rápido

A Empresa TechParts apresentou: Receita Líquida R\$ 15 milhões, Lucro Líquido R\$ 900 mil, EBITDA R\$ 1.8 milhão, Dívida Líquida R\$ 5.4 milhões. O diretor financeiro pede sua análise inicial.

Questões: Quais indicadores você calcularia? O que os números sugerem? Quais perguntas adicionais você faria?

1.6 O FP&A na Estrutura Organizacional

Cargo	Principais Responsabilidades	Senioridade
Analista Jr	Coleta de dados, relatórios básicos	0-2 anos
Analista Pl	Análise de variações, forecasting	2-4 anos
Analista Sr	Modelagem avançada, projetos especiais	4-7 anos
Gerente	Gestão de equipe, interface com diretoria	7-12 anos
Diretor	Visão estratégica, reporte ao CFO	10+ anos

1.7 Soft Skills Essenciais

Comunicação: Traduzir análises complexas em mensagens claras para diferentes públicos.

Pensamento Crítico: Questionar os números, identificar inconsistências.

Influência sem Autoridade: O FP&A não decide, mas precisa influenciar decisões.

Gestão de Stakeholders: Equilibrar demandas conflitantes mantendo integridade.

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 1

Exercício 1.1 - Cálculo de Indicadores

Com base nos dados da Empresa Alfa, calcule os indicadores solicitados:

Item	Valor (R\$ milhões)
Receita Bruta	50,0
Deduções de Vendas	10,0
CPV	24,0
Despesas Operacionais	8,0
Depreciação (incluída)	2,0
Despesas Financeiras	1,5
Patrimônio Líquido Médio	20,0
Dívida Total	15,0
Caixa	3,0

Calcule: a) Receita Líquida, b) Lucro Bruto, c) EBITDA, d) EBIT, e) Lucro Líquido (IR 34%), f) Margem Bruta, g) Margem EBITDA, h) Margem Líquida, i) ROE, j) Dívida Líquida/EBITDA, k) Cobertura de Juros

Exercício 1.2 - Análise de DRE Comparativa

Analise a evolução da Empresa Beta e identifique pontos de atenção:

Linha	Ano 1	Ano 2	Variação
Receita Líquida	100,0	115,0	+15%
CPV	(55,0)	(69,0)	+25%
Lucro Bruto	45,0	46,0	+2%
EBITDA	20,0	17,0	-15%
Lucro Líquido	9,9	6,3	-36%

a) Quais os três principais problemas? b) O crescimento foi saudável? c) Que perguntas faria ao time operacional?

Exercício 1.3 - Ciclo de Conversão de Caixa

Distribuidora: Estoque Médio R\$ 8 mi, CMV anual R\$ 48 mi, C. Receber R\$ 12 mi, Receita R\$ 72 mi, Fornecedores R\$ 6 mi, Compras R\$ 45 mi.

Calcule: a) PME, b) PMR, c) PMP, d) CCC, e) Capital de giro preso nas operações

Exercício 1.4 - Caso Integrado

Como novo analista de FP&A, o CFO apresenta estes dados comparativos:

Indicador	Empresa	Média Setor
-----------	---------	-------------

Margem Bruta	28%	35%
Margem EBITDA	12%	15%
Dívida Líq./EBITDA	3,8x	2,5x
ROE	6%	15%
CCC (dias)	95	60

a) Faça diagnóstico estruturado, b) Sugira três prioridades, c) Que informações adicionais precisaria?

CAPÍTULO 2

PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

2.1 O Processo de Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro traduz a estratégia em metas quantificáveis. Conecta o longo prazo (onde queremos chegar) com o curto prazo (o que faremos este ano).

Nível	Horizonte	Foco	Responsabilidade
Planejamento Estratégico	3-5 anos	Direção, grandes apostas	Board, C-Level
Orçamento Anual	1 ano	Metas detalhadas por área	FP&A com gestores
Forecast	Mensal/Trimestral	Atualização de projeções	FP&A

2.2 Metodologias de Orçamentação

2.2.1 Orçamento Tradicional (Incremental)

Parte do realizado do ano anterior e aplica ajustes incrementais. É simples e rápido, mas perpetua ineficiências e não questiona a necessidade de cada gasto.

2.2.2 Orçamento Base Zero (OBZ)

Cada área justifica todos os gastos do zero, como se estivesse começando. Cada atividade deve demonstrar seu valor. Trabalhoso, mas gera insights valiosos sobre a real necessidade de cada gasto.

💡 QUANDO USAR OBZ

O Orçamento Base Zero é especialmente útil em reestruturações, quando há necessidade de redução significativa de custos, ou quando a empresa precisa repensar fundamentalmente suas operações.

2.2.3 Driver-Based Planning

Foca nos principais direcionadores do negócio (drivers) em vez de linhas detalhadas. Exemplo: modelar headcount x salário médio x encargos, em vez de orçar cada linha de pessoal separadamente.

2.3 Elaboração do Orçamento de Receitas

Abordagem	Descrição	Prós e Contras
Top-Down	Meta macro distribuída entre produtos/regiões	Rápida, pode ser desconectada
Bottom-Up	Cada unidade projeta com base em pipeline	Precisa, tende a ser conservadora
Híbrida	Diretriz macro + projeções bottom-up	Equilibrada, requer reconciliação

📋 Caso Prático 2.1 - O Gap de Receita

A SoftCorp tem meta de crescimento de 25% (R\$ 100M para R\$ 125M). O comercial projetou R\$ 115M bottom-up. Existe gap de R\$ 10M. Como analista de FP&A, você lidera a discussão para resolver.

Questões: Como estruturar análise do gap? Que perguntas fazer ao comercial e à diretoria? Que iniciativas poderiam cobrir a diferença?

2.4 Orçamento de Custos e Despesas

Classificação	Descrição	Exemplos
Custo Variável	Varia proporcionalmente ao volume	Matéria-prima, comissões
Custo Fixo	Não varia com volume (curto prazo)	Aluguel, salários fixos
Custo Semi-variável	Parte fixa + parte variável	Energia (demanda + consumo)

2.5 Forecast e Rolling Forecast

O forecast é a atualização das projeções ao longo do ano. É a melhor estimativa do que vai acontecer, diferente do orçamento que é uma meta.

💡 ORÇAMENTO vs FORECAST

Orçamento é meta (onde queremos chegar). Forecast é estimativa (onde vamos chegar). Confundir os dois leva a forecasts viesados e perda de credibilidade.

Rolling Forecast: mantém sempre horizonte fixo (12-18 meses). Quando um mês encerra, novo mês é adicionado ao final. Elimina o efeito fim de ano e permite planejamento contínuo.

📋 Caso Prático 2.2 - O Forecast Agressivo

É setembro. O comercial projeta 100% do budget anual, mas acumulado até agosto está em 58% (vs. 67% esperado). Argumentam que Q4 é forte e há grande deal para fechar.

Questões: Aceita o forecast? Que análises faria? Como comunicaria ao CFO? Risco de errar para mais vs. menos?

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 2

Exercício 2.1 - Orçamento de Receitas

Monte o orçamento de receitas para três produtos:

Produto	Volume Atual	Crescimento	Preço Atual	Reajuste
Produto A	10.000 un	+10%	R\$ 500	+5%
Produto B	5.000 un	+20%	R\$ 800	0%
Produto C	8.000 un	-5%	R\$ 300	+8%

a) Receita por produto, b) Receita total, c) Composição do mix (%), d) Se pedirem +10% de receita total, qual produto tem mais potencial?

Exercício 2.2 - Orçamento de Pessoal

Monte orçamento de TI: 15 pessoas (10 devs R\$ 12k, 3 analistas R\$ 8k, 2 gestores R\$ 18k), encargos 80%, benefícios R\$ 1.500/pessoa/mês.

Plano: +3 devs (março, junho, setembro), reajuste geral 6% em maio.

Calcule: a) Custo mensal atual, b) Custo total anual orçado, c) Variação vs. anualizado atual

Exercício 2.3 - Análise de Cenários

Empresa de eventos planeja 2025:

Variável	Pessimista	Base	Otimista
Nº Eventos	40	50	65
Receita Média/Evento	R\$ 200k	R\$ 220k	R\$ 220k
Custo Variável (%)	55%	50%	48%
Custo Fixo Total	R\$ 4,0 mi	R\$ 4,0 mi	R\$ 4,5 mi

Para cada cenário: a) Receita Total, b) Margem de Contribuição, c) Resultado Operacional, d) Margem (%)

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DE VARIAÇÕES E PERFORMANCE

3.1 O Papel da Análise de Performance

A análise de performance é onde o FP&A demonstra seu valor como Business Partner. Não basta reportar números; é preciso explicar o que aconteceu, por que aconteceu e o que fazer a respeito.

💡 A PIRÂMIDE DA ANÁLISE

O que? (dados) → Por quê? (causas) → E daí? (implicações) → E agora? (ações). Muitos analistas param no 'o que'. O Business Partner vai até o 'e agora'.

3.2 Análise de Variação (Variance Analysis)

Tipo	Descrição	Fórmula
Real vs. Budget	Performance vs. meta original	Real - Budget
Real vs. Forecast	Performance vs. última projeção	Real - Forecast
Real vs. Ano Anterior	Evolução ano a ano	Real Atual - Real Anterior

3.2.1 Decomposição de Variações de Receita

Para entender uma variação de receita, decomponha em preço, volume e mix:

Variação de Preço = (Preço Real - Preço Budget) x Volume Real

Variação de Volume = (Volume Real - Volume Budget) x Preço Budget

📋 Caso Prático 3.1 - Decomposição de Variação

Produto X budget: $10.000 \text{ un} \times R\$ 100 = R\$ 1.000.000$. Real: $11.500 \text{ un} \times R\$ 92 = R\$ 1.058.000$. Variação total: +R\$ 58.000 favorável.

Decomponha entre preço e volume. O que isso sugere sobre a estratégia comercial?

3.3 Orçamento Flexível

O orçamento flexível ajusta o budget para o nível real de atividade, permitindo análise justa de eficiência. Responde: dado o volume real, quanto deveríamos ter gasto?

💡 ORÇAMENTO ESTÁTICO vs FLEXÍVEL

Gerente gastou R\$ 1,2 mi vs budget R\$ 1,0 mi. Péssimo? Mas se produziu 20% a mais, o budget flexível seria R\$ 1,2 mi. Desempenho adequado. Sem isso, análise injusta.

3.4 KPIs e Dashboards

Um bom conjunto de KPIs deve ser SMART, balanceado entre perspectivas, composto por indicadores que o gestor pode influenciar, e limitado em quantidade.

Perspectiva	O que mede	Exemplos
Financeira	Resultados econômicos	Receita, Margem, ROI
Cliente	Satisfação e lealdade	NPS, Churn, Share of Wallet
Processos	Eficiência operacional	Lead time, Defeitos, Produtividade
Pessoas	Capacidade organizacional	Turnover, Engajamento

3.5 Storytelling com Dados

Dados sem narrativa são apenas números. O FP&A precisa construir história que conecte dados a insights acionáveis: identificar mensagem principal, construir narrativa lógica, usar visualizações para reforçar, antecipar perguntas.

Caso Prático 3.2 - O Fechamento Mensal

Dia 5, você apresenta ao Comitê: Receita 5% abaixo do budget (mas 8% acima do ano anterior), EBITDA em linha (custos menores compensaram), Cash flow negativo (capital de giro). Tem 10 minutos.

Como estrutura a apresentação? Quais os 3 pontos principais? Que perguntas antecipa?

3.6 Análise de Rentabilidade

3.6.1 Rentabilidade por Produto e Cliente

Nem todo produto ou cliente é rentável. A análise deve considerar margem bruta, custos de venda/atendimento, prazo de pagamento e inadimplência.

3.6.2 Custeio ABC (Activity-Based Costing)

O ABC aloca custos indiretos com base nas atividades que os consomem, em vez de rateios arbitrários. Visão mais precisa da rentabilidade.

Atividade	Direcionador	Alocação
Setup de máquina	Nº de setups	Por produto que exige setup
Expedição	Nº de entregas	Por cliente/pedido
Atendimento ao cliente	Horas de suporte	Por cliente

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 3

Exercício 3.1 - Decomposição de Variação

Produto	Budget Vol	Budget Preço	Real Vol	Real Preço
Smartphone	50.000	R\$ 2.000	55.000	R\$ 1.850
Tablet	20.000	R\$ 1.500	18.000	R\$ 1.600

- a) Receita budget e real, b) Variação total, c) Decomposição preço/volume, d) Interpretação gerencial

Exercício 3.2 - Orçamento Flexível

Item	Budget (5.000 un)	Real (5.800 un)
Matéria-prima	R\$ 500.000	R\$ 620.000
MOD	R\$ 300.000	R\$ 330.000
Energia (variável)	R\$ 100.000	R\$ 125.000
Aluguel (fixo)	R\$ 80.000	R\$ 80.000
Supervisão (fixo)	R\$ 120.000	R\$ 125.000

- a) Budget flexível para volume real, b) Variação de volume, c) Variação de eficiência, d) Parecer sobre desempenho

Exercício 3.3 - Rentabilidade por Cliente

Cliente	Receita	CMV	Frete	Visitas (R\$500)	Suporte (h x R\$100)	Prazo
Alfa	500k	350k	15k	24	50h	30d
Beta	300k	200k	8k	12	80h	45d
Gama	450k	320k	25k	48	20h	60d
Delta	200k	130k	5k	6	10h	30d

Custo de capital 1,5%/mês. Calcule: a) Margem bruta, b) Custos de servir, c) Custo financeiro do prazo, d) Rentabilidade líquida, e) Ranking e recomendações

CAPÍTULO 4

MODELAGEM FINANCEIRA

4.1 Fundamentos da Modelagem

Um modelo financeiro é representação matemática do desempenho do negócio. Permite simular cenários, testar hipóteses e suportar decisões com análises quantitativas.

💡 O PROPÓSITO DO MODELO

Todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis. O objetivo não é prever o futuro com precisão, mas entender drivers e simular possibilidades.

Tipo	Uso Principal	Complexidade
Modelo Operacional	Budget e forecast	Média-Alta
Modelo 3 Demonstrações	Projeções integradas	Alta
Modelo DCF	Avaliação de empresas	Alta
Modelo de Cenários	Análise de sensibilidade	Média

4.2 Boas Práticas de Modelagem

4.2.1 Regras de Ouro

1. Separação de inputs e cálculos: nunca misture dados de entrada com fórmulas
2. Uma fórmula por linha/coluna: evite fórmulas diferentes na mesma linha
3. Fluxo esquerda para direita: informação flui de inputs para outputs
4. Evite hardcoding: nunca coloque números diretamente em fórmulas
5. Documentação: comente premissas e lógicas complexas

4.2.2 Convenções de Cores

Cor	Uso
Azul	Inputs (dados inseridos manualmente)
Preto	Cálculos (fórmulas)
Verde	Links de outras abas
Vermelho	Links externos ou alertas

4.3 Modelo de Três Demonstrações

Integra DRE, Balanço e DFC de forma que alterações em uma se refletem nas outras. É a base para qualquer análise financeira completa.

4.3.1 Projeção de Capital de Giro

Contas a Receber = Receita Diária x Dias de Recebimento

Estoques = CMV Diário x Dias de Estoque

Fornecedores = Compras Diárias x Dias de Pagamento

4.3.2 Projeção de Ativos Fixos

Ativo Fixo Líquido = Ativo Anterior + CAPEX - Depreciação

Caso Prático 4.1 - Modelo de Startup

FoodTech busca investimento. Receita atual R\$ 5M, crescimento 50% a.a. (3 anos) depois 30% (anos 4-5), Margem Bruta 45% (melhorando 2pp/ano), SG&A 35% (caindo para 25%), CAPEX 10% da receita.

Monte a estrutura. Como garantir que balanço fecha? Qual necessidade de caixa?

4.4 Análise de Sensibilidade e Cenários

Sensibilidade: mostra como resultado muda quando uma variável é alterada. Identifica variáveis de maior impacto.

Cenários: altera múltiplas variáveis de forma consistente para representar situações específicas.

Cenário	Descrição	Variáveis Típicas
Base	Expectativa mais provável	Premissas do budget
Otimista	Tudo dá certo	Volume +20%, custo -3%
Pessimista	Problemas acontecem	Volume -15%, custo +5%
Estresse	Crise severa	Volume -30%, custo +10%

4.5 Modelagem de Receitas por Tipo de Negócio

Negócio	Modelo	Drivers
Varejo	Tráfego x Conversão x Ticket	Tráfego, conversão, ticket médio
SaaS	MRR + Novos - Churn + Expansão	CAC, LTV, churn rate
Indústria	Capacidade x Utilização x Preço	Utilização, mix produtos
Serviços	Headcount x Utilização x Rate	Billing rate, utilização

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 4

Exercício 4.1 - Projeção de DRE

Premissa	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Volume (mil un)	100	115	130
Preço Unitário	R\$ 500	R\$ 520	R\$ 540
Custo Var/unid	R\$ 280	R\$ 275	R\$ 270
Custo Fixo (R\$ mi)	12	13	14
D&A (R\$ mi)	2	2,5	3
Taxa Juros	12%	12%	12%
Dívida Média (R\$ mi)	15	18	20

Para cada ano: a) Receita, b) Custo Variável Total, c) Margem Contribuição, d) EBITDA, e) EBIT, f) Lucro Líquido (IR 34%)

Exercício 4.2 - Modelo SaaS

Premissa	Valor
MRR Inicial	R\$ 500.000
Novas vendas mensais	R\$ 80.000 (crescendo 5%/mês)
Churn mensal	3% do MRR
Expansão mensal	1,5% do MRR
ARPU Novos Clientes	R\$ 2.000
CAC	R\$ 8.000

Projete 12 meses: a) MRR mês a mês, b) ARR final, c) Total clientes (ARPU constante), d) LTV (margem 75%, churn 3%), e) Razão LTV/CAC

Exercício 4.3 - Sensibilidade

Usando Exercício 4.1 Ano 3, construa tabela de sensibilidade do EBITDA:

Eixo X: Volume -20% a +20% (intervalos 10%), Eixo Y: Preço -10% a +10% (intervalos 5%)

a) EBITDA base? b) Qual variável tem maior impacto? c) Em que cenário fica no break-even de EBITDA?

CAPÍTULO 5

VALUATION E DECISÕES DE INVESTIMENTO

5.1 Fundamentos de Valuation

Valuation determina o valor de um ativo ou empresa. Fundamental para investimentos, M&A, captação de recursos e gestão de valor para o acionista.

💡 VALOR vs PREÇO

Preço é o que você paga, valor é o que você leva. Preço é determinado pelo mercado; valor, pelos fundamentos. A diferença cria oportunidades.

Abordagem	Descrição	Quando Usar
Fluxo de Caixa Descontado (DCF)	VP dos fluxos futuros	Empresas com fluxos previsíveis
Múltiplos de Mercado	Comparação com similares	Setores com comparáveis claros
Múltiplos de Transação	Preços pagos em M&A	Contexto de aquisição

5.2 Fluxo de Caixa Descontado (DCF)

5.2.1 Cálculo do FCFF

$$\text{FCFF} = \text{EBIT} \times (1 - \text{taxa imposto}) + \text{D&A} - \text{CAPEX} - \Delta \text{Capital de Giro}$$

Onde: EBIT x (1-t) é o NOPAT; D&A é adicionada (não é saída de caixa); CAPEX é deduzido; Δ WC reflete caixa preso nas operações.

5.2.2 WACC (Taxa de Desconto)

$$\text{WACC} = \text{Ke} \times (\text{E}/(\text{D+E})) + \text{Kd} \times (1-\text{t}) \times (\text{D}/(\text{D+E}))$$

$$\text{Ke (CAPM)} = \text{Rf} + \beta \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Prêmio País}$$

5.2.3 Valor Terminal

Gordon Growth: $\text{TV} = \text{FCFF}(n+1) / (\text{WACC} - g)$, onde g é crescimento perpétuo

Múltiplo de Saída: $\text{TV} = \text{EBITDA}(n) \times \text{Múltiplo}$

📋 Caso Prático 5.1 - DCF Simplificado

AlphaTech projeta FCFF 5 anos: R\$ 10M, R\$ 12M, R\$ 15M, R\$ 18M, R\$ 20M. WACC 12%, crescimento perpétuo 3%, Dívida Líquida R\$ 30M.

- a) VP cada fluxo, b) Valor Terminal, c) VP do TV, d) Enterprise Value, e) Equity Value

5.3 Valuation por Múltiplos

Múltiplo	Fórmula	Uso
EV/EBITDA	Enterprise Value / EBITDA	Comparação estruturas de capital

EV/Receita	Enterprise Value / Receita	Empresas sem EBITDA positivo
P/E (Preço/Lucro)	Preço Ação / LPA	Empresas maduras rentáveis

5.4 Análise de Viabilidade de Projetos

Métrica	Descrição	Critério
VPL (NPV)	Soma dos fluxos descontados	VPL > 0
TIR (IRR)	Taxa que zera o VPL	TIR > WACC
Payback	Tempo para recuperar investimento	< Prazo máximo
Índice Lucratividade	VP Fluxos / Investimento	> 1

💡 CUIDADO COM A TIR

A TIR pode enganar: fluxos não-convencionais podem ter múltiplas TIRs; assume reinvestimento à própria taxa; para projetos excludentes, VPL é mais confiável.

📋 Caso Prático 5.2 - Decisão de Investimento

LogiTrans avalia nova frota. Investimento R\$ 5M, economia anual R\$ 1,2M, vida útil 7 anos, valor residual R\$ 500k, WACC 10%. Gerente defende; CFO está cético.

- a) Calcule VPL e TIR, b) Economia mínima para viabilidade? c) Perguntas ao gerente? d) Como apresentar ao CFO?

5.5 EVA e Criação de Valor

EVA = NOPAT - (Capital Investido x WACC)

EVA = (ROIC - WACC) x Capital Investido

Se ROIC > WACC, empresa cria valor. Se ROIC < WACC, destrói valor.

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 5

Exercício 5.1 - DCF Completo

Ano	EBIT	D&A	CAPEX	Δ WC
1	15.000	3.000	5.000	2.000
2	18.000	3.500	4.000	1.500
3	21.000	4.000	4.500	1.000
4	23.000	4.500	4.000	500
5	25.000	5.000	5.000	0

IR 34%, WACC 11%, g perpétuo 2,5%, Dívida Líquida R\$ 40M, 10M ações.

Calcule: a) FCFF cada ano, b) VP FCFFs, c) TV (Gordon), d) VP TV, e) EV, f) Equity Value, g) Preço/ação

Exercício 5.2 - Múltiplos

Empresa	EV (R\$ bi)	Receita	EBITDA	Crescimento
Alpha	2,0	0,8	0,20	15%
Beta	3,5	1,2	0,35	20%
Gama	1,5	0,5	0,12	10%
Delta	4,0	1,5	0,40	18%

TechSoft: Receita R\$ 600M, EBITDA R\$ 150M, crescimento 22%, Dívida Líq. R\$ 100M.

a) Múltiplos comparáveis, b) Médias, c) EV TechSoft, d) Equity Value, e) Merece prêmio ou desconto?

Exercício 5.3 - EVA

Item	Divisão A	Divisão B	Divisão C
Receita	50.000	80.000	120.000
EBIT	7.500	8.000	15.000
Capital Investido	30.000	60.000	100.000
WACC	10%	12%	11%

IR 34%. Por divisão: a) NOPAT, b) ROIC, c) EVA, d) Qual cria mais valor absoluto? e) Qual mais eficiente? f) Onde investir mais?

CAPÍTULO 6

FP&A ESTRATÉGICO E BUSINESS PARTNERING

6.1 A Evolução do FP&A

O FP&A evoluiu de contador de números para parceiro estratégico. Esta transformação exige novas competências e mindset.

Aspecto	FP&A Tradicional	FP&A Business Partner
Foco	Reportar números	Gerar insights
Postura	Reativa	Proativa
Tempo gasto	80% coleta, 20% análise	20% coleta, 80% análise
Relacionamento	Controle	Parceria
Entrega	Relatórios	Recomendações

6.2 O Conceito de Business Partner

O Business Partner atua como conselheiro financeiro das áreas. Traduz linguagem financeira, desafia premissas construtivamente e ajuda a tomar melhores decisões.

💡 O QUE FAZ UM BUSINESS PARTNER

Entende profundamente o negócio que apoia. Antecipa necessidades antes que sejam pedidas. Traduz números em ações. Desafia com respeito. Gera confiança através de competência e integridade.

6.2.1 Competências do Business Partner

Conhecimento do Negócio: Entender a operação, clientes, concorrentes, tendências do setor.

Pensamento Estratégico: Conectar ações táticas aos objetivos de longo prazo.

Comunicação: Adaptar a mensagem ao público, ser claro e direto.

Influência: Construir credibilidade, persuadir com dados e lógica.

Agilidade: Responder rapidamente sem sacrificar qualidade.

6.3 FP&A e Decisões Estratégicas

6.3.1 Suporte a M&A

O FP&A apoia fusões e aquisições desde identificação de alvos até integração: due diligence financeira, modelagem de sinergias, análise de cenários, acompanhamento de integração.

📋 Caso Prático 6.1 - M&A

Sua empresa considera adquirir concorrente por R\$ 50M. EBITDA atual do alvo: R\$ 8M. Sinergias estimadas: R\$ 3M/ano (60% custos, 40% receitas). O CEO pede sua análise.

- a) Múltiplo implícito? b) E com sinergias? c) Que premissas validaria? d) Principais riscos? e) Estrutura de deal recomendaria?

6.4 O FP&A na Governança Corporativa

O FP&A tem papel crucial na governança: prepara materiais para o Conselho, garante integridade das projeções, alerta sobre riscos, mantém disciplina no planejamento.

Caso Prático 6.2 - Apresentação ao Conselho

Você prepara apresentação trimestral. Receita 8% abaixo do budget, EBITDA 15% abaixo, mas ações corretivas implementadas. Conselheiro conhecido por perguntas difíceis.

- a) Como estrutura apresentação? b) Os 3 pontos principais? c) Perguntas difíceis? d) Como apresentar ações sem parecer defensivo?

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 6

Exercício 6.1 - Análise de Aquisição

Empresa Alvo: Receita R\$ 100M, EBITDA R\$ 15M, Crescimento 10%/ano. Proposta: R\$ 120M.

Sinergias: R\$ 5M/ano (ano 2 em diante), Custo integração R\$ 8M (ano 1), WACC 12%.

- a) Múltiplo EV/EBITDA, b) VPL sinergias, c) Múltiplo ajustado, d) Preço máximo aceitável, e) Recomendação

Exercício 6.2 - Expansão Internacional

Avaliar entrada no México: Investimento US\$ 5M, Receita Ano 1 US\$ 3M (crescendo 25%/ano por 5 anos, depois 5%), Margem EBITDA 20%, WACC 15%.

- a) Projete EBITDA 10 anos, b) Calcule VPL, c) Sensibilidade (receita, margem, crescimento), d) Principais riscos?

Exercício 6.3 - Caso Business Partner

Diretor comercial quer aprovar desconto de 15% para grande cliente que ameaça ir para concorrente. Vendas atuais R\$ 10M/ano, Margem Bruta 40%, Cliente = 8% da receita.

- a) Impacto financeiro do desconto, b) Que informações pediria? c) Alternativas? d) Como conduzir a conversa?

CAPÍTULO 7

TECNOLOGIA E AUTOMAÇÃO EM FP&A

7.1 A Transformação Digital do FP&A

A tecnologia está transformando o FP&A, automatizando tarefas repetitivas e liberando tempo para análise de maior valor.

Tecnologia	Aplicação em FP&A	Benefício
Excel Avançado	Modelagem, análise, reportes	Base, flexibilidade
BI (Power BI, Tableau)	Dashboards, visualização	Self-service, agilidade
ERP Integrado	Dados transacionais	Fonte única, confiabilidade
EPM (Anaplan, Adaptive)	Planejamento, consolidação	Colaboração, cenários
RPA	Automação de processos	Eficiência, menos erros
IA/ML	Previsão, anomalias	Acurácia, insights

7.2 Excel Avançado para FP&A

7.2.1 Funções Financeiras

VPL/TIR/MTIR: Análise de investimentos. PGTO/TAXA/NPER: Análise de financiamentos. XVPL/XTIR: Fluxos com datas irregulares.

7.2.2 Funções de Análise

PROCV/PROCX: Busca de dados. SOMASES/CONT.SES: Agregações condicionais. ÍNDICE/CORRESP: Busca flexível. Tabelas Dinâmicas: Análise multidimensional.

7.3 Business Intelligence

Ferramentas de BI permitem criar dashboards interativos e análises self-service. O FP&A passa de produtor para curador de informação.

💡 SELF-SERVICE BI

O objetivo é empoderar usuários a fazer suas próprias análises. O FP&A define métricas, garante qualidade dos dados e treina usuários. Não precisa produzir cada relatório.

7.4 Automação de Processos

Regra: automatize tarefas repetitivas, baseadas em regras, com alto volume e baixa variabilidade.

Exemplos: coleta de dados de múltiplas fontes, geração de relatórios padronizados, validação e reconciliação de dados, distribuição de relatórios.

7.5 Inteligência Artificial e Machine Learning

IA/ML impacta FP&A em: previsão de demanda mais acurada, detecção de anomalias em dados, análise de texto (contratos, notícias), automação de insights.

Caso Prático 7.1 - Transformação Digital

Seu time gasta 70% do tempo coletando dados e 30% analisando. O CFO quer inverter. Orçamento R\$ 500k. Equipe: 5 pessoas.

- a) Tecnologias priorizaria?
- b) Processos automatizaria primeiro?
- c) Estrutura do projeto?
- d) Resultados prometidos e prazo?

EXERCÍCIOS - CAPÍTULO 7

Exercício 7.1 - Caso de Automação

Fechamento mensal leva 10 dias: Coleta (3d), Validações (2d), Consolidação (2d), Análises (2d), Relatórios (1d).

a) Mapeie oportunidades de automação, b) Estime redução de tempo, c) Ferramentas? d) ROI esperado (custo hora R\$ 100)?

Exercício 7.2 - Dashboard Design

Desenhe estrutura de dashboard executivo para CEO: indicadores financeiros, comparações vs. budget/ano anterior, alertas visuais, drill-down por unidade.

a) Quais KPIs? b) Organização visual? c) Interatividade? d) Frequência de atualização?

CAPÍTULO 8

CASOS INTEGRADOS E GABARITO

8.1 Caso Integrado - TechRetail S.A.

A TechRetail é rede de varejo de eletrônicos com 50 lojas. Você é gerente de FP&A e enfrenta estes desafios:

Indicador	Ano Atual	Ano Anterior	Budget
Receita (R\$ mi)	450	420	480
Margem Bruta	32%	35%	34%
EBITDA (R\$ mi)	36	42	48
Dívida Líq./EBITDA	2,8x	2,0x	2,2x
Giro de Estoque	4,5x	5,2x	5,0x
Vendas/m ²	R\$ 12k	R\$ 13k	R\$ 14k

Contexto: Concorrente online ganhou 5 p.p. de market share. Três lojas em shoppings classe A têm aluguel alto e vendas fracas. Novo CEO quer cortar custos 15%. Time comercial pede mais desconto.

Questões do Caso

1. Faça diagnóstico completo da situação
2. Identifique as causas raiz dos problemas
3. Proponha plano de ação com priorização
4. Projete impacto financeiro das ações
5. Como apresentaria ao novo CEO?

8.2 GABARITO DOS EXERCÍCIOS

Capítulo 1 - Exercício 1.1

- a) Receita Líquida = 50 - 10 = R\$ 40 milhões
- b) Lucro Bruto = 40 - 24 = R\$ 16 milhões
- c) EBITDA = 16 - 8 + 2 = R\$ 10 milhões (despesas incluem D&A)
- d) EBIT = 10 - 2 = R\$ 8 milhões
- e) Lucro Líquido: EBT = 8 - 1,5 = 6,5; IR = 6,5 x 34% = 2,21; LL = R\$ 4,29 mi
- f) Margem Bruta = 16/40 = 40%

- g) Margem EBITDA = $10/40 = 25\%$
- h) Margem Líquida = $4,29/40 = 10,7\%$
- i) ROE = $4,29/20 = 21,5\%$
- j) Dívida Líq./EBITDA = $(15-3)/10 = 1,2x$
- k) Cobertura de Juros = $8/1,5 = 5,3x$

Capítulo 1 - Exercício 1.2

Problemas: 1) CPV +25% vs receita +15%: perda de eficiência ou mix desfavorável; 2) EBITDA -15% apesar de receita crescer: alavancagem operacional negativa; 3) Lucro Líquido -36%: resultado financeiro piorou muito.

Crescimento não foi saudável - receita cresceu mas rentabilidade piorou em todas as linhas.

Capítulo 1 - Exercício 1.3

- a) PME = $(8/48) \times 365 = 61$ dias
- b) PMR = $(12/72) \times 365 = 61$ dias
- c) PMP = $(6/45) \times 365 = 49$ dias
- d) CCC = $61 + 61 - 49 = 73$ dias
- e) Capital preso = $8 + 12 - 6 = R\$ 14$ milhões

Capítulo 2 - Exercício 2.1

Produto A: $11.000 \text{ un} \times R\$ 525 = R\$ 5.775.000$

Produto B: $6.000 \text{ un} \times R\$ 800 = R\$ 4.800.000$

Produto C: $7.600 \text{ un} \times R\$ 324 = R\$ 2.462.400$

Total: $R\$ 13.037.400$

Mix: A=44%, B=37%, C=19%. Para +10%, Produto B tem maior potencial (já cresce 20%, maior ticket).

Capítulo 2 - Exercício 2.3

Pessimista: Receita R\$ 8M, MC R\$ 3,6M, Resultado -R\$ 400k, Margem -5%

Base: Receita R\$ 11M, MC R\$ 5,5M, Resultado R\$ 1,5M, Margem 13,6%

Otimista: Receita R\$ 14,3M, MC R\$ 7,44M, Resultado R\$ 2,94M, Margem 20,6%

Capítulo 3 - Exercício 3.1

Smartphone: Budget R\$ 100M, Real R\$ 101,75M, Variação +R\$ 1,75M

Var. Preço = $(1.850 - 2.000) \times 55.000 = -R\$ 8,25M$ (desfavorável)

Var. Volume = $(55.000 - 50.000) \times 2.000 = +R\$ 10M$ (favorável)

Interpretação: Vendeu mais volume mas sacrificou preço. Estratégia de volume compensou parcialmente.

Capítulo 3 - Exercício 3.2

Budget Flexível (5.800 un): MP R\$ 580k, MOD R\$ 348k, Energia R\$ 116k

Variação Eficiência MP: Real 620k vs Flex 580k = -R\$ 40k (desfavorável)

Variação Eficiência MOD: Real 330k vs Flex 348k = +R\$ 18k (favorável)

Parecer: Produção boa em volume, mas MP ineficiente precisa investigação.

Capítulo 4 - Exercício 4.1 (Ano 1)

Receita = $100.000 \times 500 = R\$ 50M$

Custo Variável = $100.000 \times 280 = R\$ 28M$

Margem Contribuição = R\$ 22M

EBITDA = $22 - 12 = R\$ 10M$

EBIT = $10 - 2 = R\$ 8M$

Juros = $15 \times 12\% = R\$ 1,8M$

EBT = R\$ 6,2M, IR = R\$ 2,1M, Lucro Líquido = R\$ 4,1M

Capítulo 5 - Exercício 5.1

FCFF = EBIT x 0,66 + D&A - CAPEX - ΔWC

Ano 1: $15.000 \times 0,66 + 3.000 - 5.000 - 2.000 = R\$ 5.900$

Ano 2: R\$ 9.880 | Ano 3: R\$ 12.360 | Ano 4: R\$ 15.180 | Ano 5: R\$ 16.500

VP FCFFs (WACC 11%): R\$ 42.162

TV = $16.500 \times 1,025 / (0,11 - 0,025) = R\$ 198.971$

VP TV = R\$ 118.140

EV = 42.162 + 118.140 = R\$ 160.302

Equity Value = 160.302 - 40.000 = R\$ 120.302

Preço/ação = R\$ 12,03

Capítulo 5 - Exercício 5.3 (EVA)

Divisão A: NOPAT = 7.500 x 0,66 = 4.950 | ROIC = 16,5% | EVA = +R\$ 1.950

Divisão B: NOPAT = 5.280 | ROIC = 8,8% | EVA = -R\$ 1.920

Divisão C: NOPAT = 9.900 | ROIC = 9,9% | EVA = -R\$ 1.100

Divisão A cria mais valor (R\$ 1.950) e é mais eficiente (spread +6,5 p.p.). B e C destroem valor. Investir em A, reestruturar B e C.

Capítulo 8 - Gabarito Caso TechRetail

DIAGNÓSTICO: Receita 6% abaixo budget; Margem Bruta caiu 3 p.p. (guerra de preços); EBITDA -14% vs ano anterior; Dívida/EBITDA subiu 40%; Produtividade lojas em queda.

CAUSAS RAIZ: Externa - concorrência online pressiona preços. Interna - estrutura de custos rígida, mix de lojas inadequado, gestão de estoque deficiente.

PLANO DE AÇÃO: Curto prazo (0-6m): Fechar/renegociar 3 lojas problemáticas, liquidar estoque, renegociar fornecedores. Médio prazo (6-18m): Desenvolver canal online, otimizar mix. Longo prazo: Transformação digital, novos formatos.

IMPACTO: Fechamento 3 lojas = economia R\$ 6M/ano. Otimização estoque = liberação R\$ 10M. Renegociação = +1 p.p. margem = R\$ 4,5M. EBITDA esperado R\$ 40-42M.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta apostila apresentou os principais conceitos, metodologias e práticas da área de FP&A, sempre com foco na atuação como Business Partner e na geração de valor para o negócio.

O profissional de FP&A moderno precisa combinar sólida base técnica com habilidades de comunicação, pensamento crítico e influência. Mais do que reportar números, precisa transformar dados em decisões.

Lembre-se: o objetivo não é ser o guardião dos números, mas o parceiro que ajuda o negócio a tomar melhores decisões. Use as ferramentas e metodologias apresentadas, mas nunca perca de vista o propósito maior: gerar valor.

💡 SUA JORNADA CONTINUA

Esta apostila é um ponto de partida. O aprendizado em FP&A é contínuo. Continue estudando, pratique com casos reais, busque feedback e nunca pare de se desenvolver. O mercado valoriza profissionais que combinam competência técnica com visão de negócio.

Bons estudos e sucesso na sua carreira em FP&A!