

Estrutura do relatório de fechamento

Duas páginas, sempre na mesma ordem, para a diretoria ler em poucos minutos e sair sabendo como foi o mês, onde está o risco e o que decidir.

As seis partes

1	Destaques De três a cinco indicadores, com valor e variação.
2	Resumo executivo Um parágrafo: como foi o mês e onde está o risco.
3	Análise por tema De três a quatro tópicos, um parágrafo curto cada.
4	Recomendações De três a quatro, acionáveis, na ordem de impacto.
5	Próximos passos Ação, responsável e prazo.
6	Premissas e limitações De onde vieram os dados e o que faltou.

As cinco regras de conteúdo

- **Nunca invente número.** Todo valor sai da planilha ou de uma conta feita a partir dela.
- **Separe fato de hipótese.** Escreva hipóteses com “sugere”, “indica”, “possível causa”.
- **Diga o que faltou.** Dado inexistente não aparece; vai para as limitações.
- **Vá além do óbvio.** De onde veio o resultado, se ele se sustenta, o que ele esconde.
- **Traga o ponto de atenção,** mesmo num mês bom.

Checklist antes de enviar

[]	Cada número do texto bate com a planilha.
[]	Variações calculadas, não estimadas de cabeça.
[]	Período do fechamento confirmado.
[]	Percentuais com uma casa e vírgula (8,4%); variação de percentuais em p.p.
[]	No máximo três gráficos, cada um respondendo a uma pergunta do texto.
[]	Há pelo menos um ponto de atenção.