



Como controlar o fluxo de caixa?



Como controlar o fluxo de caixa?

© 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora
SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: 0800 570 0800 www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional
Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente
Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica
Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças
Vinicius Lages

Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora

Gerente
Mirela Malvestiti

Gerente Adjunta
Olívia Mara Ribeiro Castro

Coordenação Nacional
Roseley Silva de Oliveira

Autora
Maria Consuelo Mello

Metodologia Educacional
Adrienne Marques Brito Rocha

Edição de conteúdo
Lourdes Hungria

Editoração
Lourdes Hungria
Luciana Rodrigues
Jéssica Martins

Revisão Ortográfica
Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

Projeto Gráfico
iComunicação

Adaptação de Projeto Gráfico e Diagramação
Editorar Multimídia

Sumário

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Como controlar o fluxo de caixa? | 7 |
| 2 | Saber gerir o dinheiro da empresa..... | 9 |
| 3 | Como controlar o fluxo de caixa? | 11 |
| 4 | Tempo é dinheiro..... | 13 |
| 5 | Cinmercado – Parte 1 | 14 |
| 6 | Controle de caixa | 16 |
| 7 | Um rio (de números) que passa em minha vida..... | 18 |
| 8 | Cinmercado – Parte 2 | 20 |
| 9 | O fluxo de caixa e o caixa futuro | 33 |
| 11 | Cinmercado – Parte 3 | 34 |
| 12 | Referências..... | 49 |

Um dos maiores sábios de todos os tempos, o filósofo grego Sócrates, dizia “só sei que nada sei”.

Era uma forma de lembrar que o saber não tem limites. Que sempre podemos aprender algo, saber um pouco mais.

Por isso, as informações que aqui trazemos vêm somar ao conhecimento que você já possui, ao saber que você vem assimilando ao longo da vida.

O empreendedorismo não é uma ciência exata, mas tem a sua ciência, a sua arte, o seu saber. Também não existe uma receita pronta para ter sucesso, mas você pode aprimorar suas habilidades, comportamentos e atitudes para alcançar os seus objetivos.

Assim, você poderá transformar o seu aprendizado na arte de empreender!

1

Como controlar o fluxo de caixa?

Alcançar sucesso é o objetivo de todas as pessoas que empreendem. Mas transformar em realidade o sonho de ter um negócio próprio requer dedicação, informação, planejamento, organização, recursos e uma boa administração.

Nesse sentido, a série de cartilhas Como Empreender? traz para o dia a dia do empreendedor conceitos gerenciais e ferramentas de gestão, com o objetivo de orientar desde os primeiros passos.

A cartilha Como controlar o fluxo de caixa? reúne informações sobre a condução empresarial de forma planejada e estratégica, apresentando orientações e instrumentos para uma gestão empreendedora.

Como o saber não tem limites, buscar formas de aprimorar os conhecimentos é sempre uma boa decisão. Isso possibilita ampliar a visão, alcançar novas percepções e impulsionar mudanças significativas na própria realidade.

Por isso, além desse tema, conheça toda as outras temáticas da série:

1. Como planejar o meu negócio?
2. Como administrar um pequeno negócio?
3. Como aumentar suas vendas?
4. Como encontrar bons fornecedores?
5. Como expandir os seus negócios?
6. Como agir de maneira empreendedora?
7. Como definir preço de venda?

8. Como unir forças para crescer?
9. Como vender pela internet?
10. Como selecionar e contratar pessoas?

A intenção é contribuir para que você aprimore as suas habilidades empreendedoras, faça uma boa administração e simplifique a gestão para fortalecer a sua atividade e crescer.

Por isso, aproveite bem as informações que estão agora ao seu alcance e conte sempre com o Sebrae para empreender confiante e bem informado.

Desejamos sucesso nos seus negócios!

2

Saber gerir o dinheiro fluxo de caixa?

Abrir um negócio é o desejo de milhares de pessoas. Mas não basta apenas encontrar um ponto comercial e registrar o negócio para obter lucro.

Para alcançar bons resultados, é preciso fazer o controle adequado de todo o dinheiro que entra no caixa da empresa e, principalmente, registrar e controlar para onde ele está indo.

Controlar o dinheiro da empresa significa fazer o fluxo de caixa corretamente, controlando todas as entradas e todas as saídas financeiras.

Uma boa gestão financeira é primordial para saber se as estratégias implementadas estão levando aos resultados desejados.

Para melhor gerenciar o dinheiro da empresa, o empreendedor deve ter clareza da origem das suas receitas e do destino delas.

Analisando a sua realidade, reflita e responda para você mesmo as seguintes perguntas:

- Quais são as suas principais fontes de receita?
- Você tem o controle de todo o dinheiro que entra na sua empresa?
- Você sabe exatamente para onde vai cada centavo?
- O que pode ser feito para aumentar as suas receitas?
- O que pode ser feito para reduzir as despesas?
- Alguma despesa poderia ser eliminada? Como fazer isso?

Pensar o negócio como um todo, analisando o desempenho e as possibilidades de melhorias dará base para que você faça uma gestão adequada e mais competitiva.

Assim, no futuro, quando você estiver colhendo lucros, crescendo e empreendendo cada vez mais, poderá dizer: “Valeu a pena investir tempo e recursos para fazer uma competente gestão dos meus negócios!”.

3

Como controlar o fluxo de caixa?

Ser cuidadoso com suas finanças é qualidade necessária para qualquer pessoa obter sucesso na vida.

Mas é preciso saber como. Se você é um empreendedor, há muitos procedimentos, ferramentas e práticas que ajudam bastante nesse gerenciamento. Nesta cartilha, você vai conhecer alguns deles.

Aqui você vai ouvir falar de planilhas, fluxo de caixa, pró-labore, bem como de outras ferramentas e termos que existem para auxiliar o Microempreendedor Individual na organização das contas do seu negócio. Use e abuse da cartilha Como controlar o fluxo de caixa?. Ela é toda sua!



Só uma pequena recomendação:

- Para que esta cartilha possa ajudá-lo, tente sempre se colocar nas situações apresentadas, procure se ver na pele dos personagens que exemplificam as situações propostas, trazendo-as para a sua realidade.

Assim, além de respostas técnicas, você vai encontrar suas próprias perguntas e descobrir como respondê-las com sucesso. Só quando se buscam soluções para as próprias questões é que se começa a crescer de verdade.

Tempo é dinheiro

Quem nunca precisou do toque amigável e implacável de um despertador?

Gostando ou não, ele nos ajuda a não perder a hora da escola, do serviço ou de algum evento importante. Nossos principais compromissos estão sempre relacionados a ele, vivemos em função dele: o tempo.

Não é por acaso que dizem que tempo é dinheiro. Onde tem dinheiro, tem tempo.

Ele, o dinheiro, vive entrando e saindo o tempo todo. Recebemos, pagamos, ficamos de receber, de pagar.

Não para nunca. E haja números!



Léo é um cara jovem e batalhador que tem muitas atividades. Mas a de DJ é a preferida.

Léo é Microempreendedor Individual em sempre vários gastos e recebimentos. Nas férias escolares, então, tem festinha quase todo dia. Se ele não controla bem esse movimento de entradas e saídas, pode ter sérios problemas.

O mesmo acontece com Gabriela, a Gabi, que é depiladora autônoma.

Somando o que gasta para repor seus materiais e com a locomoção para a casa dos clientes, já é coisa à beça. Como se lembrar de tudo?

Será que o Léo e a Gabi têm controle de tudo que entra e sai de suas contas a pagar e a receber?

Parece pouco, mas controlar as entradas e as saídas do caixa é o primeiro passo em busca de qualquer objetivo.

Estar no controle exige atenção constante. Como dar conta de tantos números?

Cadê o despertador para nos ajudar a manter tudo sob controle e não perder compromissos? Não seria ótimo que existisse um?

E existe!

Não exatamente um despertador, mas procedimentos, hábitos e ferramentas de gestão financeira que fazem um papel parecido, para que você possa controlar seu dinheiro.



Controle de caixa

O controle de caixa não é uma coisa física, uma máquina complicada de construir, como o despertador, mas é a ferramenta mais básica do Microempreendedor Individual.

É simplesmente uma planilha na qual você registra, todos os dias, seus gastos e as entradas de dinheiro – seu controle de caixa.

5.1. Por que usar o controle de caixa?

O controle de caixa permite a você visualizar como estão suas finanças. É você no controle.

Conhecendo sua real condição financeira, você manterá suas finanças sob controle, pagando todos seus compromissos em dia, sabendo se terá sobras de caixa e abrindo possibilidades de aplicações financeiras em poupança e Tesouro Direto, por exemplo.

Além disso, antecipará os possíveis problemas financeiros, como a falta de recursos em certo mês, em que poderá buscar outras fontes financeiras em bancos ou com seus parentes, para que continue mantendo seus compromissos em dia.



7

Um rio (de números) que passa em minha vida

Diferentemente das empresas de maior porte que costumam lidar com grandes quantias, o Microempreendedor Individual movimentava pouco dinheiro. Mesmo assim, tem que manter tudo sob controle.

O movimento financeiro de qualquer negócio é parecido com um grande rio.



O grande rio vai seguindo seu curso e recebe outros rios menores, que vêm de vários pontos, ao mesmo tempo em que vai, também, gerando outros braços de rio que saem dele e seguem em outras direções.

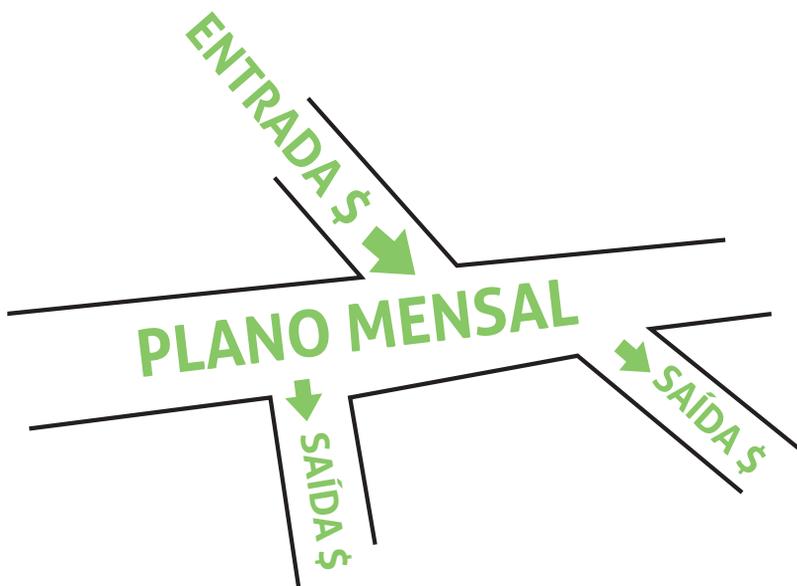
Imagine agora que os rios de cima são seus recebimentos (entradas) e os de baixo seus pagamentos (saídas) durante um mês, por exemplo.

Nesta cartilha vamos explicar, passo a passo, como deve ser uma planilha de controle de caixa. Mas não se esqueça de que cada um pode criar sua própria planilha de acordo com suas necessidades e preferências.

Preencher a planilha é bem fácil, desde que você consiga se lembrar de todos os seus pagamentos, anotando em um caderninho, por exemplo, ou tenha um perfeito controle das Notas Fiscais.

Lembrar de pedir sempre a Nota Fiscal daquilo que você compra, aliás, é um ótimo hábito a ser desenvolvido, pois ajuda no seu controle.

Vamos ver como isso funciona dando uma olhada na planilha de controle de caixa da Gabi, a depiladora.





Veja o passo a passo de como montar uma planilha.

Passo 1: Saídas

1. Comece por anotar as saídas de valores. O objetivo inicial é saber para onde foi o dinheiro e em quais datas ele saiu;
2. Ao final da coluna é feita a soma de todas as saídas. Assim, é possível também saber o total de saídas do mês. Além disso, você vai conhecendo seus gastos mensais.

Vamos observar com atenção a planilha da Gabi (lançando as saídas que aconteceram no mês anterior).

| Dia | Item – descrição | Entradas | Saídas | Saldo |
|--------|--|----------|--------------|-------|
| | Saldo anterior | | | |
| 1 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 120,00 | |
| 4 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 115,00 | |
| 5 | Aluguel | | R\$ 500,00 | |
| 5 | Luz | | R\$ 73,50 | |
| 8 | Água | | R\$ 29,75 | |
| 9 | Pró-labore (retirada do dono) | | R\$ 937,00 | |
| 10 | Compra de mês no supermercado (pessoal) | | R\$ 336,00 | |
| 15 | Taxa do banco (da conta-corrente) | | R\$ 32,00 | |
| 15 | Escola do Zezinho (pessoal) | | R\$ 345,00 | |
| 15 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 115,00 | |
| 18 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 80,00 | |
| 19 | Contribuição Microempreendedor Individual (INSS 5% salário mínimo R\$ 47,70 + comércio R\$ 1,00) | | R\$ 48,70 | |
| 22 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 328,85 | |
| 29 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 15,22 | |
| Totais | | | R\$ 3.076,02 | |

Veja que na planilha da Gabi entram despesas pessoais, marcadas com fundo verde-claro, e despesas profissionais, com fundo verde-escuro, além das taxas do banco. Estas taxas bancárias podem ser contabilizadas como despesas pessoais ou profissionais.



Fique atento!

Não se esqueça de incluir a contribuição do Microempreendedor Individual nas suas despesas. Procure saber, no Portal do Empreendedor, quais são os valores que se encaixam no seu tipo de negócio, pois existem diferenças para quem fabrica ou vende produtos, para quem presta serviços e para quem tem um empregado.

É importante deixar bem marcado na planilha:

- O que são gastos particulares;
- O que são despesas ligadas diretamente ao seu negócio.

Na planilha de modelo, a Gabi marcou cada tipo de gasto com cores diferentes, mas você pode sinalizar de outras formas.

É importantíssimo separar o dinheiro do empreendimento do seu próprio dinheiro. Claro que, se você trabalha pelo seu negócio, deve ganhar uma remuneração por isso.

O salário do dono é chamado de pró-labore.

Esse é um tipo de gasto que o Microempreendedor Individual costuma esquecer de controlar, mas ele deve ser anotado no controle de caixa. Caso não consiga tirá-lo de uma única vez no mês, pode dividi-lo, então, em três datas, por exemplo.



Saibamais!

Pró-labore é uma expressão latina que significa “pelo trabalho”. Na prática, podemos dizer que é o salário do dono ou sócio de um negócio, no caso de Microempresa, por exemplo. Uma remuneração pelo seu trabalho.

O valor do pró-labore pode variar muito, mas sempre está diretamente relacionado ao mercado. Quanto ganham aqueles que fazem o mesmo que você em negócios similares?

Compare!

Além de observar o mercado para definir o valor de seu pró-labore, o Microempreendedor Individual também deve levar em conta suas despesas pessoais e familiares.

É importante que esse “salário” dê conta de todas as suas despesas. Deste modo conseguirá separar as despesas pessoais, domésticas, das do seu negócio, de sua empresa.

Essa é uma ótima prática que você como empresário deverá adotar.

Passo 2: Entradas

No passo 1 você anotou as saídas. Agora, no passo 2, anote as entradas de dinheiro. O que deve ser considerado:

- As datas em que o dinheiro realmente entra;
- No caso de recebimentos de cheques pré-datados e cartões de crédito, marque na planilha o dia em que os valores aparecem em sua conta-corrente.

Se você costuma vender “fiado”, só anote essa entrada no dia em que receber.

Mas a sabedoria popular conhece bem o “fiado”. Cuidado com ele!

FIADO SÓ PARA MAIORES DE 90 ANOS ACOMPANHADO DOS PAIS



Utilizando o mesmo exemplo, agora juntando as entradas às saídas:

| Dia | Item – descrição | Entradas | Saídas | Saldo |
|-----|---|------------|------------|-------|
| | Saldo anterior | | | |
| 1 | Venda do dia à vista | R\$ 105,00 | | |
| 1 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 120,00 | |
| 2 | Venda do dia à vista | R\$ 71,00 | | |
| 3 | Venda do dia à vista | R\$ 17,50 | | |
| 4 | Venda do dia à vista | R\$ 31,96 | | |
| 4 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 115,00 | |
| 5 | Cheques pré-datados | R\$ 660,00 | | |
| 5 | Venda do dia à vista | R\$ 450,00 | | |
| 5 | Aluguel | | R\$ 500,00 | |
| 5 | Luz | | R\$ 73,50 | |
| 8 | Venda do dia à vista | R\$ 350,00 | | |
| 8 | Venda do dia à vista | R\$ 260,00 | | |
| 8 | Água | | R\$ 29,75 | |
| 9 | Pró-labore (retirada do dono) | | R\$ 937,00 | |
| 10 | Venda do dia à vista | R\$ 101,00 | | |
| 10 | Compra de mês no supermercado (pessoal) | | R\$ 336,00 | |
| 11 | Venda do dia à vista | R\$ 103,50 | | |
| 12 | Venda do dia à vista | R\$ 35,00 | | |
| 12 | Recebido fiado do Garcia | R\$ 46,87 | | |
| 15 | Taxa do banco (da conta-corrente) | | R\$ 32,00 | |
| 15 | Escola do Zezinho (pessoal) | | R\$ 345,00 | |
| 15 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 115,00 | |
| 16 | Venda do dia à vista | R\$ 336,36 | | |
| 17 | Venda do dia à vista | R\$ 196,36 | | |
| 18 | Venda do dia à vista | R\$ 70,00 | | |
| 18 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 80,00 | |
| 19 | Venda do dia à vista | R\$ 175,00 | | |

| Dia | Item – descrição | Entradas | Saídas | Saldo |
|--------|--|--------------|--------------|-------|
| | Saldo anterior | | | |
| 19 | Recebido fiado da Dona Júlia | R\$ 299,00 | | |
| 19 | Contribuição Microempreendedor Individual (INSS 5% salário mínimo R\$ 46,85 + comércio R\$ 1,00) | | R\$ 48,70 | |
| 22 | Venda do dia à vista | R\$ 296,00 | | |
| 22 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 328,85 | |
| 23 | Venda do dia à vista | R\$ 198,00 | | |
| 24 | Venda do dia à vista | R\$ 32,00 | | |
| 25 | Venda do dia à vista | R\$ 5,60 | | |
| 25 | Recebido fiado do seu Paulinho | R\$ 335,00 | | |
| 25 | Cheques pré-datados | R\$ 200,00 | | |
| 26 | Venda do dia à vista | R\$ 31,00 | | |
| 29 | Venda do dia à vista | R\$ 69,80 | | |
| 29 | Compras de mercadoria à vista | | R\$ 15,22 | |
| 30 | Venda do dia à vista | R\$ 320,00 | | |
| Totais | | R\$ 4.370,95 | R\$ 3.076,02 | |



Fique atento!

A anotação das entradas é feita da mesma forma que as saídas, só que, ao colocar na tabela, utiliza-se uma coluna diferente, conforme o exemplo acima.

Ao final é feita a soma das entradas, e, assim, é possível saber o total de dinheiro que entrou no mês.

As despesas pessoais não devem entrar no cálculo final; elas servem apenas para que você visualize seus gastos.



Ficaadica!

Como o controle do caixa pode melhorar suas vendas?

Observe que, na planilha da Gabi, o maior recebimento à vista fica entre os dias 5 e 10 e após o dia 23.

É o período em que os clientes recebem os seus salários e adiantamentos, e, assim, fazem compras e contratam serviços.

Se você sabe dessa concentração de vendas, pode aproveitar para criar promoções em outros períodos, quando a venda é mais fraca.



Passo 3: Saldos

O próximo passo é calcular os saldos, ou seja, o que sobra quando subtraímos do valor final das saídas e do valor final das entradas. Você pode fazer esse cálculo dia a dia. Assim, a planilha ficará mais completa.

Lembre-se de começar sua planilha incluindo o saldo que finalizou o dia anterior ao que iniciará as anotações dos dados. Por exemplo, na planilha da Gabi, o saldo do mês anterior era de R\$ 111,50. Foi o que sobrou após pagar as dívidas de seu negócio (e não suas dívidas pessoais!).

Esse valor será colocado na primeira linha, na qual está escrito “saldo anterior”, na coluna do saldo. O saldo anterior é a soma do que temos em dinheiro conosco mais o dinheiro do negócio que você deixa no banco no dia em que começa a fazer sua planilha do mês.

| Dia | Descrição | Entradas | Saídas | Saldo |
|------------|------------------------|-----------------|---------------|--------------|
| | Saldo anterior | | | R\$ 111,50 |
| 1 | Venda do dia (à vista) | R\$ 55,00 | | R\$ 166,50 |
| 1 | Compras de mercadoria | | R\$ 120,00 | R\$ 46,50 |
| 2 | Venda do dia (à vista) | R\$ 61,00 | | R\$ 107,50 |
| 3 | Venda do dia (à vista) | R\$ 44,44 | | R\$ 151,94 |
| 4 | Venda do dia (à vista) | R\$ 31,10 | | R\$ 183,04 |
| 4 | Compras de mercadoria | | R\$ 115,00 | R\$ 68,04 |
| 5 | Cheques pré-datados | R\$ 330,00 | | R\$ 398,04 |
| 5 | Venda do dia (à vista) | R\$ 210,00 | | R\$ 608,04 |
| 5 | Aluguel | | R\$ 210,00 | R\$ 398,04 |
| 5 | Luz | | R\$ 62,00 | R\$ 336,04 |

| | | | | |
|---------------|---|---------------------|---------------------|------------|
| 16 | Venda do dia (à vista) | R\$ 37,00 | | R\$ 41,02 |
| 17 | Venda do dia (à vista) | R\$ 49,00 | | R\$ 90,02 |
| 18 | Venda do dia (à vista) | R\$ 50,00 | | R\$ 140,02 |
| 18 | Compras de mercadorias | | R\$ 110,00 | R\$ 30,02 |
| 19 | Venda do dia (à vista) | R\$ 67,00 | | R\$ 97,02 |
| 19 | Recebido o fiado da dona Julia | R\$ 89,00 | | R\$ 186,02 |
| 19 | Contribuição do Microempreendedor Individual (INSS R\$ 27,25 + comércio R\$ 1,00) | | R\$ 28,25 | R\$ 157,77 |
| | | | | R\$ 299,77 |
| 22 | Venda do dia (à vista) | R\$ 142,00 | | R\$ 79,77 |
| 22 | Compras de mercadoria | | R\$ 220,00 | R\$ 177,77 |
| 23 | Venda do dia (à vista) | R\$ 98,00 | | R\$ 213,77 |
| 24 | Venda do dia (à vista) | R\$ 36,00 | | R\$ 254,77 |
| 25 | Venda do dia (à vista) | R\$ 41,00 | | R\$ 396,77 |
| 25 | Recebido o fiado do seu Carlos | R\$ 142,00 | | R\$ 516,77 |
| 25 | Cheques pré-datados | R\$ 120,00 | | R\$ 543,77 |
| 26 | Venda do dia (à vista) | R\$ 27,00 | | R\$ 558,77 |
| 29 | Venda do dia (à vista) | R\$ 15,00 | | R\$ 360,77 |
| 29 | Compras de mercadoria | | R\$ 198,00 | R\$ 162,77 |
| 30 | Venda do dia (à vista) | | R\$ 198,00 | R\$ 189,77 |
| 30 | Venda do dia (à vista) | R\$ 27,00 | | R\$ 189,77 |
| Totais | | R\$ 2.306,52 | R\$ 2.228,25 | |

Para montar o saldo dia a dia, a conta é:

Saldo do dia anterior (+) entrada do dia (-) saída do dia

Exemplo de como calcular o saldo, levando em conta o dia:

| | |
|------------|-------------------|
| R\$ 111,50 | (saldo anterior) |
| + | |
| R\$ 55,00 | (entradas do dia) |
| - | |
| R\$ 120,00 | (saídas do dia) |
| = | |
| R\$ 46,50 | (saldo do dia 1) |



Não esqueça!

Até aqui, mostramos o controle de caixa, falamos da importância de anotar diariamente as entradas e saídas de dinheiro, e de nunca misturar suas finanças com as do seu negócio.



Para pensar!

Você está achando este assunto:

- Fácil, ou muito fácil;
- Mais ou menos, tem coisa que não sei se estou entendendo;
- Meio complicado ou complicado.

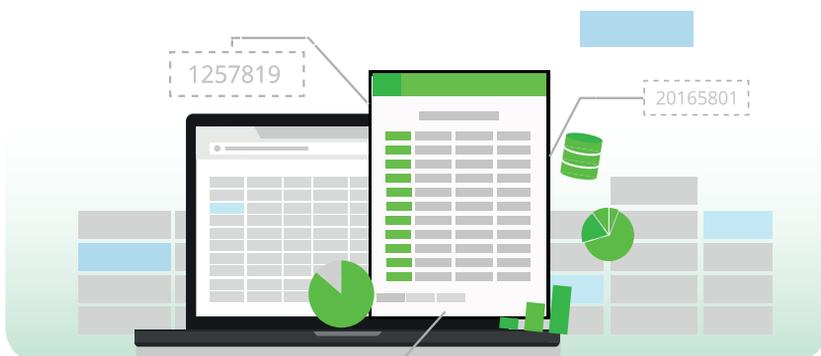
Se você pensou A, ótimo! Isso é sinal de que você já deve fazer o controle de caixa do seu negócio e, se

ainda não faz, já possui as ferramentas necessárias para iniciar este controle.

Se pensou B, vale a pena localizar exatamente onde estão suas dúvidas e rever o texto ou procurar o Sebrae.

Se pensou C, por favor, não desanime. Procure o quanto antes o Sebrae ou até mesmo outro Microempreendedor Individual que controla seu dinheiro para auxiliá-lo.

Se você usa alguma outra forma para controlar seu dinheiro, procure, nesta cartilha, os pontos em comum ou as principais diferenças. Lembre-se de que o importante é ter um controle eficiente do seu dinheiro.



Na prática!

Veja o movimento de caixa de uma semana de trabalho do Léo, nosso famoso DJ. Destaque em verde os seus recebimentos e em azul suas saídas. Em seguida, subtraia, dia a dia, os gastos do valor das entradas.

Desta forma, você saberá quanto ele tinha para começar o dia seguinte.

| CONTROLE DE CAIXA | | | | |
|--|--|------------|------------|--------------|
| Empresa: Léo Borges – DJ Mês/ano: fevereiro/2017 | | | | |
| Dia | Item – descrição | Entradas | Saídas | Saldo |
| | Saldo anterior | | | R\$ 205,00 |
| 1 | Recebimento cheques pré-datados | R\$ 500,00 | | |
| 1 | Compra de CDs nacionais | | R\$ 50,00 | |
| 2 | Recebimento última parcela festa Sofia | R\$ 250,00 | | |
| 2 | Cabo USB | | R\$ 20,00 | |
| 3 | Pagamento aluguel | | R\$ 500,00 | |
| 4 | Recebimento aluguel caixas de som – Zé | R\$ 100,00 | | |
| 4 | Pagamento assistente festa – Paulo | | R\$ 150,00 | |
| 5 | Recebimento festa Lucas | R\$ 250,00 | | |
| 5 | Compra de CDs regraváveis | | R\$ 35,00 | |
| 6 | Recebimento sinal festa Brigitte | R\$ 100,00 | | |
| 6 | Adiantamento assistente festa Brigitte | | R\$ 50,00 | |
| 7 | Produção musical disco Pedrão | R\$ 100,00 | | |
| 7 | Pagamento táxi mês – cooperative | | R\$ 250,00 | |
| Totais | | | | R\$ 1.050,00 |

Fazer um caixa futuro é prever o que vai acontecer com o seu dinheiro logo mais à frente.

Mas como fazer isso?

O fluxo de caixa e o caixa futuro

Ora, juntando as contas que você ainda vai receber ou pagar e anotando tudo em uma planilha. A planilha, sempre ela. Com tudo registrado, fica fácil controlar seu caixa futuro e evitar surpresas desagradáveis.

Montar um controle de caixa futuro não é nenhum mistério. Mas, para não se confundir, é melhor utilizar duas planilhas: uma para as contas a receber e outra para as contas a pagar.

Veja como seu Maneco, da marcenaria, resolveu esse mistério.



Contas a receber

| Dia | Descrição | A receber |
|--------|---|--------------|
| 5 | Parcela 1/6 (primeira parcela das seis próximas) do armário do seu Juca | R\$ 1.035,00 |
| 8 | Parcela 2/4 das prateleiras da Dona Maria | R\$ 250,00 |
| 15 | Parcela 3/8 do criado mudo do Joaquinzinho | R\$ 335,00 |
| 20 | Parcela 3/9 do armário da Rita | R\$ 1.502,00 |
| 25 | Parcela 1/3 da reforma do armário do José Carlos | R\$ 450,00 |
| 26 | Parcela 4/4 do armário do Joãozinho | R\$ 440,00 |
| 28 | Parcela 2 das cadeiras da Dona Joana | R\$ 680,00 |
| Totais | | R\$ 4.692,00 |

Repare que, no caso do marceneiro, os recebimentos vêm sempre por meio de um sinal e o restante em cheques pré-datados, divididos em parcelas iguais.

Seu Maneco lança cada valor na data que está indicada no cheque pré-datado.

A outra planilha de seu Maneco é a do controle das contas a pagar.

Contas a pagar

| Dia | Descrição | A pagar |
|--------|--|--------------|
| 5 | Salário empregado 6 horas | R\$ 702,75 |
| 5 | Pró-labore do dono – parte 1 | R\$ 937,00 |
| 6 | FGTS do empregado | R\$ 56,22 |
| 10 | Aluguel | R\$ 550,00 |
| 11 | Fornecedor – Casa da Madeira – boleto | R\$ 501,00 |
| 15 | Pró-labore do dono – parte 2 | R\$ 937,00 |
| 17 | Fornecedor – Simão Parafusos – cheque pré-datado | R\$ 59,00 |
| 20 | Contribuição Microempreendedor Individual (INSS 5% salário mínimo R\$ 46,85 + comércio R\$ 1,00) | R\$ 48,70 |
| 20 | Água | R\$ 60,00 |
| 25 | Luz | R\$ 150,00 |
| 28 | Fornecedor – Casa da Madeira – boleto | R\$ 115,00 |
| Totais | | R\$ 4.116,67 |

Nessa planilha, além dos fornecedores, são colocadas as despesas normais do mês, como luz e água. Seu Maneco calcula o que costuma gastar e lança na planilha. Já em aluguel, salário, contribuição do Microempreendedor Individual, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e pró-labore do dono, os valores são os mesmos todo mês.

Você reparou que seu Maneco faz duas retiradas de pró-labore por mês? Ele achou melhor fazer assim para não concentrar somente em um dia. Com esse dinheiro, ele paga as contas pessoais, separando das contas da empresa.

Se no seu caso, diferentemente do seu Maneco, você trabalhar em casa e utilizar uma parte dela para executar o seu trabalho, poderá colocar parte das despesas de aluguel, luz, água e outras como da empresa, independentemente do pró-labore.

Com relação às compras (saídas) e entradas (receitas de vendas), e se, diferentemente de seu Maneco, a sua empresa faz compras de mercadoria à vista? Aí é só colocar um valor próximo ao que é gasto mensalmente nas datas próximas das que você compra. Faça do mesmo jeito com as entradas à vista, anotando um valor que costuma entrar diariamente.

Agora que seu Maneco (e você) já sabem como preparar planilhas de contas a receber e a pagar, já podem montar a planilha de caixa futuro, também conhecida como fluxo de caixa. Veja como ficou a da marcenaria.

Controle de caixa futuro (fluxo de caixa)

| Dia | Descrição | A receber | A pagar | Saldo |
|-----|---|--------------|------------|--------------|
| | Saldo do mês anterior | | | R\$ 301,25 |
| 5 | Parcela 1 do armário do seu Juca | R\$ 1.035,00 | | R\$ 1.336,25 |
| 5 | Salário do empregado | | R\$ 702,75 | |
| 5 | Pró-labore do dono – parte 1 | | R\$ 937,00 | -R\$ 303,50 |
| 6 | FGTS do empregado | | R\$ 56,22 | -R\$ 359,72 |
| 8 | Parcela 2 das prateleiras da dona Maria | R\$ 250,00 | | -R\$ 109,72 |
| 10 | Aluguel | | R\$ 550,00 | -R\$ 659,72 |

| Dia | Descrição | A receber | A pagar | Saldo R\$ 301,25 |
|--------|--|--------------|--------------|---------------------|
| | Saldo do mês anterior | | | |
| 11 | Fornecedor – Casa da Madeira – boleto | | R\$ 501,00 | -R\$ 1.160,72 |
| 15 | Parcela 3 do criado-mudo do Joaquinzinho | R\$ 335,00 | | |
| 15 | Pró-labore do dono – parte 2 | | R\$ 937,00 | -R\$ 1.762,72 |
| 17 | Fornecedor – Simão Parafusos – cheque pré-datado | | R\$ 59,00 | -R\$ 1.821,72 |
| 20 | Parcela 3 do armário da Rita | R\$ 1.502,00 | | |
| 20 | Contribuição Microempreendedor Individual (INSS 5% salário mínimo R\$ 46,85 + comércio R\$ 1,00) | | R\$ 48,70 | |
| 20 | Água | | R\$ 20,00 | -R\$ 398,72 |
| 25 | Parcela 1/1 da reforma do armário do seu José Carlos | R\$ 450,00 | | |
| 25 | Luz | | R\$ 230,00 | -R\$ 178,72 |
| 26 | Parcela 4/4 do armário do Joãozinho | R\$ 440,00 | | R\$ 261,28 |
| 28 | Parcela 2/5 das cadeiras da dona Joana | R\$ 680,00 | | R\$ 941,28 |
| 28 | Fornecedor – Casa da Madeira – boleto | | R\$ 285,00 | R\$ 656,28 |
| Totais | | R\$ 4.692,00 | R\$ 4.326,67 | R\$ 656,28 |

A planilha de controle de caixa futuro pode ajudá-lo a tomar decisões sobre o que fazer antes de acontecer algum problema, como, por exemplo, um saldo negativo.

Seu Maneco, por exemplo, percebeu que a marcenaria ficaria sem dinheiro para pagar as contas do dia 5 ao 25. No fim do mês, seu Maneco voltaria a sorrir, pois o saldo mensal ficaria positivo. Mas ficaria uns bons dias preocupado com o saldo negativo.

A planilha de controle de caixa pode ajudá-lo a tomar decisões sobre o que fazer antes de acontecer algum problema, como, por exemplo, um saldo negativo.

Prevendo o que vai acontecer, é só tomar as providências desde já, sem se aborrecer com o “leite derramado”.

Antecipando-se ao problema, você pode:

- Negociar com os fornecedores a mudança das datas dos pagamentos;
- Entrar em contato com alguns clientes e oferecer desconto ou bonificação para depositar os cheques antes do previsto;
- Mudar a data de retirada do pró-labore;
- Ou, se realmente for necessário, levantar empréstimo no banco.



Ficaadica!

Alguns bancos oferecem crédito especial a Microempreendedores Individuais. Seja para pedir um adiantamento para resolver uma situação passageira de dívida, seja para formar capital para investir e melhorar seu negócio, procure saber das condições de financiamento a um custo mais barato. Não se esqueça de dizer que você é um Microempreendedor Individual e de ter seu certificado de Microempreendedor Individual com você.

Mas, antes de pedir dinheiro ao banco para saldar dívidas, que tal se antecipar a elas e ganhar em tranquilidade?

- Mantenha sua papelada sempre organizada para montar seu fluxo de caixa e encontrar seus boletos, notas e outros comprovantes sempre que precisar;

- Utilize uma pasta sanfonada ou agenda só para guardar as planilhas do fluxo de caixa, organizadas por dia de vencimento. Isso pode evitar dores de cabeça. Só não se esqueça de indicar o que é conta a receber e o que é conta a pagar;
- Guarde um pouco de dinheiro nos dias de maior movimento, para fazer uma poupança para os dias em que o caixa ficar negativo;
- Lembre-se de anotar a previsão de vendas à vista. Se você já conhece um pouquinho seu negócio, é capaz de analisar como se comportam suas vendas durante o mês para fazer algumas previsões de valores e dos dias em que costumam acontecer com mais frequência;
- Mantenha sua planilha de controle de caixa sempre atualizada. Fazendo assim, é só “bater o olho” nela para conseguir decidir o momento certo para fazer suas compras e de que forma (à vista ou a prazo).



Ficaadica!

Controle seu dinheiro para obter resultados positivos

Existem vários momentos em que você faz planos para seu negócio. O controle financeiro é um dos principais que terá que fazer em sua empresa. É no caixa, no seu bolso ou na sua conta bancária que terá consequências maiores da falta do controle financeiro de seu negócio. Quando as finanças não vão bem, seu negócio ficará prejudicado, seus fornecedores poderão não mais te atender, o banco poderá bloquear seus cartões, sua conta-corrente etc. Antecipe-se e faça o quanto antes seus controles financeiros para evitar um mal maior!



Não esqueça!

Com base nas dicas e informações disponibilizadas nesta cartilha, procure responder às perguntas a seguir, considerando agora a sua realidade e as informações sobre o seu negócio.

1 – Você está fazendo a gestão adequada do seu fluxo de caixa?

2 – Os seus controles de entradas e saídas de dinheiro da empresa são 100% seguros?

3 – Os lançamentos são monitorados com que frequência?

4 – Quais as despesas poderiam ser reduzidas ou até mesmo eliminadas?

1. É o gasto necessário para a obtenção de receita. São gastos que não se identificam com o processo de transformação ou produção dos bens e produtos e estão relacionados aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa;
2. Despesas diárias de um negócio registradas na planilha de controle de caixa;
3. Expressão usada para definir o domínio ou poder de fiscalizar e administrar determinada coisa; ter o poder sobre o que está acontecendo;
4. É a qualidade ou característica de quem é hábil;
5. É a remuneração que corresponde ao valor pago ao Microempreendedor Individual;
6. É uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros), em um período determinado, de uma empresa;
7. Recurso recebido como forma de pagamento pela mercadoria;
8. Refere-se à diferença entre o débito e o crédito (e vice-versa) de uma conta, em dado instante (sua situação líquida), ou seja, é o resultado de uma operação.

Caça-palavra

Ache no quadro a seguir as palavras que foram mencionadas durante seu aprendizado na cartilha Como controlar o fluxo de caixa?.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | P | N | O | I | B | Q | T | U | N | A | U | M | B | A | B | I | G | O | P | V | E | A | O | D | E | C |
| K | E | Q | U | I | M | B | O | L | O | U | A | R | A | I | U | N | A | H | O | C | P | E | L | M | N | O |
| S | E | C | O | M | P | R | O | M | E | T | I | M | E | N | T | O | L | A | L | R | T | A | N | E | T | M |
| E | S | A | C | A | R | E | V | D | A | O | A | M | A | I | E | V | G | O | T | A | A | R | N | S | V | P |
| P | Q | P | U | A | E | N | C | A | L | C | E | L | E | C | N | A | I | G | E | T | D | J | K | T | G | T |
| N | U | T | V | Q | L | T | B | C | I | O | A | S | I | I | H | P | L | I | M | U | R | S | E | C | A | O |
| B | M | Q | R | E | A | T | O | E | A | N | M | E | S | A | A | E | J | L | I | M | D | I | N | R | L | M |
| S | A | V | D | U | L | A | A | L | R | F | M | O | S | T | O | R | O | B | N | A | A | N | D | N | A | L |
| J | S | N | A | L | R | O | L | N | A | I | N | F | R | I | P | S | R | L | E | D | S | D | R | A | M | O |
| L | E | M | L | A | P | A | S | M | O | A | M | O | R | V | E | I | U | M | R | E | C | E | I | T | A | S |
| V | P | L | M | O | C | O | L | O | U | N | Q | E | Y | A | P | S | A | B | U | S | A | O | C | E | R | I |
| I | N | D | E | P | E | N | D | E | N | C | I | A | N | A | P | T | O | N | E | P | N | E | K | L | I | M |
| C | A | J | U | D | Y | L | U | M | I | A | N | P | R | O | L | A | B | O | R | E | B | M | R | I | O | S |
| N | A | Q | D | A | D | C | O | L | U | N | I | M | B | U | A | N | E | X | E | S | O | A | E | T | A | L |
| T | M | U | B | A | C | A | L | C | U | L | A | R | R | I | N | C | O | S | O | A | B | S | O | L | F | H |
| I | E | A | C | U | C | O | I | E | L | R | T | E | R | E | E | I | N | T | V | U | R | A | A | O | L | O |
| B | U | S | C | A | O | E | O | P | O | R | T | U | N | I | J | A | D | E | S | M | A | I | U | V | U | R |
| O | B | T | U | S | N | E | L | U | C | I | T | A | N | D | A | L | O | G | R | H | O | D | I | N | X | A |
| S | L | O | E | N | T | R | A | D | A | C | A | D | E | E | M | C | R | O | M | M | S | A | L | D | O | C |
| I | N | C | I | T | R | Q | L | C | O | S | I | M | O | A | E | M | E | R | O | N | G | L | O | S | D | H |
| E | S | A | N | B | O | M | A | D | T | C | R | N | C | O | N | C | E | A | D | S | G | N | A | I | E | A |
| O | T | E | O | C | L | D | E | L | I | O | A | S | T | S | T | H | I | S | E | E | U | D | S | N | C | S |
| M | I | C | R | O | E | M | P | R | E | E | N | D | E | D | O | R | I | N | D | I | V | I | D | U | A | L |
| T | A | N | G | A | M | A | N | D | A | P | I | O | W | E | A | R | E | Q | S | H | O | T | D | E | I | I |
| O | E | R | D | A | E | I | T | H | A | B | R | T | Q | G | O | A | U | S | U | D | N | O | T | I | X | R |
| P | S | N | I | O | U | E | S | O | E | A | Y | R | L | F | I | E | U | L | O | I | C | I | A | S | A | M |
| S | U | D | C | L | Q | M | A | D | M | J | L | Q | I | N | U | M | I | P | A | Q | S | D | I | M | Q | A |



Avalie!

Após a leitura desta cartilha, você considera que recebeu informações relevantes sobre o como controlar o seu fluxo de caixa?

() Sim () Não



Saibamais!

Conheça outros temas importantes para o Empreendedor:

SEI

Público-alvo: Microempreendedores Individuais.

Objetivo: capacitar os Microempreendedores Individuais por meio de um conjunto de produtos e serviços específicos para melhorar a gestão de seus negócios e promover sua consolidação no mercado.

| Produto/serviço | Objetivo | Modalidade/formato |
|------------------------|--|--|
| Comprar | Para quem quer comprar bem, adquirir o que necessita com qualidade, preços e prazos de pagamento favoráveis às necessidades de seus clientes e aumentar a lucratividade. Tudo isso mantendo uma boa relação com seus fornecedores. | <ul style="list-style-type: none">• Oficina presencial: 4 horas;• Capacitação a distância via internet: 15 dias;• Capacitação via celular (SMS): 30 dias;• Audiolivro;• Cartilha impressa. |
| Controlar Meu Dinheiro | Aprenda sobre finanças e como controlar o dinheiro da empresa e o fluxo de caixa. Entenda a diferença entre o seu dinheiro e o da empresa e saiba elaborar o controle diário de entradas e saídas do seu negócio. | <ul style="list-style-type: none">• Oficina presencial: 6 horas: 1º encontro – 4 horas; 2º encontro – 2 horas.• Capacitação a distância via internet: 15 dias;• Capacitação via celular (SMS): 30 dias;• Audiolivro;• Cartilha impressa. |

| Produto/serviço | Objetivo | Modalidade/formato |
|---------------------------|---|---|
| Empreender | Descubra mais sobre o seu potencial empreendedor e aprenda a agir de forma consciente e responsável na tomada de decisões do seu próprio negócio. | <ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa. |
| Planejar | Aprenda a planejar o seu negócio. Saiba quando fazer mudanças para se adaptar às necessidades do mercado, dispor de produtos e serviços com qualidade e ampliar as possibilidades de crescimento sustentável. | <ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa. |
| Unir Forças para Competir | Quando você trabalha com outras pessoas que exercem as mesmas atividades que a sua, fica mais fácil superar problemas, desafios e necessidades comuns. Descubra as vantagens de empreender coletivamente no seu setor. | <ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa. |
| Vender | Para você pensar o seu negócio, entender o mercado, se adequar às necessidades de seus clientes e, com isso, ampliar as possibilidades de crescimento. | <ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa; • Kit educativo (telessala): 24 horas; • Boas Vendas! Como Vender Mais e Melhor no Varejo. |
| Administrar | Aprenda a gerir o seu negócio, ter total controle e visão para alcançar bons resultados. Trabalhar de forma integrada a gestão, as finanças, o mercado e tudo o que envolve a sua empresa. Saiba como traçar o caminho em direção ao sucesso. | <ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 8 horas; • Kit educativo (telessala): 24 horas; • Aprender a Empreender; • Aprender a Empreender – Serviços. |

| Produto/serviço | Objetivo | Modalidade/formato |
|--------------------------|---|---|
| Crescer | Auxilia o Microempreendedor Individual em tomadas de decisões acerca de permanecer no patamar do negócio em que está ou passar para um patamar de Microempresa. | • Oficina presencial: 4 horas. |
| Formar Preço | Possibilita uma visão clara dos efeitos de uma correta formulação do preço de venda, bem como sua influência direta na obtenção do equilíbrio do negócio e, posteriormente, na geração do lucro. | • Oficina presencial: 4 horas. |
| Clicar | Capaz de subsidiar o Microempreendedor Individual que tem necessidade de utilizar informações em gestão de negócios constantes na web. | • Oficina presencial: 4 horas. |
| Inovar | Sensibilizar e estimular o Microempreendedor Individual para inovar em seu negócio. | • Oficina presencial: 4 horas. |
| Ser Sustentável | Identificar as dimensões da sustentabilidade possíveis de serem aplicadas na empresa, acreditar na importância de aplicar na empresa práticas sustentáveis e elaborar as práticas sustentáveis possíveis de serem aplicadas em cada empresa, visando aos ganhos financeiros e à melhoria do desempenho socioambiental. Esse texto não deve ser alterado, trata-se de referência descrita por outro autor. | • Oficina presencial: 4 horas. |
| Produzir Alimento Seguro | Orientar Microempreendedores Individuais do setor de alimentação que desejam implantar procedimentos que garantam a qualidade higiênico-sanitária e a conformidade dos alimentos e das embalagens para alimentos, de acordo com a legislação existente para o setor, com destaque para a RDC nº 49 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). | <p>A SEI Produzir Alimento Seguro tem 13 horas.</p> <p>Carga horária total: 13 horas:</p> <p>a) Oficina presencial 1 (4h) – encontro sala de aula – Boas Práticas (grupo);</p> <p>b) Orientação individual 1 (1h) – Empresa (individual);</p> <p>c) Oficina presencial 2 – (4h) – encontro sala de aula – Boas Práticas (grupo);</p> <p>d) Orientação individual 2 (3h) – Empresa (individual);</p> |

| Produto/ serviço | Objetivo | Modalidade/formato |
|---------------------|---|--------------------------------|
| Design | Contribuir com informações específicas e necessárias que permitam ao Microempreendedor Individual ter acesso às vantagens competitivas que o design proporciona. Fazendo uso de princípios de eficiência e de produtividade, o design permite melhorar o desempenho de qualquer atividade econômica, de todos os portes. A oficina pretende facilitar o entendimento da ferramenta design, como ter acesso e o que esperar do design. | • Oficina presencial: 4 horas. |

Acesse o Portal Sebrae, disponível em: <www.sebrae.com.br>, ou entre em contato por meio do telefone 0800 570 0800.

Gabarito do jogo de palavras cruzadas

Gabarito do jogo de palavras cruzadas

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 1 | | | | | | | | | | D | E | S | P | E | S | A | | | | |
| 2 | | | | | | | | S | A | I | D | A | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | C | O | N | T | R | O | L | E | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | H | A | B | I | L | I | D | A | D | E | |
| 5 | | | P | R | O | | | L | A | B | O | R | E | | | | | | | |
| 6 | F | L | U | X | O | | D | E | | C | A | I | X | A | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | E | N | T | R | A | D | A | | | | | | |
| 8 | | | | | | | S | A | L | D | O | | | | | | | | | |

Gabarito do caça-palavra

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | P | N | O | I | B | Q | T | U | N | A | U | M | B | A | B | I | G | O | P | V | E | A | O | D | E | C | |
| K | E | Q | U | I | M | B | O | L | O | U | A | R | A | I | U | N | A | H | O | C | P | E | L | M | N | O | |
| S | E | C | O | M | P | R | O | M | E | T | I | M | E | N | T | O | L | A | L | R | T | A | N | E | T | M | |
| E | S | A | C | A | R | E | V | D | A | O | A | M | A | I | E | V | G | O | T | A | A | R | N | S | V | P | |
| P | Q | P | U | A | E | N | C | A | L | C | E | L | E | C | N | A | I | G | E | T | D | J | K | T | G | T | |
| N | U | T | V | Q | L | T | B | C | I | O | A | S | I | H | P | L | I | M | U | R | S | E | C | A | O | | |
| B | M | Q | R | E | A | T | O | E | A | N | M | E | S | A | E | J | L | I | M | D | I | N | R | L | M | | |
| S | A | V | D | U | L | A | A | L | R | F | M | O | S | T | O | R | O | B | N | A | A | N | D | N | A | L | |
| J | S | N | A | L | R | O | L | N | A | I | N | F | R | I | P | S | R | L | E | D | S | D | R | A | M | O | |
| L | E | M | L | A | P | A | S | M | O | A | M | O | R | V | E | I | U | M | R | E | C | E | T | A | S | | |
| V | P | L | M | O | C | O | L | O | U | N | Q | E | Y | A | P | S | A | B | U | S | A | O | C | E | R | I | |
| I | N | D | E | P | E | N | D | E | N | C | I | A | N | A | P | T | O | N | E | P | N | E | K | L | I | M | |
| C | A | J | J | U | D | Y | L | U | M | I | A | N | P | R | O | L | A | B | O | R | E | B | M | R | I | O | S |
| N | A | Q | D | A | D | C | O | L | U | N | I | M | B | U | A | N | E | X | E | S | O | A | E | T | A | L | |
| T | M | U | B | A | C | A | L | C | U | L | A | R | R | I | N | C | O | S | O | A | B | S | O | L | F | H | |
| I | E | A | C | U | C | O | I | E | L | R | T | E | R | E | E | I | N | T | V | U | R | A | A | O | L | O | |
| B | U | S | C | A | O | E | O | P | O | R | T | U | N | I | J | A | D | E | S | M | A | I | U | V | U | R | |
| O | B | T | U | S | N | E | L | U | C | I | T | A | N | D | A | L | O | G | R | H | O | D | I | N | X | A | |
| S | L | O | E | N | T | R | A | D | A | C | A | D | E | E | M | C | R | O | M | M | S | A | L | D | O | C | |
| I | N | C | I | T | R | Q | L | C | O | S | I | M | O | A | E | M | E | R | O | N | G | L | O | S | D | H | |
| E | S | A | N | B | O | M | A | D | T | C | R | N | C | O | N | C | E | A | D | S | G | N | A | I | E | A | |
| O | T | E | O | C | L | D | E | L | I | O | A | S | T | S | T | H | I | S | E | E | U | D | S | N | C | S | |
| M | I | C | R | O | E | M | P | R | E | N | D | E | D | O | R | I | N | D | I | V | I | D | U | A | L | L | |
| T | A | N | G | A | M | A | N | D | A | P | I | O | W | E | A | R | E | Q | S | H | O | T | D | E | I | I | |
| O | E | R | D | A | E | I | T | H | A | B | R | T | Q | G | O | A | U | S | U | D | N | O | T | I | X | R | |
| P | S | N | I | O | U | E | S | O | E | A | Y | R | L | F | I | E | U | L | O | I | C | I | A | S | A | M | |
| S | U | D | C | L | Q | M | A | D | M | J | L | Q | I | N | U | M | I | P | A | Q | S | D | I | M | Q | A | |

QUEIJA, Paulo dos Santos. Oficina SEI Controlar Meu Dinheiro: Guia do Educador. Brasília: Sebrae, 2011a.

_____. Oficina SEI Controlar Meu Dinheiro: Manual do Participante. Brasília: Sebrae, 2011b.



0800 570 0800 / sebrae.com.br