



 ***E-BOOK***
Fluxo de caixa

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial, **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	4
Introdução.....	5
A importância de controlar o fluxo de caixa	7
Fluxo de caixa em três passos	11
Passo 1 – Estruturar o movimento de caixa	11
Movimento de caixa.....	13
Comprovantes de transações financeiras	14
Planilha de movimento do caixa	16
Passo 2 – Controlar as entradas e as contas a receber	20
Planilhas para acompanhar as entradas	21
Passo 3 – Controlar as saídas e as contas a pagar	26
Registro das saídas.....	28
Controle de duplicatas, tributos e contas a pagar	29
Tributos	29
Fluxo e projeção de caixa.....	34
Fluxo de caixa	34
Como organizar seu fluxo de caixa.....	37
Projeção de caixa	38
Empresas sem sazonalidade	39
Empresas com sazonalidade	40
Vantagens da projeção de caixa	40
Controle de fluxo de caixa.....	42
Caixa negativo e caixa positivo	46
Glossário	49

Apresentação

Um dos maiores desafios do empresário é controlar suas finanças. Saber exatamente quanto a empresa está gastando permite manter o caixa sob controle e muito mais! Quando conhece exatamente como está gastando e ganhando dinheiro, o empreendedor tem a chance de identificar os pontos em que pode economizar e os pontos em que precisa investir para que os negócios cresçam cada vez mais!

O fluxo de caixa é uma ferramenta necessária para a gestão adequada das receitas e das despesas de uma empresa. Neste *e-book*, você conhecerá o passo a passo desse controle e aprenderá a acompanhar a movimentação financeira do seu empreendimento usando planilhas detalhadas de fluxo de caixa.

Assim, você terá uma visão mais profunda do seu próprio negócio e poderá se preparar melhor para os desafios que levarão sua empresa ao sucesso!

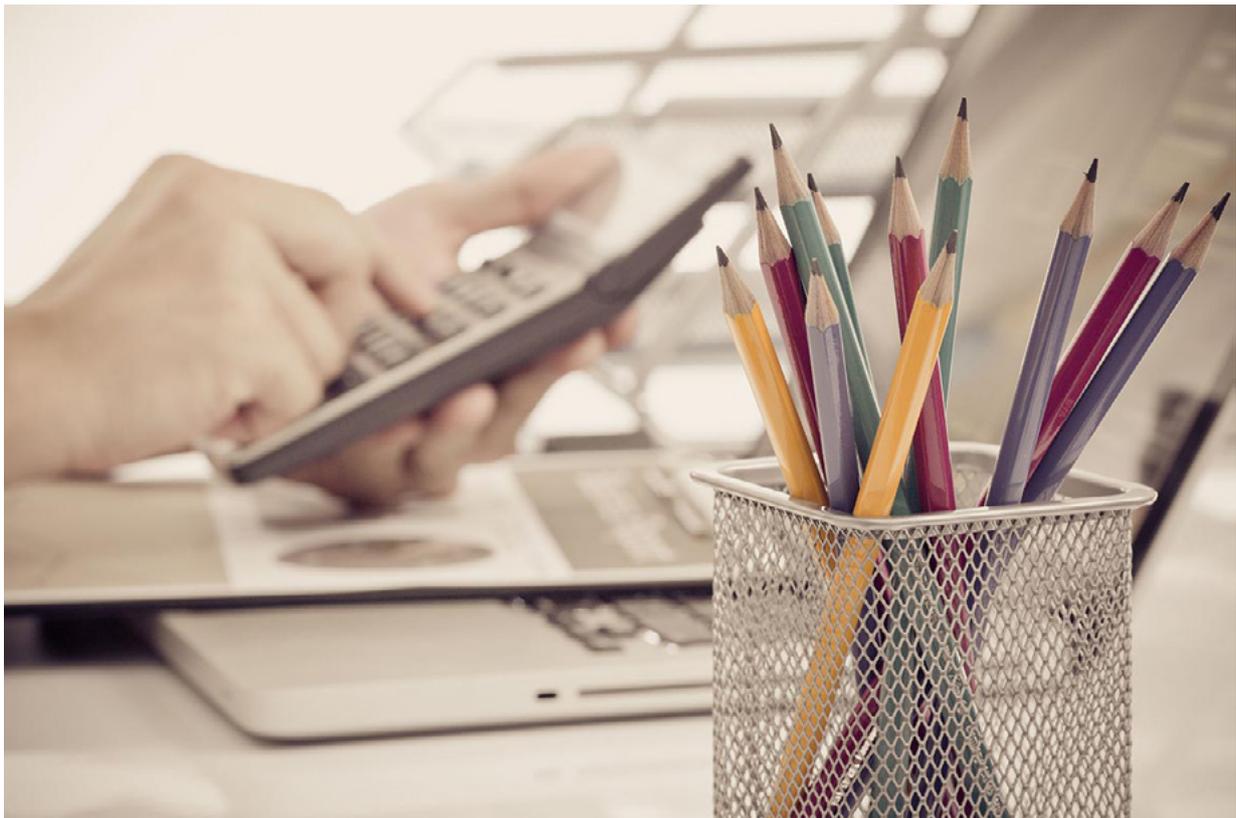


Introdução

Você, empreendedor, já parou para pensar como está a saúde financeira do seu empreendimento? Você tem o hábito de controlar as entradas e as saídas do seu caixa? E o fluxo de caixa, você controla?

Se você respondeu **não** para alguma dessas perguntas, saiba que a falta de controle dos movimentos de caixa pode fechar seu empreendimento.

Se você ainda não tem uma empresa, mas quer abrir uma e nunca tinha pensado nessas questões, tudo o que você verá a partir de agora também será de seu interesse! Você poderá se imaginar tomando decisões em sua própria empresa e, ao final, verá que o melhor negócio é abrir uma empresa com um fluxo de caixa já organizado!



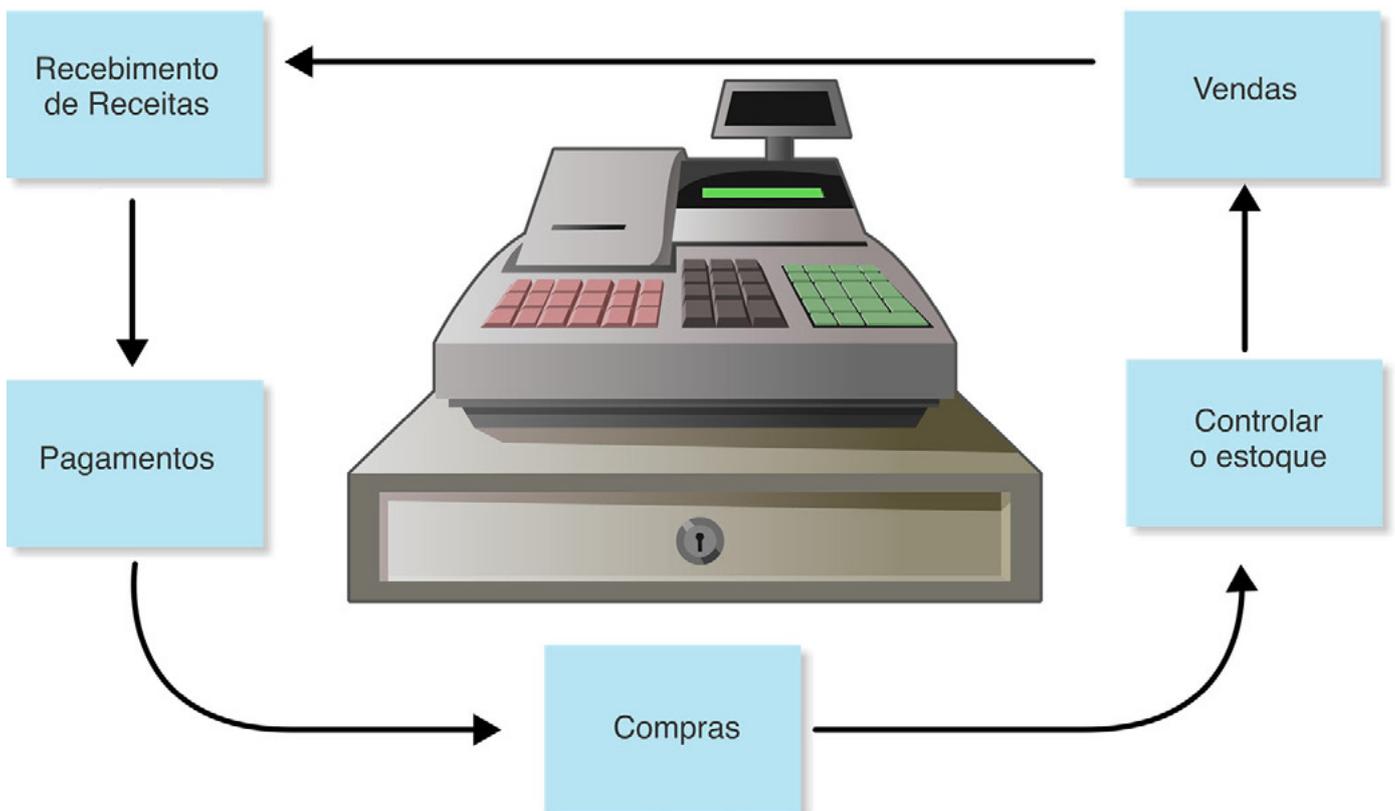
Por que controlar o fluxo de caixa?

Administrar bem uma empresa é a meta de todo empreendedor, e um dos segredos da boa administração é o controle do caixa. Com as contas bem planejadas, suas chances de sucesso serão maiores.

E como fazer esse controle financeiro? Tem gente que usa caderno, caderneta... Mas o certo mesmo é usar uma ferramenta chamada **fluxo de caixa**. Nela, você faz o lançamento das entradas e as saídas do dia, os valores que vão entrar na semana ou no mês e as contas que serão pagas. Quanto mais informação você tiver sobre o movimento financeiro da sua empresa, mais fácil será planejar o futuro e tomar decisões.

E lembre-se sempre desta dica: as planilhas devem ser preenchidas todos os dias.

Seja persistente e crie esse hábito! Ter domínio sobre o fluxo de caixa é uma boa maneira de controlar as finanças de seu negócio.



A importância de controlar o fluxo de caixa

Controlar o dinheiro da sua empresa se tornará muito mais fácil se você utilizar corretamente o fluxo de caixa. A planilha de controle do fluxo de caixa é uma ferramenta importante que auxilia você a tomar decisões financeiras acertadas. Quando você a utiliza, sabe o que tem a receber e o que tem a pagar. E, com informações mais reais sobre suas receitas e suas despesas futuras, você poderá identificar a necessidade de investir ou cortar despesas, por exemplo.

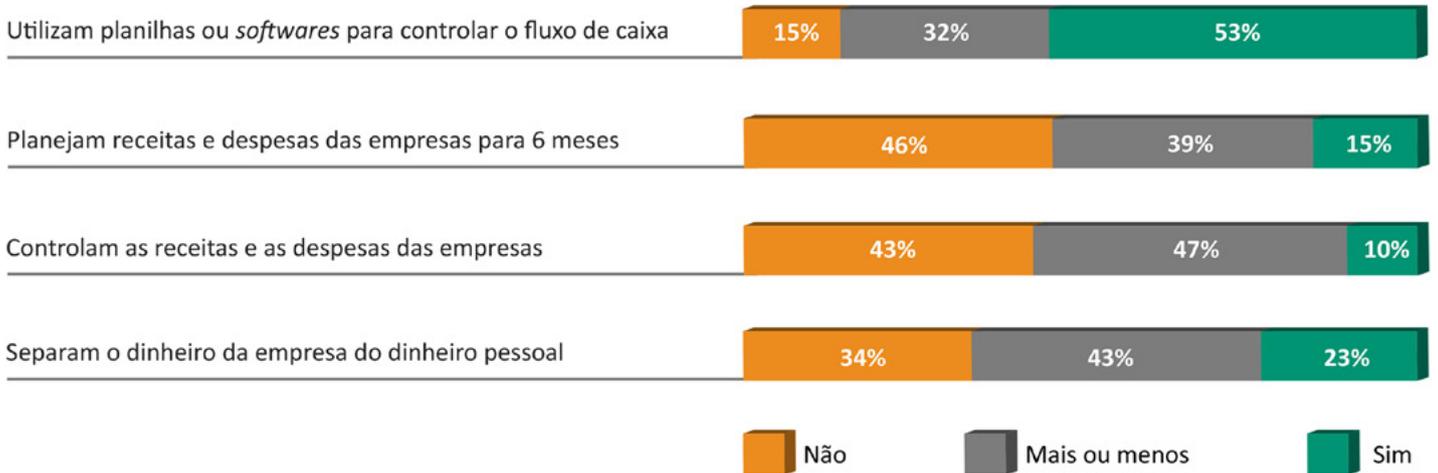
Agora que você sabe o que é e para que serve o fluxo de caixa, consegue imaginar o que acontece com os empresários que não fazem a gestão eficiente das finanças do seu negócio?

Apesar de ser um dos países mais empreendedores do mundo, o Brasil tem um alto índice de fechamento de empresas, como revela uma pesquisa sobre o perfil do empreendedor brasileiro, feita com mais de 3 mil empreendedores.



Essa pesquisa mostra que a má gestão do fluxo de caixa está entre os problemas enfrentados por esses empresários. Veja os resultados no gráfico a seguir:

Prática dos empreendedores brasileiros



Para entender melhor a importância do fluxo de caixa, acompanhe a história de Hiroshi, um jovem empreendedor de 28 anos. Como recebia muitos elogios quando cozinhava, ele decidiu comprar uma loja no bairro onde morava e abrir um restaurante japonês: o Japa à la Carte. É isso mesmo: ele resolveu se arriscar e abrir seu próprio negócio!



Os negócios estavam indo de vento em popa, e Hiroshi até tinha um caderno de anotações para controlar as entradas e as saídas de dinheiro. Mas, com a correria, ele acabava se esquecendo de anotar um valor

ou outro e, no final, o saldo do caixa nunca batia com suas anotações. Para piorar, Hiroshi não guardava os comprovantes do que vendia e do que comprava e, por esse motivo, não podia verificar os valores que tinha anotado. Às vezes, faltava dinheiro em caixa para comprar alguns produtos importantes para preparar os pratos. Isso deixava Hiroshi desesperado, e a saída que ele encontrava era correr para comprar o que faltava e pagar com dinheiro do próprio bolso.

Você pôde perceber, portanto, que Hiroshi fazia como muitos empreendedores da pesquisa anterior, ou seja, ele usava o dinheiro pessoal para arcar com despesas da empresa, e essa não é uma atitude correta.

Dica

Não misture o dinheiro da empresa com o seu dinheiro pessoal! Utilize o controle do fluxo de caixa para evitar esse problema financeiro na sua empresa!



Você sabe como fazer a gestão do fluxo de caixa da sua empresa? Que tal realizar a atividade a seguir?

Atividade 1.1

O fluxo de caixa é uma ferramenta necessária para a gestão das receitas e das despesas de um negócio. Identifique, nas alternativas a seguir, vantagens de controlar o fluxo de caixa:

- a) Misturar dinheiro pessoal com dinheiro da empresa.
- b) Prever receitas futuras e planejar gastos.
- c) Perder prazos de pagamentos.
- d) Identificar a necessidade de controle de gastos ou de novos investimentos.

RESPOSTA:

As alternativas corretas são: **b** (prever receitas futuras e planejar gastos) e **d** (identificar a necessidade de controle de gastos ou de novos investimentos).



Fluxo de caixa em três passos

Afinal, o que significa controlar o fluxo de caixa da empresa? Significa saber de onde vem e para onde vai o dinheiro, ou seja, quais são as entradas (ou receitas) e as saídas (ou despesas).

Neste capítulo, você aprenderá a controlar o fluxo de caixa da sua empresa em três passos:

1. Estruturar o movimento de caixa.
2. Controlar as entradas e contas a receber.
3. Controlar as saídas e contas a pagar.

Passo 1 – Estruturar o movimento de caixa

No capítulo anterior, você conheceu Hiroshi, um jovem empreendedor que não conseguia manter o controle de seu caixa. Ele fazia anotações em um caderno, mas jogava fora os comprovantes das entradas e das saídas. Para começar a resolver o problema, ele terá de anotar as entradas e as saídas no momento em que elas acontecerem e guardar os comprovantes das transações.

Mas não é só Hiroshi que está com problemas no caixa. Conheça o caso da Cláudia.



Cláudia sempre gostou de trabalhar com estética e, após anos sendo funcionária, decidiu abrir seu próprio negócio. Sua clínica é pequena, mas aconchegante, e muitos dos clientes vieram da clínica em que ela trabalhava antes.

Clientes não faltam, mas o dinheiro começou a ficar escasso. Cláudia não sabe o que está acontecendo, vira e mexe fica sem dinheiro para pagar alguma despesa. Preocupada com sua empresa, ela decidiu pedir orientação para Rogério, seu contador.

Rogério disse a ela para não só guardar os comprovantes, mas também anotar diariamente as entradas e as saídas no movimento do caixa. Para que Cláudia consiga fazer isso da maneira correta, Rogério ensinou a ela como montar um plano de contas financeiro. Assim, ela conseguirá separar e classificar suas contas.



No modelo de plano de contas financeiro feito por Rogério, Cláudia precisou criar categorias de conta para o movimento de caixa da sua empresa. Para isso, ela separou os documentos que comprovam as entradas e as saídas do caixa e, em seguida, fez uma classificação de acordo com as transações da empresa.

Veja, a seguir, como ficou o plano de contas financeiro da clínica de Cláudia. Observe que, em todas as entradas, o segundo dígito da conta é um número par e, em todas as saídas, o segundo dígito da conta é ímpar.

Plano de Contas					
Entradas			Saídas		
Grupo	Conta	Descrição	Grupo	Contas	Descrição
1000	1010	Recebimento à vista	1000	1110	Pagamento de compras à vista
1000	1011	Dinheiro	1000	1111	Dinheiro
1000	1012	Cheques	1000	1112	Cheques
1000	1020	Recebimento à prazo	1000	1120	Pagamento de fornecedores à prazo
1000	1021	Recebimento com cartão de crédito	1000	1121	Duplicatas à pagar em carteira
1000	1022	Recebimento com cartão de débito	1000	1122	Duplicatas à pagar em banco
1000	1023	Recebimento com cheque pré-datado	1000	1130	Pagamento de frete sobre compras
2000	2010	Receitas Financeiras	2100	2110	Pagamento de Remunerações
2000	2011	Aplicações bancárias	1100	2111	Pró-labore
2000	2020	Receitas de Vendas	3100	3110	Pagamento de despesas diversas
2000	2021	Venda de produtos	3100	3111	Energia elétrica
			3100	3112	Água
			3100	3113	Condomínio
			3100	3114	IPTU
			4100	4110	Empréstimos bancários
			4100	4111	Pagamento de juros e despesas bancárias

Cláudia está muito contente: sem muito esforço, conseguiu classificar as transações de acordo com as categorias que tinha criado para o plano de contas financeiro do caixa da sua empresa.

Com o plano de contas financeiro, Cláudia consegue registrar o movimento de caixa utilizando as categorias adequadas à clínica dela. E, você, sabe o que é movimento de caixa?

Movimento de caixa

O movimento de caixa é o registro de todas as entradas e saídas de recursos na empresa, seja do caixa, seja do saldo bancário. O controle do movimento de caixa é fundamental para você saber exatamente o que sua empresa pagou e o que recebeu.

Para um bom controle financeiro, você precisa manter as informações atualizadas, pois somente assim terá os dados necessários para fazer sua empresa crescer e se desenvolver. Portanto, esse controle deve ser preenchido diariamente.

Então, comece controlando os pagamentos e os recebimentos, guardando os comprovantes e lançando essas informações na planilha de movimento de caixa. Você verá a diferença de organização!

Atenção

Para um controle efetivo, as entradas e as saídas devem ser lançadas diariamente em uma planilha de movimento de caixa. Essa é uma tarefa trabalhosa, mas é muito importante! As chances de sucesso do seu negócio podem depender dessa planilha!

Por isso, caso você tenha os comprovantes das transações dos meses anteriores, coloque-os na planilha. Quanto mais informações sobre a movimentação financeira da empresa você tiver, mais real será seu controle de caixa e, portanto, maior será seu controle sobre as finanças da sua empresa.



Comprovantes de transações financeiras

Você deve guardar, por pelo menos 5 anos, todos os documentos que comprovam a entrada e a saída de dinheiro na empresa. A seguir, você verá alguns dos comprovantes que devem ser arquivados na sua empresa.

Atenção

Alguns dos documentos que mencionamos aqui fazem parte da contabilidade da sua empresa, que deve contar também com o livro-razão, o livro diário geral e o registro de inventário, entre outros. Toda Micro-empresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) deve contratar um contador para administrar a contabilidade da empresa e guardar os documentos corretamente.

Para saber mais sobre contabilidade, acesse o curso do Sebrae-SP **Contabilidade para Empresários**.

- **Notas fiscais:** Comprovam a venda ou a transferência de um bem. Devem ser lançadas como entrada de recursos, caso você tenha vendido seu produto ou serviço, e como saída de recursos, caso você tenha adquirido um produto ou serviço de outro fornecedor.

- **Comprovantes de transação com cartão de crédito ou débito:** São especialmente importantes para o controle de entradas. Você só receberá os valores dos pagamentos que seus clientes fizeram com cartão quando a administradora do cartão transferir o valor para sua empresa. Em geral, os valores de transações de débito são transferidos no dia seguinte à compra; e os valores de transações de crédito podem levar 30 dias ou mais, dependendo da opção de parcelamento que seu cliente escolheu.
- **Cheques:** São ordens de pagamento à vista que autorizam o portador do cheque a sacar o valor correspondente no banco. Um cheque pré-datado também é uma forma de pagamento à vista, pois o portador pode apresentá-lo ao banco a qualquer momento.
- **Recibos de pagamentos:** Pró-labores, salários, comissões, adiantamentos, 13º salários e qualquer outro pagamento realizado a funcionários devem ser comprovados por meio de recibos.
- **Comprovantes de pagamento de impostos:** A Microempresa (ME) e a Empresa de Pequeno Porte (EPP) podem ser optantes pelo **Simples Nacional** e pagar os impostos por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Se não forem optantes pelo Simples Nacional, elas podem arcar com os tributos de acordo com outras modalidades, conforme sua escolha.

Quando a modalidade é **lucro real**, a empresa paga Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) somente sobre o lucro que ela teve de fato. Por isso, os tributos são calculados após a apuração dos resultados da empresa, de acordo com alíquotas predefinidas; caso haja prejuízo, não haverá recolhimento. Nesse regime, a empresa deve ter uma contabilidade bem estruturada, com controles precisos.

Quando a modalidade é **lucro presumido**, a empresa se encaixa no regime tributário no qual o lucro da empresa é presumido por lei. Assim, uma porcentagem é aplicada sobre o faturamento. O valor (em reais, R\$) resultante dessa porcentagem é considerado o lucro da empresa, sendo utilizado para cálculo de IRPJ e CSLL.



O que é o Simples Nacional?

O pagamento de impostos é um fator importante na administração de uma empresa, seja ela grande, seja ela pequena. Você sabe que existem muitos impostos para pagar, não é mesmo?

A Lei Complementar 123 criou, em 2006, um sistema de arrecadação especial que facilita a vida de quem tem Micro e Pequenas Empresas: o Simples Nacional. Ele engloba oito impostos federais, estaduais e municipais em um único documento, o DAS.

O Microempreendedor Individual (MEI) paga três deles:

- INSS: Contribuição para a Seguridade Social.
- ISS: Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.
- ICMS: Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.

As outras empresas optantes pelo Simples pagam também:

- IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados.
- CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
- Cofins: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
- RPJ: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica.
- PIS/Pasep: Programa de Integração Social/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público.

As empresas que exercem atividades de construção de imóveis, serviços advocatícios, de vigilância, limpeza ou conservação também pagam outro imposto, a Contribuição Patronal Previdenciária (CPP).

O recolhimento do DAS deve ser feito sempre até o dia 20 de cada mês. O valor é calculado com base na receita bruta mensal da empresa, e a redução de impostos pode variar de 20% a 50%, dependendo do ramo da atividade da empresa e do volume do faturamento. Essa redução da carga tributária e a menor burocracia para pagar os impostos são fatores fundamentais para o crescimento das empresas.

Planilha de movimento do caixa

E como será que está o caixa do Japa à la Carte, o restaurante do Hiroshi? Bem, Hiroshi aprendeu sobre a importância de guardar os comprovantes fiscais e também pediu ao contador o plano de contas para a empresa dele. Ele ficou mais cuidadoso na hora de anotar as entradas e as saídas na planilha de movimento do caixa. Observe na imagem como ele faz os lançamentos na planilha.

Movimento de Caixa Mês - Janeiro							Saldo Inicial	R\$ 351,21
Nº do lançamento	Data	Nº da conta	Tipo	Valor	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
001	02/01/16	2131	S	R\$ 215,16	Compra de vale transporte	R\$ -	R\$ 215,16	R\$ 136,05
002	02/01/16	3112	S	R\$ 900,00	Pagamento salário do ajudante	R\$ -	R\$ 900,00	-R\$ 763,95
003	02/01/16	6110	S	R\$ 394,00	Compra de peixes	R\$ -	R\$ 394,00	-R\$ 1.157,95
004	03/01/16	1021	E	R\$ 3.200,00	Depósito da administradora de cartão	R\$ 3.200,00	R\$ -	R\$ 2.042,05
005	07/01/16	4111	S	R\$ 319,82	Pagamento energia elétrica	R\$ -	R\$ 319,82	R\$ 1.722,23
006	07/01/16	5111	S	R\$ 394,00	Pagamento de juros e despesas bancárias	R\$ -	R\$ 394,00	R\$ 1.328,23
007	08/01/16	6110	S	R\$ 287,00	Compra de peixes	R\$ -	R\$ 287,00	R\$ 1.041,23
008	08/01/16	7111	S	R\$ 151,21	Pagamento confecção de panfletos	R\$ -	R\$ 151,21	R\$ 890,02
009	09/01/16	4119	S	R\$ 70,00	Pagamento serviço de manutenção elétrica	R\$ -	R\$ 70,00	R\$ 820,02
010	09/01/16	5111	S	R\$ 678,56	Pagamento serviços de contabilidade	R\$ -	R\$ 678,56	R\$ 141,46
011	10/01/16	6110	S	R\$ 241,00	Compra de peixes	R\$ -	R\$ 241,00	-R\$ 99,54
012	10/01/16	1011	E	R\$ 561,12	Recebimento restaurante	R\$ 561,12	R\$ -	R\$ 461,58
014	11/01/16	1023	E	R\$ 358,99	Recebimento cheque pré-datados	R\$ 358,99	R\$ -	R\$ 820,57

E você, sabe como preencher a planilha de movimento de caixa do seu negócio? Para fazer os lançamentos da sua empresa, você deve fazer desta forma:

- Campo **Saldo inicial**: preencher com o saldo do mês anterior.
- Campo **Data**: preencher diariamente.
- Campo **Número da conta**: preencher de acordo com a categoria do plano de contas, pois a planilha identifica se cada valor é uma entrada ou uma saída de acordo com a categoria lançada. Lembre-se de que, se o segundo dígito é par, a conta é uma entrada e, se o segundo dígito é ímpar, a conta é uma saída.
- Campo **Tipo**: preencher com “E” para entrada e com “S” para saída.
- Campo **Valor**: preencher com o valor da movimentação.
- Campo **Histórico**: preencher com detalhes (por exemplo: IPTU, gás, pagamento telefone/internet).
- Campo **Entrada**: se preencherá automaticamente com o valor quando você indicar “E” no campo **Tipo**.
- Campo **Saída**: se preencherá automaticamente com o valor quando você indicar “S” no campo **Tipo**.

- Campo **Saldo**: se preencherá automaticamente, somando as entradas e subtraindo as saídas do saldo inicial que você preencher.
- Campo **Saldo final**: se preencherá automaticamente e mostrará o valor final do caixa no mês.



Hiroshi percebeu os avanços no controle do caixa de sua empresa, o que o motivou muito, pois, pela primeira vez, ele pagou todas as despesas da empresa e ainda sobrou dinheiro no caixa. Se você quer ter a mesma satisfação que Hiroshi, não deixe de lançar todas as entradas e saídas na sua planilha de movimento de caixa.

Quer praticar? Que tal usar as informações de Cláudia e se familiarizar com o preenchimento da planilha? Você poderá fazer isso na atividade a seguir.

Atividade 2.1

Como guardou todos os comprovantes das transações de sua empresa, Cláudia começará a lançar na planilha de movimento de caixa todas as informações, mês a mês, até ficar com o registro em dia e chegar ao mês atual. Com essas informações reunidas, Cláudia poderá conhecer melhor o funcionamento do caixa de sua empresa e, depois, tomar algumas decisões sobre formas de diminuir suas despesas e realizar investimentos.

Leia as anotações da Cláudia para os dias 1º a 3 de dezembro e descubra quais dados faltam ser anotados no controle de movimento de caixa a seguir.

Anotações da Cláudia

1º dez.: Recebimento de R\$ 210,00 da Cliente 1 com cartão de débito. Pagamento da manutenção do aparelho de clareamento de pele (R\$ 140,00) em dinheiro.

2 dez.: Recebimento de R\$ 210,00 da Cliente 2 com cartão de débito. Pagamento de duplicata ao banco (R\$ 348,22).

3 dez.: Pagamento da conta de água de R\$ 114,59. Recebimento da Cliente 3 em dinheiro (R\$ 248,00).

Movimento de Caixa - Mês Dezembro					Saldo Inicial	R\$ 287,54
Data	Tipo	Valor	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
01/12/16	E		Recebimento com cartão de débito	R\$ 210,00	R\$ 0,00	R\$ 497,54
01/12/16	S	R\$ 140,00	Pagamento realizado com dinheiro	R\$ 0,00	R\$ 140,00	R\$ 357,54
02/12/16			Pagamento de duplicata banco	R\$ 0,00	R\$ 348,22	R\$ 9,32
02/12/16	E	R\$ 210,00	Recebimento com cartão de débito	R\$ 210,00	R\$ 0,00	R\$ 219,32
03/12/16	E		Recebimento dinheiro	R\$ 248,00	R\$ 0,00	R\$ 467,32
03/12/16			Pagamento de água	R\$ 0,00	R\$ 114,59	R\$ 352,73
					Saldo Final	R\$ 352,73

RESPOSTA:

No dia 01/12/16, o valor da entrada (primeira linha da coluna “Valor”) é **210,00**. No dia 02/12/16, o tipo é S (terceira linha da coluna “Tipo”) e o valor é **348,22** (terceira linha da coluna “Valor”). No dia 03/12/16, o valor da entrada (quinta linha da coluna “Valor”) é **248,00**. Ainda no mesmo dia, o tipo é S (sexta linha da coluna “Tipo”), o valor é 114,59 (sexta linha da coluna “Valor”).

É muito importante você entender qual valor deve ser colocado em cada parte da planilha para poder utilizar um controle similar na sua empresa.



Cláudia e Hiroshi agora estão lançando diariamente as entradas e as saídas de seus caixas e estão satisfeitos, pois já conseguem planejar retiradas sem ficar com o caixa negativo. Lembre-se: realizar os lançamentos diariamente na planilha de movimento de caixa é o primeiro passo para um controle efetivo do fluxo de caixa.

Dica

Para pôr em prática o que aprendeu e controlar seu fluxo de caixa, preencha a planilha de movimento de caixa com os dados da sua empresa. Você pode fazer *download* das planilhas eletrônicas a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae:

- Planilha movimento de caixa, para você preencher com os dados da sua empresa (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_movimento_caixa).
- Planilha do movimento de caixa de Hiroshi, para você ver um exemplo de como preencher a planilha (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_movimento_caixa_Hiroshi).

Caso você tenha comprovantes dos meses anteriores, lance-os na planilha. Você só conseguirá ficar totalmente por dentro das finanças do seu negócio quando tiver uma visão de toda a movimentação financeira da sua empresa.

Ao começar a preencher as planilhas de controle que você está conhecendo neste *e-book*, é importante que você, com a ajuda de seu contador, já tenha organizado o plano de contas de sua empresa, pois ele será de grande ajuda para lançar as informações nas suas planilhas!

Passo 2 – Controlar as entradas e as contas a receber

Você sabe a diferença entre entradas e contas a receber?

As **entradas** são os recursos financeiros recebidos à vista, ou seja, o valor que entra no caixa no ato da venda. As principais entradas são pagamentos recebidos em dinheiro e em cartão de débito, que são compensados no dia seguinte à venda do produto ou à realização do serviço.

Já as **contas a receber** e/ou pagamentos parcelados são os valores que sua empresa receberá posteriormente: cheques pré-datados e valores de pagamentos recebidos em cartão de crédito.

Controlar essas transações é importante para você saber claramente o que sua empresa tem e o que ela terá em caixa para arcar com as saídas (pagamentos de fornecedores, despesas em geral, pagamentos de colaboradores, investimentos) e, principalmente, para você negociar melhores prazos de pagamento com seus fornecedores.



Planilhas para acompanhar as entradas

O controle do fluxo de caixa só será completo se nele aparecer **o controle das contas a receber**. Este último controle é a ferramenta utilizada para registrar e acompanhar as receitas financeiras (entrada de recursos) que sua empresa ainda receberá por produtos que já vendeu ou serviços que já realizou.

O controle de contas a receber permite:

- conhecer as datas e os valores a receber.
- identificar os produtos ou serviços que têm maior saída.
- apurar o saldo bancário e os valores movimentados pela empresa.
- identificar os principais clientes e os inadimplentes.

Dica

Manter um controle das contas a receber bem completo permite até que você saiba quem são seus principais clientes, por meio do controle de clientes. Ele pode ser útil também para você monitorar a inadimplência de clientes que efetuam pagamentos a prazo e/ou com cheques pré-datados – assim você poderá negociar melhor as próximas vendas.

Você pode fazer *download* da planilha de controle de cliente (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_controle_de_clientes) na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

É fundamental que você se comprometa a lançar as informações nas planilhas, criando uma rotina diária, ou será impossível realizar o controle de caixa.

Quer ver como isso funciona na prática? Veja como Hiroshi tem se saído:

- Em seu **controle de clientes**, ele registra os dados cadastrais (por exemplo, nome, endereço e telefone) e as entradas e recebimentos por cliente. Como alguns de seus clientes efetuam pagamentos com cheques, Hiroshi mantém um controle detalhado desses dados, para poder descontar o cheque na data correta e cobrar o cliente sempre que necessário.
- Hiroshi possui também uma planilha para controlar os valores a receber, entre eles as duplicatas e os boletos. No **controle de duplicatas ou boletos a receber**, ele registra os dados detalhados dos pagamentos que a empresa tem a receber, como juros, dias de atraso e o valor final a cobrar.
- No **controle de vendas realizadas com o cartão de crédito e débito**, ele registra informações como a taxa cobrada pela operadora e a data em que o valor da venda será repassado para sua empresa. Como a maior parte de suas entradas provém de cartões de crédito, esse controle permite que Hiroshi negocie, com a administradora do cartão, taxas melhores e redução do tempo para o repasse do valor.

Atenção

Quando utilizar essa planilha, consulte as taxas praticadas pelas administradoras de cartão para as vendas realizadas com débito e crédito, à vista ou parcelado.

- No **controle de cheques à vista e pré-datados**, ele registra todas as informações dos cheques recebidos, que podem ser encontradas na própria folha do cheque. Esse controle permite controlar com precisão os valores a receber pelos cheques, as datas de compensação e se os cheques foram descontados.

Dica

Você pode lançar a soma dos valores recebidos em dinheiro direto na planilha de controle de entradas e contas a receber.

É muito importante que, na sua empresa, você utilize todas as planilhas de controle que está conhecendo aqui. E lembre-se de que usar essas planilhas significa reservar um período do dia para lançar e registrar todas as informações. Essa dedicação é a peça-chave para o controle do fluxo de caixa! É verdade que isso dá trabalho, mas ele é recompensado no final! Apenas um fluxo de caixa em dia pode mostrar por onde anda o dinheiro do seu negócio.

Antes de começar a preencher o controle de entrada e contas a receber de sua empresa, que tal praticar um pouco? Faça isso utilizando os dados da clínica de Cláudia, nas atividades a seguir.

Atividade 2.2

Em sua clínica de estética, Cláudia aceita todas as formas de pagamento: dinheiro, cheque, cartão de crédito e de débito. Para controlar seu caixa, ela guardava os comprovantes dos cartões e ficava de olho nas datas de compensação dos cheques. Mas ela nunca pensou em realizar um controle dessas transações. O que você acha de dar uma mãozinha à Cláudia para criar seus controles de entradas e contas a receber?

Comece pelo controle de clientes. Leia as anotações da Cláudia e descubra quais dados faltam ser anotados na planilha de controle de clientes a seguir.

Anotações da Cláudia

8 fev. de 2016, 9h – Limpeza de pele. Patrícia da Silva Moreira. CPF: 145.981.751-11. Endereço: Parque São João, 578, Santo Antônio/SP, cel.: (11) 91415-1617. Forma de pagamento: cheque nº 15478. Valor: R\$210,00. Data do vencimento: 09/02/16. Data do pagamento: 13/02/16.

CONTROLE DE CLIENTES					
Cliente:	Patricia da Silva Moreira				
Endereço:					
Identidade	13.000.896		CPF:		
CEP:	06544-000	Telefone:	(11)39845-684698	Celular:	
E-mail:	patipati@e-mail.com.br				
HISTÓRICO DE PAGAMENTOS REALIZADOS					
DATA	VALOR DAS COMPRAS	DATA DE VENCIMENTO	DATA DE PAGAMENTO	VALOR PAGO	OBSERVAÇÕES

RESPOSTA:

Na parte inferior (**Histórico de pagamentos realizados**), a data é **08/02/16**, o valor das compras é **210,00**, a data de vencimento é **09/02/16**, a data de pagamento é **13/02/16**, o valor pago é **210,00**, e a observação é **limpeza de pele**.

É muito importante você entender qual informação deve ser colocada em cada campo da planilha para poder utilizar um controle semelhante na sua empresa.

Atividade 2.3

Agora que você já se familiarizou mais com a planilha de controle dos clientes, veja o controle de vendas com cartão de crédito e débito que a Cláudia está fazendo em sua clínica de estética. Leia as anotações da empresária e descubra quais dados faltam ser anotados no controle de vendas com cartão a seguir.

Anotações da Cláudia

4 jan. 2016, 11h30 – Massagem relaxante. Ricardo Ramon. Forma de pagamento: cartão de crédito. Valor: R\$ 210,00.

4 jan. 2016, 13h – Massagem completa. Roberta Nakazaki. Forma de pagamento: cartão de crédito. Valor: R\$ 254,00.

5 jan. 2016, 15h – Massagem relaxante. Pedro Silva. Forma de pagamento: cartão de débito. Valor: R\$ 210,00.

6 jan. 2016, 14h – Lama terapêutica. Paulo Antunes. Forma de pagamento: cartão de débito. Valor: R\$ 571,00.

Controle de vendas com cartão (Crédito e Débito)						
Data da operação	Valor da venda	Tipo	Taxa da administradora	Desconto	Data do crédito	Valor a ser creditado
04/01/16		Crédito	3,19%	R\$ 6,70	03/02/16	R\$ 203,30
04/01/16	R\$ 254,00		3,19%	R\$ 8,10	03/02/16	R\$ 245,90
	R\$ 210,00		2,39%	R\$ 5,02	06/01/16	R\$ 204,98
06/01/16		Débito	2,39%	R\$ 13,65	07/01/16	
Total de vendas	R\$ 1.245,00		Total descontado	R\$ 33,47		R\$ 1.211,53

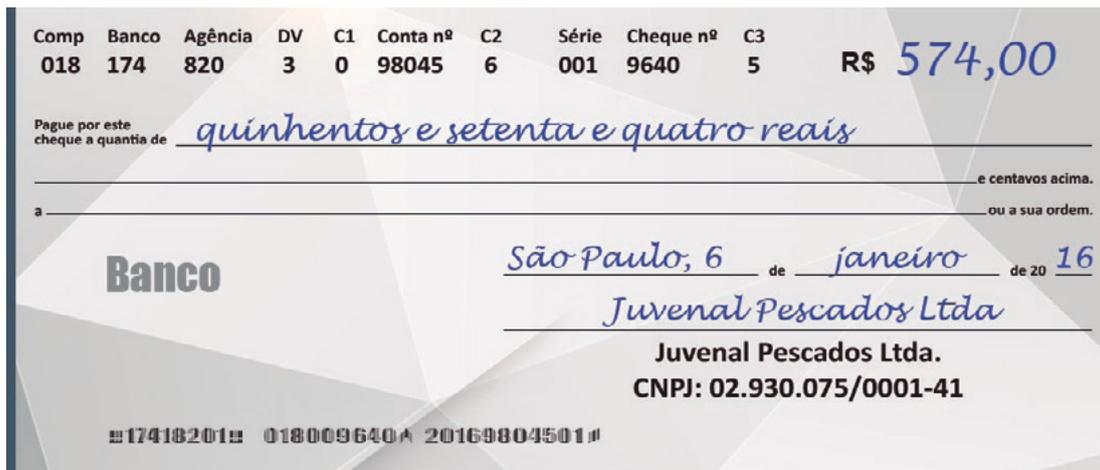
RESPOSTA:

No dia 04/01/16, o valor é **210,00** (primeira linha da coluna “Valor da venda”). Ainda no mesmo dia, o tipo é **crédito** (segunda linha da coluna “Tipo”). Na linha seguinte, a data é **05/01/16** (terceira linha da coluna “Data da operação”), e o tipo é **débito** (terceira linha da coluna “Tipo”). No dia 06/01/16, um valor é **571,00** (quarta linha da coluna “Valor da venda”) e o outro é **557,35** (quarta linha da coluna “Valor a ser creditado”).

É muito importante você entender qual informação deve ser colocada em cada campo da planilha para poder utilizar um controle semelhante na sua empresa.

Atividade 2.4

Agora, você verá o controle de cheques. Observe o cheque que Cláudia recebeu e descubra quais dados faltam ser anotados no controle a seguir.



Controle de cheques a receber												
										Total de cheques a vencer		R\$ 130,05
										Total de cheques compensados		R\$ 931,00
										Total de cheques cancelados		R\$ 128,01
Data de entrada	Cliente	Cód. Banco	Banco	Nº da agência	Conta-corrente	Nº do cheque	Emitente	CPF/CNPJ Emitente	Valor	Data de vencimento	Data da compensação	Observações
05/01/16	Roberta Cristina da Silva	124	Banco	1587	7850	5687	Roberta Cristina da Silva	097.978.785-87	R\$ 357,00	10/01/16	11/01/16	compensado
			Banco							18/01/16	19/01/16	compensado
09/01/16	Amanda Barreto	32	Banco	854	51489	2001	Amanda Barreto	021.870.128-10	R\$ 128,01	09/01/16	10/01/16	cancelado
10/01/16	Amanda Barreto	32	Banco	854	51489	2002	Amanda Barreto	021.870.128-10	R\$ 130,05	12/02/16		a vencer

RESPOSTA:

A data de entrada é **06/01/16**; a cliente é **Patrícia da Silva Moreira**; o código do banco é **174**; o número da agência é **820**; a conta-corrente é **98045**; o número do cheque é **9640**; a emitente é **Patrícia da Silva Moreira**; o CPF/CNPJ é **145.981.751-11**; o valor é **R\$ 574,00**.

É muito importante você entender qual informação deve ser colocada em cada parte da planilha para poder utilizar um controle semelhante na sua empresa.

Ainda que a empresa de Cláudia seja de pequeno porte, ela precisa de todos esses controles para saber de fato quais são as entradas e as contas a receber: controle de clientes, controle de vendas com o cartão de crédito e débito, controle de duplicatas a receber e controle de cheques pré-datados.

O controle das entradas e das contas a receber permite que você planeje as finanças de sua empresa e analise a real necessidade de, ao fazer compras, pagar à vista ou a prazo. Além disso, você também poderá avaliar as possibilidades de negociar prazos de pagamentos com seus clientes.

Dica

Se você controlar todas as entradas, poderá planejar retiradas, pagamentos e compras com precisão.

Faça *download* das planilhas eletrônicas a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, e lance as informações da sua empresa:

- Controle de duplicatas a receber (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_controle_duplicatas_receber).
- Controle de vendas com cartão de crédito e débito (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_controle_vendas_cartao).
- Controle de cheques (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_controle_cheques).
- Controle de entradas e contas a receber (arquivo Fluxo_Caixa11_M2_controle_entradas_conta_receber).

Passo 3 – Controlar as saídas e as contas a pagar

Saída do caixa é qualquer gasto da empresa decorrente dos compromissos financeiros assumidos – salários, pró-labores, comissões, impostos, fornecedores, duplicatas e despesas diversas.



O controle de saídas é um pouco mais trabalhoso do que o controle de entradas. Mas, se for bem estruturado, ele possibilita:

- identificar todas as contas e tributos a pagar e, com isso, evitar multas e juros.
- priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira.
- tomar decisões relacionadas aos prazos de recebimento e de pagamento.
- solicitar adiamento dos pagamentos de dívidas e negociar multas e juros, na hipótese de não haver recursos na empresa.

Dica

Manter um controle de saídas bem completo permite até que você saiba quem são seus principais fornecedores, por meio do controle de fornecedores. Nele são registrados os dados cadastrais (por exemplo, nome, endereço e telefone) e as transações realizadas com cada empresa fornecedora, o que pode ser útil para você negociar datas de pagamento com algumas delas.

Você pode fazer *download* da planilha de controle de fornecedores (arquivo Fluxo_CaixaII_M2_controle_fornecedores) na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

Registro das saídas

Tenha muito cuidado com as saídas não registradas! É muito comum que empresas, em vez de emitirem nota fiscal, prefiram um comprovante mais rápido, como o recibo. Mas acumular vários recibos (recebidos dos fornecedores ou emitidos por sua empresa) pode causar problemas em caso de fiscalização. Isso porque o recibo, ao contrário da nota fiscal, não serve para a arrecadação de impostos.

Assim, para evitar problemas com a fiscalização, o ideal é ter sempre os documentos corretos e idôneos para comprovar a movimentação do caixa. Veja quais são esses documentos:

- **Recibo:** documento no qual uma pessoa ou empresa reconhece por escrito que recebeu dinheiro, valores, quitação etc.

Atenção

O recibo difere-se da nota fiscal por não ser oficial e não estar previsto em lei. Portanto, ele não serve para a arrecadação de impostos.

- **Nota fiscal:** documento que atesta lícita e legalmente a transferência de propriedade dos itens que traz listados. A finalidade desse documento é registrar a transferência de propriedade de um bem ou a atividade comercial prestada por uma empresa a uma pessoa física ou jurídica (empresa). A nota fiscal também se destina ao recolhimento de impostos, e sua não utilização caracteriza sonegação fiscal. No entanto, ela não é válida como recibo de pagamento.
- **Duplicata** (ou título de crédito): emitida pelo credor ao vender um produto ou serviço, é uma ordem de pagamento representada em uma fatura que deve ser paga pelo comprador do produto ou tomador do serviço.
- **Declaração:** afirmação verbal ou escrita, declatória da existência (ou não) de um direito ou de um fato favorável (ou não) a algo ou alguém; é redigida da mesma forma que o atestado. Um exemplo de declaração é a Declaração Comprobatória de Percepção de Rendimentos (Decore), um documento bastante eficaz para quem tem dificuldade em comprovar renda. Nesse caso, um contador solicita os documentos que ajudam na comprovação (por exemplo, comprovantes, extratos e declaração do imposto de renda) e, a partir deles, escreve uma declaração do valor da renda. A Decore precisa ser redigida por um contador registrado no Conselho Regional de Contabilidade.

Atenção

Todos esses documentos idôneos podem ser utilizados no fluxo de caixa da empresa!

Controle de duplicatas, tributos e contas a pagar

Nesse controle, são registrados os dados das duplicatas, dos boletos e dos documentos de arrecadação dos tributos que devem ser pagos pela empresa, como data de vencimento, juros, dias de atraso e valor final a ser pago. Nele, você deve lançar os dados de todas as duplicatas, boletos e documentos de arrecadação dos tributos que tem para pagar. Assim, fica mais fácil monitorar os vencimentos e não arcar com juros desnecessários.

Dica

Você pode lançar a soma dos valores de comissão de colaboradores e as retiradas dos sócios (pró-labore) direto na planilha de controle de saídas e contas a pagar.

Tributos

Você se lembra do Hiroshi, do restaurante Japa à la Carte? Ele optou pelo regime de tributação simples (Simples Nacional) e paga suas despesas tributárias pelo DAS. A cada mês, ele paga um valor de acordo com a receita bruta mensal que obteve. Esse cálculo é feito pelo contador dele, de acordo com o Portal do Simples Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/Default.aspx>).

Veja um modelo do DAS, a guia de arrecadação do Simples Nacional:

	MINISTÉRIO DA FAZENDA CGSN	02	COMPETÊNCIA	
			03	NÚMERO DO CNPJ
DOCUMENTO DE ARRECAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL DAS		04	DATA DE VENCIMENTO	
		05	VALOR DO PRINCIPAL	
01 RAZÃO SOCIAL		06	VALOR DA MULTA	0,00
		07	VALOR DOS JUROS E/OU ENCARGOS	0,00
Número do documento: Data limite para acolhimento:		08	VALOR TOTAL	
		09		AUTENTICAÇÃO BANCÁRIA (Somente em duas vias)
				

O valor a ser recolhido mensalmente pelas MEs e EPPs optantes pelo Simples Nacional é determinado mediante aplicação das tabelas dos anexos da Lei Complementar 123, de 2006. Ele é resultante da aplicação da alíquota correspondente sobre a receita bruta mensal auferida (regime de compensação) ou recebida (regime de caixa), conforme opção feita pelo contribuinte.

Atenção

Peça ajuda ao seu contador para calcular e controlar o pagamento dos impostos da sua empresa, seja ela optante pelo Simples Nacional ou não.

No caso de Hiroshi, a mudança de atitude em relação ao controle de entradas e de saídas está dando resultado no caixa do Japa à la Carte! Agora, ele consegue se planejar para ter dinheiro em caixa e arcar com as saídas, fazendo todos os pagamentos em dia. Motivado com essa mudança, Hiroshi está se empenhando para lançar as entradas e as saídas do caixa nas planilhas de controle todos os dias, ao final do expediente.

Mas não é apenas Hiroshi que está empolgado por ter dinheiro em caixa para pagar as despesas da empresa. Cláudia também já está sentindo no bolso os efeitos de seu compromisso de controlar o fluxo de caixa.



O que você acha de dar uma ajudinha para Cláudia criar os controles de saídas da clínica de estética dela? Com a atividade a seguir, você poderá praticar e se preparar para usar as planilhas de controle da sua empresa!

Atividade 2.5

Comece pelo controle de fornecedores. Leia as anotações da Cláudia e descubra quais dados faltam ser anotados no controle de fornecedores a seguir.

Anotações da Cláudia

6 fev. 2016 – Novo fornecedor: Cuidados Básicos em Frascos. Rua José Maria da Costa, 458, Centro/SP, CEP: 78198-070, tel.: (11) 1414-1515. Compra de produtos no valor de R\$ 488,66. Cuidados Básicos em Frascos. Pagamento no dia do vencimento: 06/03/16.

CONTROLE DE FORNECEDOR						
Fornecedor:	Cuidados básico em frascos					
Endereço:	Rua José Maria da Costa, 458					
Bairro:	Centro			Cidade e Estado:	São Paulo, SP	
CEP:		Telefone:		Celular:	(11) 94658-1515	
E-mail:	frascos@cuidadosbasicos.com.br					
Prazo de pagamento:	Duplicata		Banco / Agência:	122/12423		
HISTÓRICO DE COMPRAS E PAGAMENTOS REALIZADOS						
DOCUMENTO		COMPRA		PAGAMENTO		SALDO
Data	Número	Valor R\$	Vencimento	Valor R\$	Data	
06/02/16	1			R\$ 488,66	06/03/16	

RESPOSTA:

Na parte inferior (“Histórico de compras e pagamentos realizados”), o valor da compra é **R\$ 488,66** e o vencimento é **06/03/16**.

É muito importante você entender qual informação deve ser colocada em cada campo da planilha, para poder utilizar um controle semelhante na sua empresa.

Atividade 2.6

Agora, ajude Cláudia com o controle de duplicatas a pagar. Observe o boleto que ela precisa pagar e descubra quais dados faltam ser lançados no controle de duplicatas, boletos, tributos e contas a pagar a seguir.

Banco		001-0	00190.00845 03238.700003 00001.076819 3 54500000178500						
Local de Pagamento REDE BANCÁRIA						Vencimento 30/01/2016			
Cedente BANCO						Ag/Cod. Cedente 0323.870.0000084-0			
Dt Emissão 01/01/2016	Nr. Documento 00000000012576	Esp. Doc. DS	Aceite N	Dt. Proc.		Nosso Numero 8000000107681-9			
Uso do Banco	Carteira SR	Esp. Moeda R\$	Qtde. Moeda	Valor Moeda		(-) Valor do Documento 1.785,00			
Texto de Responsabilidade do cedente JUROS DE R\$: 0,33% AO DIA						(-) Desconto			
RECEBER ATÉ 10 DIAS APÓS VENCIDO PROTESTAR NO DÉCIMO DIA APÓS VENCIDO						(-) Outras Deduções/Abatimentos			
						(+) Mora/Multa			
						(+) Outros Acréscimos			
						(-) Valor Cobrado			
Sacado:									
Sacador/Avalista:									



Ficha de Compensação
Autenticação no verso

Controle de duplicatas, boletos, tributos e contas a pagar									
Data	Tipo de documento	Número	Valor faturado	Data de vencimento	Data de pagamento	Juros	Dias de atraso	Valor liquidado	Valor final (valor faturado + valor liquidado)
10/01/16	boleto	12575	R\$ 1.010,99	20/01/16	20/01/16	0,33%	0	R\$ 0,00	R\$ 1.010,99
20/01/16					30/01/16	0,33%	0	R\$ 0,00	R\$ 1.785,00
15/02/16	DAS	12577	R\$ 50,00	20/02/16	20/02/16	0,33%	0	R\$ 0,00	R\$ 50,00

RESPOSTA:

O tipo de documento é **boleto**; o número é **12576**; o valor faturado é **R\$ 1.785,00**; a data de vencimento é **30/01/16**.

É muito importante você entender qual valor deve ser colocado em cada parte da planilha para conseguir utilizar um controle semelhante na sua empresa.

Hiroshi tem se dedicado cada vez mais à empresa dele e realiza o lançamento das entradas e das saídas todos os dias. Cláudia também está evoluindo e, agora, seu fluxo de caixa está completo, com as planilhas de entradas e de saídas!

Faça como Cláudia e Hiroshi: realize o controle das entradas e das saídas de sua empresa e tenha um fluxo de caixa completo e atualizado!

Se você controlar as entradas e as saídas do caixa de sua empresa, poderá planejar retiradas, pagamentos e compras com precisão. Alguns empresários se preocupam somente com os valores recebidos, isto é, com as entradas, e não percebem que controlar as saídas também é muito importante! Mas atenção: não saber como o dinheiro da empresa é gasto pode ser fatal para os negócios!

Uma empresa saudável é capaz de saber com precisão quanto, com quê e como o dinheiro está sendo gasto.

Dica

Fique atento às saídas do seu caixa. Faça *download* das planilhas eletrônicas a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, e lance as informações da sua empresa:

- Controle de fornecedores (arquivo Fluxo_CaixaII_M2_controle_fornecedores).
- Controle de duplicatas, boletos, tributos e contas a pagar (arquivo Fluxo_CaixaII_M2_controle_duplicatas_boletos_tributos).
- Controle de saídas e contas a pagar (arquivo Fluxo_CaixaII_M2_controle_saidas).

Fluxo e projeção de caixa

Agora que você conhece os passos para controlar o fluxo de caixa, neste capítulo você verá como esses três passos são reunidos em um instrumento único: a planilha de **fluxo de caixa**. Você também aprenderá como esse controle pode ajudar no planejamento financeiro da sua empresa, com a **projeção de caixa**.



Fluxo de caixa

Como você viu, o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro para registrar todas as entradas e as saídas de dinheiro de sua empresa em um determinado período de tempo: dia, semana, mês ou ano.

Um fluxo de caixa atualizado e completo permite apurar todas as movimentações financeiras de sua empresa, isto é, o que entrou, o que saiu, com que gastou mais dinheiro e qual serviço ou produto trouxe mais receita. Lembre-se:

- Entradas:
 - Controle de clientes.
 - Controle de duplicatas a receber.
 - Recebimento em cartão de débito/crédito.
 - Controle de cheques pré-datados.

- Saídas:
 - Controle de fornecedores.
 - Controle de duplicatas a pagar.
 - Controle de impostos.
 - Controle de pagamento de comissões.

Para ser uma ferramenta eficiente, o fluxo de caixa deve estar sempre atualizado e, em alguns casos, você precisará manter outros controles adicionais. Como você viu, isso requer disciplina e compromisso, pois todas as entradas e as saídas devem ser lançadas diariamente, mesmo aquelas que não tiverem comprovantes. Todo esse trabalho pode parecer muito desgastante, mas ele vale muito a pena!

Veja, na imagem a seguir, que a planilha de fluxo de caixa fornece estas informações:

- Valor das entradas (receitas) por categoria: linhas verdes – dinheiro, cartão de crédito e de débito, cheque etc.
- Valor das saídas (despesas) por categoria: linhas vermelhas e amarelas – despesas estruturais, fornecedores, divulgação, despesas financeiras e despesas com pessoal.
- Saldo do mês: linhas azuis – o resultado no mês pode ser positivo ou negativo.

FLUXO DE CAIXA				
RECEITAS				
Descrição/Dia	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Dinheiro				
Cartão de crédito				
Cartão de débito				
Cheques				
Aplicações bancárias				
Venda de produtos				
Receita total	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS				
Descrição/Dia	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Despesas Estruturais	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguel				
Luz				
Água				

Gás				
IPTU				
Telefone/Internet				
Celular empresarial				
Seguro				
Consertos/manutenção				
Materias de consumo				
Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedor 1				
Fornecedor 2				
Fornecedor 3				
Fornecedor 4				
Fornecedor 5				
Fornecedor 6				
Fornecedor 7				
Divulgação	0,00	0,00	0,00	0,00
Propaganda				
Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços de contabilidade				
Pagamento de juros e despesas bancárias				
Despesas Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00
Salário				
Vale transporte				
Imposto de Renda				
13º Salário				
Férias				
FGTS				
INSS				
Abono de Férias				
Pró-labore				
Uniformes				
Despesa Total	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos				
Resultado do mês	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo no mês	0,00	0,00	0,00	0,00

Dica

Você pode registrar direto na planilha de fluxo de caixa algumas informações que não foram lançadas em controles separados, como as comissões e gorjetas pagas a colaboradores e o pró-labore ou a retirada dos sócios.

Reunindo todas essas informações, a planilha do fluxo de caixa será uma ferramenta importante para a sua empresa, pois com ela você conseguirá:

- controlar todas as entradas e as saídas do caixa.
- conciliar os saldos do fluxo de caixa com o saldo bancário.
- saber o valor mensal gasto com cada item.
- negociar prazos para pagar os fornecedores e para receber dos clientes.
- identificar a necessidade de conquistar novos clientes ou de aumentar as vendas.
- fazer projeções e planejamentos para os meses seguintes.

Como organizar seu fluxo de caixa

1. Determine um período. Dependendo do tipo de empresa, você pode controlar seu fluxo de caixa por dia, semana, quinzena ou mês.
2. Identifique movimentações financeiras periódicas. Destaque com uma cor as receitas e as despesas que são periódicas e com outra cor aquelas que não o são. Assim, você poderá prever futuros pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas).
3. Registre todas as contas a pagar, pois isso permitirá a você fazer a projeção do caixa. Despesas mensais (como aluguel, contabilidade, pagamentos parcelados e taxas) podem ser registradas no controle de contas a pagar dos meses seguintes. Assim, você terá sempre um saldo do caixa mais real.
4. Registre todas as contas a receber. Se você vender serviços ou produtos de forma parcelada ou a prazo, lance os valores no controle de contas a receber dos meses seguintes.

Dica

Você pode fazer *download* da planilha de fluxo de caixa (arquivo Fluxo_CaixaII_M3_fluxo_caixa_Hiroshi) para preencher com os dados da sua empresa na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

Você percebeu como todo aquele trabalho dos três passos detalhados no capítulo anterior deu resultado? A **planilha do fluxo de caixa** ficou robusta, pois unificou todos os dados lançados antes, mostrando também os valores das entradas e das saídas (diária, semanal ou mensalmente).

Além disso, o fluxo de caixa guarda informações que podem ajudar você a controlar e a planejar o caixa da sua empresa, ou seja, a fazer a projeção de caixa.

Projeção de caixa

A partir do fluxo de caixa, você pode desenvolver visão de futuro e planejar seu caixa. Para realizar uma boa projeção de caixa, são necessários:

- dados históricos: por exemplo, o fluxo de caixa de períodos (semanas, meses ou anos) anteriores.
- previsão de demandas: estimativas dos custos de produção, despesas e investimentos necessários.



Para realizar a projeção de caixa, você deve analisar os dados históricos e projetar o que acontece com o dinheiro ao longo do tempo, ou seja, quando acontecem as entradas e as saídas do caixa. Mas será que isso é sempre parecido, ou alguns meses do ano são muito diferentes dos outros?

Em algumas empresas, as despesas e as entradas de dinheiro são parecidas ao longo de todo o ano. Em outras, os gastos são sempre iguais, mas as receitas mudam de acordo com o mês. Essas variações que acontecem em determinados momentos são chamadas de **sazonalidade**.

Empresas sem sazonalidade

Uma empresa que funciona em um escritório e que tem uma rotina consome praticamente a mesma quantidade de energia elétrica e de água todos os meses. Então, ao analisar seus dados históricos (planilhas de períodos anteriores), o empreendedor pode identificar os valores dessas despesas e calcular uma média. Assim, ele prevê os gastos com energia elétrica e água para o futuro.

Nesse caso, para calcular a média do seu negócio, você deve somar os valores dos meses anteriores e dividir pela quantidade de meses escolhidos. Veja o exemplo a seguir, que mostra como Hiroshi fez a projeção de caixa de seu restaurante Japa à La Carte para o mês de maio.

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Entradas	Dinheiro	R\$ 604,10	R\$ 876,30	R\$ 1.124,65	R\$ 903,65	R\$ 877,17
	Cartão de crédito	R\$ 804,30	R\$ 1.141,50	R\$ 972,60	R\$ 1.141,10	
Saídas	Água	R\$ 169,57	R\$ 158,70	R\$ 158,97	R\$ 169,57	
	Gás	R\$ 110,54	R\$ 125,69	R\$ 125,98	R\$ 110,54	
	Pró-labore	R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00	
Saldo		-R\$ 871,71	R\$ 233,41	-R\$ 187,70	R\$ 264,64	

Para saber qual foi a média dos valores de entrada dos meses de janeiro, fevereiro, março e abril e, então, projetar um valor para maio, basta somar os valores de cada mês e dividir pelo número de meses, nesse caso, 4:

$$(604,10 + 876,30 + 1.124,65 + 903,65) \div 4 = 877,17$$

A média dos valores de entrada em dinheiro dos meses de janeiro, fevereiro, março e abril foi de R\$ 877,17. Esse é o valor aproximado que Hiroshi pôde projetar para o mês de maio.

Empresas com sazonalidade

Empresas que têm vendas menores ou maiores em determinados meses do ano devem fazer a projeção do caixa com um cálculo um pouco diferente. Por exemplo, um restaurante que fica em frente a uma universidade não tem muitos clientes durante os 3 meses de férias. Então, como o empresário faz a projeção de caixa?



Primeiro, ele precisa conhecer os gastos médios (saídas) para manter o restaurante no mês. Se essas despesas giram em torno de R\$ 3.000,00, isso significa que em 1 ano ele precisa arrecadar, no mínimo, R\$ 36.000,00 (12 meses \times R\$ 3.000,00). Como nos meses de férias universitárias os ganhos são muito baixos, a projeção das receitas deve ser feita para compensar os 3 meses de receitas mais baixas (sazonalidade). Ou seja, o restaurante terá de ganhar, nos 9 meses de alta, o suficiente para pagar os 12 meses do ano. Isso significa que, em cada um dos 9 meses, as receitas devem ser de R\$ 4.000,00 (R\$ 36.000,00 \div 9 meses), para que todas as despesas sejam pagas, inclusive nos 3 meses de baixa.

Vantagens da projeção de caixa

Os dados do fluxo de caixa permitem que você faça uma planilha de projeção de caixa e, com ela, você poderá conhecer as altas e baixas da sua empresa, planejar compras e realizar investimentos. Poderá até solicitar empréstimos de maneira consciente, pois saberá o quanto do seu faturamento pode ser comprometido com o pagamento de parcelas (fluxo de caixa livre).

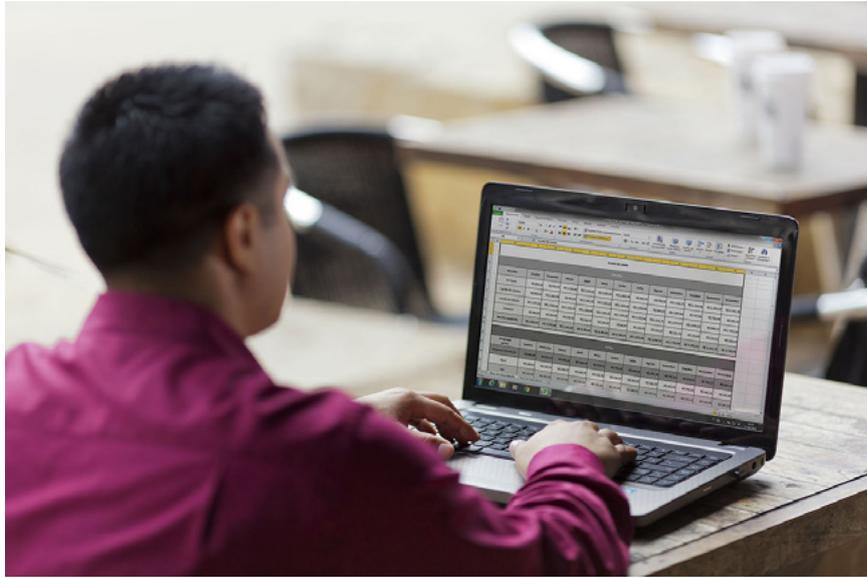


Hiroshi está começando a utilizar a projeção de caixa para planejar uma estratégia de ter mais dinheiro em seu caixa – ou mantendo os custos e despesas baixos ou então aumentando as vendas. Ele conseguiu ver que, a cada mês, suas despesas são sempre parecidas. E acredita que isso se manterá nos próximos meses. Por isso, ele utilizou o cálculo da média dos 12 meses na projeção de caixa.

Considerando que sua empresa está começando, Hiroshi pretende conquistar novos clientes e, com isso, espera aumentar seu faturamento. Então, ele acrescentou 5% de crescimento nos próximos 4 meses. Se suas projeções estiverem corretas, ao final dos 4 meses, Hiroshi conseguirá que as receitas cubram as despesas, e o caixa sairá do vermelho. Ele só pôde fazer esses cálculos porque utilizou a projeção de caixa.

A projeção de caixa ajuda você a prever as quantias de dinheiro que espera receber e pagar, em um determinado período (semana ou mês, por exemplo). Ela permite que você perceba diminuições (baixas) ou crescimentos (altas) nas vendas antes dos problemas aparecerem no caixa da empresa. Isso porque uma projeção de caixa bem preparada pode ajudar você a reconhecer se os clientes estão demorando a pagar e também a planejar o melhor momento de fazer grandes compras, por exemplo.

Assim, você pode agir para resolver o problema antes mesmo que ele apareça!



Controle de fluxo de caixa

Você viu que um controle completo do fluxo de caixa, auxiliado por todas as planilhas de controle de entradas e de saídas, permite a você conhecer a movimentação financeira da sua empresa. Olhando para as informações do passado e do presente do seu empreendimento, você pode projetar metas para o futuro! É para isto que serve a projeção do caixa: para você ver se é necessário reduzir gastos, aumentar vendas, fazer investimentos etc.

Mantenha o fluxo de caixa em dia e atualize a projeção de caixa mensalmente, fazendo ajustes sempre que encontrar uma despesa ou uma receita imprevista ou sempre que realizar vendas e desembolsos.

Adotar a planilha de fluxo de caixa é uma atitude necessária para o sucesso da gestão financeira de sua empresa. E sempre há maneiras de tornar o controle cada vez melhor e mais preciso.

Se você já tem o fluxo de caixa para a sua empresa, veja algumas dicas para aperfeiçoar o seu controle de fluxo de caixa. Se você ainda não possui uma empresa, seguir estas mesmas dicas ajudará você a começar seu negócio com o pé direito!

- **Analise diária e mensalmente seu saldo inicial e seu saldo final de caixa e, de tempos em tempos, o saldo médio do fluxo de caixa.** Com essa análise, você poderá planejar investimentos, pagar empréstimos realizados, adquirir novas despesas etc.

- **Controle seu estoque.** Mantendo o controle de estoque atualizado, você utilizará melhor o dinheiro da sua empresa. Você deve saber quais são seus produtos ou serviços mais vendidos e se o que tem no estoque é suficiente para atender seus clientes. Assim, você poderá evitar tanto compras desnecessárias quanto compras emergenciais com custo maior, o que tem impacto direto no fluxo e no saldo do caixa.



- **Identifique sazonalidades.** Sazonalidades são períodos em que a entrada ou a saída de dinheiro da empresa é diferente do restante do ano. Conhecer em que meses isso acontece permitirá que você planeje seu fluxo de caixa para superar os períodos ruins (de menor entrada), cuidando para que o saldo do caixa cubra as despesas. Assim, você poderá planejar investimentos e controlar gastos.
- **Calcule o capital de giro e identifique o ponto de equilíbrio.** O capital de giro representa a quantidade de dinheiro necessária para manter sua empresa funcionando. Principalmente no início do empreendimento (mas não apenas nesse momento), é preciso saber quanto dinheiro uma empresa deve ter em caixa para arcar com suas despesas operacionais. Conhecer esse valor permitirá que você saiba quais as decisões e ações financeiras são mais adequadas para sua empresa. O ponto de equilíbrio é o faturamento mensal mínimo necessário para cobrir as despesas (fixas e variáveis). Essa informação, muitas vezes, será vital para analisar se seu empreendimento é viável ou para adequá-lo em relação ao mercado.
- **Analise a possibilidade de implantar decisões sustentáveis em sua empresa.** A sustentabilidade vai além da questão ambiental, ela engloba também questões sociais e econômicas. Ou seja, ser sustentável está no uso consciente dos recursos naturais, em equilíbrio com o desenvolvimento econômico. Ao realizar o controle do fluxo de caixa, é possível identificar despesas desnecessárias ou em excesso. Ao implementar o processo de sustentabilidade em seu negócio, você poderá também descobrir meios de economizar nos gastos com água, luz, telefone etc. Ao economizar, sua empresa se tornará cada vez mais sustentável e socialmente correta.

Dica

Analise seus gastos com água, luz, telefone, cartão de crédito, entre outros, e faça o curso **Sustentabilidade**, oferecido pelo Sebrae.

Com o domínio dos diversos controles financeiros apresentados neste *e-book*, você estará preparado para **adotar um instrumento único de controle**. Assim, você simplificará sua rotina de registro de informações de despesas e de receitas. Além disso, você poderá ver em tempo real os resultados da sua empresa.

A utilização desse instrumento único – que inclui informações de entradas, saídas, contas a receber e contas a pagar – poderá auxiliar e orientar você a realizar seu planejamento financeiro e tomar decisões proativas. Assim, você sairá daquele círculo vicioso de resolver emergências financeiras e administrar as despesas apenas quando elas aparecem.

Dica

Faça *download* de um modelo de instrumento único de controle de fluxo de caixa (arquivo Fluxo_Caixa11_M3_ferramenta_planejamento_financeiro) na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

Depois de aprender tanta coisa para melhorar a administração da sua empresa, que tal testar seu conhecimento sobre fluxo de caixa?

Atividade 3.1

Analise cada frase a seguir e diga se é verdadeira ou falsa:

- () O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao empreendedor analisar suas despesas e receitas, para realizar projeções de faturamento e de crescimento da sua empresa.
- () O fluxo de caixa reúne as informações sobre entradas, saídas e movimentação do caixa.
- () O controle de entradas é mais importante do que o controle de saídas.
- () Para realizar a projeção de caixa, é preciso analisar as informações dos meses anteriores.
- () Preencher a planilha uma vez por mês é suficiente para manter o controle do fluxo de caixa atualizado.

RESPOSTA:

(V) O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao empreendedor analisar suas despesas e receitas, para realizar projeções de faturamento e de crescimento da sua empresa.

(V) O fluxo de caixa reúne as informações sobre entradas, saídas e movimentação do caixa.

(F) O controle de entradas é mais importante do que o controle de saídas. **Na verdade, o controle de entradas é tão importante quanto o de saídas.**

(V) Para realizar a projeção de caixa, é preciso analisar as informações dos meses anteriores.

(F) Preencher a planilha uma vez por mês é suficiente para manter o controle do fluxo de caixa atualizado. **Na verdade, para manter os controles atualizados, é necessária dedicação diária.**

Caixa negativo e caixa positivo



Até aqui, você aprendeu os procedimentos necessários para organizar e controlar seu caixa. São eles:

- Movimento de caixa.
- Controle de entradas e contas a receber.
- Controle de saídas e contas a pagar.
- Fluxo de caixa.
- Projeção de caixa.

Fazendo o controle do fluxo de caixa, você pode descobrir que, ao final do mês, sobra ou falta dinheiro na sua empresa!

Um caixa negativo, com falta de recursos, exigirá que você revise as estratégias da sua empresa. Você poderá, por exemplo, negociar ou renegociar o pagamento com fornecedores ou bancos e rever o sistema de cobrança ou de análise de crédito dos clientes, principalmente o fiado e os prazos longos para pagamento.



Por outro lado, quando a situação for de caixa positivo, isto é, dinheiro sobrando ao final do mês, será importante verificar se essa sobra não é momentânea, ou seja, se ela não existirá apenas por alguns dias.

Se a sobra for consistente, você poderá utilizar esse dinheiro para formar seu capital de giro, por exemplo, aplicando a sobra no mercado financeiro (aplicação financeira) ou guardando esse dinheiro em caixa. Assim, você terá recursos para futuros períodos de sazonalidade, para pagamento de 13º salário, para antecipação do pagamento de dívidas (que aumenta as chances de obter descontos), para compra à vista e com descontos de itens para o estoque (o que auxilia na formação do preço de venda e melhora a competitividade do seu negócio em relação aos concorrentes).



Uma empresa que não cuida do seu caixa não tem perspectiva de se manter nem de crescer. Portanto, use o conhecimento que você adquiriu neste *e-book* para controlar seu caixa.

Reveja alguns pontos importantes:

- Lance todas as entradas e todas as saídas nas planilhas que formam o controle do fluxo de caixa, mesmo aquelas que não tiverem comprovantes.
- Planeje-se para passar pelos períodos de pouco faturamento (sazonalidade negativa) e, nesses momentos, tenha o seu estoque como aliado.
- Realize projeções de caixa e analise se suas estratégias estão de acordo com as suas necessidades e as de seus clientes.
- Torne seu negócio sustentável. As empresas sustentáveis são valorizadas pelo mercado e pelos consumidores.

Se você seguir essas dicas, não terá problemas em manter seu caixa em dia!



Dica

Estruture seu fluxo de caixa e mantenha a vida financeira de sua empresa sob controle!

Procure também sempre aprimorar suas práticas como empresário! Você pode fazer isso acessando outros *e-books* e produtos de Educação a Distância que o Sebrae preparou para empreendedores como você!

Glossário

Capital de giro: É o recurso disponível no caixa da empresa para manter suas operações.

Contas a pagar: São as contas/valores que a empresa deve a seus fornecedores. Ex.: água; energia elétrica; telefone; fornecedores.

Contas a receber: São as receitas com valores que a empresa só receberá posteriormente. Ex.: vendas pagas com cartão de crédito; cheques pré-datados.

DAS: Documento de Arrecadação do Simples Nacional.

Depreciação: São os custos ou as despesas decorrentes do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (como máquinas, veículos, móveis, imóveis ou instalações) e que devem ser considerados na formação do preço de venda do produto/mercadoria/serviço.

Despesas financeiras: São os juros e outros custos envolvidos na obtenção de recursos com terceiros.

Despesas operacionais: São as despesas decorrentes da operação da empresa, que não os de custo para fabricação de produto ou elaboração de serviços (custo do serviço vendido). Ex.: despesas administrativas; despesas operacionais com pessoal.

Fluxo de caixa: É o movimento de dinheiro na empresa, calculado a partir do valor acumulado entre as receitas e as despesas durante determinado período (por exemplo, semanal, mensal ou anual).

Fornecedores: São os responsáveis pelo fornecimento regular de matéria-prima ou produtos a serem comercializados ou utilizados pela empresa.

GFIP: Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social.

GPS: Guia da Previdência Social.

Investimento: É o gasto ou a aplicação de recursos com expectativa de retorno financeiro no futuro que compense a indisponibilidade desse recurso durante a aplicação.

Livro contábil: É um livro de registro em que são anotadas todas as atividades da empresa, seus lucros, rendimentos e ganhos de capital.

Lucro operacional: É o resultado das atividades, principais ou acessórias, que constituem objeto da pessoa jurídica. A escrituração do contribuinte cujas atividades compreendam a venda de bens ou serviços deve discriminar o lucro bruto, as despesas operacionais e os demais resultados operacionais, de acordo com o art. 277 do Normativo RIR/1999.

Lucro presumido: É uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto sobre a renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) de pessoas jurídicas.

Lucro real: É o lucro líquido apurado na escrituração contábil, com observância das normas da legislação comercial, ajustado no Livro de Apuração do Lucro Real (Lalur) pelas adições, exclusões e compensações prescritas ou autorizadas pela legislação tributária (arts. 247, 249 e 250 do Normativo RIR/1999). Serve como base de cálculo do imposto sobre a renda apurada segundo os registros contábeis e fiscais efetuados sistematicamente, de acordo com as leis comerciais e fiscais.

Movimento de caixa: É o registro de todas as entradas e saídas de dinheiro na empresa, seja do caixa, seja do saldo bancário.

Participações societárias: São ações ou cotas que uma empresa, denominada **investidora**, adquire de outra, denominada **investida**. Tais participações podem ser classificadas em alguns grupos do ativo, de acordo com a intenção de venda pela empresa investidora.

Plano de contas: É um método de organização financeira que classifica os recebimentos e os pagamentos de uma empresa em vários tipos.

Projeção de caixa: É uma expectativa calculada para servir de base no planejamento de investimentos, corte de custos e aplicações, por exemplo.

Sazonalidade: São os períodos de variação de faturamentos e de despesas. Seus valores podem ser negativos ou positivos.

Simples Nacional: É o regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicados às Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) e também ao Microempreendedor Individual (MEI). Nessa modalidade, a empresa paga todos os tributos por meio de documento único, o DAS. Para o MEI, o DAS engloba o INSS (Contribuição para a Seguridade Social), o ICMS (Imposto sobre Operações Relativas

à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação) e/ou o ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza). Para as empresas (ME e EPP) optantes pelo Simples Nacional, esse regime inclui também: o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), a Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade), o IRPJ (Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica) e a Contribuição para o PIS/Pasep.

2016 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Ivan Teodoro

Equipe Técnica

Alexandre Moreira Santos

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Karoline Martins Amaral

Unidade Atendimento Individual

Gerente: Adriana de Barros Rebecchi

Equipe Técnica

Breno Melo Paes

Lilian Fusco Rodrigues

Autor

João Carlos Natal

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de

Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de

Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Máster

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz e Natália de Mesquita

Matheus

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso e Tatiana F. Souza

Audiodescrição e Iconografia

Priscila Garofalo e Rita de Lucca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Web Designer

Bruno Gomes de Souza, Edson Ramos e

Fernando Martins de Oliveira

Gestora de Comunicação

Ane do Valle

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradora

Michelle Dufour

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com