

# Guia

Empreendedor

**SEBRAE**

Parceiro dos brasileiros

***FLUXO DE CAIXA/  
CUSTOS NA PEQUENA INDÚSTRIA***

## INFORMAÇÕES FUNDAMENTAIS

Neste fascículo, você vai aprender a planejar e controlar as entradas e saídas do caixa de sua empresa num determinado período de tempo. Trata-se do conhecido fluxo de caixa, um relatório indispensável para o dia-a-dia de sua empresa, com um efeito tranquilizante para quem sabe usar. Afinal, nada tão importante quanto estar em dia com nossas possibilidades financeiras.

Outro assunto de destaque faz parte deste encarte: custos na pequena indústria. Saiba o que são custos diretos e indiretos, entenda o conceito de despesas de comercialização, como calcular o valor de aquisição das matérias-primas e tudo que vai lhe permitir a composição detalhada dos custos de seus produtos.

No próximo fascículo trataremos dos custos no comércio.



### **Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**  
Armando Monteiro Neto

**Gerente de Orientação Empresarial**  
José Octávio Knaack Jr.

**Diretor-Presidente**  
Silvano Gianni

**Realização**  
Sebrae em São Paulo

**Diretor de Administração e Finanças**  
Paulo Tarciso Okamoto

**Desenvolvimento**  
Antônio Carlos de Matos

**Diretor Técnico**  
Luiz Carlos Barboza

**Autor**  
José Carlos Cavalcante

**Gerente de Marketing e Comunicação**  
Ijalmar Nogueira

**Ilustrador**  
Francisco Ferreira

# FLUXO DE CAIXA

É muito freqüente, no ambiente do **SEBRAE**, o empresário chegar com muitas dúvidas sobre as finanças da empresa. E finanças, como sabemos, é fundamental para a sustentação de um negócio, tanto para a sua sobrevivência como para sua evolução, competitividade e perenidade.

Geralmente as dúvidas mais comuns são sobre **COMO FAZER** para uma gestão financeira tornar-se eficiente e servir de instrumento básico nas tomadas de decisões no dia-a-dia do empresário.

Uma ferramenta que facilita esse trabalho é conhecida como Fluxo de Caixa. Trata-se de um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido.

Sua grande utilidade é permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao empresário planejar melhor suas ações.

Na verdade, toda ação realizada por uma empresa resume-se a entrada ou saída de dinheiro! É nesse jogo de entra-e-sai que o Fluxo de Caixa mostra sua importância, pois nos ajuda a perceber bem antes quando vai faltar ou sobrar recurso.

Os momentos de escassez de crédito, altas taxas de juros, queda do faturamento, entre outros, exigem do empresário uma gestão financeira cada vez mais eficiente. Sendo assim torna-se necessário utilizar controles financeiros que permitam conhecer com mais eficiência os recursos de caixa.

## Então o que vem a ser Fluxo de Caixa?

É um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês etc.



## Para que serve o relatório de Fluxo de Caixa?

- Planejar e controlar as entradas e saídas de caixa num período de tempo determinado.
- Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa.
- Verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado.
- Verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro.
- Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos.
- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos
- Conhecer previamente (planejamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado.
- Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado.
- Avaliar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.
- Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio.



## Modelo de Relatório para Fluxo de Caixa

MÊS/ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>												
Dinheiro												
Cheque Pré-Datado												
Duplicatas a Receber												
Cartão de Crédito												
Outros Recebimentos												
<b>Total de Entradas</b>												
Impostos sobre Vendas												
Pagamentos a Fornecedores												
Pró-Labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone												
Propaganda e Marketing												
Despesas Bancárias												
Despesas Financeiras												
Comissões a Vendedores												
Honorários Contábeis												
Pagamento de Serviços												
Combustíveis												
Despesas com Veículos												
Materiais de Escritório												
Compra de Equipamentos												
Pagamento de Financiamentos												
Outras Despesas												
<b>Total de Saídas</b>												
<b>Saldo Operacional</b>												
<b>Saldo Final</b>												

No relatório anterior foi adotado como modelo o período semanal, apenas como demonstração, sendo usual e recomendado o período diário!

**Saldo Inicial:** é o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do Fluxo. É composto pelo dinheiro na “gaveta” mais os saldos bancários disponíveis para saque.

**Entradas de Caixa:** correspondem às vendas realizadas à vista, bem como a outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques pré-datados, faturas de cartão de crédito etc., disponíveis como “dinheiro” na respectiva data.

**Saídas de Caixa:** correspondem a pagamentos de fornecedores, pró-labore (retiradas dos sócios), alugueis, impostos, folha de pagamento, água, luz, telefone e outros, entre eles alguns descritos em nosso modelo.

**Saldo Operacional:** representa o valor obtido de entradas **menos** as saídas de caixa na respectiva data.

Possibilita avaliar como se comportam seus recebimentos e gastos periodicamente, sem a influência dos saldos de caixa anteriores.

**Saldo Final de Caixa:** representa o valor obtido da soma do Saldo Inicial com o Saldo Operacional.

Permite constatar a real sobra ou falta de dinheiro em seu negócio no período considerado e passa a ser o Saldo Inicial do próximo período.

## Como posso interpretar esse relatório?

OUTUBRO/2003	DIA 1		DIA 2	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	-500	-500	0,00	0,00
Dinheiro	1.000,00	1.000,00		
Cheque Pré-Datado			500,00	
Duplicatas a Receber				
Cartão de Crédito			500,00	
Outros Recebimentos				
<b>Total de Entradas</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>
Impostos sobre Vendas				
Pagamentos a Fomecedores				1.300,00
Pró-Labore				
Salários				
Encargos				
Benefícios				
Água	50,00	50,00		
Luz	50,00	50,00		
Telefone	100,00	100,00		
Propaganda e Marketing				
Despesas Bancárias				
Despesas Financeiras				
Comissões a Vendedores				
Honorários Contábeis				
Pagamento de Serviços	150,00	150,00		
Combustíveis	50,00	50,00		
Despesas com Veículos				
Materiais de Escritório				
Compra de Equipamentos				
Pagamento de Financiamentos				
Outras Despesas	100,00	10,00		
<b>Total de Saídas</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo Operacional</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>-300,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-300,00</b>	<b>0,00</b>

Suponhamos que no primeiro dia de trabalho do mês tenhamos como entradas recebimentos no valor de R\$ 1.000,00 em dinheiro, R\$ 500,00 em cheques pré-datados com vencimentos para o dia 2, mais R\$ 500,00 em cartão de crédito também para o dia 2. Nessa situação temos como total de entradas no dia considerado apenas R\$ 1.000,00 referentes ao valor de dinheiro registrado pelas vendas. As outras quantias devem ser colocadas como entradas nas datas em que se transformam em dinheiro, ou seja, na data de compensação dos cheques pré-datados e de disponibilização da operadora de cartão de crédito.

Suponhamos que as saídas desse mesmo dia perfaçam um total de R\$ 500,00 e que nosso saldo disponível inicial seja de R\$ - 500,00 na conta corrente de uma agência bancária.

Nosso saldo operacional é de R\$ 1000,00 referentes a entradas, menos R\$ 500,00 referentes a pagamentos ou saídas, totalizando R\$ 500,00, isto é, recebemos mais do que pagamos! Entretanto o nosso saldo total (disponível em caixa) é de R\$ -500,00 (rombo na conta bancária) mais R\$ 500,00 referentes ao Saldo operacional, o que totalizaria R\$ 0,00, isto é, começaremos o próximo dia de trabalho sem saldo inicial nenhum, passando a depender exclusivamente do movimento de vendas em dinheiro nesse dia para quitar as saídas com fornecedores que já irão ocorrer!

Você já percebe que a última linha desse relatório, numa empresa bem administrada financeiramente, deve sempre apresentar resultados positivos, indicando que há disponibilidade de caixa.

O relatório de Fluxo de Caixa nesse dia teria este aspecto:

## Por que há colunas de Previsto e Realizado?

Um dos fatores mais importantes para o sucesso na gestão de uma empresa é o adequado PLANEJAMENTO. Portanto, a gestão financeira deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada.

Isso só é possível se estabelecermos metas (objetivos, previsões) que nos orientem a fim de evitar “surpresas inesperadas”.

Se passarmos a projetar recebimentos e pagamentos com base em nossos conhecimentos anteriores e expectativas futuras quanto ao que esperamos do mercado, poderemos nos preparar para enfrentar dificuldades antes que elas ocorram.

Assim, trabalhar com valores previstos e compará-los com o realizado (acontecido na data), além de mostrar futuras faltas ou sobras de caixa, permite tomar decisões antecipadas sobre aumento de compras, liquidações, racionalizações de custos, hora certa para fazer investimentos e até mesmo sobre a possibilidade de retirar mais pró-labore sem “sangrar” a empresa.

## Como começar a montar e gerenciar o relatório de Fluxo de Caixa?

- Seja sistemático! Crie o hábito de registrar todo e qualquer movimento financeiro ocorrido e a ocorrer em sua empresa em determinada data. A informática pode auxiliá-lo muito, entretanto, a falta de informatização não deve ser desculpa para não registrar manualmente tais movimentos.
- Na primeira hora de seu dia de trabalho, verifique, analise e registre saldo em dinheiro no caixa bem como saldos bancários. Muita atenção deve ser dispensada aos saldos bancários, pois é o seu dinheiro administrado por terceiros; além de incidir taxas, tarifas e encargos financeiros, pode haver algum cheque devolvido que você considerava como dinheiro em conta!
- Todos os valores lançados no Fluxo de Caixa devem ser realistas. Para isso é necessário manter as entradas e saídas sempre atualizadas.
- Ao lançar saídas, lembre-se que as despesas com energia elétrica, água e esgoto, impostos municipais, estaduais e federais, assim como aluguéis, salários, prestação de serviços continuados por terceiros, têm data certa para ser pagas. Caso contrário haverá incidência de multas e juros de mora. Assim, lance essas despesas como previsões e compare-as com as realizadas na data de ocorrência.



- Analise as disponibilidades de caixa, que a data mais oportuna para efetuar retiradas pessoais (pró-labore).
- A coluna de totalização sempre demonstra o grau de acerto nas previsões. Quanto mais apurado for seu conhecimento do negócio, mais o previsto se aproximará do realizado.
- Caso seu negócio sofra influências de temporadas (alta e baixa sazonalidade), tenha muita atenção com o planejamento de suas despesas a fim de evitar problemas de insuficiência de caixa.
- Quando o Fluxo de Caixa se torna negativo por longo período consecutivo, indica que seu capital de giro está comprometido! Neste caso é bom pensar em promover vendas à vista com descontos, dando ênfase aos produtos mais parados em seu estoque.
- A previsão do Fluxo de Caixa permite saber antecipadamente de quanto recurso financeiro você precisará e se pode ser gerado pelas vendas e recebimentos. Caso não seja suficiente, permitirá que você negocie alternativas de obtenção de financiamentos com mais critério e segurança e maiores chances de negociação de taxas.
- Lembre-se que um caixa em nível adequado evita surpresas quando ocorrem inadimplências em sua empresa.

*Percebeu quanta utilidade uma ferramenta simples e prática pode oferecer ao seu negócio?*

*Agora, mãos à obra! Faça você mesmo o Fluxo de Caixa e veja no dia-a-dia das finanças da sua empresa o caminho correto para a tomada de decisões.*



**Aqui você encontra os melhores  
serviços e informações sobre os  
pequenos negócios.**

**[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)**

▶ O endereço da pequena empresa na internet.



# CUSTOS NA PEQUENA INDÚSTRIA

*O Sr. Roberval, proprietário de uma pequena indústria, sempre conseguiu manter sua empresa com um bom volume de vendas. O Sr. Roberval acredita que uma empresa, para ter sucesso, tem que fabricar produtos com excelente qualidade. Ele tem notado que o seu mercado consumidor, além de exigir produtos com qualidade, está também dando preferência por preços competitivos. O Sr. Roberval considera como custos dos seus produtos, os pagamentos feitos aos fornecedores de matérias-primas e a folha de pagamento dos funcionários. Com o objetivo de melhorar a administração dos custos de sua empresa, resolveu buscar ajuda com um consultor financeiro, o Sr. Paulo Conselheiro, que sugeriu que ele adotasse um sistema que fornecesse a composição detalhada dos elementos que formam os custos dos seus produtos, de maneira que ele pudesse ter absoluto domínio desses cálculos.*



Pois é, conhecer os custos da empresa é importante por várias razões. Entre elas, podemos citar as tomadas de decisões adequadas para enfrentar a concorrência e o conhecimento do lucro (ou prejuízo) resultante das operações da empresa.

Desta forma, quem domina os custos da empresa, garante que suas operações estarão sempre adequadas ao tipo de negócio, mantém a produtividade em níveis aceitáveis e reage adequadamente aos fatores de riscos e de oportunidades em seu segmento.

Para compreendermos melhor estas questões, vamos inicialmente entender a diferença entre Custos, Despesas e Investimentos.

- Custos correspondem aos valores gastos com a fabricação dos produtos.
- Despesas são valores gastos com a comercialização e administração das atividades empresariais. Normalmente, são gastos mensais.
- Investimentos são valores aplicados na aquisição de bens utilizados nas atividades empresariais por vários períodos. Exemplos: equipamentos, veículos etc.



Os custos podem ser classificados com relação ao produto fabricado, sendo:

## Custos Diretos

São gastos diretamente relacionados aos produtos e podem ser mensurados de maneira clara e objetiva, ou seja, referem-se às quantidades de materiais e serviços utilizados na produção de um determinado produto. Exemplos de custos diretos comuns na indústria: matérias-primas, materiais de acabamento, componentes e embalagens. Em alguns casos, a mão-de-obra aplicada na produção poderá ser considerada um custo direto. Para que isso ocorra, torna-se necessária a mensuração do tempo utilizado na fabricação do produto.

## Custos Indiretos

São gastos não diretamente relacionados aos produtos, portanto, não são mensuráveis de maneira clara e objetiva. Neste caso, torna-se necessário adotar um critério de rateio (distribuição) para alocar tais custos aos produtos fabricados, como por exemplo: aluguel, manutenção e supervisão da fábrica etc.

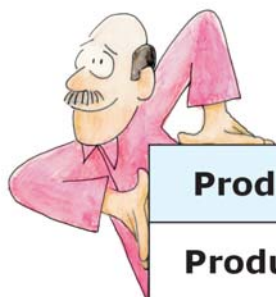
Esta classificação dos custos em diretos e indiretos tem como objetivo avaliar os estoques de produtos em elaboração e acabados (prontos para a venda).

## Entendendo o conceito de Despesas de Comercialização

Estas despesas correspondem aos gastos necessários para comercializar os produtos fabricados. Seus valores variam proporcionalmente ao volume de vendas. As despesas de comercialização são também conhecidas como despesas variáveis. Exemplos: impostos e comissões sobre as vendas.

## Vamos verificar o caso da Indústria do Sr. Roberval

Suponha que o Sr. Roberval, analisando os gastos do seu negócio, tenha desenvolvido a seguinte tabela:



<b>Produtos</b>	<b>Qtde. Produzida</b>	<b>Custo Direto Unitário</b>
<b>Produto A</b>	<b>100 unidades</b>	<b>R\$ 10,00</b>
<b>Produto B</b>	<b>150 unidades</b>	<b>R\$ 20,00</b>
<b>Produto C</b>	<b>200 unidades</b>	<b>R\$ 15,00</b>

Os Custos Diretos referem-se às matérias-primas, materiais de acabamento e embalagens.

Para encontrar o valor do custo direto de tais materiais, a empresa deverá adotar o seguinte procedimento:

### Valor de aquisição dos materiais

(+) Frete sobre compras

(+) Impostos não recuperáveis

(-) Impostos recuperáveis

(=) Custo direto dos materiais adquiridos

Os impostos que incidem nas compras dos materiais diretos, no caso o IPI e o ICMS, poderão ser recuperáveis ou não, dependendo do enquadramento tributário da empresa. Quando a empresa é enquadrada como ME nos âmbitos federal e estadual, não recupera o IPI e o ICMS. Portanto, tais valores não serão deduzidos do valor de aquisição dos materiais diretos. Ao contrário, quando a empresa for contribuinte do IPI e do ICMS, os valores correspondentes de tais impostos na compra dos materiais diretos deverão ser deduzidos para efeito de cálculo do custo direto destes materiais.

No caso da indústria do Sr. Roberval, o custo direto do produto A foi calculado da seguinte forma:

**Valor de aquisição das matérias-primas: R\$ 9,00**

**( + ) Frete sobre compras: R\$ 1,00**

**( = ) Custo do material adquirido: R\$ 10,00**

Com relação aos Custos Indiretos, o cálculo poderá ser feito levando-se em conta a média nos últimos meses, como também, considerando-se uma expectativa de projeção de valores para o futuro.

Os Custos Indiretos, para serem distribuídos aos produtos, necessitam de um critério de rateio. Existem vários critérios de rateio, tais como: unidades produzidas, horas-máquinas, horas de mão-de-obra etc. Porém, a escolha do critério de rateio deverá ser de acordo com a estrutura de custos da empresa, levando-se em conta o seu sistema de produção.

Assim, os Custos Indiretos da empresa do Sr. Roberval correspondem a R\$ 3.500,00 por mês e são rateados (distribuídos) aos produtos proporcionalmente ao Custo Direto que cada produto absorve.

Sendo assim, o cálculo do custo total por unidade produzida ficaria:

Produtos	Quantidade de Produtos	Custo Direto Unitário	Custo Direto Total (quantidade produzida x custo direto unitário)	Custo Indireto Total (rateado proporcionalmente aos custos diretos de cada produto)	Custo Indireto Unitário (custos indiretos divididos pelas quantidades produzidas)	Custo Total por Unidade (custos diretos + custos indiretos)
Coluna	1	2	3	4	5	6
Produto A	100 unidades	10,00	1.000,00	500,00	5,00	15,00
Produto B	150 unidades	20,00	3.000,00	1.500,00	10,00	30,00
Produto C	200 unidades	15,00	3.000,00	1.500,00	7,50	22,50
<b>Total</b>	450 unidades	—	7.000,00	3.500,00	—	—

## Explicando os Cálculos



## Produto A

**Quantidade produzida:** 100 unidades (coluna 1).

**Custo Direto Unitário:** R\$ 10,00 por unidade (coluna 2).

**Custo Direto Total:** R\$ 1.000,00 (coluna 3): o valor encontrado é o resultado da multiplicação da coluna 1 pela coluna 2.

**Custo Indireto Total:** proporcional ao custo direto relacionado a cada produto, ou seja, R\$ 3.500,00 correspondem a 50% do total dos Custos Diretos ( $R\$ 3.500,00 \div R\$ 7.000,00$ ). Assim sendo, o valor de R\$ 500,00 informado na coluna 4 é exatamente 50% de R\$ 1.000,00 da coluna 3.

**Custo Indireto Unitário:** R\$ 5,00 (coluna 5): o valor encontrado é o resultado da divisão da coluna 4 (R\$ 500,00) pela coluna 1 (100 unidades).

**Custo Total por Unidade:** R\$ 15,00 (coluna 6), sendo que o valor encontrado é o resultado da soma entre a coluna 2 e a coluna 5.

**Quantidade produzida:** 150 unidades (coluna 1).

## Produto B

**Custo Direto Unitário:** R\$ 20,00 por unidade (coluna 2).

**Custo Direto Total:** R\$ 3.000,00 (coluna 3): o valor encontrado é o resultado da multiplicação da coluna 1 pela coluna 2.

**Custo Indireto Total:** proporcional ao custo direto absorvido por cada produto, ou seja, R\$ 3.500,00 correspondem a 50% do total dos Custos Diretos ( $R\$ 3.500,00 \div R\$ 7.000,00$ ). Assim sendo, o valor de R\$ 1.500,00 informado na coluna 4 é exatamente 50% de R\$ 3.000,00 da coluna 3.

**Custo Indireto Unitário:** R\$ 10,00 (coluna 5): o valor encontrado é o resultado da divisão da coluna 4 (R\$ 1.500,00) pela coluna 1 (150 unidades).

**Custo Total por Unidade:** R\$ 30,00 (coluna 6), sendo que o valor encontrado é o resultado da soma entre a coluna 2 e a coluna 5.

## Produto C

**Quantidade produzida:** 200 unidades (coluna 1).

**Custo Direto Unitário:** R\$ 15,00 por unidade (coluna 2).

**Custo Direto Total:** R\$ 3.000,00 (coluna 3): o valor encontrado é o resultado da multiplicação da coluna 1 pela coluna 2.

**Custo Indireto Total:** proporcional ao custo direto absorvido por cada produto, ou seja, R\$ 3.500,00 correspondem a 50% do total dos Custos Diretos (R\$ 3.500,00 ÷ R\$ 7.000,00). Assim sendo, o valor de R\$ 1.500,00 informado na coluna 4 é exatamente 50% de R\$ 3.000,00 da coluna 3.

**Custo Indireto Unitário:** R\$ 7,50 (coluna 5): o valor encontrado é o resultado da divisão da coluna 4 (R\$ 1.500,00) pela coluna 1 (200 unidades).

**Custo Total por Unidade:** R\$ 22,50 (coluna 6), sendo que o valor encontrado é o resultado da soma entre a coluna 2 e coluna 5.

Desta maneira, o Sr. Roberval consegue visualizar exatamente os gastos envolvidos na fabricação dos produtos A, B e C, podendo, como já citamos, tomar várias decisões importantes para sua empresa.

## Dicas para reduzir custos

### Custos Diretos

- 1** Ganhos de produtividade na aplicação da matéria-prima nos produtos elaborados, evitando desperdícios.
- 2** Ganhos de produtividade na aplicação da mão-de-obra, qualificando seus funcionários através de treinamentos específicos.
- 3** Manter o estoque de matéria-prima adequado ao volume de produção, levando em conta o volume de vendas, evitando-se o excesso de produtos estocados.
- 4** Desenvolvimento de novos fornecedores de matérias-primas, com objetivo de obter melhores ganhos em termos de preços e prazos para pagamento.

## Custos Indiretos

**5** Atualização tecnológica dos equipamentos industriais visando uma maior produtividade.

**6** Verificar se os gastos relativos ao *pró-labore* dos sócios estão compatíveis com a estrutura da empresa. Com relação a este tipo de gasto, recomenda-se que o mesmo seja um valor fixo e que tenha uma data certa para que o pagamento seja efetuado.

**7** Um outro gasto que tem um valor significativo é a folha de pagamento dos funcionários. Antes de fazer qualquer demissão de funcionário, é importante analisar qual será o impacto no processo operacional. Normalmente, demissões de funcionários provocam queda na moral da equipe, reduzindo de certa forma, o grau de comprometimento com as metas empresariais. Portanto, bastante cautela nas

**8** Evitar o uso excessivo de horas-extras.

**9** Manter o consumo de energia elétrica sob controle.

Pois é, o Sr. Roberval entendeu e aplicou todos os conceitos e hoje pode decidir melhor o rumo de sua indústria.



Vamos praticar?

POR QUE O

**SEBRAE** APÓIA  
O COOPERATIVISMO  
DE **CRÉDITO**?

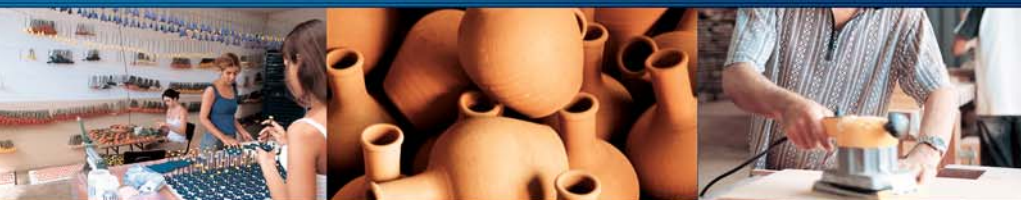
---

POR QUE O

**COOPERATIVISMO**  
DE **CRÉDITO**

É O GRANDE ALIADO  
DOS PEQUENOS NEGÓCIOS?

---



**Porque o cooperativismo de crédito é o grande aliado dos pequenos negócios.**



**Porque o crédito é mais fácil e mais barato.**

**Tem mais: quem manda na cooperativa são os associados.**

*A série Guia do Empreendedor, composta de 5 fascículos, traz informações básicas sobre a gestão das micro e pequenas empresas. Os temas tratados são: n° 1 – Identificação das Oportunidades; n° 2 – Atendimento a Clientes e Promoção de Vendas; n° 3 – Gestão Financeira; n° 4 – Fluxo de Caixa e Custos na Pequena Indústria; e n° 5 – Custos no Comércio.*

*DÚVIDAS OU SUGESTÕES, CONSULTE UMA DAS UNIDADES DO SEBRAE*

**ACRE**  
(68) 223.2100

**ALAGOAS**  
(82) 216.1600

**AMAPÁ**  
(96) 214.1400

**AMAZONAS**  
(92) 622.1918

**BAHIA**  
(71) 320.4300

**CEARÁ**  
(85) 255-6600

**DISTRITO FEDERAL**  
(61) 362.1600

**ESPÍRITO SANTO**  
(27) 3331.5500

**GOIÁS**  
(62) 250.2000

**MARANHÃO**  
(98) 216.6166

**MATO GROSSO**  
(65) 648.1200

**MATO GROSSO DO SUL**  
(67) 389.5555

**MINAS GERAIS**  
(31) 3371.9060

**PARÁ**  
(91) 241.7233

**PARAÍBA**  
(83) 218.1000

**PARANÁ**  
(41) 332.1006

**PERNAMBUCO**  
(81) 3227.8400

**PIAUI**  
(86) 216.1300

**RIO DE JANEIRO**  
(21) 2215-9200

**RIO GRANDE DO NORTE**  
(84) 215.4900

**RIO GRANDE DO SUL**  
(51) 3216.5000

**RONDÔNIA**  
(69) 224.3870

**RORAIMA**  
(95) 623.1700

**SANTA CATARINA**  
(48) 221.0800

**SÃO PAULO**  
(11) 3177.4500

**SERGIPE**  
(79) 216.7700

**TOCANTINS**  
(63) 223.3300

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**SEBRAE**

Parceiro dos brasileiros