

The background features a stylized illustration of a cacao plant. In the upper left, there is a large, teal-colored cacao leaf with white vein patterns. To its right, a cross-section of a cacao pod is shown, revealing several light-colored cacao beans inside a dark brown shell. In the lower left, a large, dark brown cacao bean is depicted with white lines representing its internal structure. The background is a mix of teal and yellow colors with soft, organic shapes.

# O NEGÓCIO DA CACAUICULTURA

GUIA PARA O PRODUTOR RURAL



# O NEGÓCIO DA CACAUICULTURA

GUIA PARA O PRODUTOR RURAL

Rosa de Nazaré Paes da Silva  
Débora Gonzaga Martin  
Tereza Cristina Giannini  
Guilherme Oliveira

Belém/PA  
2023



© 2023. Instituto Tecnológico Vale – ITV

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998)

#### Gestor de Conhecimento Científico

Guilherme Oliveira

#### Autores

Rosa de Nazaré Paes da Silva

Débora Gozanga Martin

Tereza Cristina Giannini

Guilherme Oliveira

#### Projeto Gráfico e Editoração

Matildas Comunicação

Camila Aringhieri

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

S586n Silva, Rosa de Nazaré Paes da  
O negócio da Cacaucultura: guia para o produtor rural / Rosa de  
Nazaré Paes da Silva ... [et al.] - Belém: Matildas Comunicação,  
ITV, 2023.  
59 p.: il. color.

ISBN (impresso) 978-65-990228-9-0  
ISBN (digital) 978-85-94365-08-8  
DOI 10.29223/BOOK.ITV.DS.2023.01.Silva

1. Cacaucultura. 2. Cacau – produção agrícola. 3. Produção  
rural. 4. Guias e manuais. I. Martin, Débora Gonzaga. II.  
Giannini, Tereza Cristina. III. Oliveira, Guilherme. IV. Título

CDD 23. ed. 630.7405

---

Bibliotecário responsável: Eddie Saraiva / CRB-2 – 058P

## Apresentação

A cacauicultura é reconhecida como uma atividade importante e vital para a economia de diversos países. O Brasil é o sétimo produtor de cacau no mundo, com o cultivo em nove Estados, com destaque para Bahia e Pará. O país também é um importante consumidor do fruto.

Devido a essa relevância, o Instituto Tecnológico Vale oferece, por meio desta cartilha, informações básicas, contudo importantes, para a boa gestão do negócio da cacauicultura.

Conhecer as etapas do processo de produção é fundamental, mas identificar o potencial de crescimento do empreendimento é de grande valor para o alcance da maturidade financeira e produtiva.

Nesse contexto, é preciso entender quais são as forças e as fragilidades que podem ser identificadas em uma atividade agrícola. Como organizar a produção? Como estruturar as finanças?

O objetivo desta cartilha é apontar caminhos para a melhoria e o aperfeiçoamento da produção, apresentando os mecanismos que vão ajudar na gestão da lavoura cacauieira e mostrar, por meio da cadeia de valor, o potencial da produção.

**Guilherme Oliveira**

*Diretor Científico do Instituto Tecnológico Vale*

## Carta ao leitor

A gestão é o cerne para a consolidação do negócio agrícola. Conhecer as etapas do processo de produção é fundamental, mas identificar o potencial de crescimento do empreendimento é de grande relevância para o alcance da maturidade financeira e produtiva.

Nesse contexto, é preciso entender quais são as forças e as fragilidades que podem ser identificadas em uma atividade agrícola.

Como organizar a produção? Como lidar com os demais agricultores? Como estruturar a questão financeira? Essas são só algumas perguntas que cada agricultor deve ter em mente. E para uma boa gestão de negócio, é preciso conhecer todas as etapas do processo produtivo: desde a compra de insumos até o fim da cadeia produtiva.

Este manual traz algumas respostas para essas perguntas. O objetivo da cartilha é apontar caminhos para a melhoria e o aperfeiçoamento da produção, apresentando os mecanismos que vão ajudar na gestão de todo o agronegócio da cacauicultura.

**Boa leitura!**



# Sumário

9	O valor da cacauicultura
10	A produção de cacau no Brasil
11	O cacau
16	Cadeia produtiva
17	A gestão da cacauicultura
21	Ferramentas para definição de estratégia
29	Controle financeiro

37	Controle operacional
41	Participação de cooperativas
42	Expansão para o exterior
43	Políticas públicas em benefício ao cacauicultor
52	Materiais complementares





## O VALOR DA CACAUCULTURA

O **Cacaueiro** é conhecido como “árvore da vida”. Pertencente à família *Malvaceae*, subfamília *Sterculioideae*, gênero *Theobroma*, espécie *Theobroma cacao* e de nome científico *Theobroma cacao L.*, é uma planta perene, arbórea dicotiledônea.

A Cadeia de Valor da Cacaucultura é composta por **insumos**, ou seja, toda a terra, mão de obra, mudas e equipamentos utilizados para a preparação do solo, o plantio, a manutenção e a colheita do cacau.

No **plantio** é possível realizar a venda de crédito de carbono para empresas que precisam compensar suas emissões. É nesse momento que também ocorre o turismo rural, quando o produtor recebe turistas que visitam a região para visitaçãõ da sua propriedade e da sua plantaçãõ.

Na **produção de mudas** ocorre a compra e venda de clones e enxertias. Por meio da secagem das **folhas** do cacaueiro é possível criar embalagens de produtos, capas de cadernos e cardápios de restaurantes. Já com a folha verde é possível criar saquinhos para mudas de plantas, e utilizar como chá, com diversos benefícios para o organismo humano.

A produção se concentra nessas regiões em função do clima, que é quente, úmido e estável. O fruto do cacau se adapta melhor a locais de baixa amplitude térmica e solar, ou seja, onde não há tanta variação de temperatura ao longo do ano. As chuvas também são importantes para a produção, assim como os solos, que devem ter média a alta fertilidade, serem profundos e drenados.

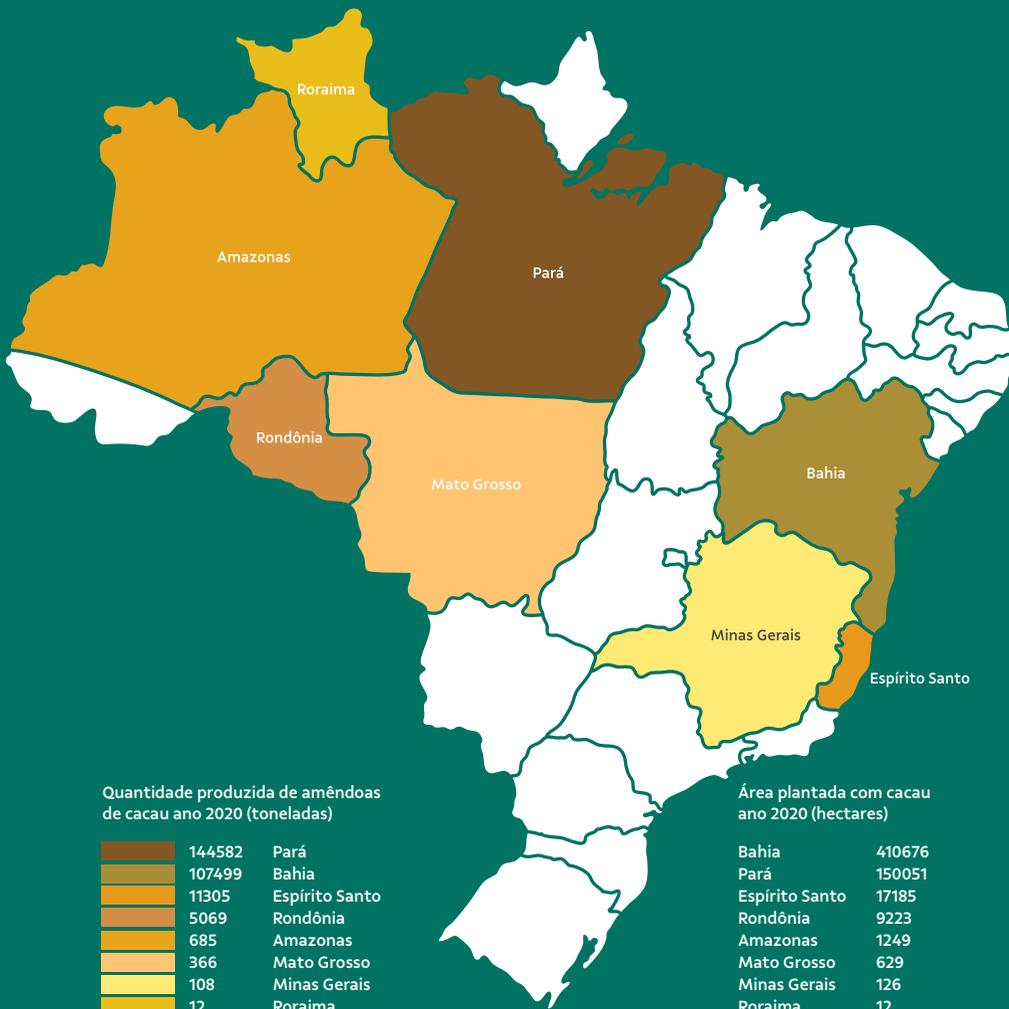
Condições climáticas ideais para o crescimento do cacau

**Temperatura média:** 25°C

**Volume de chuva por ano:** 1500mm a 2000mm.

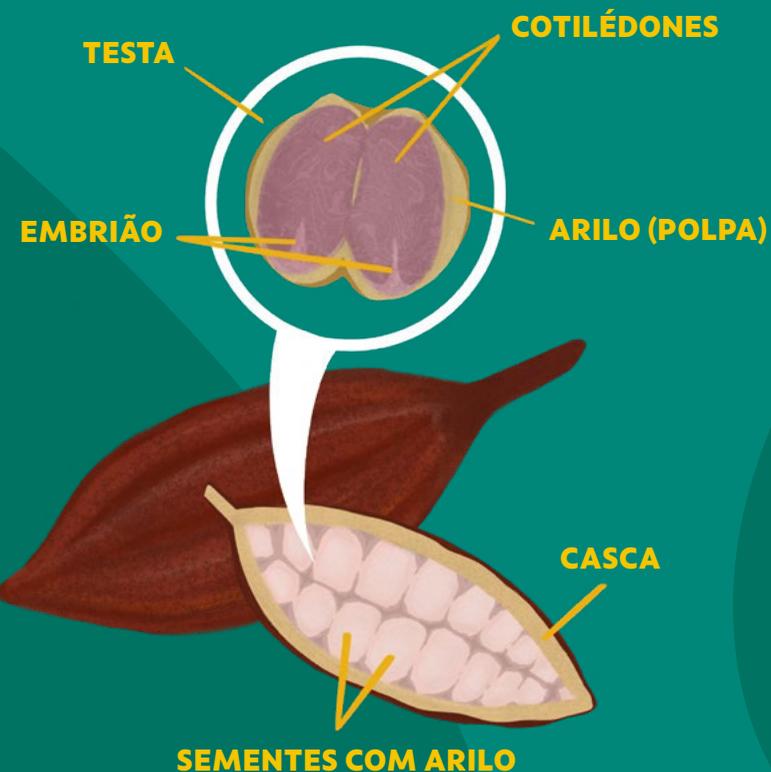
## A PRODUÇÃO DE CACAU NO BRASIL

No Brasil, os principais produtores de cacau estão localizados nas regiões Norte e Nordeste, mais precisamente no Estado do Pará (Floresta Amazônica) e na Bahia (Mata Atlântica), compondo cerca de 95% de toda a produção no Brasil.



## O CACAU

Por meio do cacau, **fruto** do cacaueiro, é possível comercializar diversos produtos, desde a casca até a amêndoa.



A partir da **casca do fruto**, denominada epicarpo, pode-se criar um tipo de copo para servir bebidas à base de cacau. A casca também é utilizada como biomassa, alimento para gado, adubo orgânico e até como base para fazer sabão artesanal.

É da **polpa**, também conhecida como mesocarpo, que se faz o suco, o néctar e a geleia de cacau. É também a partir dela que se origina o mel de cacau, produto de origem de destilados, vinagre balsâmico e vinho.

Muitas vezes descartada, a **casca da amêndoa**, denominada endocarpo, na verdade pode ter diversos fins. Já existem estudos que mostram que ela pode ser usada para fazer cookies, barras de cereais, bebida láctea e sobremesas como flan e sorvete.

A **amêndoa**, uma das principais partes do fruto, dá origem a uma série de produtos: o líquido, também denominado massa de cacau; o nibs de cacau, feito através da fermentação, secagem, torração e trituração dos grãos de cacau; o cacau medicinal, em que a amêndoa é esmagada e aquecida, para ser usada em rituais religiosos; a amêndoa caramelizada; e o óleo essencial de cacau, extraído com uso de solventes da amêndoa fermentada.

Por fim, do **líquor**, origina-se a torta de cacau, também chamada de pó de cacau, a manteiga de cacau, o licor de cacau (feito a partir dos grãos fermentados e torrados) e a cocada de cacau. Da manteiga de cacau se faz o **chocolate**, principal produto da cadeia produtiva e de valor do **cacaueiro**, além de produtos cosméticos, como hidratante labial, xampu, condicionador e máscara capilar.

**Casca (epicarpo):** copo, biomassa, alimento para gado, adubo orgânico, base para fazer sabão artesanal.

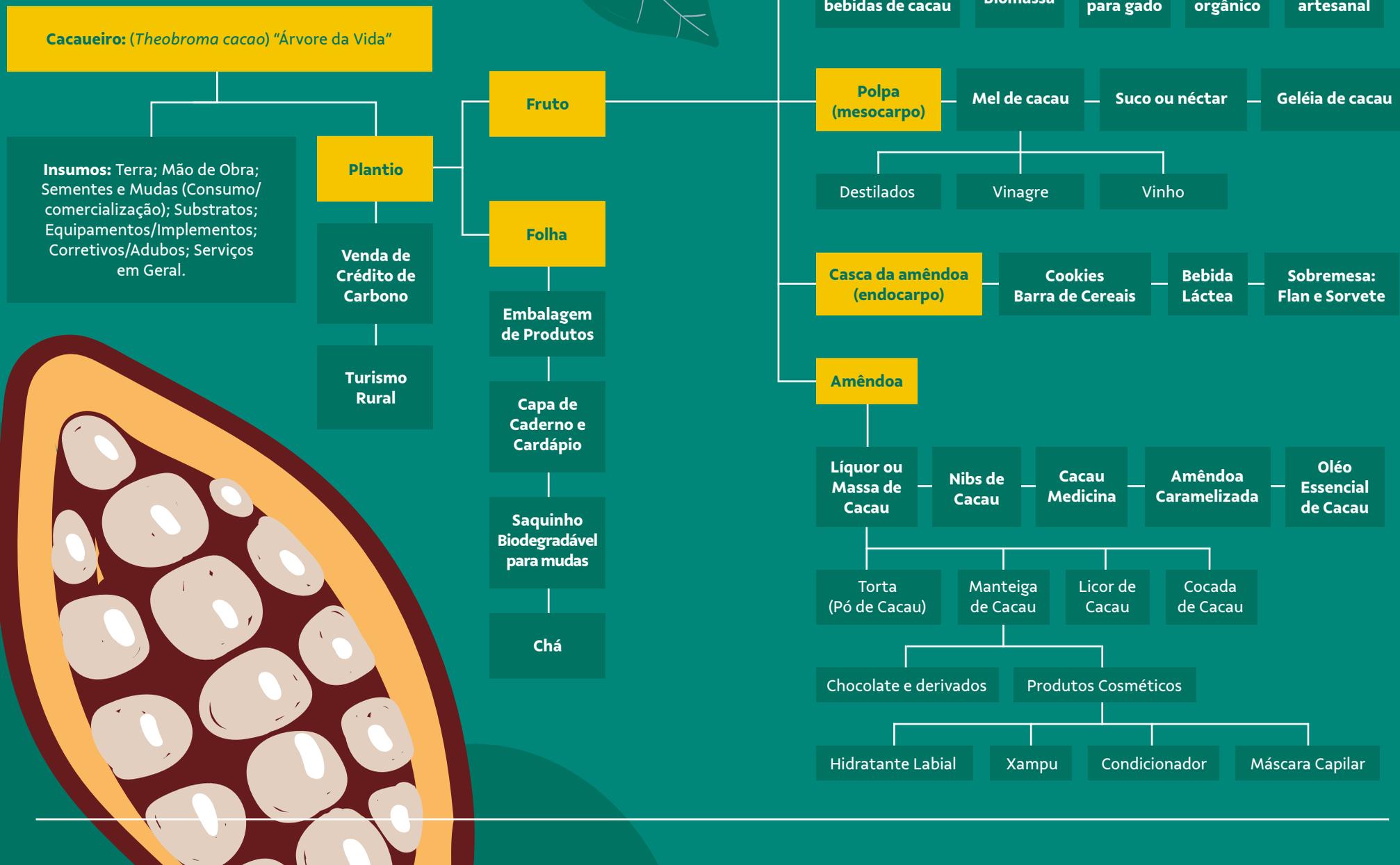
**Polpa (mesocarpo):** suco, néctar, geleia de cacau e mel de cacau (que dá origem a destilados, vinagre balsâmico e vinho).

**Casca da amêndoa (endocarpo):** cookies, barras de cereais, bebida láctea e sobremesas como flan e sorvete.

**Amêndoa:** líquido ou massa de cacau (que dá origem a torta ou pó de cacau, manteiga de cacau, licor de cacau e cocada de cacau), nibs de cacau, cacau medicinal, amêndoa caramelizada e óleo essencial de cacau.



## Cadeia de valor da cacauicultura:



## CADEIA PRODUTIVA

A cadeia produtiva é o conjunto de elementos e etapas em que os insumos passam por transformações até chegarem ao produto final. É uma via de mão dupla entre fluxo de bens e serviços de um lado e fluxos financeiros de outro, entre os atores envolvidos na cadeia.

### Como é a cadeia produtiva do cacau? Ref.: 8, 18

#### 1º Passo:

Compra e venda dos insumos (fertilizantes, defensivos, equipamentos, mudas e materiais genéticos utilizados pelos produtores).

#### 2º Passo:

Os insumos são utilizados na produção do cacau e na compra e venda de amêndoas.

#### 3º Passo:

A produção passa por intermediários, como as cooperativas, que unem a produção de diversos produtores de cacau e repassam o produto às indústrias processadoras e às indústrias de alimentos.

#### 4º Passo:

As indústrias processam as amêndoas e as transformam nos diversos produtos originários do cacau.

#### 5º Passo:

Após a transformação, o produto é transferido para as chocolaterias, supermercados e para exportações, para que assim chegue às mãos do consumidor final.

Toda a cadeia produtiva do cacau passa por diversos financiamentos e políticas públicas (algumas serão apresentadas nesta cartilha), por infraestruturas e serviços e por capital social e governança.

## A GESTÃO DA CACAUCULTURA ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA

Antes de dar início a qualquer negócio, é preciso ter um bom entendimento sobre o seu empreendimento. Para isso, é preciso definir três pontos importantes: missão, visão e valores do seu negócio.

### Missão

A **missão** é o propósito da sua empresa. Ela deve deixar claro o benefício que a empresa gera para os seus públicos. Uma missão bem estruturada também é inspiradora e apresenta as ambições do projeto. É ainda uma forma de orientar como as pessoas enxergam o seu negócio. Ref.: 10

#### Para definir a missão, responda às perguntas:

Ref.: 15

Por que o meu empreendimento existe?

O que meu público ganha com a minha empresa?

O que posso oferecer para o mundo com o meu negócio?

#### Um exemplo para a missão do seu empreendimento:

Produção de cacau de primeira qualidade através de processos autossustentáveis.

## Visão

A **visão** de um negócio apresenta quais são os objetivos de longo e médio prazo por trás do projeto. É importante lembrar que a visão deve estar alinhada com a missão e com os valores da empresa.

### Responda às perguntas para definir a visão do seu negócio: Ref.: 15

Como é o meu negócio nesse momento?

Onde pretendo chegar e quando?

Como gostaria que meu negócio fosse visto pelos meus clientes, fornecedores e todos que estão ao meu entorno?

### Um exemplo para a visão do seu empreendimento:

Ser referência nacional na oferta de cacau em até cinco anos.

## Valores

Os **valores** mostram quais são as atitudes ideais, os comportamentos e as relações do seu negócio com as outras pessoas.

### Para definir os valores do seu negócio, se pergunte: Ref.: 15

Como são minhas ações no dia a dia?

Como é a minha relação com as pessoas que trabalham comigo?

Qual é a minha relação com fornecedores, clientes e a comunidade no meu entorno?

### Exemplos para os valores do seu empreendimento:

Respeito mútuo e valorização dos colaboradores;

Compromisso com os fornecedores de semente;

Viabilização de permanência da agricultura familiar;

Preservação do meio ambiente;

Compromisso com o bem-estar da sociedade;

Excelência no atendimento.

Ainda está com dúvidas? Aponte a câmera do seu celular para o código QR e acesse um documento completo sobre o assunto, elaborado pelo Sebrae.





## FERRAMENTAS PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

### Análise FOFA

Apesar do nome, esta análise não tem nada a ver com fofura! Essa é uma tradução para o termo em inglês, SWOT, sigla para “strengths, weaknesses, opportunities and threats”. Ou, em português:

F – Forças ou pontos fortes

O – Oportunidades

F – Fraquezas ou pontos fracos

A – Ameaças

Esta análise é uma ferramenta muito utilizada para fazer um diagnóstico dos empreendimentos. Vamos fazer esse exercício? A ideia é listar os fatores que podem impactar o desenvolvimento do seu negócio, tanto de forma positiva quanto negativa.

## Forças

São as características relacionadas ao **ambiente interno**. O que o seu empreendimento tem de bom? Veja alguns exemplos:

- Solo fértil para o plantio;
- Colaboradores ou familiares comprometidos com o negócio;
- Infraestrutura adequada para plantio, colheita e venda;
- Experiência em todos os níveis do negócio;
- Boa localização para escoamento da produção.

## Oportunidades

Agora, observe aspectos do **ambiente externo** que também influenciam no seu negócio. Nas oportunidades, destaque tudo aquilo fora da sua propriedade que você enxerga como benéfico, como:

- Parceria com outro produtor rural próximo à sua localidade;
- Criação de novas tecnologias no ramo da agricultura de cacau;
- Aumento na demanda pelo cacau e seus derivados;
- Fornecedores de insumos com melhores preços de sementes.

## Fraquezas

Olhe mais uma vez para o **ambiente interno** e defina quais são os pontos que podem ser melhorados dentro do seu empreendimento. Por exemplo:

- Baixa capacitação dos colaboradores (ou familiares);
- Altos gastos com energia elétrica;
- Falta de maquinários adequados para plantio e colheita;
- Ausência de recursos financeiros.

## Ameaças

Neste campo é preciso observar **aspectos externos** de origens políticas, econômicas, climáticas, sociais, tecnológicas e de concorrentes que possam ameaçar o bom andamento do seu empreendimento. Alguns exemplos:

- Mudanças climáticas que diminuam sua produtividade;
- Muita burocracia para conseguir um financiamento agrícola;
- Aumento dos preços das sementes e outros insumos;
- Concorrentes com tecnologias mais avançadas que a sua.

## Agora é com você!

Preencha a tabela abaixo e identifique as características do seu empreendimento. Tente observar em que essas informações podem ser úteis na estratégia de crescimento da sua empresa.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Ambiente interno	<b>FORÇAS</b> (características positivas do empreendimento)	<b>FRAQUEZAS</b> (pontos que podem ser melhorados)
Ambiente externo	<b>OPORTUNIDADES</b> (fatores externos que podem influenciar positivamente o seu negócio)	<b>AMEAÇAS</b> (fatores externos que podem influenciar negativamente o seu negócio)

## Plano de ações estratégicas

Depois de fazer a análise FOFA, é preciso criar um plano de ações. Ou seja, o próximo passo é delimitar ações para minimizar as suas fraquezas e ameaças, aperfeiçoar as suas forças e aproveitar as suas oportunidades.

**Para criar seu plano de ações responda todas essas questões para cada ação que você delimitar:**

Ref.: 15

O que fazer?

Como fazer?

Quem será o responsável pela ação?

Até quando precisa ser feito?

Qual será o gasto para essas ações (orçamento)?

## Confira o exemplo:

Ação: Amenizar ameaças	
<b>Qual ameaça?</b>	Aumento dos preços das sementes e de outros insumos.
<b>O que fazer?</b>	Procurar novos fornecedores de sementes que ofereçam um melhor preço.
<b>Como fazer?</b>	Buscar contato telefônico de novos fornecedores; fazer visitas presenciais aos novos fornecedores.
<b>Quem será o responsável pela ação?</b>	João da Silva
<b>Até quando precisa ser feito?</b>	25/05/2023
<b>Qual será o gasto para essa ação (orçamento)?</b>	R\$50 - conta telefônica para primeiros contatos R\$200 - combustível para as visitas presenciais

Adaptado de SEBRAE (2022)

Agora que já sabe como fazer, que tal traçar o plano de estratégia para outras ações? Utilize o quadro abaixo para cada uma das ações.

Ação:	
Qual (fraqueza, ameaça, força ou oportunidade)?	
O que é preciso fazer para melhorar ou manter essa condição?	
Como fazer?	
Quem será o responsável pela ação?	
Até quando precisa ser feito?	
Qual será o gasto para essa ação (orçamento)?	

## Planejamento Integral da Propriedade (PIP)

Outra ferramenta que pode auxiliar na definição de estratégias para o seu negócio é o Planejamento Integral da Propriedade (PIP). Por meio dele, é possível avaliar aspectos positivos e negativos da sua unidade produtiva e suas práticas internas em relação ao mercado. A ferramenta também ajuda a mensurar, de forma simplificada, a viabilidade de investimentos, quando necessários. Conheça os elementos que compõem o PIP: [Ref.: 6](#)

**Mapa de uso e ocupação do solo** – planta da sua propriedade, mostrando seus usos, perímetro, área total, percentual de florestas, área de edificações, presença e percentual de pastagens.

**Barômetro da Sustentabilidade** – recolhe informações sociais, ambientais e econômicas do seu local para realizar uma medida, identificando a sustentabilidade ou insustentabilidade do seu imóvel.

**Orientações** – a partir de todo o estudo são elaboradas orientações para que você, agricultor, implemente melhorias na sua propriedade.

### Em resumo...

O PIP consiste em um relatório entregue nas mãos de agricultores familiares. O documento apresenta um diagnóstico da propriedade e indica a necessidade de projetos de reflorestamento, conservação do solo e abastecimento de água.

Os PIPs são realizados por empresas de assistência técnica e extensão rural, capacitadas para diagnósticos de propriedades.



## CONTROLE FINANCEIRO

O Controle Financeiro ajudará você a gerir melhor todo o dinheiro em circulação do seu negócio. A primeira coisa que você precisa ter em mente é que o dinheiro da sua empresa não deve ser misturado ou confundido com o seu dinheiro pessoal.

Imagine que o seu negócio é uma pessoa, por isso conhecemos empresas como “pessoa jurídica”, ou seja, ela mesma deve conseguir se manter. Dessa forma, o que deve acontecer é que você receba um salário da sua própria empresa. Como as outras pessoas envolvidas na sua empresa, você é um funcionário dela.

### Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é todo o montante de dinheiro recolhido e gasto por seu negócio por um período de tempo. Ou seja, toda entrada e saída de recursos financeiros em um dia, semana, meses ou anos. *Ref.: 5*

**Lembre-se:** *Seu fluxo de caixa é um instrumento importante para tomada de decisões!*



### Para criar seu fluxo de caixa:

Liste todas as entradas financeiras do seu negócio mês a mês, por exemplo: contas a receber; prévia da comercialização; financiamentos; vendas de ativos.

Liste todas as saídas do seu negócio mês a mês, como pagamentos de fornecedores; financiamentos a pagar; custos de insumos; custos fixos (internet, capital investido em terra, benfeitoria, impostos e taxas

fixas, mão de obra permanente).

Some todas as entradas e saídas e veja a diferença entre os valores obtidos em cada uma das somas.

Organize todos os valores em uma planilha para que você possa ter uma visão geral dos seus ganhos e gastos.

### Confira o exemplo

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
<b>Entradas</b>				
Contas a receber	R\$5.000,00	R\$7.000,00	R\$5.000,00	R\$7.000,00
Venda de Ativos	R\$10.000,00	R\$8.000,00	R\$8.000,00	R\$10.000,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$15.000,00</b>	<b>R\$15.000,00</b>	<b>R\$13.000,00</b>	<b>R\$17.000,00</b>
<b>Saídas</b>				
Impostos	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Mão de obra permanente	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$4.200,00</b>	<b>R\$4.200,00</b>	<b>R\$4.200,00</b>	<b>R\$4.200,00</b>
<b>Saldo acumulado</b> (Soma das entradas - Soma das saídas)	<b>R\$10.800,00</b>	<b>R\$10.800,00</b>	<b>R\$8.800,00</b>	<b>R\$12.800,00</b>

Saiba mais sobre o fluxo de caixa:



### Registro de Caixa Gerencial

Como você pôde perceber, com o fluxo de caixa é possível ter uma visão geral da sua movimentação financeira em um período de tempo. Para complementá-la, faça um Registro de Caixa Gerencial. Ref.: 15

O Registro de Caixa Gerencial permite:

- Observar resultados financeiros, incluindo o montante financeiro em cada conta bancária e em cada centro de custos.
- Saber o montante de entradas e saídas de um dinheiro em cada atividade da sua empresa (centro de custos).
- Saber quais atividades tiveram o melhor resultado.

Para criar seu Registro de Caixa Gerencial:

- Registre, em uma tabela, a data da entrada ou da saída de caixa do seu estabelecimento;
- Descreva do que se trata esse movimento financeiro ("Descrição do Movimento");
- Coloque o valor de Entradas e de Saídas;
- Descreva quais são os itens de entrada e de saída desse dinheiro;
- E, por fim, acrescente qual o centro de custos, ou seja: esse montante se refere a qual atividade do seu negócio?

## Exemplo de Registro de Caixa Gerencial

Data	Descrição do Movimento	Entradas	Saídas	Itens	Centro de custos
01/05/2022	Compra de sementes	-	R\$500,00	Semente	Plantação
03/05/2022	Gasolina para o maquinário de colheita	-	R\$100,00	Combustível	Colheita
15/05/2022	Venda de 1/3 da colheita	R\$5.000,00	-	Amêndoas de Cacau	Comercialização

## Custos Diretos e Indiretos

Com todas essas informações em mãos, agora é hora de falar sobre os custos de produção, e saber diferenciar os custos diretos dos custos indiretos. *Ref.: 2, 7 e 15*

**Custos Diretos** – são aqueles que envolvem diretamente a sua produção, como: mão de obra, sementes e fertilizantes.

**Custos Indiretos** – são aqueles que possuem envolvimento com a produção, porém não podem ser mensurados pela quantidade de produto, como: energia elétrica, aluguel de terra e depreciação de maquinários.

**Custos Fixos** – são custos que estão sempre presentes no seu negócio, como: salário da mão de obra; impostos mensais ou periódicos

**Custos Variáveis** – são todos os custos que variam conforme a quantidade produzida.

**Custo Total** – é a soma de todos os custos do seu negócio: diretos, indiretos, fixos e variáveis.

**OBS.:** às vezes, um mesmo gasto pode ser definido em mais de um custo.

## Mão na massa!

Agora que você sabe diferenciar os custos diretos dos indiretos, crie uma **planilha de custos diretos** de uma atividade do seu negócio.

Primeiro, selecione qual atividade você quer descrever. Procure então todos os insumos e recursos utilizados na última safra ou no período que você deseja e relacione, item por item, suas quantidades e valores.

Some todos esses custos e você terá seu **Custo Direto Total**. Estime então sua Quantidade Produzida e divida o **Custo Direto Total** pela Quantidade Produzida. Dessa forma, você obtém o seu **Custo Unitário Direto**.

## Planilha de Custos Diretos

Insumos / Serviços / Mão de Obra	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Exemplo: Sementes	1000 unidades	R\$0,60	R\$600,00
<b>Custo Direto Total</b>			
<b>Quantidade produzida</b>			
<b>Custo Unitário Direto</b>			

Adaptado de SEBRAE (2022)

Já para a definição dos **Custos Indiretos**, acrescente em uma planilha todos os seus custos indiretos, item por item, e some todos esses custos. O resultado é o seu **Custo Indireto Total**.

Custos Indiretos	Valor
Exemplo: Aluguel da terra	R\$1.000,00
<b>Custo Indireto Total</b>	

Adaptado de SEBRAE (2022)

Depois de obter o **Custo Indireto Total**, ele deve ser distribuído proporcionalmente para cada atividade do seu negócio. Apenas você saberá qual a porcentagem e qual o modelo usar para rateio dos seus **custos indiretos**.

Os modelos mais comuns são: número de horas envolvidas por uma atividade; número de hectares envolvidos por uma atividade; e percentual de faturamento de cada uma das atividades.

### Vamos calcular o Custo Unitário Total por amêndoa de cacau produzida?

Primeiro, faça a soma do Custo Direto Total e do Custo Indireto Total que você já calculou. Lembre-se de aplicar a proporção que os custos indiretos ocupam no seu negócio.

Finalmente, divida o resultado da soma pela quantidade de amêndoas produzidas. Agora você sabe quanto custa, para o seu negócio, produzir uma amêndoa de cacau!

**Margem de Contribuição** = Faturamento Bruto – Custos Variáveis

**Lucro Líquido** = Margem de contribuição – Custos Fixos.



Outra ferramenta que pode auxiliar nas suas análises financeiras é o AnaliSAFs. Acesse pelo código QR!

### Demonstrativo de Resultados

O próximo passo é calcular o **Demonstrativo de Resultados**. Para isso:

Ref.: 15

- Calcule seu faturamento bruto, que é a soma de todas as entradas do seu negócio, referentes às suas vendas (já fizemos essas contas no controle financeiro do negócio).
- Some todos os seus custos variáveis, que incluem seus custos diretos (estão na planilha de custos variáveis).
- Agora, para encontrar a sua margem de contribuição, subtraia os custos variáveis do valor de faturamento bruto.
- Para o lucro líquido, subtraia os custos fixos da margem de contribuição.

### CONTROLE OPERACIONAL

Após elaborar o controle financeiro do seu negócio, é hora de trabalhar com o Controle Operacional. Vamos tratar de: Ref.: 15

- Estrutura de pessoal, ou seja, de todo o envolvimento humano presente na sua empresa, inclusive sua família;
- Estrutura técnica, que se trata dos maquinários, das tecnologias e da infraestrutura para plantio, colheita e armazenamento;
- E, por fim, dos registros de campo.

## Estrutura de pessoal

Neste ponto, você precisa ser o líder do seu grupo. Pare um momento e identifique as potencialidades dos seus funcionários – conheça essas características para incentivá-los, sempre. Ofereça cursos de capacitação para aprendizado de novas tecnologias e, caso seja possível, oportunidades de crescimento. Quanto mais motivadas estão as pessoas com seus trabalhos, melhores serão os resultados.

**Lembre-se:** *Sem pessoas não existe trabalho. Ou seja, elas são o recurso mais importante para o seu empreendimento.*

## Estrutura técnica

Para entender qual a situação atual da sua estrutura técnica, pergunte-se: [Ref.: 15](#)

- Sua propriedade está tecnicamente preparada para desenvolver os processos da melhor forma possível?
- As pessoas têm conhecimento das tecnologias aplicadas nas atividades?
- Os maquinários estão adequados à exploração do negócio?

Caso as respostas sejam **SIM**, então você está no caminho certo. Caso as respostas sejam **NÃO**, é preciso então que você pense e escreva ações para resolução desses problemas técnicos. Relacione todos os itens necessários para resolver a questão.

## Registros operacionais

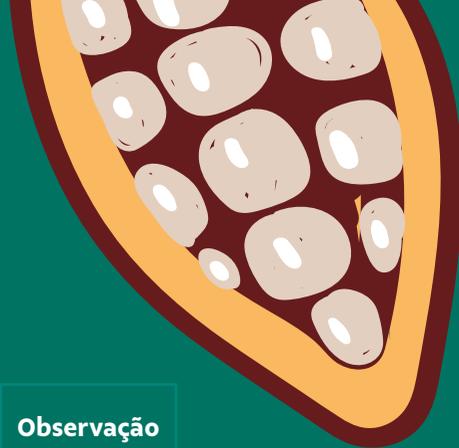
Os registros operacionais são necessários para que você entenda todos os processos do seu negócio e veja se estão funcionando bem. Com ele, você terá um efetivo gerenciamento das suas atividades operacionais. [Ref.: 15](#)

## Mão na massa!

### Modelo de Registro Operacional por Atividade

Identificação	Área (em hectares ou m <sup>2</sup> )	Localização
Exemplo: Área 1	50	Local X

Adaptado de SEBRAE (2022)



Agora, estabeleça um modelo para suas operações (plantio, aplicações de produtos, serviços, manejos etc.), como exemplificado.

Datas	Operação	Identif.	Insumo/ Serviço	Quant.	Observação
Exemplo: 25/07/2022	Plantio	Área 1	Mudas, Mão de Obra, Irrigação	10 m <sup>2</sup>	Supervisão a cada 4 horas
Exemplo: 15/08/2022	Irrigação	Área 1	Água, Mão de Obra	50 m <sup>2</sup>	15 min

Adaptado de SEBRAE (2022).

Com tudo isso anotado, você consegue prever problemas nos anos posteriores, criando ações para minimizar os efeitos dessas mudanças no seu plantio, acompanhamento e colheita, e, por consequência, diminuir prejuízos causados por ações naturais.

## PARTICIPAÇÃO DE COOPERATIVAS

Frente à globalização e seus desafios, as cooperativas se tornaram uma das soluções para auxílio dos pequenos negócios no seu crescimento e desenvolvimento. No caso das cooperativas rurais, são instituições de comercialização que unem produtores com algum produto ou objetivo em comum.

### Por que participar de uma cooperativa?

- Economias de escala ao adquirir insumos;
- Preços justos de compra e venda;
- Aperfeiçoamento de sua produção e comercialização;
- Acesso com mais facilidade a créditos financeiros;
- Acesso a transportes, diminuindo ação de atravessadores;
- Acesso a serviços que seriam dificultados individualmente.

### Como participar de uma cooperativa?

Para se unir a uma cooperativa, você tem duas opções:

1. Entrar em uma que já existe e cujos objetivos estejam alinhados aos seus.
2. Criar, você mesmo, uma cooperativa, a partir da sua união com agricultores e fornecedores próximos a você.

O passo a passo para criação de uma cooperativa pode ser acessado pelo código QR!



## EXPANSÃO PARA O EXTERIOR

Hoje, seu pequeno negócio também está mais acessível à internacionalização. Com planejamento e estudo, você pode alcançar vendas para o exterior.

Algumas vantagens da internacionalização são: enfrentar crises econômicas no país; enfrentar concorrências nacionais; escalabilidade; aumento da projeção da sua marca; aumento da competitividade; melhor resultado financeiro; melhoria em recursos humanos e técnicos; e acesso à inovação.

Como incentivo à internacionalização, existe o Projeto do Sebrae para Internacionalização do Negócio – PrinterBio, que auxilia micro e pequenas empresas a crescerem internacionalmente. É um programa de desenvolvimento tecnológico e aceleração de negócios internacionais em bioeconomia. [Ref.: 16](#)

Para conhecer mais sobre o PrinterBio, acesse o código QR:



## POLÍTICAS PÚBLICAS EM BENEFÍCIO AO CACAUICULTOR

Caso seus recursos financeiros estejam escassos ou você necessite de apoio técnico e tecnológico, nas próximas páginas você encontrará diversas políticas públicas que podem beneficiar você, agricultor familiar. Com o apoio desse quadro, você saberá como ter acesso a essas políticas.

### Importante!

Para ter acesso a algumas políticas, é necessário o Cadastro Ambiental Rural (CAR). O CAR, segundo o Código Florestal (Lei nº 12.651/2012), é obrigatório para todos os imóveis rurais do país e é o primeiro passo para a regularização ambiental que poderá permitir acesso a benefícios previstos no Código Florestal, como o acesso a linhas de créditos rurais junto aos bancos e acesso ao Programa de Regularização Ambiental (PRA) (EMBRAPA, 2015).

Acesso a todos os detalhes sobre o CAR:





## **POLÍTICAS PÚBLICAS EM BENEFÍCIO AO AGRICULTOR FAMILIAR CACAUICULTOR**

### **Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pnater)**

#### **Modalidade**

Assistência Técnica

#### **Objetivos da Política**

Melhorar a renda e a qualidade de vida das famílias rurais, por meio do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, de mecanismo de acesso a recursos, serviços e renda, de forma sustentável.

#### **Como o produtor tem acesso?**

Por meio de entidades públicas e privadas prestadoras de serviços de ATER.

#### **Mais informações**



### **Crédito Rural**

#### **Modalidade**

Financiamento

#### **Objetivos da Política**

Os produtores rurais utilizam os recursos concedidos pelas instituições financeiras nessa linha de crédito de diversas maneiras na sua propriedade. Por exemplo, podem investir em novos equipamentos e animais ou custear matéria prima para o cultivo.

#### **Como o produtor tem acesso?**

Por meio de projetos aprovados pelos bancos.

#### **Mais informações**



## **PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**

**Modalidade**  
Financiamento

### **Objetivos da Política**

Fortalecer a agricultura familiar por meio do financiamento subsidiado de serviços agropecuários e não agropecuários.

### **Como o produtor tem acesso?**

Necessário possuir a Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP ativa. Explorar parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, comodatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária, ou permissionário de áreas públicas.

### **Mais informações**



## **Benefício Garantia-Safra**

**Modalidade**  
Benefício

### **Objetivos da Política**

Garantir condições mínimas de sobrevivência aos agricultores familiares de municípios sistematicamente sujeitos a perda severa de safra por razão do fenômeno da estiagem ou excesso hídrico.

### **Como o produtor tem acesso?**

Possuir Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) ativa, possuir renda familiar mensal de, no máximo, 1,5 (um e meio) salário mínimo e plantar entre 0,6 a 5,0 hectares de feijão, milho, arroz, algodão ou mandioca.

### **Mais informações**



## **Programa de Aquisição Direta da Agricultura Familiar – PAA**

**Modalidade**  
Comercialização

### **Objetivos da Política**

Garantir, com base nos preços de referência, a compra de produtos agropecuários dos participantes agricultores enquadrados no Pronaf, inclusive os extrativistas, quilombolas, famílias atingidas por barragens, trabalhadores rurais, comunidades indígenas e agricultores familiares em condições especiais.

### **Como o produtor tem acesso?**

Podem participar individualmente ou por meio de suas cooperativas ou outras organizações formalmente constituídas como pessoa jurídica de direito privado.

### **Mais informações**



## **Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE**

**Modalidade**  
Comercialização

### **Objetivos da Política**

Oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública.

### **Como o produtor tem acesso?**

Com a Lei nº 11.947, de 16/6/2009, 30% do valor repassado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, medida que estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades.

### **Mais informações**



## Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)

### Modalidade

Financiamento

### Objetivos da Política

Assegurar uma remuneração mínima, atuando como balizadora da oferta de alimentos, incentivando ou desestimulando a produção e garantindo a regularidade do abastecimento nacional, além de diminuir as oscilações na renda dos produtores rurais.

### Como o produtor tem acesso?

Link para consulta no site da CONAB

[www.conab.gov.br/precos-minimos](http://www.conab.gov.br/precos-minimos)

[consultaweb.conab.gov.br/consultas/consultaPgpm?method=acaoCarregarConsulta](http://consultaweb.conab.gov.br/consultas/consultaPgpm?method=acaoCarregarConsulta)

### Mais informações



## Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF)

### Modalidade

Financiamento

### Objetivos da Política

Consiste em apoiar os agricultores familiares que têm financiamento no âmbito do Pronaf a indexação do financiamento a um preço de garantia igual ou próximo do custo de produção e nunca inferior ao estabelecido na Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

### Como o produtor tem acesso?

O bônus do PGPAF é calculado todo mês pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e divulgado pela Secretaria da Agricultura Familiar (SAF/MDA). A Conab faz um levantamento nas principais praças de comercialização dos produtos da agricultura familiar e que integram o PGPAF.

### Mais informações



## Terra Brasil – Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF)

### Modalidade

Financiamento

### Objetivos da Política

Oferece condições para que os agricultores sem acesso a terra ou com pouca terra possam comprar imóvel rural por meio de um financiamento.

### Como o produtor tem acesso?

O Programa possui três linhas de crédito para atender os diferentes públicos da agricultura familiar. A linha que o trabalhador rural poderá acessar depende dos perfis de renda e de patrimônio.

### Mais informações



## Benefício de Prestação Continuada (BPC)

### Modalidade

Assistência Social

### Objetivos da Política

Transferência mensal de um salário mínimo à pessoa idosa com 65 anos ou mais e à pessoa com deficiência de qualquer idade.

### Como o produtor tem acesso?

O requerimento do BPC é realizado nos canais de atendimento do INSS – pelo telefone 135. É necessária a comprovação de que o cidadão não possua meios de se sustentar ou de ser sustentado por sua família.

### Mais informações



## Benefícios Eventuais

### Modalidade

Assistência Social

### Objetivos da Política

Os benefícios são suplementares e temporários, prestados aos cidadãos e às famílias nas situações de nascimento, morte e de vulnerabilidade provisória e calamidade pública.

### Como o produtor tem acesso?

Para solicitar o Benefício Eventual, o cidadão deve procurar as unidades da Assistência Social no seu município.

Requisitos estão no site abaixo.

### Mais informações



## Previdência Social

### Modalidade

Seguridade Social

### Objetivos da Política

Objetiva garantir, proteger e manter os segurados em caso de incapacidade para o trabalho, maternidade, pensão, reclusão, aposentadoria e demais situações.

### Como o produtor tem acesso?

O requerimento dos benefícios sociais é realizado nos canais de atendimento do INSS - pelo telefone 135.

### Mais informações



## MATERIAIS COMPLEMENTARES

**Boas práticas como diferencial na gestão das propriedades rurais (SEBRAE):** o curso oferece capacitação para a implantação de um sistema de gestão por meio de ferramentas para melhoria e controle dos negócios da propriedade rural.



**Avaliação da gestão na propriedade rural (SEBRAE):** o curso tem como objetivo ajudar a melhorar a gestão de propriedade rural a partir da aplicação de ferramentas de controles financeiros.



**A gestão da propriedade rural por um novo ponto de vista (SEBRAE):** curso para entender como atuar no planejamento e gestão de carteira de clientes e na cadeia produtiva da propriedade, para aumentar o lucro familiar.



**Formalização da propriedade rural: por onde começar? (SEBRAE):** curso com o objetivo de auxiliar o proprietário rural a formalizar a propriedade e profissionalizar a gestão, facilitando o acesso a benefícios como incentivo governamental e selos de qualidade.



**Manual de como elaborar um plano de negócio (SEBRAE):** manual para auxiliar pequenos negócios na elaboração de um plano de negócio.



**Manual de nutrição e adubação do cacauero (Nestlé):** manual que informa ao produtor sobre o manejo nutricional de forma adequada, compreendendo desde a fase de plantio até as fases de formação e produção, para diferentes produtividades.



**Cacau: Produção, Manejo e Colheita (Senar):** material que disponibiliza ao produtor rural informações necessárias para a implantação e o manejo da cultura do cacau, apresentando os procedimentos necessários para o bom desenvolvimento da atividade.



**Cartilha de Boas Práticas na Lavoura Cacaueira no Estado do Pará (MAPA e CEPLAC):** cartilha de boas práticas acerca da produção do cacauero em Sistemas Agroflorestais.



**Currículo de Sustentabilidade do Cacau (CocoaAction):** referência de sustentabilidade para produtores de cacau buscando a melhoria contínua da produção, com objetivo de diminuir os impactos negativos oriundos da atividade.



**AnaliSAFs (The Nature Conservancy; Embrapa; ICRAF):** realiza análises socioambientais e financeiras de Sistemas Agroflorestais, para auxiliar produtores, pesquisadores e técnicos a aprimorar suas técnicas e melhorar os resultados produtivos, sociais e ambientais de seus plantios.



## REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, M. C.; ALVES, D. C. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013.
2. ASSEF, R. **Gerência de preços**: como ferramenta de marketing. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
3. BAHIA. Secretaria de Ciência. **Tecnologia e inovação**: agenda tecnológica do arranjo produtivo do cacau. Salvador, 40p. 2006.
4. EMBRAPA. Como Fazer Cadastro Ambiental Rural (CAR), 2015. Disponível em: <https://www.cpac.embrapa.br/publico/usuarios/uploads/cursomudas2015/car.pdf>. Acesso em: 30 de set. 2022.
5. FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. Fluxo de caixa - sua importância e aplicação nas empresas. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 2, n. 2, p. 135, 2005.
6. FUNDAÇÃO NORBERTO ODEBRECHT, 2020. O que é Planejamento Integrado da Propriedade? Disponível em: <https://www.fundacaonorbertoodebrecht.com/comunicacao/noticias/2020/05/13/o-que-e-planejamento-integrado-da-propriedade.html>. Acesso em: 28 de set. 2022.
7. GUIMARÃES NETO, O. **Análise de custos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
8. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Rotas de integração nacional**. Brasília. 2018. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camarasetoriais/ca-cau/2018/43a-ro/apresentacao-rotas-de-integracao-mi.pdf>.
9. NAKAGAWA, M. Ferramenta: análise SWOT (clássico). Movimento Empreenda.2012. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 20 de maio 2022.
10. NAKAGAWA, M. Ferramenta: missão, visão, valores. **Estratégia de Gestão. Movimento Empreenda**, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: 18 de abr. de 2022.
11. PALEARI, L. M. Um Pão Recheado de Histórias - Scientific Figure on ResearchGate. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-7-Fruto-de-cacau-evidenciando-as-sementes-acima-com-o-arilo-branco-polpa-e\\_fig3\\_350609441](https://www.researchgate.net/figure/Figura-7-Fruto-de-cacau-evidenciando-as-sementes-acima-com-o-arilo-branco-polpa-e_fig3_350609441) . Acesso em: 15 de jul. 2022.
12. PANSERA, G. C.; MENEGASSO, M. E. Capital Social e Governança Pública. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 2004, n. 03, p. A1, 2016.
13. SEBRAE. **Planilha em Excel para auxiliar na construção do fluxo de caixa**. Finanças.Contabilidade, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 de jul. 2022.
14. SEBRAE. **O que é e como formar uma cooperativa?** Cooperação. Cooperativa, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosCoperacao/como-criar-uma-cooperativa,f3d5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 de jul. 2022.
15. SEBRAE. **Boas práticas como diferencial na gestão das propriedades rurais**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/boas-praticas-como-diferencial-na-gestao-das-propriedades-rurais,f601b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de jul. 2022.
16. SEBRAE. **ProinterBio**. 2022. Disponível em: <https://sites.rj.sebrae.com.br/prointerbio/o-programa/>. Acesso em: 15 de ago. 2022.
17. SOUZA FILHO, H. M. de et al. **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar**. Universidade Federal de São Carlos-UFSC. Maio, 2004.
18. STIVAL, G.; PÁDUA, H. S.; GRANAÍ, O. B. **Cadeia Produtiva do Cacau**. Economia e Administração dos Sistemas de Produção Agroindustrial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5cPKb-vDa4Vc>. Acesso em: 13 de jul. 2022.



REALIZAÇÃO

