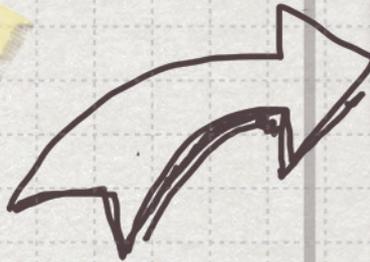


# CRIANDO MODELO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS: Hortaliças





**CRIANDO MODELO DE  
NEGÓCIOS  
SUSTENTÁVEIS:  
Hortaliças**

## CRIANDO MODELO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS: HORTALIÇAS

### 2014 - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal - Sebrae no DF

Todos os direitos reservados.

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

#### Informações e contatos

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal – Sebrae no DF

SIA Trecho 3, Lt. 1.580 – Brasília/DF – 71200-030

Tel.: (61) 3362-1600

www.df.sebrae.com.br

#### CONSELHO DELIBERATIVO

Banco de Brasília S/A – BRB; Banco do Brasil S/A – BB; Caixa Econômica Federal – CAIXA; Companhia de Planejamento do Distrito Federal – CODEPLAN; Federação da Agricultura e Pecuária do Distrito Federal – FAPE/DF; Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Distrito Federal – FACIDF; Federação das Indústrias do Distrito Federal – FIBRA; Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal – FECOMÉRCIO-DF; Fundação Universidade de Brasília – FUB; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal – SDE; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA

#### PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

José Luiz Diaz Fernandez

#### DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Superintendente

**Antônio Valdir Oliveira Filho**

Diretora de Gestão e Produção

**Maria Eulalia Franco**

Diretor de Atendimento

**Rodrigo de Oliveira Sá**

#### Coordenação no DF

Gerente da Unidade de Agronegócios

**Roberto Faria Santos Filho**

#### Gestor do Projeto Brasil Central Agronegócios no DF

Rodrigo Moll Mascarenhas

#### Gerente da Unidade de Marketing e Comunicação

Ana Luiza Carvalho Mendonça

#### Analista da Unidade de Marketing e Comunicação

Juliana Oliveira Bergmann

#### Apoio

Brasil Central Agronegócios, projeto de integração entre unidades Sebrae nos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul

#### Centro Sebrae de Sustentabilidade

Suênia Sousa, Renata Taques e Jéssica Ferrari

#### Conteúdistas, Projeto Gráfico e Diagramação

Luiz Phillipy M. Sampaio e Joao Batista R. Sampaio - Vélum Marketing Digital

#### Versão 2014

S443c

Sebrae no DF.

Criando modelo de negócios sustentáveis : hortaliças / Sebrae no DF. – Brasília : Sebrae no DF, 2014.

44 p. : il.

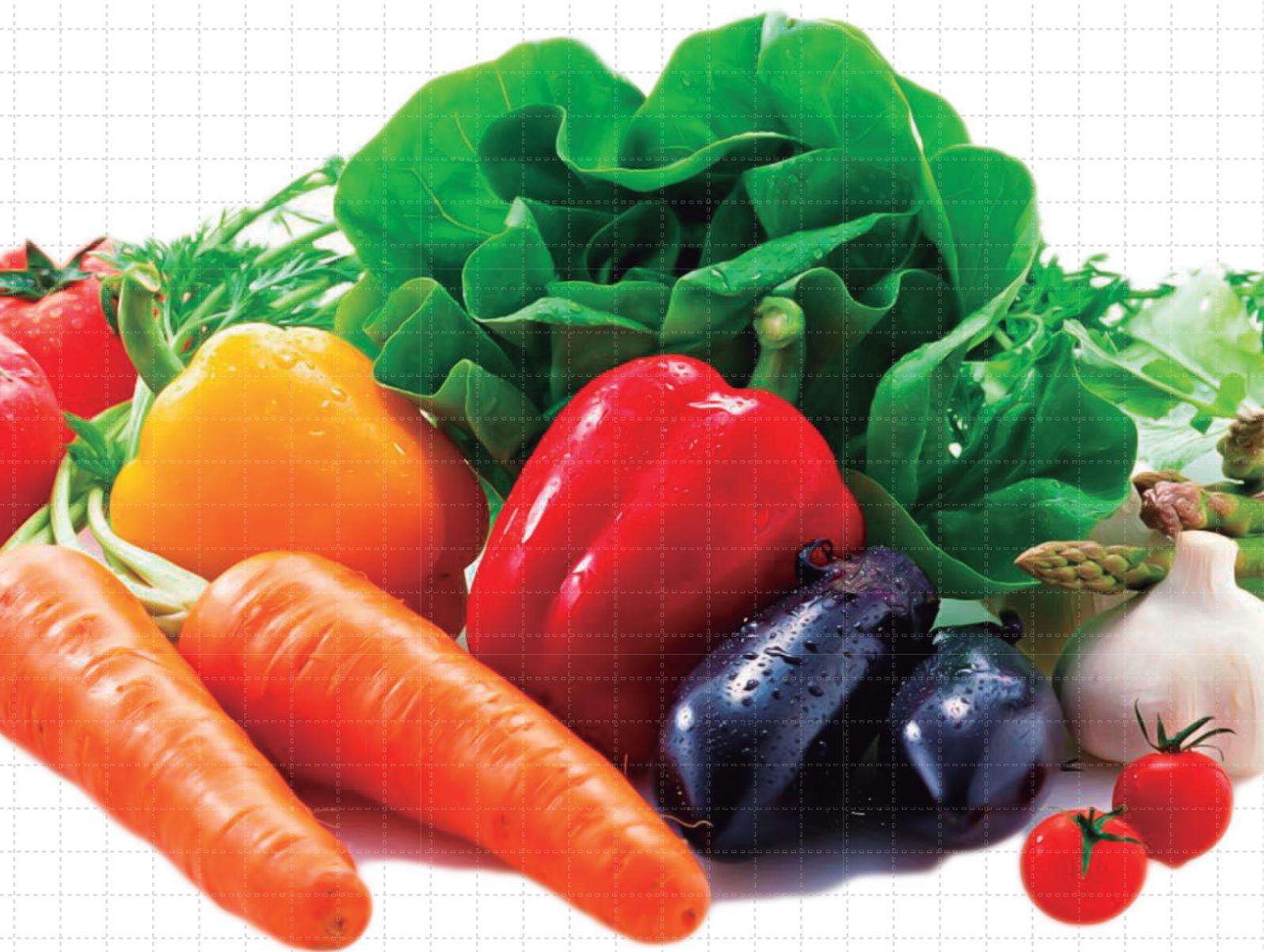
1. Produto rural. 2. Modelo de negócios. 3. Canvas. 4. Hortaliças. I. Título.

CDU 641.13

# Sumário

---

Apresentação	7
Público-alvo	10
Mercado	10
Responsabilidade Social	12
Organização do Processo Produtivo - Ciclo de vida	13
Implantação de produção em horticultura sustentável	14
Práticas ecoeficientes na horticultura	17
A importância do selo de certificação	18
Alface	21
Tomate	24
Exigências legais e Normas Técnicas	26
Selo de identificação da participação da agricultura familiar (SIPAF)	28
Norma ISO 14001	29
Rainforest Alliance Certified	29
Ecocert	30
Instituto Biodinâmico	30
Desenvolvimento do padrão de Modelo de Negócios Sustentável	31
Plano e Viabilidade Financeira	40
Referências	42



# Criando modelo de negócios sustentáveis: Hortaliças

## Apresentação

O termo sustentabilidade começa a fazer parte do dia a dia das pessoas, tanto de produtores rurais quanto de empresários e profissionais das áreas do conhecimento. Entende-se, a partir do significado mais amplo da palavra, que a sustentabilidade está na qualidade ou condição do que é sustentável [1].

Considerando o estudo sobre modelos de negócios sustentáveis para os produtores rurais, podemos utilizar o termo sustentabilidade associado ao ambiente empresarial, com isso fazendo o bom uso dos recursos naturais de modo que as atividades rurais possam ser realizadas com menor impacto ao meio ambiente e, conseqüentemente, ao ser humano, gerando lucro ao produtor.

Os consumidores têm-se tornado cada vez mais exigentes quanto aos produtos que compram nos verdurões, nos supermercados e nas feiras livres, e buscam alimentos livres de agrotóxicos, que tenham sido o resultado de práticas que respeitem o meio ambiente, agregando valor ao benefício da escolha, ou seja, que promovam uma alimentação saudável.

Produtos caracterizados como sustentáveis, sejam eles provenientes da agricultura orgânica, natural, biodinâmica ou agroecológica, são basicamente produzidos, processados e elaborados de maneira equilibrada, observando a biodiversidade.

1. Definição adaptada do Dicionário Aurélio.



Atualmente, os produtos com apelo sustentável, a exemplo dos orgânicos, têm uma participação no mercado mundial e representam 2% do total de alimentos produzidos no mundo. Esse mercado movimentou, em 2012, aproximadamente US\$ 63 bilhões e está se tornando mais importante à medida que há um crescente interesse dos consumidores e de grandes empresas em consumi-los nos mais diversos segmentos [3].

Nesse crescimento, é importante também que o produto tenha uma marca confiável e reconhecida. Estudos [2] revelam que os produtos naturais estão em mais de 90% nos lares brasileiros, com um forte apelo à saúde. Segundo a FIESP/Brasil[3], 86% dos consumidores estão conscientes de que o produto orgânico é saudável, e reconhecem o selo obrigatório que o identifica e atesta sua qualidade, conferindo mais segurança na hora de consumi-lo.

Portanto, o forte apelo fundamentado pela visível necessidade de sustentabilidade e de adoção de seus princípios nos modelos de negócios dos empreendimentos – em particular os rurais – estimula essa mudança de comportamento do consumidor. Diante desse novo contexto, os produtores de hortaliças necessitam de ferramentas que os auxiliem a manter seus empreendimentos rurais sustentáveis, levando-se em conta os três pilares em que se baseiam a sustentabilidade: o ambiental, o econômico e o social.

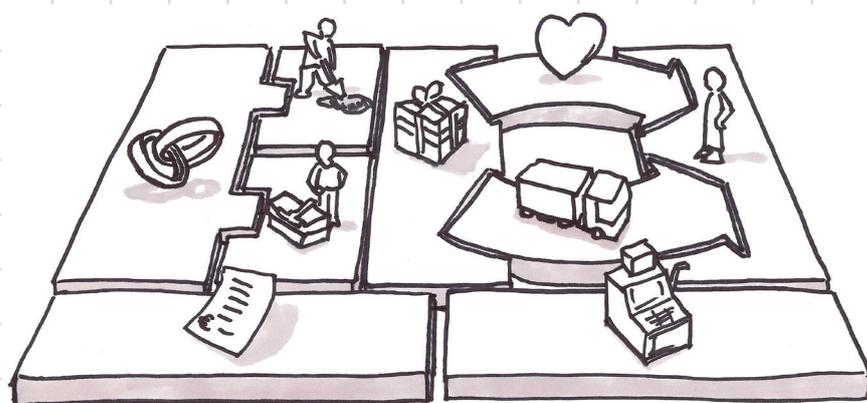
O **Modelo de Negócios CANVAS** – ferramenta desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur – descreve a lógica de como uma organização “cria, entrega e captura valor”, aliada aos princípios da sustentabilidade. Além disso, traz indiscutivelmente aspectos de diferenciação para o produtor enfrentar as novas exigências do mercado consumidor.

» No Brasil, pesquisas indicam que o consumidor tem a necessidade de adquirir alimentos mais saudáveis, nutritivos, funcionais e de baixas calorias. O varejo apresentou um crescimento de 2,2% em volume e 3,7% em valor, impulsionado não apenas pelo aumento da renda do consumidor, mas também pela busca por produtos de maior valor agregado [6].

Essa ferramenta auxiliará o produtor rural de hortaliças, por exemplo, no que se refere a ter uma visão mais ampla de seu empreendimento rural em apenas uma única folha de papel. Além de ser um recurso dinâmico e mais visual que um plano de negócios, permitirá que sejam testadas, confirmadas e mudadas todas as variáveis que poderão influenciar no sucesso de um empreendimento.

Assim, o objetivo desta publicação é apresentar ao produtor que ele é capaz de criar um modelo de negócios CANVAS para seu empreendimento a fim de conseguir ver como seu negócio funciona, como ele pode diferenciar seu produto dos demais concorrentes, o que o mercado prefere comprar, além de outras questões de suma importância para que o desenvolvimento de seu negócio seja economicamente viável, socialmente incluyente e ambientalmente sustentável [4].

Neste material, você encontrará, também, infográficos ilustrados que auxiliarão na implantação de práticas sustentáveis, além do próprio “quadro” (CANVAS) para criação de seu modelo de negócio sustentável.



Modelo de Negócios Canvas

# Público-alvo

---

Na região Centro-Oeste, a construção de processos sustentáveis não implica somente em adoção de ações que visem ganhos econômicos, mas também em melhorias sociais e ambientais para as pessoas inseridas no processo. Nessa perspectiva, o desenvolvimento de um modelo de negócios sustentável torna-se fundamental para produtores rurais, empreendedores, gestores do Sebrae, além de outros profissionais envolvidos na cadeia produtiva.

Quando se fala em modelo de negócios para o segmento de hortaliças, com foco em sustentabilidade, busca-se fornecer informações a quem deseja iniciar um empreendimento rural ou a quem pensa em remodelar sua propriedade, a fim de buscar novos mercados e novos desafios.

O comportamento do consumidor tem promovido mudanças nos negócios, provocando a necessidade de ajustes que podem ser respondidos por meio de inovações no meio rural. O forte apelo do alimento saudável impulsiona novas oportunidades e irá requerer um modelo de gestão que possa inovar em seus processos, agregando a eles os princípios da sustentabilidade.

Portanto, se você é produtor rural e já cultiva hortaliças ou tem interesse em iniciar nesse segmento, o planejamento é o primeiro passo para que suas próximas ações rendam bons frutos.

# Mercado

---

Em virtude do crescimento populacional, um dos maiores desafios de hoje é atender a demanda mundial de produção de alimentos. Por causa disso, a palavra-chave é produtividade, a qual deverá estar sintonizada com o tripé da sustentabilidade.

Ao investir em um pequeno negócio rural sustentável, os produtores modernizam a economia, combatem as desigualdades sociais e a destruição do meio ambiente, disponibilizando seus produtos ao mercado consumidor, que se encontra cada vez mais exigente no que se refere ao consumo de produtos saudáveis. Para isso, é necessário trabalhar com tecnologias rentáveis e adequadas ao meio ambiente, que os permitam ocupar seus espaços, tornando-os mais competitivos.

O mercado brasileiro de alimentação vem passando por alterações, provocadas pelas mudanças de hábitos dos consumidores. Essas mudanças têm levado ao desenvolvimento de produtos que consideram os aspectos qualitativos, a valorização da saúde e, a valorização do aspecto ético na sua comercialização.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), dados do setor mostram que a demanda por alimentos orgânicos cresce 20% ao ano. Temos, como exemplo, redes de supermercados – Pão de Açúcar, Carrefour, Extra, Walmart – que estão investindo e ampliando sua comercialização de produtos com apelo ecológico e que proporcionam benefícios aos consumidores mais exigentes e engajados.

» O Brasil é considerado por alguns países importadores o país de maior potencialidade no que se refere à produção orgânica. Cerca de 60% dessa produção destina-se à exportação, outros 30% são vendidos no mercado brasileiro, e o restante segue para consumo próprio dos produtores [5].

Dessa forma, os diferentes tipos de processamento de hortaliças têm sido valorizados por aqueles consumidores que apresentam interesse por novidades na área alimentar, para consumo não só de produtos in natura (no caso do processamento mínimo), mas também de produtos semiprontos, saudáveis e certificados.

A partir dessa oportunidade de mercado identificada, recomenda-se hoje um novo modelo de negócio para os produtores de hortaliças, com um diferencial competitivo, no intuito de ofertar aos consumidores produtos de qualidade e seguros, cultivados por meio de práticas sustentáveis, em que os ganhos econômicos, sociais e ambientais, valorizados pelos consumidores, caminham juntos, aumentando a renda dos pequenos negócios rurais.

# Responsabilidade Social

Para que seja de fato sustentável, a questão social no pequeno negócio rural deve contribuir para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo, de modo que sejam alcançados ganhos sociais.

Entende-se que os ganhos no processo dependem cada vez mais da eficiência e das motivações de todos os que nele trabalham. O lucro continua sendo indispensável para a sobrevivência do produtor rural, porém, junto com esse objetivo, é importante que se somem outros de ordem humana, como a satisfação dos colaboradores e dos clientes, além da proteção e da melhoria do ambiente de trabalho.

A responsabilidade social deve começar no próprio empreendimento rural, na busca contínua pelo bem-estar de seus colaboradores e dependentes, proporcionando um trabalho justo, com ferramentas apropriadas e equipamentos de proteção individual obrigatórios, além de ambiente organizado e adequado para realização das atividades. Respeitar a legislação trabalhista também é fundamental, a exemplo da carteira de trabalho assinada e do respeito aos direitos do trabalhador. Além disso, deve-se investir no crescimento pessoal, profissional e social dos funcionários. Os produtores rurais que adotaram a responsabilidade social na sua propriedade obtiveram ganhos crescentes desse investimento, pois o maior bem que a propriedade possui são as pessoas envolvidas no seu processo produtivo.

Ao conceito de responsabilidade social foi agregada também a preocupação ambiental nos negócios. Os empreendedores se deparam com uma nova realidade e não podem focar suas estratégias apenas no preço e na qualidade dos seus produtos; devem ir além e ter um comportamento ético e transparente em relação

à sua força de trabalho e ao meio ambiente. Tal atitude repercute positivamente na sua imagem, refletindo-se no crescimento das vendas.

A responsabilidade socioambiental das empresas tem como fundamento o crescimento sustentável que respeita o meio ambiente, seus colaboradores e seus consumidores – “é a forma ética e responsável que a empresa adota para desenvolver todas as suas ações, políticas, práticas e atitudes, tanto com a comunidade quanto com seu corpo funcional, ou seja, com todos os ambientes da organização, internos ou externos [1]”.

Essa mudança de atitude por parte do produtor rural, feita de forma planejada e organizada, irá trazer consequências positivas ao seu negócio, tais como: ampliação de mercados, retenção de talentos, valorização do produto e da marca, aumento de novos consumidores e acesso a recursos financeiros.

## Organização do Processo Produtivo - Ciclo de Vida

O planejamento das atividades e a estruturação da organização física e dos processos produtivos, seja de um grande empreendimento rural seja de um pequeno empreendimento rural, representam a base de todo o processo de gestão, como pode ser observado na literatura específica. Esse planejamento é decorrente de fatores como: capacidade técnica e produtiva para atendimento ao volume da demanda, efetivo de pessoal, novas exigências do mercado, domínio de práticas específicas que possam atender as novas demandas, variação de mercados, concorrência, conhecimento das exigências específicas quanto à certificação, característica e marca do produto.

## Implantação de produção em horticultura sustentável

A horticultura convencional é um sistema de cultivo no qual o conjunto de práticas agrícolas usadas tem como principal objetivo o aumento da produção e produtividade, desconsiderando outros fatores importantes.

Na horticultura sustentável, não só os ganhos de produtividade são importantes, mas principalmente o meio ambiente e seus elementos, entre os quais se destacam o uso eficiente da água, da energia e do solo, bem como os colaboradores que participam do processo produtivo.

A agricultura orgânica, um sistema sustentável, tem-se destacado como uma das alternativas de renda para os pequenos e médios produtores rurais, em razão da crescente demanda mundial por alimentos saudáveis. Segundo Brasil (2003), sistema de produção orgânico é todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante o aumento do uso dos recursos naturais, sociais e econômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais. Vale ressaltar que, para produtos orgânicos, deve-se ter certificação.

No Brasil, há um número crescente de produtores orgânicos, que, em sua maioria, são agricultores familiares ligados a associações e a grupos de movimentos sociais, responsáveis por aproximadamente 70% da produção orgânica. Os outros 30% são produzidos por grandes produtores rurais [5].

Optando por um cultivo orgânico ou não, é importante destacar que, para vencer novos desafios, é necessário planejar, calcular os riscos, conhecer a concorrência, os fornecedores, o mercado, pois, antes de pensar em suas estratégias, o produtor deve pla-

nejar como irá construí-las. Sabemos que o planejamento é um esforço humano, realizado de forma conjunta e organizada. Em maior ou em menor grau, todos nós planejamos nossas atividades.

Fundamental para qualquer atividade econômica, o planejamento de uma produção de hortaliças com vistas ao comércio na região deve seguir alguns passos iniciais. Assim, é estritamente necessária a implantação de uma estratégia na qual a missão, a visão e os valores funcionem como um facilitador administrativo que conduza à sustentabilidade do empreendimento rural e ao mesmo tempo comunique à sociedade o que o negócio tem a oferecer.

Para começar o seu planejamento, defina os principais pontos estratégicos, tais como missão, visão e valores:

A **MISSÃO** deve transmitir ao consumidor uma mensagem curta, mostrando a razão de existência do empreendimento rural, ou seja, a importância da empresa para a sociedade. A missão deve responder aos seguintes questionamentos:

- **O que o empreendimento rural faz?**
- **Por que ele faz?**
- **A quem se destinam seus produtos e serviços?**

Por exemplo: “Fornecer hortaliças naturais de qualidade comprovada, contribuindo com a saúde e o bem-estar da sua família”.

A **VISÃO** é o sonho de um empreendimento rural. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. Trata-se de um plano, uma ideia mental que descreve o que a empresa quer realizar nos próximos anos de sua existência. Normalmente, é de longo prazo (pelo menos cinco anos). É uma descrição clara das intenções estratégicas do empreendimento rural em prazos deter-

minados. Responde as seguintes questões:

- Onde se deseja chegar?
- O que gostaríamos de mudar?
- Qual é a nossa motivação principal?
- O que nos diferencia dos demais?
- Quais são nossas prioridades?
- O que se pode oferecer para a construção de um mundo melhor?

Por exemplo: Ser referência na região do Centro-Oeste na produção de tomate orgânico, disseminando a cultura da sustentabilidade.

Os valores do empreendimento representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores e colaboradores em geral. Vale destacar que os valores devem realmente fazer parte da cultura do empreendimento, isto é, devem ser percebidos por todos.

Exemplos de valores: respeito, senso de justiça, honestidade, lealdade, transparência, satisfação do cliente, qualidade, sustentabilidade, comprometimento, responsabilidade, integridade, entre outros.

## Práticas ecoeficientes na horticultura

Na busca por sustentabilidade no empreendimento rural, os produtores devem observar quais ações são capazes de tornar seus negócios ambientalmente mais eficientes. Isso significa usar de forma inteligente os recursos, reduzindo impactos ambientais nos sistemas de produção por meio de práticas de redução e otimização.

São identificadas algumas práticas para promoção da ecoeficiência no segmento de horticultura, como, por exemplo:

- a) Utilizar os resíduos gerados no processo produtivo como composto orgânico, reutilizando na propriedade.
- b) Processar o produto derivado do cultivo na propriedade, agregando mais valor e, conseqüentemente, aumentando a renda.
- c) Treinar os funcionários para executar as tarefas de maneira eficiente.
- d) Na produção, usar água de qualidade de maneira racional, a fim de diminuir o desperdício e alcançar a eficiência sem comprometer os objetivos pretendidos.
- e) Na propriedade, utilizar energia de forma eficiente, de modo que haja diminuição de custos e, conseqüentemente, melhora no processo produtivo.

A partir dessas e de outras condições, resgatamos alguns elementos da sustentabilidade e, com isso, aumentamos a ecoeficiência.

## A importância do selo de certificação

O produtor, ao colocar no mercado hortaliças com selo de garantia do seu produto, pode obter vantagens em relação à cultivada de forma convencional. O consumidor tende a dar preferência a um produto garantido em relação à qualidade, saúde e preservação ambiental.

A emissão do selo ajuda a eliminar a incerteza sobre a origem e a qualidade dos produtos, oferecendo aos consumidores informações objetivas, que são decisivas no momento da compra.

Além dos benefícios mencionados, percebe-se que os produtos com esses pré-requisitos tendem a ter um desempenho diferenciado na comercialização, pois atendem aos aspectos econômicos, sociais e ambientais e, conseqüentemente, trata-se de um produto saudável. Embora tais benefícios sejam reais, somente serão alcançados mediante tomada de consciência do produtor e dos envolvidos no processo produtivo.

Entre os fatores a serem levados em consideração no planejamento para implantação de uma produção de hortaliças sustentáveis, destacam-se, ainda:

- a) **Análise do local a ser usado no cultivo.**
- b) **Identificação da vegetação anterior e atual do local.**
- c) **Identificação das culturas anteriores: caso já tenha sido explorado comercialmente, é necessário obter o histórico do local quanto às espécies cultivadas anteriormente, métodos de cultivo utilizados e produtividades obtidas.**
- d) **Solo: realizar análise química e física do solo para verificar sua fertilidade e para identificar se houve uso de produtos químicos.**

e) **Clima:** obter dados meteorológicos da região principalmente das temperaturas e da pluviosidade (chuva) de todos os meses do ano. Isso contribuirá para a escolha das espécies e cultivares de hortaliças mais adaptadas ao clima local.

f) **Disponibilidade de água:** verificar os sistemas utilizados pelo produtor na captação de água, sua qualidade e estimar a quantidade necessária para irrigação das hortaliças e outras culturas a serem instaladas na propriedade.

A busca por técnicas para reutilização de água torna-se evidente quando avaliamos o desperdício pelo uso inadequado e pelo alto custo da água utilizada no setor da agricultura, particularmente da horticultura. É o que ocorre quando substituímos o modelo tradicional de irrigação, no qual a área de cultivo recebe imensa quantidade de água, por um modelo localizado de gotejamento ou microaspersão. Ou seja, menos água por tonelada produzida, gerando maior eficiência.

g) **Comercialização:** realizar levantamento de preços e volume de hortaliças comercializadas na região. A identificação do mercado consumidor (possíveis compradores) e dos locais de venda contribuirá para que sejam escolhidas as espécies de hortaliças a serem produzidas. A análise do padrão e da frequência exigida pelo mercado local também podem contribuir para a eficiência do negócio.

h) **Armazenamento e transporte:** ao serem armazenados e/ou transportados, os produtos deverão ser higienizados de forma apropriada. Devem ser usados equipamentos e instalações permitidos na produção. Quanto ao produto sustentável a granel, esse deverá ser armazenado em áreas separadas, identificadas e deve ser transportado isoladamente. Vale ressaltar que a venda a atravessadores reduz a margem de lucro.

i) **Logística reversa:** é importante encontrar ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta de embalagens e resíduos, visando ao seu reaproveitamento na propriedade, em seu ciclo produtivo ou em outras destinações. Por exemplo: o produtor, ao reutilizar as caixas de hortaliças da comercialização de seus produtos, já estaria fazendo logística reversa em sua propriedade.

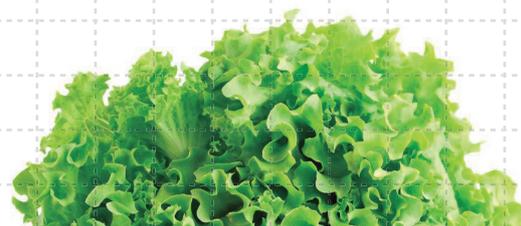
j) **Responsabilidade compartilhada:** desenvolver medidas que tenham a participação de todos os envolvidos na cadeia produtiva, com o objetivo de promover o aproveitamento de resíduos, reduzir os desperdícios e a poluição, minimizando os impactos causados à saúde humana e ao meio ambiente. Estimular a produção, o consumo e o mercado de materiais reciclados e recicláveis é um exemplo de responsabilidade compartilhada.

Com base nisso, concluímos que é evidente a importância da sustentabilidade, qualidade e ecoeficiência no desempenho econômico e ambiental e no uso racional de insumos na horticultura. Dessa forma, é possível minimizar os riscos do negócio e melhorar as relações sociais com as partes envolvidas.

Compreendemos que a horticultura sustentável é um sistema integrado de práticas de cultivo que, ao ser adotado, suprirá as necessidades de alimentos. Como exemplo, recomendamos para o cultivo sustentável as duas principais hortaliças produzidas e

com maior volume de comercialização no Centro-Oeste, segundo as unidades do Sebrae na região.

## Alface



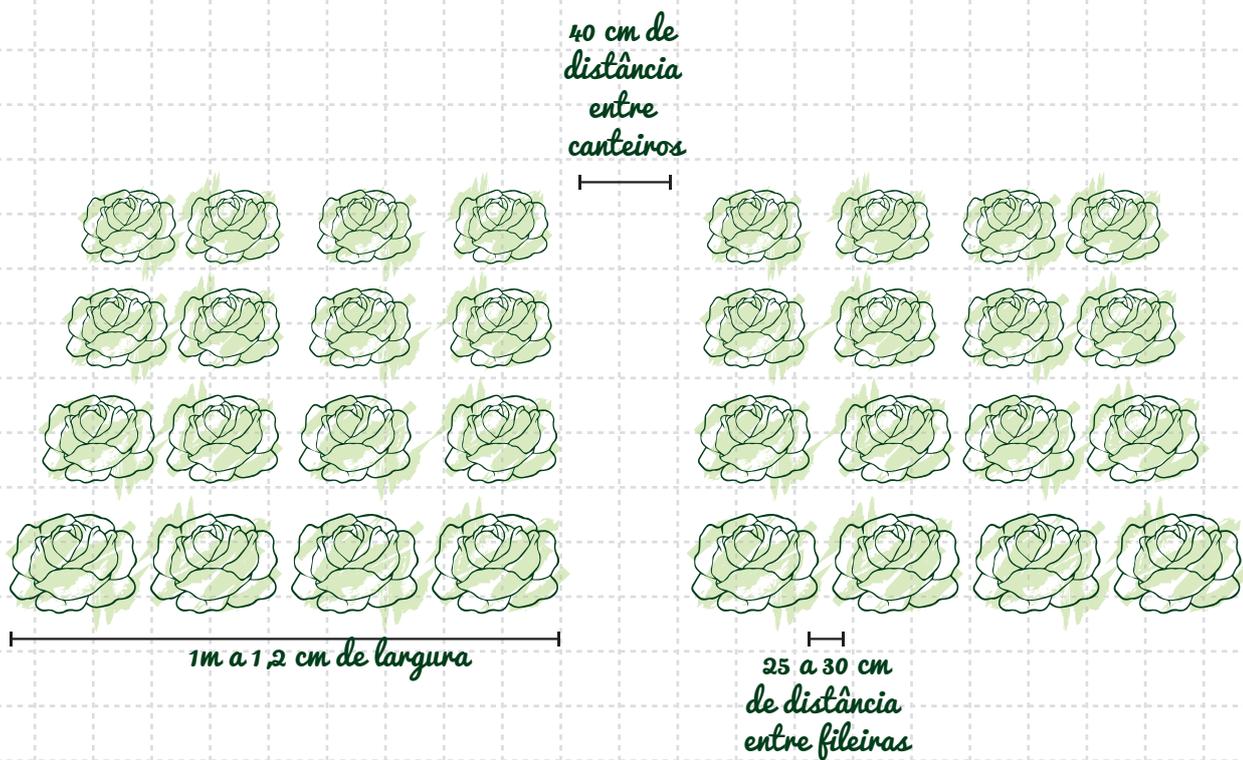
A alface é uma planta rica em nutrientes e clorofila e tem como principal função desintoxicar o organismo. Constitui também uma importante fonte de vitaminas (A, C e niacina) e de sais minerais (enxofre, fósforo, ferro e cálcio).

A alface é uma planta originária de regiões de clima temperado. Isso justifica seu bom desenvolvimento durante a fase vegetativa em condições de clima mais ameno. Por sua vez, a fase reprodutiva da planta, não comestível, ocorre em temperaturas mais elevadas e em dias longos. No cultivo sob condições de temperaturas elevadas, acima de 25°C, e em dias longos, ocorre redução da fase vegetativa diminuindo sua comercialização.

A propagação da alface se dá por meio de sementes compradas em casas de insumos agrícolas e em cooperativas. Inicialmente, formam-se mudas em sementeiras ou bandejas de isopor. Quando estiverem entre 5 cm e 7 cm de altura, são transplantadas para os canteiros.

Recomenda-se escolher os solos de textura média, de baixa acidez e elevado teor de matéria orgânica. Deve-se levar em consideração o fácil acesso a água para irrigações. O solo deve ser corrigido e preparado para o encanteiramento, mas, para diminuir o seu revolvimento, deve-se dar preferência ao uso de canteiros semi-definitivos, dando possibilidade para um cultivo mínimo. Devem

também ser construídos de maneira que facilitem as operações de transplante e os tratos culturais. Recomendam-se canteiros nas dimensões entre 1,0 m e 1,2 m de largura, deixando para o carreador de 0,30 m a 0,40 m. Já os espaçamentos entre linhas no canteiro variam entre 25 cm e 30 cm, dependendo das características das cultivares.



O plantio de alface pode ser realizado tanto em pequenas quanto em grandes áreas. No verão, a colheita ocorre em períodos de 60 a 70 dias depois do início do cultivo; no inverno, estende-se em torno de 80 a 90 dias.

No cultivo sustentável da alface, a adubação verde tem papel fundamental no fornecimento de nitrogênio, com a incorporação da massa vegetal e a reciclagem de nutrientes. Também auxilia na restauração e manutenção do equilíbrio biológico do solo, na

diversificação e proteção do sistema de produção. É importante lembrar que, nos cultivos apenas com adubo verde, a produtividade é baixa. Por isso, o uso da adubação verde deve ser associado ou complementado com a adubação orgânica tanto para os cultivos de alface quanto para as hortaliças de maneira geral.

Na irrigação, é importante o uso de água de boa qualidade visando assegurar o valor agregado ao produto pelo sistema de produção. Essa é também uma condição limitante para obtenção da certificação.

De maneira geral, a aspersão é o sistema de irrigação mais utilizado nos cultivos de alface, embora o sistema de gotejamento também seja recomendado, pois permite ao agricultor uma economia de água. O importante é salientar que, qualquer que seja o sistema utilizado, a aplicação de água em excesso aumenta o índice de doenças na cultura.

A colheita deve ser feita nas primeiras horas da manhã ou nas horas mais frescas, quando atingir o máximo de desenvolvimento, sem sinais de florescimento. Sua comercialização deve ser realizada o mais rapidamente possível e o mais próximo do local de produção, pois é um produto altamente perecível.

*Para melhores esclarecimentos, recomendamos consultar um técnico especialista.*

# Tomate



São muitas as propriedades benéficas que o tomate confere ao organismo, por isso é recomendável consumi-lo com frequência. Um dos principais benefícios é a sua grande quantidade de antioxidantes, característica que ajuda no controle de radicais livres, os quais mantêm as células jovens e retardam o envelhecimento. Além disso, os tomates contribuem para a melhoria da circulação do sangue e para a redução dos níveis de colesterol.

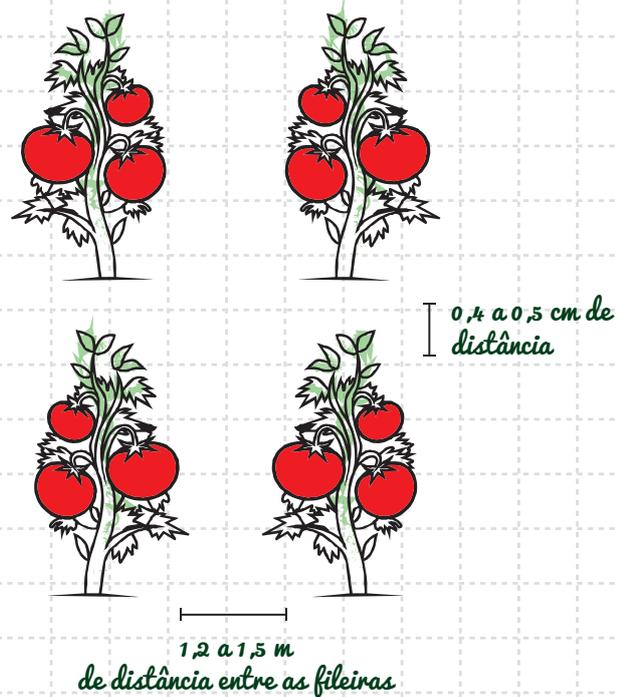
Na escolha da área de cultivo, devem-se evitar áreas úmidas de baixadas, sujeitas à neblina ou já cultivadas com espécies da mesma família botânica (batata, pimentão e berinjela).

Para o plantio do tomate, o ideal é o clima seco e com alta luminosidade, que favoreça a cultura. Temperaturas acima de 32°C e excesso de chuvas prejudicam a frutificação e causam queda acentuada de flores e frutos novos.

Para produção de mudas, indica-se o copo de papel jornal ou de plástico descartável, utilizados para refrigerantes, pois são os mais recomendados. As mudas devem ser desenvolvidas em estufas ou casas de vegetação, utilizando-se substratos de boa procedência, que estejam de acordo com as normas de certificações. Com isso, as mudas produzidas serão comprovadamente de melhor qualidade.

Quanto ao preparo do solo, sempre que possível deve-se adotar o cultivo mínimo. Para sua cobertura, recomendam-se adubos verdes, palhada de milho e plantas espontâneas, que devem ser manejadas nas entrelinhas por meio de roçadas.

No plantio, as mudas são transplantadas quando atingirem de 10 cm a 12 cm de altura e quando possuírem de 4 a 5 folhas definitivas. O espaçamento indicado varia de 1,2 m a 1,5 m entre fileiras por 0,4 m a 0,5 m entre plantas.



A irrigação por gotejamento é a mais adequada. O sistema de aspersão é contraindicado para o tomateiro, pois molha as folhas e umedece o ambiente em torno das plantas, favorecendo a requeima.

O tomateiro é a hortaliça mais atacada por doenças e pragas, as quais podem causar perdas parciais e até totais da lavoura. Por isso, é intensivo o uso de agrotóxicos no cultivo da hortaliça. No entanto, se forem seguidos os princípios da agricultura sustentável, é possível prevenir e/ou reduzir os danos na lavoura com práticas saudáveis. Para o manejo, recomenam-

-se as seguintes medidas: escolher corretamente a área; evitar plantios próximos a lavouras velhas; realizar o plantio na época recomendada; realizar a adubação com base na análise do solo e rotação de culturas.

A colheita inicia-se quando os frutos estão amarelados ou rosados. Para mercados mais próximos, podem ser colhidos num estágio de maturação mais adiantado, mas ainda bem firmes. Para a limpeza dos frutos, realiza-se a imersão dos frutos, por 5 minutos, em solução de ácido acético (vinagre), na concentração de 2%. Em seguida, deixar secar e proceder à embalagem.

A comercialização do tomate acontece por meio do varejo ou no atacado, cada um dos quais com suas peculiaridades inerentes a fim de oferecer aos consumidores um produto saudável, nutritivo e saboroso.

*Para melhores esclarecimentos, recomendamos consultar um técnico especialista.*

## Exigências Legais e Normas Técnicas

Quando o produtor rural resolve produzir e comercializar hortaliças utilizando métodos da produção orgânica, é recomendável que entre em contato com uma agência certificadora, onde obterá informações sobre as normas técnicas de produção. O Sebrae pode apoiá-lo nesse processo.

Para que um produto seja vendido como orgânico, ele deverá receber uma avaliação de conformidade de uma certificadora devidamente credenciada pelo Mapa, de acordo com a Lei nº 10.831 [2], e também acreditada pelo Inmetro. Essa certificadora assegura por escrito ao produtor que seu produto, processo ou

serviço obedecem às normas e práticas da produção orgânica. A certificação apresenta-se sob a forma de um selo afixado ou impresso no rótulo ou na embalagem do produto.

Existem dois selos oficiais: um é resultado de um sistema participativo e o outro se origina de uma certificação por auditoria. Ambos são mecanismos de avaliação de garantia orgânica e são obrigatórios para comercialização de qualquer produto orgânico no Brasil.



O Sistema Participativo é formado pela reunião de produtores e de outras pessoas interessadas em organizar sua estrutura básica, que é composta pelos membros do sistema e pelo Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (Opac). Os membros do sistema são pessoas físicas ou jurídicas que fazem parte de um grupo classificado em

categorias: distribuidores, comerciantes, transportadores e armazenadores.

As certificadoras por auditoria atuam comercialmente na prestação de serviços de certificação a produtores individuais e grupos. Têm por obrigação avaliar e garantir a conformidade da produção orgânica sob sua responsabilidade. Devem estar regularmente constituídas para essa atividade e possuir mecanismos de resolução de conflitos, atendimento a denúncias e aplicação de sanções administrativas.

O selo é uma marca cedida pela certificadora, mediante contrato assinado entre ela e o produtor. Trata-se de uma conquista do produtor e reflete o fato de que seu sistema está nas conformidades com as normas nacionais e/ou internacionais de produção.

---

Selo produto Orgânico Brasil: Fonte: <http://terra-flor.blogspot.com.br/2013/04/caros-clientes-e-com-orgulho-que-terra.html>

Além das regras formais descritas na legislação, existem acordos informais entre instituições que estabelecem normas construídas ao longo do tempo entre os agentes que fazem parte desse mercado, produtores, certificadores, comerciantes e consumidores. Esses acordos não estão escritos, mas estabelecem padrões que, em muitos casos, têm mais força que as regras formais. Por exemplo: a higiene dos produtos, seu manuseio, sua regularidade e diversidade de oferta, a apresentação diferenciada dos outros produtos, entre outras questões, são acordos construídos entre produtores, vendedores e consumidores, que são consolidados e melhorados com o passar do tempo.

## Selo de identificação da participação da agricultura familiar (SIPAF)

O SIPAF foi instituído pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) para incentivar a política de sustentabilidade econômica da agricultura familiar. É concedido a empresas, cooperativas e agricultores para identificar produtos, tais como verduras, polpas de frutas, entre outros, que tenham em sua composição a participação majoritária desses agricultores, dando maior visibilidade e promovendo a inclusão econômica e social dos envolvidos.

Selo SIPAF: Fonte: <http://www.investagro.com.br/wp-content/uploads/2012/01/sipaf.jpg>



# NORMA ISO 14001



O ISO 14001 certifica o sistema de gestão ambiental de empresas e empreendimentos de qualquer setor. Em sua operação, a empresa deve levar em conta o uso racional de recursos naturais, a proteção de florestas e a preservação da biodiversidade, entre outros quesitos. No Brasil, quem confere essa certificação é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Ao contrário das demais certificações, não há um selo visível em produtos. Para saber se uma empresa tem o ISO 14001, deve-se consultar seu site ou centro de atendimento ao cliente.

# Rainforest Alliance Certified (RAC)



O RAC certifica produtos agrícolas, como frutas, café, cacau e chás. Trata-se de uma certificação socioambiental. Comprova que os produtores respeitam a biodiversidade, bem como os trabalhadores rurais envolvidos no processo. Com grande aceitação na Europa e nos EUA, é auditado no Brasil pelo Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora).

Selo ISO 14001: Fonte: <http://novofocogestao.com.br/wp-content/uploads/2014/04/selo-iso-14001.jpg>

Selo RAC: Fonte: <http://stepforwardpaper.com/2013/09/04/step-forward-paper-honored-to-be-rainforest-alliance-certified/>

# Ecocert

Certifica alimentos orgânicos e cosméticos naturais ou orgânicos. Os alimentos processados devem conter um mínimo de 95% de ingredientes orgânicos para serem certificados. Para receber o selo de cosmético orgânico, o produto deve ter, ao menos, 95% de ingredientes vegetais e 95% desses ingredientes devem ser orgânicos certificados. No caso de cosméticos naturais, 50% dos insumos vegetais devem ser orgânicos. Mas, por contrato com a certificadora, o fabricante é obrigado a identificar no rótulo se o produto é orgânico ou natural.



# Instituto Biodinâmico (IBD)

O IBD certifica alimentos, cosméticos e algodão orgânicos. Além de cumprir os requisitos básicos para a produção orgânica, garante que a fabricação daquele produto obedece ao Código Florestal Brasileiro e às leis trabalhistas. Os produtos industrializados devem ter, ao menos, 95% de ingredientes orgânicos certificados. A água e o sal são desconsiderados nesse cálculo tanto para cosméticos quanto para alimentos.



Selo ECOCERT: Fonte: <http://brazil.ecocert.com/>

Selo IBD: Fonte: <http://terra-flor.blogspot.com.br/2013/04/caros-clientes-e-com-orgulho-que-terra.html>

# Desenvolvimento do padrão de Modelo de Negócios Sustentável

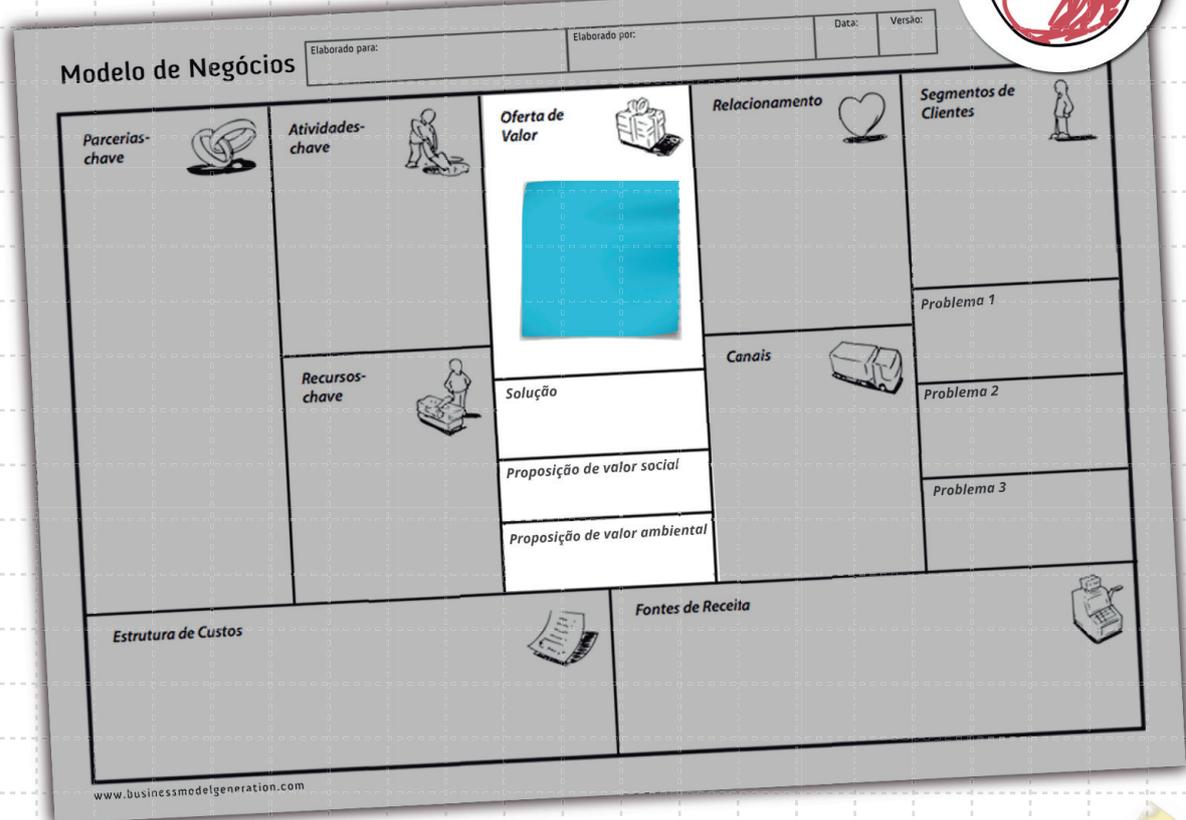
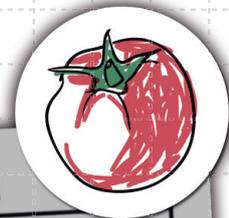
---

O Modelo de Negócios Sustentável CANVAS é um método que visa dar suporte na gestão e na operacionalização do negócio, por meio do qual é possível, a partir de uma única folha, visualizar a forma pela qual se cria, como se entrega e como se captura valor econômico, social e ambiental no empreendimento rural. Para que seja feito e compreendido de forma correta, é necessário entender melhor como o modelo funciona.

O Modelo de Negócios Sustentável CANVAS tem sua base construtiva inspirada no modelo de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que contém os nove blocos principais. O bloco Proposta de Valor foi modificado a fim de agregar valores para o Segmento de Clientes, em termos econômicos, ambientais e sociais.

A fim de melhor ilustrar o desenvolvimento desse modelo de negócios sustentável, iremos mostrar como começar seu desenvolvimento de acordo com os seguintes passos:

# Passos 1 e 2



» Passo 1: primeiramente é importante definir a(s) hortaliça(s) a ser(em) cultivada(s), que será(serão) trabalhada(s) no Modelo de Negócios Sustentável CANVAS (ex.: produção de tomate).

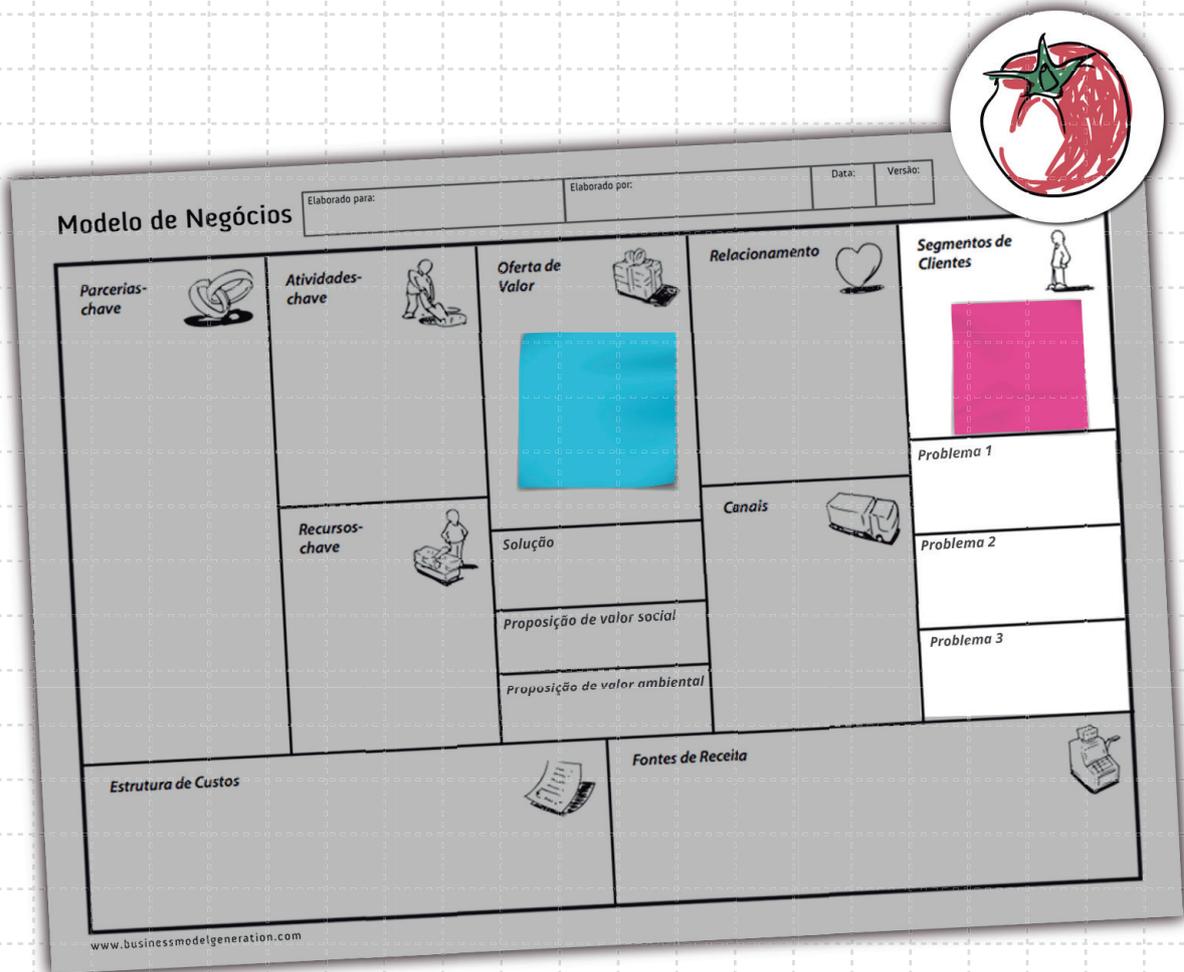
» Passo 2: após a definição do passo 1, é importante pensar no seu diferencial perante os concorrentes. O produtor deverá responder as seguintes perguntas: Quais são os fatores/requisitos que meu cliente leva em consideração para decidir de quem irá comprar? Qual é a qualidade do produto? Qual é o preço? Com que frequência ocorre a entrega? Qual é o volume? Qual é o diferencial do produto? Essas variáveis são muito importantes, pois além de definirem o posicionamento do produtor no mercado, vai ajudá-lo a definir melhor seu cliente-alvo.

Observação: como estamos falando de um Modelo de Negócios Sustentável, é necessário oferecer ao mercado algo além de um produto rentável e de boa qualidade. Esse produto deve apresentar características que evidenciem a responsabilidade social e ambiental do produtor, o que agrega valor ao produto e ao segmento que o consome. Para tanto precisa ser benéfico para o meio ambiente, gerar ganhos econômicos e também precisa oferecer ganhos sociais aos envolvidos no processo. É necessário pensar nessa questão: como produtor rural, como posso agregar valores ambientais e sociais para o meu produto?

Por exemplo: produção de tomate sem agrotóxicos.

Dúvida: por que a produção de tomate sem agrotóxico pode ser considerada um Modelo de Negócios Sustentável? O produtor deve lembrar que, para o produto ser considerado sustentável, é preciso gerar valor nas três áreas: a) econômica: venda do tomate de boa qualidade feita por um adequado preço em uma feira, isto é, o produto tem valor por ser economicamente justo; b) ambiental: o não uso do agrotóxico ou outros produtos químicos irá diminuir os impactos negativos sobre o solo, a água e o ar, ou seja, o produto possui valor por ser ambientalmente sustentável; c) social: por não estarem manipulando agrotóxicos, e aprendendo novas técnicas de manejo sustentável, a família do produtor e seus funcionários terão uma qualidade de vida melhor, seu cliente não consumirá produtos tóxicos, e o produto carrega o valor de ser socialmente incluyente. Sendo assim, essa cultura de hortaliças atende aos requisitos básicos de geração de valor nas três áreas; portanto, é considerada um Modelo de Negócios Sustentável.

# Passos 3, 4, 5 e 6



Modelo de Negócios

Elaborado para: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_ Versão: \_\_\_\_\_

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de Valor	Relacionamento	Segmentos de Clientes
	Recursos-chave			
Estrutura de Custos		Proposição de valor social	Canais	
		Proposição de valor ambiental	Problema 3	
			Fontes de Receita	

www.businessmodelgeneration.com

» Passo 3: este é o momento de definir seu cliente! Na definição desse bloco, é importante levar em consideração três aspectos de sua produção: qual é o volume que consigo produzir? Com que frequência consigo produzir esse volume? E, por fim, mas não menos importante: eu consigo produzir esse volume nessa frequência sempre no mesmo padrão de qualidade? Após responder a essas três perguntas, que não são simples de serem respondidas, ficará mais claro em qual segmento de clientes você, produtor, poderá focar. Para isso, é importante que a propriedade receba sempre assistência técnica especializada.

» Revisando: com esses três primeiros passos, já é possível preencher os seguintes blocos: Segmento de Clientes, diferenciando os problemas desse grupo de pessoas em relação ao volume, ao padrão e à frequência; Proposta de Valor Econômico; Proposta de Valor Ambiental; e Proposta de Valor Social. O campo Solução também poderá ser preenchido com o cultivo selecionado.



» Passo 4: definição dos canais – o canal se refere aos dois aspectos básicos da entrega da Proposta de Valor (produto) ao Segmento de Clientes (mercado). Primeiramente é importante saber onde o cliente comprará o seu produto (ex.: feiras, supermercados, etc.). Outro aspecto importante é a maneira pela qual o cliente terá ciência da existência do seu negócio. Isto é, como o cliente saberá que eu, produtor de tomate sem agrotóxico, tenho esse produto? Por exemplo: participação em uma feira livre, divulgação em carro de som, participação em eventos do segmento rural, etc.

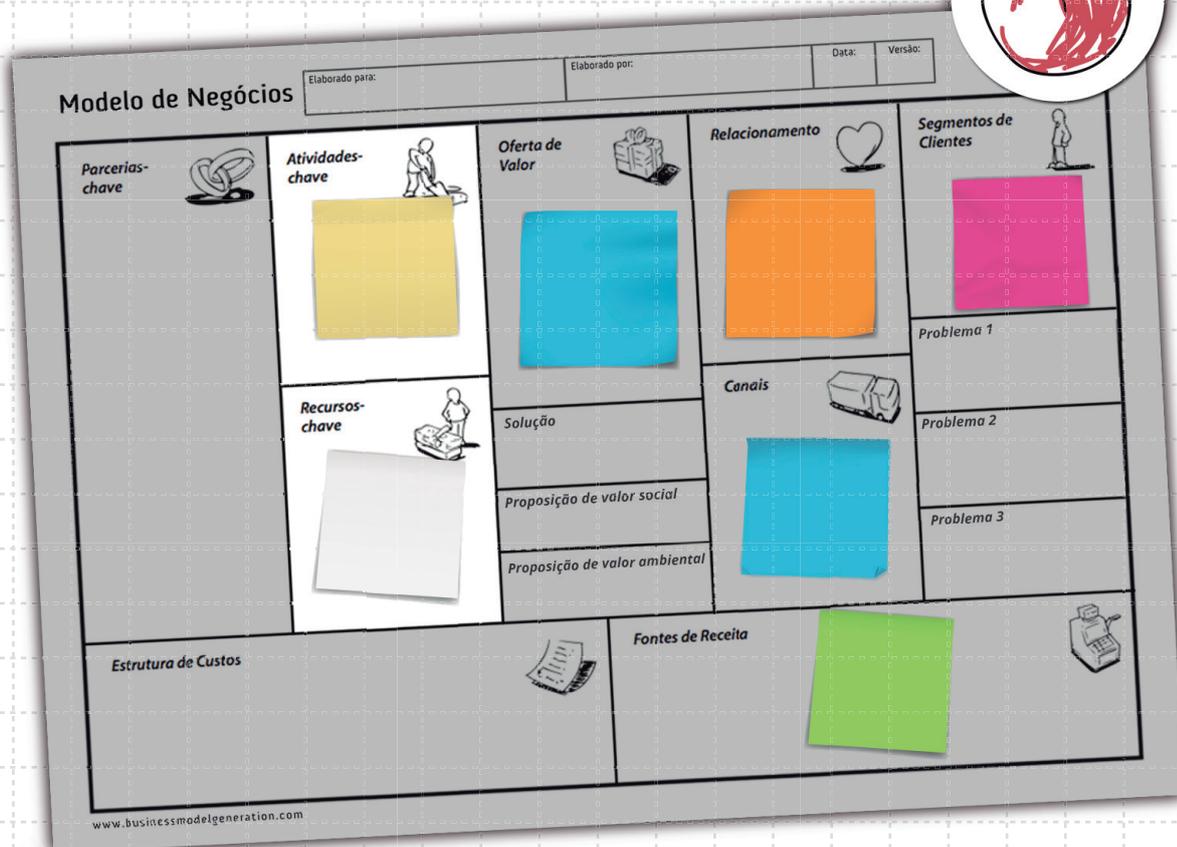
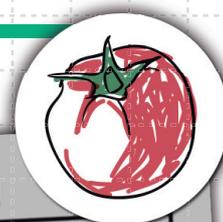
» Passo 5: definição das formas de Relacionamento com o Cliente. Nessa parte do Modelo de Negócios Sustentável, o produtor vai pensar em dois aspectos importantes: a) a forma de relacionamento que será usada para adquirir novos clientes (ex.: amostras grátis para aumentar a percepção da qualidade do produto); b) a forma de relacionamento que será usada para manter os clientes existentes (ex.: entrega gratuita para compras acima de R\$ 300, descontos nas próximas compras de produtos em sua propriedade, entre outras).

» Passo 6: Fonte de Receitas – finalmente chegou a hora de saber quanto e como o dinheiro entra no seu bolso, produtor. Aqui você pode definir diversas formas de recebimento. Lembre-se de que as formas de cobrança pelo produto poderão ajudar a inovar seu modelo de negócios. Um exemplo disso é o produtor que vende hortaliças sem agrotóxicos por meio de uma assinatura mensal, como se fosse uma mensalidade. Outra observação é que você também poderá pensar nos ganhos sociais e ambientais do seu produto. O que eu ganho além das receitas provenientes da venda dos meus produtos? Por exemplo: ganha-se dinheiro com a venda de tomates sem agrotóxicos, ganha o meio ambiente, principalmente as reservas de água da sua propriedade, que não ficam contaminadas com resíduos dos agrotóxicos, e ganha também sua família/funcionários, que não ficarão contaminados com os componentes químicos nocivos à saúde.

» Revisando: no passo 4, foram definidos os canais de comercialização do nosso produto, fazendo com que o Segmento de Clientes que escolhemos passe a receber nossa Proposta de Valor (Produto). Outros Segmentos de Clientes também podem ser beneficiados, uma vez que nosso Modelo de Negócios Sustentável agrega valor ambiental e social. Por exemplo: maior qualidade de vida como Proposta de Valor Social pela não utilização de agrotóxicos. No passo 5, foram definidas as formas de Relacionamento com o Cliente, a fim de conquistar novos clientes e manter os atuais. Por fim, no passo 6, foi definida a maneira como o dinheiro entra na empresa

Até esse ponto do nosso CANVAS, já definimos a parte na qual já foram estabelecidos os seguintes aspectos: o mercado, o produto, o marketing e os recebimentos. Na segunda parte, será definido o funcionamento interno de nosso empreendimento.

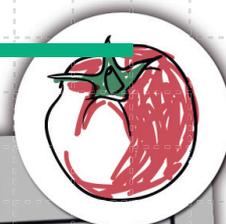
# Passos 7 e 8



» Passo 7: Principais Recursos – em se tratando de hortaliças sustentáveis, você deve pensar quais são os recursos necessários para que seu negócio, de fato, funcione. Por exemplo: para produzir tomates sem agrotóxicos, vou precisar de uma área para o plantio, de sementes, de adubo, de pessoas para plantar e fazer o manejo do cultivo, de pessoas ou máquinas para colheita, entre outros. Aqui também é importante levar em consideração quais recursos você utilizará para realizar seu negócio, considerando-se os valores econômicos, ambientais e sociais. Lembre-se de que os Principais Recursos também devem ser pensados para atender todos os blocos do Modelo de Negócios já desenhados até o presente momento.

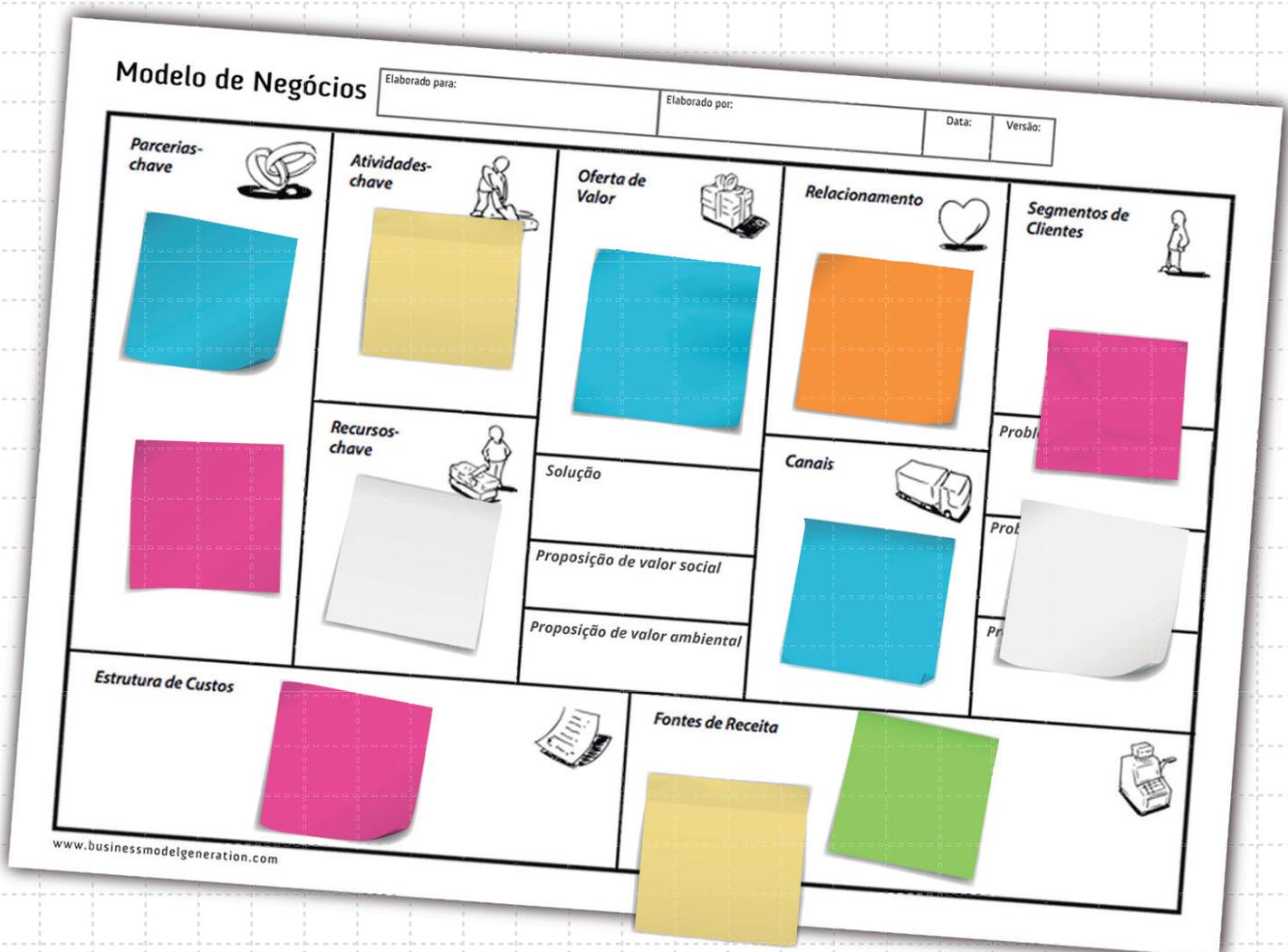
» Passo 8: Principais Atividades – quais são as atividades de produção e entrega que você precisa executar? Nesse bloco do Modelo de Negócios Sustentável, você, produtor, deverá pensar em quais são as atividades que precisa fazer para garantir a operacionalização da sua empresa. Lembre-se de que você deverá executar as atividades que geram valores econômicos, sociais e ambientais. Tudo isso para que seu modelo de negócios seja sustentável. Um exemplo disso é a incorporação de práticas e manejo sustentáveis que irão envolver todo o processo desde o início da produção até a colheita: escolher sementes; fazer plantio; planejar como será feito o controle de pragas e doenças; colheita; comercialização e pós-venda.

# Passos 9 e 10



» Passo 9: Principais Parcerias – os parceiros podem ser classificados em três tipos básicos do ponto de vista de um modelo de negócios: 1) aqueles que podem contribuir com recursos-chave (ex.: associação que tem um trator, o qual pode ser utilizado para o plantio do tomate); 2) aqueles que podem contribuir nas atividades-chave (ex.: empresa de transporte que vai fazer a entrega do seu produto no supermercado); 3) aqueles que podem ajudar a minimizar os custos (ex.: compra de insumos para propriedade de forma coletiva, unindo-se a outros produtores e aumentando o poder de barganha junto aos fornecedores; familiares que trabalharão nos cuidados da lavoura e que não gerarão custos operacionais). Lembre-se de que os parceiros são aqueles que podem contribuir estrategicamente para o seu negócio em todos os aspectos (econômicos, sociais e ambientais).

» Passo 10: Estrutura de Custos – nesse bloco, você, produtor, listará os principais custos do seu negócio. Aqui devem ser incluídos tanto os custos da operação (ex.: custos das sementes) como também os custos de investimento (ex.: equipamentos, maquinários, etc.). Lembre-se de que os seus dois principais custos serão os de produção/operação do negócio e os de aquisição de clientes, mais conhecido como custo de venda! Por exemplo: em uma produção de tomate sem agrotóxico, além dos custos de cultivo (pessoas, adubo, custos de colheita, entre outros), também precisamos estimar os custos de divulgação



» Depois de passar por esses dez passos, você está de parabéns! Pois acaba de desenhar seu primeiro Modelo de Negócios Sustentável. Agora você pode visualizar seu modelo em apenas uma página, o que torna muito mais fácil testá-lo e mudá-lo caso seja necessário!

# Plano e Viabilidade Financeira

Todo modelo de negócios, sustentável ou não, precisa necessariamente gerar ganhos financeiros para o seu empreendedor. No seu caso, produtor, além de ganhos financeiros, o seu Modelo de Negócios Sustentável vai também gerar ganhos sociais e ambientais.

A gestão financeira do seu Modelo de Negócios Sustentável tem um papel muito importante no sucesso do seu empreendimento. Para que se conscientize, aos poucos, de sua importância, iremos listar algumas dicas para aumentar seu sucesso como produtor rural:

## Dica 1:

Realize seu fluxo de caixas. Tenha um caderno no qual você anotará todas as despesas realizadas no dia. Com esse procedimento, ao final do mês será possível calcular o custo do seu negócio e também conhecer os elementos que mais consumiram recursos financeiros. Chamamos essa prática de fluxo de caixa.

## Despesas

01/10	sementes	R\$ 30,00
02/10	compra de adubo orgânico	R\$ 50,00
03/10	compra de embalagens para o tomate	R\$ 45,00

Observação: adote para as receitas o mesmo procedimento que você adotou para as despesas. Assim você também saberá quanto ganhou no mês!

### ✓ **Dica 2:**

Ao longo dos meses, faça uma comparação de tudo que ganhou e gastou com o mês anterior, a fim de procurar saber o porquê dessas diferenças. Tenha sempre em mente que, em razão das sazonalidades de produção e da variação dos preços de venda e dos insumos, os seus custos e receitas podem sofrer acréscimos, e é sempre importante levar isso em consideração para se preparar para tempos difíceis (“vacas magras”).

### ✓ **Dica 3:**

Toda propriedade rural deveria ter outros pequenos modelos de negócios para garantir a sustentabilidade do seu negócio rural. Isto é, se você, produtor, tiver uma produção de tomate sem agrotóxico, pense também em, por exemplo, criar frangos caipiras, pois, além de gerar adubo para as hortaliças, você garante outra fonte de renda complementar enquanto o período de colheita não está concluído.

### ✓ **Dica 4:**

Para obter financiamento de sua cultura, é sempre importante procurar um técnico da Emater, pois ele pode orientá-lo na elaboração de uma proposta de financiamento para produção. Esse tipo de financiamento pode ser usado tanto para investimentos (compra de trator) quanto para custeio da produção (compra de insumos).

### ✓ **Dica 5:**

Análise com frequência sua capacidade produtiva. Você vai precisar manter uma boa produtividade para garantir que o dinheiro obtido na venda dos produtos vai ser suficiente para cobrir as despesas. Para evitar problemas futuros, acompanhe diariamente sua plantação de hortaliças.

### ✓ **Dica 6:**

Se você já faz o controle de suas despesas e receitas, o próximo passo é conseguir enxergar o que acontecerá com suas despesas e receitas futuras. Quanto irei receber nos próximos seis meses? Quais são as despesas que preciso realizar na minha produção nos próximos seis meses? O produtor que é capaz de enxergar um horizonte de gastos e ganhos para o próximo semestre estará mais preparado para lidar com problemas de sustentabilidade financeira do seu negócio.

### ✓ **Dica 7:**

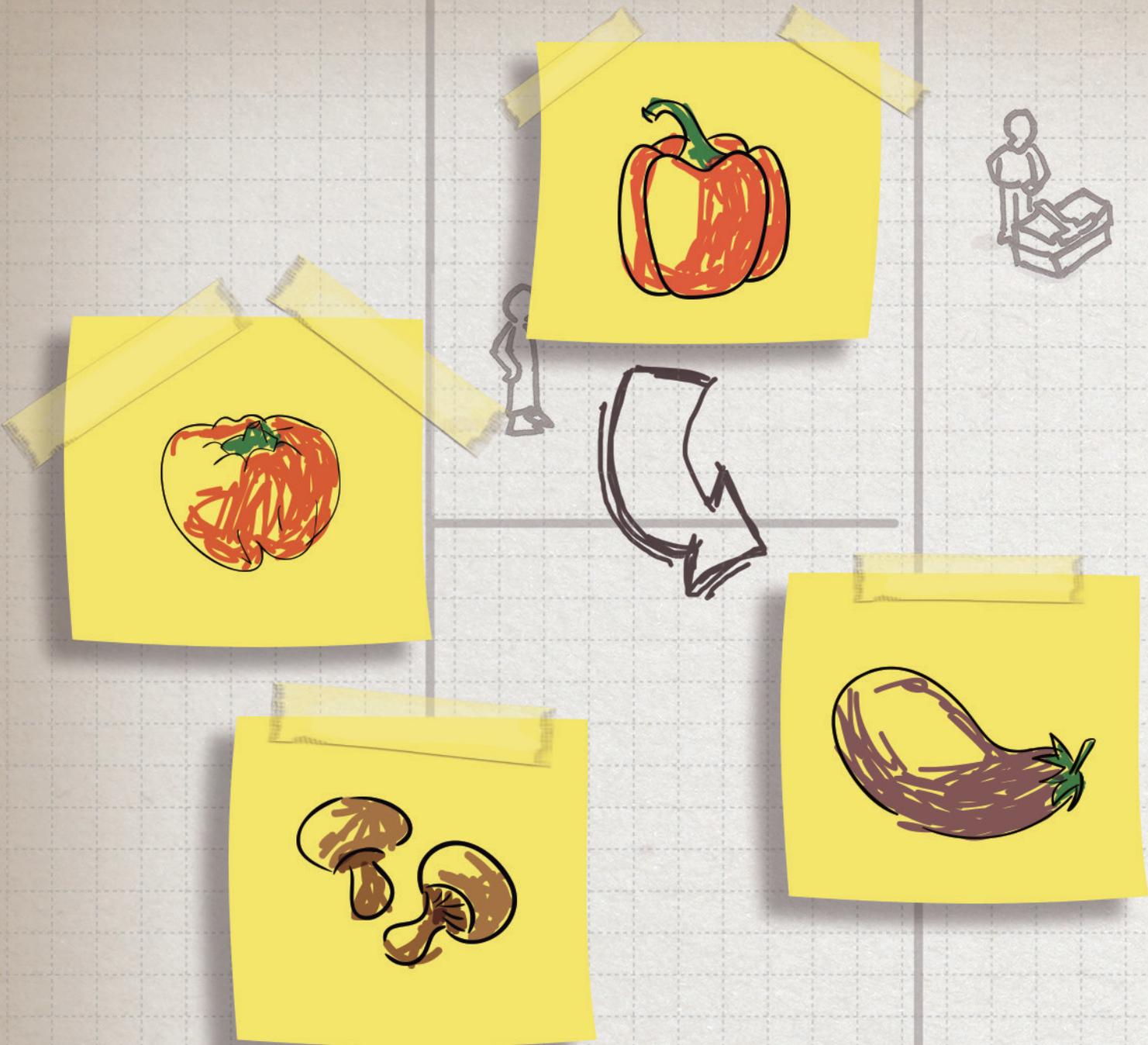
Procure sempre o Sebrae para obter apoio nas questões financeiras, de negócio ou de produção. Eles dispõem de materiais e consultores que podem lhe ajudar a melhorar o desempenho do seu negócio rural. Mas lembre-se de que a formalização do produtor rural, por meio de CNPJ, Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), Inscrição Estadual Rural ou Registro Geral da Pesca, é fundamental para um atendimento mais aprofundado.

Observação: lembre-se de que, apesar de os bancos darem um prazo para você iniciar o pagamento (carência), você deve garantir que suas receitas sejam maiores que suas despesas.

# Referências

1. BALERINI, Cristina. Pesquisa da ADVB mostra o que as empresas têm feito. 2003. Disponível em: <<http://saci.org.br/index.php/www.soropositivo.org/sites.uol.com.br/magest/www.retina vale.hpg.com.br?modulo=akemi&tparametro=5361>>. Acesso em: 24 out. 2014.
2. BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 10831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Brasília, DF, 23 dez. 2003.
3. LIU, Ming. Construindo a imagem de um país e exportando a marca Brasil. Catálogo Nacional de Produtos Orgânicos, Naturais e Sustentáveis, São Paulo, p.28-29, mar. 2013.
4. SACHS, Ignacy. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 152 p.
5. TERRAZZAN, Priscila; VALARIN, Pedro José. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. Informações Econômicas, São Paulo, v. 39, n. 11, p.27-41, nov. 2009.
6. YONEYA, Fernanda. É a hora e a vez dos produtos orgânicos, naturais e sustentáveis no varejo nacional. Catálogo Nacional de Produtos Orgânicos, Naturais e Sustentáveis, São Paulo, p.6-9, mar. 2013.





Centro Sebrae de Sustentabilidade  
[www.sustentabilidade.sebrae.com.br](http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br)



0800 570 0800 / [www.df.sebrae.com.br](http://www.df.sebrae.com.br)