



Case study: **D&R Organic Products**
**Trust-based direct sales at the doorstep of one
of the world's largest cities**

D&R Produtos Orgânicos – Confiança e vendas diretas no entorno da maior metrópole brasileira

País	Brasil
Região	São Paulo/ Sudeste
Produtor	Daiana
Idade	42
Gênero	Feminino
Formação	Pós-graduação
Experiência	12 anos
Especialidade	Cultivo orgânico
No. de membros familiares	2

Descrição da região

A propriedade está localizada no município de Cotia, no estado de São Paulo, aproximadamente 30 quilômetros a oeste do centro da capital. Cotia integra a Região Metropolitana de São Paulo, conhecida como Grande São Paulo, uma das maiores aglomerações urbanas do mundo. Apesar da proximidade com a capital, o município ainda preserva um caráter semirrural, combinando áreas urbanizadas com extensas áreas verdes e paisagens rurais. Situada a cerca de 853 metros de altitude, Cotia apresenta clima subtropical úmido, com duas estações bem marcadas: verões quentes e chuvosos e invernos mais frios e secos. A temperatura média anual gira em torno de 20 °C, e o índice pluviométrico anual varia entre 1.400 e 1.600 milímetros. A altitude e a proximidade com a Serra do Mar favorecem noites agradavelmente frescas e nevoeiros matinais frequentes, sobretudo nas áreas rurais. Antigamente totalmente coberta pela Mata Atlântica, Cotia ainda mantém fragmentos de vegetação nativa e áreas reflorestadas, o que contribui para a paisagem verde, mesmo diante da urbanização crescente.

O centro urbano de Cotia é bem estruturado, com diversos bairros residenciais, escolas, unidades de saúde e estabelecimentos comerciais. Sua economia é fortemente conectada à da capital, combinando atividades urbanas e rurais. Entre os principais setores estão serviços, comércio e indústrias de pequeno e médio porte, como logística, processamento de alimentos, fabricação de móveis e materiais de construção. Nas áreas rurais, destacam-se a horticultura, o cultivo de plantas ornamentais, flores, pequenas produções de leite e a agricultura orgânica – como no caso da propriedade de Daiana. Com uma população estimada em cerca de 274.400 habitantes em 2022, Cotia integra uma região metropolitana que reúne aproximadamente 22,4 milhões de pessoas. Sendo São Paulo o estado mais desenvolvido economicamente e sua capital o maior centro urbano do país, possuir uma pequena propriedade agrícola nessa região pode ser

altamente vantajoso, devido ao acesso a um mercado consumidor amplo e de elevado poder aquisitivo.

Imagem 1 – Print do Google Maps

Fonte: Autor



Imagem 2 - Vegetação nos entornos da propriedade

Fonte: Sonia Marques (fotografia local)



História da Fazenda

O terreno foi comprado pelo sogro de Daiana há cerca de 40 anos, quando ele e o irmão, ambos descendentes de imigrantes japoneses, decidiram iniciar o cultivo de flores nos arredores da cidade de São Paulo. Pouco tempo depois, também passaram a produzir verduras e legumes utilizando métodos orgânicos. Eles foram um dos pioneiros da agricultura orgânica no Brasil e responsáveis por consolidar a presença da família nas feiras onde até hoje comercializam seus produtos. Ambos os irmãos faleceram há cerca de duas décadas, o que levou o marido de Daiana a se mudar temporariamente para o Japão. Ele permaneceu lá por dois anos e, ao retornar ao Brasil, decidiu retomar as atividades agrícolas em parceria com o irmão. A área própria da família corresponde a aproximadamente 1 hectare, que somaram a um terreno vizinho de 2 hectares que passaram a arrendar. Contudo, há cerca de seis anos, seu marido e o cunhado decidiram dividir toda a área entre eles. Como resultado, o terreno de cultivo utilizado por Daiana e seu marido atualmente soma 1,5 hectare – sendo 1 hectare arrendado destinado à produção de hortaliças e 0,5 hectare próximo da casa para o cultivo de morangos e ervas.

Enquanto isso, Daiana também cresceu em uma área rural, no estado de Pernambuco. Sua família cultivava batatas, tomates, couve-flor, repolho e outros vegetais pelo método convencional (não orgânico). Após concluir o ensino-médio, ingressou no curso de Pedagogia e passou a trabalhar como professora. Em 2013, ainda trabalhando como professora estadual, se casou e mudou-se para a propriedade do marido para ajudá-lo no cultivo. Apenas nos últimos três anos pediu exoneração do cargo e passou a dedicar-se integralmente à produção orgânica.

Recursos, Tecnologia e Produção Agrícola

A produção da propriedade abrange uma ampla variedade de hortaliças e frutas, que somam aproximadamente 32.100 kg por ano – cerca de 13.100 kg de frutas, incluindo 4.000 kg de morangos, e aproximadamente 19.000 kg de hortaliças, distribuídos em mais de 100 produtos diferentes. Na região, a maior parte das produções não é orgânica e costuma se especializar em apenas um produto. Por outro lado, a produção de Daiana é menor, porém muito mais diversificada, o que lhe permite oferecer cestas bem variadas aos seus clientes regulares. A variedade é muito importante para Daiana, por isso, quando há falta de algum item, ela compra de produtores orgânicos parceiros e revende em sua banca na feira. Para manter a certificação orgânica, Daiana e sua família participam de um sistema de certificação em grupo, que torna o processo mais acessível e prático. Há inúmeros requisitos a serem cumpridos, além do pagamento de auditorias externas que verificam análises do solo, da água e dos produtos. Se realizassem a certificação de forma individual, o custo seria de cerca de R\$ 7.000 por ano (aprox. €1.200), enquanto no grupo cai para aproximadamente R\$ 2.000 (cerca de €350), o que torna o processo viável para pequenos agricultores.

Os principais recursos da propriedade incluem o funcionamento da bomba d'água, a energia elétrica e, acima de tudo, a mão de obra, sem a qual nada seria possível. Eles contam também com equipamentos como o trator, utilizado na preparação do solo,

Certificação Orgânica no Brasil

No Brasil, a certificação orgânica pode ser obtida por meio de três sistemas oficialmente reconhecidos: a certificação por auditoria (voltada principalmente para produções médias e grandes), os Sistemas Participativos de Garantia (SPG) e o Controle Social para Venda Direta. Para agricultores familiares como Daiana, o modelo mais relevante é o SPG, um sistema coletivo em que grupos de produtores compartilham as responsabilidades de inspeção e os custos da auditoria externa exigida pela legislação.

além do conhecimento do marido de Daiana, que – embora não tenha formação acadêmica – sabe exatamente o período certo para semear cada semente. Recentemente, contrataram um agrônomo para oferecer suporte técnico, especialmente no cultivo do morango, altamente suscetível a fungos e que não pode receber defensivos químicos por tratar-se de produção orgânica. As sementes e mudas são produzidas no próprio viveiro da família antes de serem transplantadas para a área de cultivo. Também utilizam esterco e substrato orgânico para enriquecer o solo e, seguindo a orientação do agrônomo, passaram a aplicar cobertura vegetal para manter a umidade, reduzindo a necessidade de irrigação e, conseqüentemente, os custos de energia. O cuidado com a terra

também se manifesta na prática de rotação de culturas, essencial para preservar a fertilidade do solo. Por exemplo, após o cultivo de alface, plantam milho, que demora mais a se desenvolver e evita a perda de nutrientes. Depois da colheita de couve, não replantam a mesma cultura imediatamente, optando por espécies como abobrinha, que têm ciclo diferente. A palha do milho é posteriormente usada como cobertura vegetal, protegendo o solo e reduzindo a erosão. Completando essa lógica de sustentabilidade, há um forte compromisso com a redução de desperdícios. Tudo o que não é vendido na feira é doado a orfanatos e asilos da região, enquanto o que não está mais próprio para o consumo segue para a compostagem. Quando sobram produtos e há tempo disponível, Daiana processa morangos e tomates para produzir geleias e polpas. Ela gostaria de fazer isso com outros itens, mas a falta de tempo e de mão de obra dificulta o processo. Ela lembra, por exemplo, de uma grande sobra de alcachofras, que não encontrou destino adequado, já que não são bem aceitas para doações.

Imagem 3 - Produção do empreendimento e Daiana
Fonte: Família



Um dos principais desafios enfrentados por Daiana atualmente é a mão de obra, tanto na feira quanto no sítio. Nas feiras, ela consegue contratar pessoas pagando pela diária, mas o trabalho começa muito cedo – por volta das 3h da manhã para montar a banca – e ocorre nos fins de semana, o que desestimula muitos candidatos ao serviço. No sítio, possuem seis trabalhadores no total: três empregados formais e três diaristas contratados conforme a necessidade. Os funcionários registrados cumprem a carga semanal de 44 horas, recebem todos os direitos trabalhistas, bônus e um pagamento equivalente a dois salários-mínimos, o que, segundo Daiana, contribui para que se sintam valorizados e permaneçam no trabalho. Os diaristas, por sua vez, ajudam principalmente duas vezes por semana, nas atividades mais pesadas, como plantio e colheita. Segundo Daiana, uma das maiores dificuldades na gestão da mão de obra é a contratação de mais funcionários formais. Ela explica que muitos moradores da região recebem benefícios governamentais como o Bolsa-Família e preferem trabalhar por diária, pois um contrato formal os tornaria inelegíveis para seguir recebendo o auxílio. Na visão dela, essa situação limita a disponibilidade de trabalhadores fixos e gera uma dependência maior dos diaristas.

A divisão do trabalho na plantação é bem estruturada. Seu marido é responsável pela semeadura, planejamento das culturas e preparação do solo, enquanto os funcionários cuidam do plantio, manutenção e colheita. Daiana e o marido também participam

ativamente nos dias que antecedem as feiras, quando preparam os produtos para venda – ela seleciona os tomates, separa as ervas e organiza os itens. Cada dia da semana tem um foco principal, seja semear, plantar, colher, comercializar ou realizar manutenção. Além do trabalho agrícola, Daiana ainda assume a rotina doméstica, prepara as refeições da família e cuida da filha pequena, levando-a e buscando-a na escola e nas atividades extracurriculares. Ela relata trabalhar sete dias por semana, sem folgas ou férias desde que deixou seu emprego anterior, pois percebe que a falta de mão de obra estável impede que possa tirar tempo de descanso. A única pausa ao longo do ano é na semana entre o Natal e o Ano Novo, quando não há feiras.

Razões e modelo de adequação à Cadeia Curta de Abastecimento Alimentar

A decisão de atuar dentro da Cadeia Curta de Abastecimento Alimentar (SFSC) combina tradição familiar herdada com uma estratégia deliberada. O modelo de venda direta foi inicialmente estabelecido pelo sogro de Daiana e, quando ela e o marido assumiram o sítio, optaram por continuar conscientemente essa prática, reconhecendo que a relação direta com os consumidores não é apenas parte da história da família, mas também um elemento central da proposta de valor do negócio. Para eles, esse modelo vai além de um canal de comercialização – representa uma forma de preservar autonomia, autenticidade e a conexão pessoal que define seus produtos.

Na visão de Daiana, operar dentro da SFSC garante maior independência econômica e controle sobre a renda, eliminando intermediários que frequentemente ficam com grande parte do lucro final. Ela também acredita que não ter um ponto de venda próprio pode significar a ruína econômica de um pequeno produtor, como já observou em famílias vizinhas. Contudo, reconhece que essa não é uma realidade universal. Na mesma região, muitos agricultores alcançam estabilidade por meio de canais indiretos, como fornecimento a mercados naturais ou participação em cooperativas online, como a Raízs, que reúne produtos de pequenos produtores e os revende em plataformas digitais. Para Daiana e o marido, entretanto, a força do negócio reside mais na proximidade do que na escala, e em manter controle total sobre a forma como os alimentos chegam ao consumidor.

Dessa forma, a escolha pela SFSC expressa uma afirmação estratégica de identidade e autenticidade. Para eles, o valor de seus produtos é inseparável do vínculo de confiança construído com os clientes – pessoas que sabem quem produz seus alimentos,

Feiras Orgânicas em São Paulo

Em São Paulo, as feiras de produtores orgânicos são geralmente organizadas por associações e grupos de agricultores de longa data, muitos deles criados ainda nos primeiros anos do movimento orgânico. O ingresso nessas feiras é altamente regulado: há poucas vagas disponíveis, a prioridade é dada aos membros históricos e novos produtores raramente conseguem entrar.

entendem o processo de cultivo e valorizam a transparência e o cuidado envolvidos. Essa dimensão humana, baseada na reciprocidade e no contato direto, orienta a filosofia do negócio e diferencia a D&R Produtos Orgânicos de outros fornecedores da região metropolitana de São Paulo.

Raízs e outras plataformas de orgânicos

A Raízs é uma plataforma digital brasileira que conecta pequenos produtores orgânicos a consumidores urbanos por meio de um marketplace online. Operando com parcerias diretas, a plataforma organiza a logística, o controle de qualidade e as entregas domiciliares, permitindo que agricultores comercializem seus produtos sem precisar de uma rede própria de distribuição. Embora a Raízs seja a iniciativa mais conhecida desse tipo no Brasil, existem outras plataformas com propostas semelhantes – como Organic Box, Instituto Chão e diversas cooperativas regionais de entrega – que também buscam ampliar o alcance comercial de pequenos produtores orgânicos através de vendas online e

Para sustentar essa abordagem, o casal comercializa seus produtos em três feiras orgânicas semanais na cidade de São Paulo, realizadas aos sábados, domingos e terças-feiras, em diferentes regiões da cidade – duas delas em parques públicos e a outra em uma rua que se transforma em área de feira uma vez por semana. A feira mais próxima fica a cerca de 45 km do sítio e a mais distante, a aproximadamente 60 km. Entre elas, destaca-se a Feira da Água Branca, considerada a mais antiga e tradicional, reconhecida como uma das pioneiras do movimento orgânico na cidade. Todas as vendas são realizadas pessoalmente por Daiana e seu marido, que viajam de Cotia a São

Paulo e encontram os trabalhadores diaristas – residentes da capital – diretamente nas feiras. Além das vendas presenciais, o casal passou a oferecer delivery de cestas durante a pandemia de COVID-19, quando esse canal se tornou essencial. O sistema criado por eles busca replicar a experiência personalizada da feira: os clientes fazem os pedidos por contato direto através do site ou das redes sociais, escolhem os itens de acordo com a disponibilidade da colheita e pagam somente após receber e conferir os produtos. Nos dias em que vão à cidade, o casal monta as cestas e as entrega aos motoristas responsáveis. Dois deles trabalham regularmente com a família, enquanto outros são contratados via aplicativos, como o Uber, conforme a demanda.

Essa organização, embora pareça informal, reflete uma estratégia coerente com a proposta de valor do negócio. Ao optar por motoristas de aplicativo – em vez de delegar a entrega a uma empresa logística – o casal preserva autonomia e controle direto sobre o processo, garantindo que os produtos continuem sendo vistos como D&R Produtos Orgânicos, e não como itens genéricos manipulados por terceiros. Essa preferência pela flexibilidade e pelo acompanhamento pessoal, mesmo que não maximize lucros, reforça o compromisso com a autenticidade, transparência e relacionamento próximo com os clientes – pilares fundamentais da atuação na SFSC.

Entre os 21 produtores que fazem parte do mesmo grupo de certificação orgânica, apenas oito realizam venda direta; a maioria depende de intermediários. Segundo Daiana, muitos desses produtores não têm pontos fixos de comercialização e, por isso, várias famílias acabam desistindo da agricultura. A estrutura das feiras orgânicas de São Paulo foi formada há décadas, e o acesso a elas é restrito, pois grande parte das associações é composta por famílias antigas, criando redes fechadas. Para Daiana, o mercado orgânico é, ao mesmo tempo, mais controlado e mais limitado, com preços relativamente estáveis e forte cooperação entre famílias produtoras.

Ela também observou que, durante a pandemia, a demanda por alimentos saudáveis e orgânicos aumentou significativamente, mas depois voltou a cair. Um de seus desafios atuais é a comunicação e a divulgação local: embora tenha contratado uma pessoa para cuidar do Instagram, por falta de tempo ainda tem dificuldade em produzir as fotos e vídeos necessários. Seu objetivo é atrair consumidores da própria região, já que a maior parte de seus clientes está na capital. Ela nota que seu bairro, antes rural, está se urbanizando cada vez mais, com antigas áreas agrícolas sendo loteadas para empreendimentos residenciais e industriais. Muitas das novas famílias que se mudaram para a região – vindas da capital – continuam comprando orgânicos em São Paulo por não saber que a produção se dá em terrenos vizinhos.

Daiana lembra que alguns vizinhos já bateram à sua porta perguntando se poderiam comprar diretamente no sítio. Embora tenha tentado atender essas solicitações, o terreno não está estruturado como ponto de venda, e ela não dispõe de mão de obra suficiente para realizar colheitas imediatas. Embora sonhe em abrir a propriedade para visitas, realizar eventos e promover atividades educativas semelhantes às que organizava em seus tempos de professora, quando ensinava às crianças sobre sementes, mudas e colheita, a constante limitação de mão de obra torna esses planos difíceis de concretizar.

Imagem 4 - Banca nas Feiras Orgânicas de São Paulo
Fonte: Família



Figura 1 - Modelo de negócios Canvas

Fonte: Autor

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com o Cliente	Segmentos de Clientes
Associação de produtores locais	Produção orgânica de frutas, legumes e verduras	D&R Produtos Orgânicos oferece frutas, verduras e legumes orgânicos de alta qualidade produzidos de forma sustentável e vendidos diretamente aos consumidores com um contato personalizado.	O produtor não criou uma estratégia específica para cada segmento de clientes	Família de São Paulo preocupadas com alimentação saudável (100%)
Grupo de certificação orgânica	Interação com os clientes através das feiras e das redes sociais Propagandas online		Contato direto nas feiras, no site e nas mídias sociais	Pessoas de classe-média alta (60%)
Go Green empresa de distribuição	Recursos Chave		Canais	Aposentados de classe-média (20%)
Beltrame empresa de suplementos para o solo	Recursos físicos da fazenda Recursos humanos (força de trabalho dos proprietários e demais trabalhadores) O trator e seus implementos, bomba de água, sementes, substratos pro solo e esterco Experiência dos produtores Recursos financeiros		Vendas diretas: nas feiras orgânicas (60%); entregas a domicílio de cestas (40%). Comunicação com o cliente: Contato com o cliente presencialmente nas feiras Redes Sociais (Instagram) Site	Assalariados de classe-média (20%)
Estrutura de Custo			Fontes de Receita	
Custo da produção das frutas, legumes e verduras (sementes, implementos, eletricidade, água, funcionários)			Vendas nas feiras (60%)	
Custos logísticos das feiras e entregas				
Custo da manutenção dos canais de venda e contato com os clientes			Vendas online de cestas com entrega domiciliar (40%)	

Segmentos de Clientes (CS)

O bloco de Segmentos de Clientes identifica os diferentes grupos de pessoas ou organizações que o empreendimento busca atender. Nesta seção, a propriedade define quem são seus consumidores, quais grupos são mais relevantes e quais necessidades específicas caracterizam cada um deles. Compreender esses segmentos permite ajustar estratégias de produção, distribuição e comunicação de acordo com os perfis e preferências do público. No caso da propriedade estudada, isso significa analisar quem compra seus produtos orgânicos, por que optam pela venda direta e de que forma a família pode fortalecer relações duradouras baseadas em proximidade, confiança e atendimento personalizado.

Como os clientes chegam até a propriedade principalmente pelo contato direto nas feiras orgânicas ou pelos canais de redes sociais, Daiana consegue identificar com relativa facilidade quem são seus consumidores e quais demandas apresentam. Segundo ela, todos correspondem a famílias da cidade de São Paulo preocupadas com uma alimentação saudável. Entre elas, cerca de 60% são consumidores de classe-média alta, que não se preocupam com os preços, enquanto os 40% restantes incluem aposentados de classe média (20%) e trabalhadores assalariados de classe-média (20%). Esses dois últimos grupos priorizam o consumo de orgânicos, mas são mais sensíveis ao preço, frequentemente negociando e barganhando nas feiras em busca de melhor custo-benefício.

Aproximadamente 90% da clientela é formada por compradores fixos, que adquirem os produtos semanalmente nas feiras ou por meio das entregas. Por mês, apenas cerca de 10% são novos clientes, o que equivale a dois ou três novos compradores por feira, além daqueles que acessam o site da D&R por recomendações ou buscas na internet e realizam seus pedidos diretamente pela plataforma. Essa base estável de consumidores garante uma demanda previsível, fortalece relações de confiança e sustenta a viabilidade das vendas diretas dentro da cadeia curta de abastecimento.

Proposta de Valor (VP)

A Proposta de Valor diz respeito ao que torna um produto – ou a experiência de adquiri-lo – diferente dos demais e, naturalmente, ao valor que oferece aos segmentos de clientes atendidos pelo produtor.

A D&R Produtos Orgânicos oferece hortaliças, legumes, verduras e frutas orgânicas de alta qualidade, produzidas de forma sustentável e vendidas diretamente aos consumidores por meio de um atendimento personalizado. Segundo Daiana, a prioridade sempre é a qualidade e a beleza visual dos produtos. Ela seleciona cuidadosamente os itens com melhor aparência para vender primeiro – não apenas nas feiras, mas especialmente para as cestas de entrega, nas quais busca garantir que os clientes recebam alimentos tão frescos e atrativos quanto

receberiam se os tivessem escolhido pessoalmente. Qualquer item que não atinja esse padrão simplesmente não é enviado: como ela orienta seus funcionários, “Se não estiver perfeito, não mande.”

O maior diferencial do empreendimento, entretanto, está no atendimento pessoal. Daiana faz questão de conhecer todos os seus clientes pelo nome e entender suas preferências individuais. Os consumidores valorizam profundamente o fato de Daiana acompanhar todas as etapas – do plantio no sítio à comercialização na feira. Também apreciam poder perguntar diretamente à produtora o que está sendo cultivado, por que determinado item não apareceu naquela semana ou como o clima influenciou a colheita. Essa transparência e proximidade constroem um forte sentimento de confiança e autenticidade, reforçando o valor de comprar diretamente de quem produz.

Canais e Relacionamento com os Clientes (CH & CR)

Esta seção descreve como o produtor alcança, se comunica e mantém relações com seus clientes, bem como os meios pelos quais seus produtos são entregues. Envolve tanto os canais de comunicação utilizados para tornar o negócio conhecido e acessível quanto as estratégias de relacionamento que asseguram fidelidade e satisfação. No contexto das cadeias curtas de abastecimento, essas dimensões são profundamente interligadas: os mesmos canais que viabilizam as vendas também constroem confiança, proximidade e um senso de comunidade entre produtores e consumidores.

Daiana e o marido dependem sobretudo do contato pessoal nas feiras orgânicas e da interação pelas redes sociais. Para a agricultora, a visibilidade e a presença ativa nas feiras são os elementos que realmente consolidam o reconhecimento e a confiança do público. Embora busque tornar as páginas do empreendimento mais atrativas, a maior parte das vendas por delivery não decorre das redes sociais, e sim dos clientes fiéis que já compram com eles na feira. Em ambos os casos, a comunicação direta e o cuidado individualizado são fundamentais: Daiana troca mensagens com seus clientes frequentemente, recebe feedbacks e responde às dúvidas de forma pessoal.

As vendas de cestas por meio de entregas não são automatizadas, pois os preços são definidos por quilo, enquanto os pedidos costumam serem feitos por unidade. Como os tamanhos dos produtos orgânicos variam muito, não é possível elaborar uma tabela fixa que relacione peso e unidades. Assim, Daiana pesa os itens manualmente, calcula os valores e envia a lista para aprovação do cliente antes do envio. Apesar de demandar tempo, esse procedimento reforça transparência e confiança. O pagamento ocorre apenas depois que o cliente recebe a cesta, confere os produtos e verifica se está tudo em ordem – uma prática incomum, que diferencia o empreendimento, já que na maioria dos serviços o pagamento é antecipado.

Por meio desse contato personalizado, o empreendimento cultiva relações duradouras com os consumidores, que valorizam não apenas a qualidade dos alimentos, mas também a autenticidade e a presença humana por trás da produção. A principal preocupação de Daiana continua sendo manter seus clientes atuais e aprofundar o relacionamento com eles, mais do que apenas atrair novos compradores. Como mencionado anteriormente, ela gostaria de alcançar moradores da própria vizinhança, mas ainda não sabe como fazê-lo e, devido ao tempo limitado, prefere concentrar seus esforços no vínculo com a clientela fixa e na oferta de variedade suficiente para atender às suas expectativas.

Outra estratégia utilizada é a de oferecer pequenos brindes ocasionais, ao invés de promoções. Nas palavras da própria produtora: “Não fazemos promoções porque esse não é o nosso perfil de cliente. As famílias têm um padrão de consumo estável; elas compram a mesma quantidade toda semana. Não são consumidores de baixa renda, que compram mais quando o preço cai.”

Sua abordagem permanece ancorada na relação pessoal. Ela explica: “Há clientes que são fiéis a uma única banca e vão lá toda semana. Outros compram um pouco de cada produtor para ajudar todo mundo. Mas podemos dizer que cerca de 50% dos nossos clientes fixos compram tudo apenas conosco. Para esses, eu guardo alguns produtos – por exemplo, quando tenho poucos morangos e sei que eles sempre levam, eu separo para esses clientes.”

Fontes de Receita (RS)

Esta seção identifica as fontes de renda do empreendimento e explica como o produtor gera receita a partir das atividades descritas anteriormente. A estrutura de preços, as formas de pagamento e os diferentes canais de venda refletem a maneira pela qual o negócio captura valor de seus produtos e serviços. No caso da D&R Produtos Orgânicos, a receita provém principalmente da venda direta de frutas e hortaliças orgânicas através das feiras e das entregas a domicílio.

Atualmente, cerca de 80% da renda total vem das vendas realizadas nas feiras orgânicas da cidade de São Paulo, enquanto os 20% restantes são provenientes das entregas. Entre as três feiras semanais, a que apresenta melhor desempenho financeiro é a Feira do Parque Ibirapuera, responsável por aproximadamente 40% das vendas totais das feiras, seguida pela Feira da Água Branca com cerca de 33%, e pela feira do Tatuapé, que representa em torno de 27%.

Os preços são determinados principalmente pelo tipo de produto. Como o padrão de qualidade é sempre elevado – itens que não o atingem simplesmente não são comercializados – a qualidade não interfere significativamente na formação de preços. Da mesma forma, a sazonalidade pouco afeta os valores: um item está disponível ou não, mas não varia de preço conforme quantidade. Os valores são os mesmos tanto para as vendas nas feiras quanto para as entregas. Nas feiras, os clientes pagam em dinheiro, Pix ou cartão de crédito. No delivery, os pagamentos são feitos exclusivamente por Pix e somente após o recebimento e conferência da cesta, reforçando a lógica de confiança proposta pelo modelo de venda direta.

Dentre os produtos vendidos, morangos e alcachofras representam as categorias mais rentáveis em períodos de boa colheita, com margens de lucro próximas de 65%. As folhas também apresentam bom retorno, em torno de 45%. Já os produtos processados, como geleia de morango, e as frutas em geral apresentam margens menores, em torno de 20%. Os itens adquiridos de outros produtores orgânicos – usados para complementar a banca nas feiras – são os que geram menor margem, cerca de 15%.

Outro fator que contribui para a sustentabilidade econômica do empreendimento é a participação no grupo de certificação orgânica, que reduz de forma significativa os custos anuais com auditoria. Em conjunto, essas diferentes fontes de receita conferem maior estabilidade financeira ao negócio e reforçam sua independência em relação a intermediários.

Recursos Chave (KR)

No Business Model Canvas, os Recursos Chave correspondem aos ativos essenciais que permitem o funcionamento de todo o modelo de negócio. São eles que determinam como cada elemento da estrutura opera e de que forma cada tipo de recurso sustenta as atividades, a produção e o relacionamento com os clientes.

Os recursos físicos constituem a base tangível do empreendimento. Incluem os cerca de 1,5 hectares de terra, o sistema de irrigação, as ferramentas agrícolas, o trator e toda a infraestrutura utilizada nas bancas das feiras orgânicas em São Paulo. Esses elementos garantem estabilidade operacional e permitem autonomia nas etapas de produção e comercialização. No entanto, os recursos materiais, por si só, não asseguram o sucesso do negócio; seu valor depende da forma como são integrados às capacidades humanas e intelectuais.

Os recursos humanos representam o núcleo do funcionamento do empreendimento. Envolve Daiana, o marido, os trabalhadores contratados e um agrônomo consultor. A experiência de Daiana no relacionamento com clientes e o conhecimento prático do marido sobre cultivo orgânico – adquirido desde a infância na agricultura – são os pilares que definem a identidade e o modo de operação da unidade produtiva. A força de trabalho diária é igualmente indispensável: sem ela, a produção simplesmente não aconteceria. Contudo, essa dependência também revela uma vulnerabilidade, pois a disponibilidade limitada de mão de obra confiável restringe a capacidade produtiva e figura entre os maiores desafios enfrentados pelo empreendimento. Como descrito na seção de Recursos, Tecnologia e Produção, trata-se de um negócio familiar de pequena escala, no qual a maior parte das tarefas é realizada pelo casal, com apoio eventual do cunhado. Daiana assume toda a parte administrativa, a comunicação com os clientes, a organização das feiras e das entregas – além de trabalhar presencialmente nas bancas. O marido é responsável pela produção de sementes e mudas, pelo planejamento sazonal e pelo manejo de campo, participando também das vendas.

Os recursos intelectuais são igualmente fundamentais. Incluem a certificação orgânica, que valida os métodos de produção e permite a participação nas feiras certificadas; a reputação construída ao longo dos anos; e as relações de confiança mantidas com a clientela fiel. Esses ativos intangíveis asseguram credibilidade, sustentam o vínculo com os consumidores e justificam o preço especial associado aos produtos orgânicos certificados.

Por fim, os recursos financeiros garantem a sustentabilidade econômica do empreendimento. As receitas provêm principalmente das vendas nas feiras e das cestas entregues a domicílio, enquanto a participação no grupo de certificação reduz significativamente os custos anuais de auditoria. Esses mecanismos fortalecem a resiliência financeira da unidade produtiva e reforçam sua independência em relação a intermediários. Em conjunto, todos esses recursos sustentam a qualidade da produção, a transparência e a confiança – os três pilares centrais da proposta de valor da D&R Produtos Orgânicos dentro da cadeia curta de abastecimento.

Atividades Chave (KA)

Esta seção descreve as principais atividades que o empreendimento deve realizar para que seu modelo de negócio funcione, gere valor e possa se desenvolver. No caso da D&R Produtos Orgânicos, as atividades chave são fortemente influenciadas pelas características da produção orgânica e pela lógica das cadeias curtas de abastecimento, nas quais produção, vendas e relacionamento com clientes são dimensões intimamente conectadas.

A atividade central do empreendimento é a produção contínua de legumes, verduras e frutas orgânicas. Em vez de ciclos sazonais bem definidos, a produção é mantida ao longo de todo o ano, garantindo oferta estável tanto para as feiras quanto para as cestas semanais – seus principais canais de comercialização. A manutenção dos padrões da agricultura orgânica orienta todas as atividades produtivas, exigindo manejo constante do solo, rotação de culturas e controle natural de pragas, práticas fundamentais para assegurar sustentabilidade, regularidade e qualidade.

Outra atividade essencial é a seleção e preparação dos produtos para venda direta. Como Daiana participa pessoalmente das feiras e coordena as entregas, há um cuidado rigoroso com a aparência e a frescura dos alimentos, garantindo que apenas itens de alta qualidade cheguem às mãos dos consumidores. Essa etapa está diretamente ligada à proposta de valor do empreendimento, que combina qualidade orgânica com atendimento personalizado.

Além das atividades de campo e da preparação dos produtos, a comunicação e a gestão do relacionamento com os clientes são funções indispensáveis para manter a proximidade que caracteriza o negócio. Daiana interage intensamente com os consumidores durante as feiras e pelas redes sociais, compartilhando informações sobre o cultivo, a colheita e a disponibilidade dos produtos. Essa transparência contribui para reforçar a confiança e a fidelidade.

Por fim, a coordenação administrativa das vendas, da logística e da certificação orgânica constitui outra atividade vital. Isso inclui o gerenciamento dos pedidos, a preparação das listas de entrega, o acompanhamento dos pagamentos e o cumprimento das exigências do sistema de certificação em grupo. Essas tarefas mantêm o funcionamento do empreendimento em conformidade com as normas e garantem organização eficiente do processo produtivo. No entanto, a limitada disponibilidade de mão de obra confiável continua sendo um entrave estrutural, restringindo a capacidade de ampliação da produção ou de expansão das ações de comercialização.

Parcerias Chave (KP)

Este bloco identifica os parceiros essenciais para o bom funcionamento do modelo de negócio do empreendimento. No contexto de uma unidade produtiva de pequena escala, as parcerias desempenham um papel fundamental ao garantir eficiência operacional, acesso a mercados e sustentabilidade financeira. Para agricultores familiares como a D&R Produtos Orgânicos, a cooperação com outros produtores e organizações torna-se especialmente importante, pois a ação coletiva oferece a força necessária para enfrentar desafios estruturais e competir em um cenário dominado por produtores de maior escala.

A própria lógica das cadeias curtas de abastecimento favorece a construção dessas parcerias. Ao vender diretamente ao consumidor, a D&R Produtos Orgânicos conquista maior independência de intermediários e evita os riscos e perdas de lucro associados à intermediação. No entanto, como toda a produção depende da capacidade de vender diretamente, eventuais excedentes precisam ser doados ou destinados à compostagem – o que, do ponto de vista económico, representa desperdício. Nesse contexto, manter redes colaborativas ajuda a mitigar riscos e a estabilizar o negócio.

Os principais parceiros do empreendimento são os produtores orgânicos vizinhos, de quem Daiana e o marido compram itens que não possuem no momento, garantindo variedade e regularidade na banca da feira. Essa cooperação se baseia em confiança e reciprocidade: todos seguem padrões orgânicos semelhantes e, ocasionalmente, revendem produtos uns dos outros. Essa dinâmica garante que os clientes encontrem uma oferta completa e diversificada, fortalecendo tanto as vendas quanto a reputação coletiva dos agricultores orgânicos da região.

Outra parceria central é o grupo de certificação orgânica, que desempenha papel essencial na conformidade regulatória e na redução de custos. Por meio desse sistema cooperativo, o empreendimento divide despesas relacionadas às análises de solo, água e produtos, além da auditoria externa. Essa certificação coletiva reduz significativamente os custos anuais, tornando o processo economicamente viável para pequenos produtores. Além da economia, o grupo funciona como uma rede de apoio mútuo, onde os membros trocam experiências, discutem novas normas e mantêm um senso de comunidade no setor orgânico.

Além disso, o empreendimento mantém parceria com a GoGreen, uma distribuidora de orgânicos que fornece frutas provenientes de fora do estado de São Paulo. Essa cooperação permite complementar a oferta com produtos que não podem ser cultivados localmente devido às limitações climáticas ou de espaço, novamente com a intenção de garantir a maior diversidade possível aos consumidores.

Estrutura de Custo (CS)

Este bloco identifica os principais custos associados ao funcionamento do empreendimento e analisa sua relação com a rentabilidade e a sustentabilidade financeira do negócio. Compreender a estrutura de custos é particularmente relevante no caso de pequenas propriedades familiares como a D&R Produtos Orgânicos, cuja gestão econômica ainda está em desenvolvimento e cujo controle financeiro se baseia mais na experiência prática do que em métodos sistematizados.

Atualmente, Daiana e o marido não mantêm uma separação contabilística rigorosa entre as despesas do sítio e os gastos relacionados às feiras, o que impede calcular com precisão o peso de cada categoria de custo. Segundo Daiana, eles “ainda estão aprendendo a administrar”, pois até quatro anos atrás iam para feiras em São Paulo apenas duas vezes por semana e possuíam uma reserva financeira. Hoje, além das complicações logísticas com as quatro feiras semanais (uma das três feiras ocorre duas vezes), estão endividados após contrair um empréstimo bancário para ampliar a produção, construir novas estufas e investir em infraestrutura. Apesar desses investimentos, o retorno esperado ainda não foi alcançado, e o empreendimento opera atualmente no negativo.

Os principais custos incluem sementes, energia elétrica, mão de obra e logística, seguidos pela compra de insumos agrícolas. O gasto mais elevado no momento refere-se às sementes – especialmente as de morango, que são renovadas duas vezes ao ano. Antes importadas do Chile e da Espanha, agora são adquiridas no sul do Brasil, o que reduziu parcialmente os custos, mas ainda representa um investimento significativo. A energia elétrica constitui outro custo importante, sobretudo no terreno arrendado – onde localiza-se a principal área de cultivo –, que ainda não dispõe de energia solar, gerando contas altas nos períodos de maior irrigação.

A mão de obra representa um custo constante e essencial, já que o empreendimento depende tanto de trabalhadores fixos quanto dos diaristas. Daiana e o marido conseguiram reduzir algumas despesas ao dirigirem eles próprios o caminhão de transporte para as feiras, eliminando a necessidade de contratar motorista, mas os salários e pagamentos diários continuam compondo uma das maiores parcelas do orçamento. Os custos logísticos – especialmente combustível, manutenção do veículo nos deslocamentos frequentes entre Cotia e as feiras de São Paulo – também têm peso relevante.

Há ainda custos periódicos relacionados à compra de insumos orgânicos, como esterco e substrato, adquiridos em maior volume a cada poucos meses, gerando picos sazonais de despesa. Gastos ocasionais com manutenção – como a substituição de plástico de estufa danificado ou reparos após ventanias e tempestades – também contribuem para aumentos pontuais no total de despesas.

De modo geral, os custos mantêm certa estabilidade ao longo do ano, com elevações a cada três ou quatro meses devido à compra de insumos ou sementes. Apesar dessa regularidade, Daiana explica que a margem de lucro ainda é baixa e que o empreendimento permanece “no vermelho”, principalmente devido à recente expansão e aos investimentos contínuos em infraestrutura produtiva. Avançar na organização financeira e estabelecer uma separação mais clara entre custos de produção e de comercialização são passos essenciais para fortalecer a sustentabilidade econômica da unidade produtiva no longo prazo.

Imagem 5 - Produção do empreendimento
Fonte: Família



Discussão comparativa: Casos Europeus de SFSC vs. Caso Brasileiro

Comparar os estudos de caso europeus com o caso brasileiro exige cautela, pois os contextos em que esses sistemas operam são profundamente distintos. As propriedades europeias analisadas estão localizadas em pequenos assentamentos rurais, com clima temperado, vegetação específica e mecanismos de apoio governamental muito diferentes dos encontrados no Brasil. Já a D&R Produtos Orgânicos está situada na fronteira metropolitana de São Paulo, uma megacidade com mais de 20 milhões de habitantes, onde a produção, a distribuição e o comportamento do consumidor são moldados por uma realidade socioeconômica completamente distinta. Apenas a escala das unidades produtivas já ilustra essa assimetria: enquanto as fazendas europeias geralmente possuem 10 hectares ou mais, a pequena propriedade de Daiana possui apenas cerca de 2 hectares, com uma força de trabalho familiar muito menor e recursos significativamente mais limitados. Tais diferenças de tamanho, clima, densidade populacional, envolvimento familiar, estrutura de mercado e incentivos políticos tornam inviável uma comparação direta do funcionamento das cadeias curtas de abastecimento entre os dois contextos. Além disso, enquanto o conjunto de casos europeu permite identificar padrões comuns, o caso brasileiro é representado por apenas uma unidade

produtiva, o que limita generalizações e exige uma abordagem interpretativa, e não estritamente comparativa.

Entre os estudos de caso europeus, emergem várias características comuns que contrastam com a realidade da D&R Produtos Orgânicos. As propriedades europeias operam em localidades rurais de baixa densidade populacional, onde os produtores dependem fortemente do enraizamento territorial, das tradições regionais e de relações de longa data dentro de pequenas comunidades. Seus mercados são voltados principalmente para vilas próximas, instituições locais, visitantes sazonais e eventos regionais, formando redes de consumo geograficamente compactas. Em ambos os contextos, a confiança é um pilar central das vendas diretas e sustenta relações duradouras entre produtores e consumidores. No entanto, enquanto na Europa essa confiança está frequentemente ligada à proximidade geográfica e ao reconhecimento comunitário, no Brasil ela precisa ser construída e mantida apesar de uma distância física e social muito maior, exigindo arranjos logísticos diferentes e um gerenciamento de relacionamento mais intencional. Para a D&R Produtos Orgânicos – instalada na periferia de uma grande aglomeração urbana – a base de clientes é moldada por essa proximidade com São Paulo: em vez de depender da demanda rural, a unidade produtiva precisa acessar o mercado urbano da renda-alta, deslocando-se semanalmente para feiras localizadas entre 45km e 60 km. Assim, a lógica de funcionamento da cadeia curta assume uma forma distinta: as vendas diretas são essenciais não pelo enraizamento comunitário, mas porque consumidores urbanos buscam deliberadamente produtos orgânicos através do atendimento personalizado.

Outra diferença importante está nas motivações para a adoção da cadeia curta. Nas fazendas europeias, a transição para a SFSC costuma ser uma resposta a pressões de mercado, como oscilações no preço do leite, instabilidade nos canais de venda por atacado ou a necessidade de diversificação financeira. Nessas situações, a venda direta aparece como uma estratégia para recuperar autonomia, aumentar margens e diferenciar-se pela qualidade artesanal. No caso da D&R Produtos Orgânicos, porém, a permanência na cadeia curta decorre inicialmente de tradição familiar e, mais tarde, transforma-se em uma afirmação consciente da proposta de valor, centrada na confiança, na proximidade e no relacionamento personalizado. Enquanto na Europa o modelo é adotado para preservar a viabilidade econômica em mercados rurais, no Brasil é adotado para preservar autenticidade e valor relacional em um contexto socioespacial completamente diferente.

Outro contraste aparece na estrutura dos canais de venda. As propriedades europeias tendem a diversificar sua atuação em SFSC, combinando lojas na fazenda, entregas domiciliares, eventos locais, agroturismo e parcerias institucionais. Seus circuitos de venda são regionalmente distribuídos e territorialmente ancorados. Já a D&R Produtos Orgânicos depende exclusivamente das feiras orgânicas urbanas e, desde a pandemia, das entregas a domicílio. O uso de aplicativos como o Uber demonstra uma adaptação às complexidades

logísticas de uma megacidade, permitindo manter identidade de marca e atendimento personalizado mesmo durante o processo de entrega. Enquanto as fazendas europeias expandem-se por meio de canais regionais múltiplos, a pequena propriedade brasileira precisa navegar um mercado metropolitano altamente centralizado e competitivo, no qual o acesso às feiras orgânicas é estruturalmente restrito e baseado em redes históricas.

Por fim, a natureza do enraizamento comunitário também difere de forma marcante. Nos casos europeus, a inserção local é profunda, sustentada por laços de vizinhança e práticas culturais regionais. Seus clientes são, em grande parte, vizinhos, turistas ou moradores sazonais. Já a D&R Produtos Orgânicos não depende de enraizamento rural – seu entorno imediato está cada vez mais urbanizado, e a maioria dos residentes locais não compra diretamente do sítio. Seu enraizamento ocorre por meio de redes urbano–rurais, conectando a unidade produtiva a clientes de longa data na cidade de São Paulo que valorizam atendimento personalizado e confiança nas práticas orgânicas.

Lista de Imagens

Imagem 1 – Print do Google Maps Fonte: Autor	2
Imagem 2 - Vegetação nos entornos da propriedade Fonte: Sonia Marques (fotografia local) .	2
Imagem 3 - Produção do empreendimento e Daiana Fonte: Família	5
Imagem 4 - Banca nas Feiras Orgânicas de São Paulo Fonte: Família	9
Imagem 5 - Produção do empreendimento Fonte: Família	18

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de negócios Canvas Fonte: Autor.....	10
--	----