

VENDER MELHOR PARA VENDER MAIS:

5 LIÇÕES QUE TODA COOPERATIVA
OU ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTURA FAMILIAR
DEVE CONSIDERAR NO ACESSO
A MERCADOS PRIVADOS



Vender melhor para vender mais [recurso eletrônico] : 5 lições que toda cooperativa ou associação de agricultura familiar deve considerar no acesso a mercados privados / Ana Moraes Coelho, Jessica Chryssafidis (organizadores) ; Lais de Oliveira Alvarez, Samuel de Mello Pinto (autores). - São Paulo: FGVces, 2026. 39 p.

ISBN: 978-85-94017-40-6

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas agrícolas. 3. Agricultura familiar - Brasil. 4. Vendas - Administração. I. Coelho, Ana Moraes. II. Chryssafidis, Jessica. III. Alvarez, Lais de Oliveira. IV. Pinto, Samuel de Mello. V. Fundação Getulio Vargas.

CDU 334(81)

Ficha catalográfica elaborada por: Cristiane de Oliveira CRB SP-008061/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

01.

SUMÁRIO

01	SUMÁRIO	03
02	EXPEDIENTE	04
03	APRESENTAÇÃO	05
04	SOBRE O PROGRAMA RAÍZES DA CARTINGA	06
05	VAMOS AGORA ÀS NOSSAS 5 LIÇÕES.....	10
06	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36



02.

EXPEDIENTE

Iniciativa

Programa Raízes da Caatinga

Realização

IDH Brasil

Execução

Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (FGVces)

Coordenação geral

Fernanda Carreira

Coordenação da pesquisa

Ana Moraes Coelho, Jessica Chryssafidis

Pesquisa e elaboração

Laís de Oliveira Alvarez, Jessica Chryssafidis, Samuel de Mello Pinto

Projeto gráfico

Betina Nilsson

Diagramação

Jose Roosevelt Junior | Mediacts

Fotografias

Caio Momesso, Samuel Mello

Apoio

Laudes Foundation

Citação sugerida

FGVces – Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas. Vender melhor para vender mais: 5 lições que toda cooperativa ou associação de agricultura familiar deve considerar no acesso a mercados privados. São Paulo: FGVces, 2026. 39 p.

03.

APRESENTAÇÃO

O acesso a mercados não é um caminho linear. Trata-se de uma jornada marcada por diferentes etapas, aprendizados, ajustes e desafios. Tomar decisões sobre onde vender, comunicar de forma correta os diferenciais dos produtos, administrar processos de negociação que demandam tempo são somente alguns dos dilemas que marcam a realidade de cooperativas e associações de agricultores familiares. Foi a partir dessa leitura, somada com uma bagagem de lições e histórias aprendidas no âmbito do programa Raízes da Caatinga, que surgiu a motivação para a elaboração deste material.

Nesse contexto, o objetivo do guia **Vender melhor para vender mais** é apoiar cooperativas e associações da agricultura familiar a compreender que mercados possuem muitas diferenças entre si. E, a partir disso, orientar sobre como construir estratégias comerciais mais conscientes, realistas e adequadas à capacidade produtiva e organizacional de cada grupo.

04.

SOBRE O PROGRAMA RAÍZES DA CAATINGA



O Programa **Raízes da Caatinga** é uma iniciativa criada pela IDH em parceria com a Fundação Laudes, com o objetivo de **promover o desenvolvimento territorial sustentável, a restauração e a conservação do bioma Caatinga, aliadas à inclusão social e produtiva de agricultores familiares**. O Programa atua em três territórios do Semiárido brasileiro – o Sertão do Pajeú, em Pernambuco; o Cariri Ocidental, na Paraíba; e o Sertão do Apodi, no Rio Grande do Norte – buscando fortalecer iniciativas locais que conciliem produção, conservação e geração de renda.

Em 2025, uma das frentes estratégicas do Programa foi o desenvolvimento de capacidades em acesso a mercados privados, com foco no fortalecimento da organização produtiva e dos esforços de comercialização de dez grupos produtivos, entre cooperativas e associações, distribuídos nos três territórios. Esse direcionamento para mercados privados, como o varejo, partiu da necessidade de diversificar os canais de comercialização, considerando que muitos desses grupos já atuam em mercados institucionais. Entre as cadeias priorizadas nessa frente destacam-se a apicultura, a caprinocultura, a fruticultura, a avicultura e o algodão agroecológico.

A frente de acesso a mercados foi conduzida pelo **IDH** em parceria com o **Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces)** e envolveu um conjunto de atividades voltadas ao desenvolvimento de capacidades das

organizações produtivas. Nesse contexto, este material reúne os aprendizados construídos durante a frente de acesso a mercados, a fim de servir como uma ferramenta de consulta para apoiar o dia a dia das organizações produtivas. **Espera-se que, assim, os grupos tenham mais informações sobre caminhos possíveis para ampliar suas vendas – de forma gradual, estratégica e sustentável.**

Boa leitura!



ANTES DE COMEÇARMOS, EIS AQUI ALGUMAS **PREMISSAS** QUE PRECISAM SER CONSIDERADAS PARA O ACESSO A MERCADOS PRIVADOS:

PARA COMERCIALIZAR, A EMISSÃO DE NOTA FISCAL É UMA EXIGÊNCIA LEGAL E FAZ PARTE DA ORGANIZAÇÃO MÍNIMA PARA ACESSAR MERCADOS.

Isso vale para produtores individuais, cooperativas e associações. A boa notícia é que esse processo não precisa ser feito sozinho: sindicatos, associações de apoio, escritórios de contabilidade e o Centro de Atendimento ao Produtor (CAP) do Programa Raízes da Caatinga podem auxiliar na parte administrativa e contábil. Organizar essa frente é um passo básico para quem decide vender de forma regular e estruturada.

OS MERCADOS JÁ TÊM SUAS REGRAS E RARAMENTE MUDAM SEUS PROCESSOS PARA RECEBER UM NOVO FORNECEDOR.

Por isso, cada organização precisa se perguntar com clareza: “Esse mercado faz sentido para nós? Queremos dar esse passo de profissionalização enquanto grupo?”. Vender mais e acessar mercados mais estáveis exige decisão, planejamento e constância — não acontece por acaso nem apenas com boa vontade.



AS EXIGÊNCIAS DE INSPEÇÃO SANITÁRIA EXISTEM E NÃO VÃO DEIXAR DE EXISTIR.

Elas foram criadas para garantir a qualidade dos processos produtivos e a segurança dos alimentos que chegam ao consumidor. Se a estratégia da cooperativa ou associação é crescer, acessar novos mercados e vender com regularidade, se organizar para atender a essas exigências passa a ser parte do caminho. Isso implica ajustes na produção, registro dos processos e, muitas vezes, apoio técnico. Não é simples, mas é um passo necessário para quem decide sair da informalidade e avançar na estruturação do negócio coletivo.

05.



VAMOS AGORA
ÀS NOSSAS 5 LIÇÕES...



LIÇÃO 1

NEM TODO MERCADO FUNCIONA DA MESMA FORMA, É PRECISO ENTENDER SUAS DIFERENÇAS



Os mercados não funcionam todos do mesmo jeito. **Cada tipo de mercado possui uma dinâmica própria**, com diferentes níveis de abertura para produtos da agricultura familiar e diferentes condições para a compra desses produtos. Alguns são mais receptivos, valorizam a produção local e trabalham com relações mais próximas; outros são mais exigentes e estabelecem critérios formais relacionados a aspectos fiscais, sanitários, logísticos e de padronização. **Compreender essas diferenças é um passo fundamental para evitar frustrações e para apoiar decisões** sobre onde e como vender.

NOS MERCADOS LOCAIS, A RELAÇÃO CONTA TANTO QUANTO O PRODUTO

Os mercados locais costumam operar com base na proximidade e na relação direta entre quem produz e quem compra. Em geral, apresentam menor volume de compra e maior flexibilidade nas exigências e formalidades, o que facilita a entrada de produtos da agricultura familiar. A negociação costuma ser direta, muitas vezes feita com a própria pessoa dona do estabelecimento, e baseada na confiança construída ao longo do tempo. A regularidade é importante, mas tende a ser mais ajustável à realidade do produtor, permitindo entregas menores e acordos mais informais, especialmente quando há diálogo e transparência entre as partes. Estamos falando dos

pequenos comércios, das mercearias e dos supermercados de bairro.

REDES PEQUENAS EXIGEM MAIS ORGANIZAÇÃO DO QUE O MERCADO LOCAL

À medida que o mercado passa a operar com mais de uma loja, aumentam também as exigências para os fornecedores. Aqui nos referimos às redes varejistas de pequeno porte, que possuem lojas na mesma cidade e começam a se espalhar para as cidades vizinhas. Essas redes costumam demandar um processo de negociação e de credenciamento para aceitar um novo fornecedor. Depois de feita a parceria, é exigido constância nas entregas e padronização dos produtos. Embora o volume ainda seja relativamente acessível, a necessidade de abastecer mais de um ponto de venda exige maior organização interna e planejamento da produção. A negociação pode continuar próxima, mas tende a envolver mais regras, prazos definidos e acordos comerciais um pouco mais formalizados do que no varejo local.

A forma jurídica do fornecedor também passa a ser decisiva, exigindo a compra via CNPJ. Além disso, a inclusão de produtos da agricultura familiar nesses mercados costuma ocorrer de forma pontual, muitas vezes dependendo da iniciativa de cada loja, e não de uma política estruturada da rede. Isso exige das cooperativas maior investimento na apresentação dos produtos, que passam a disputar espaço nas gôndolas com marcas já consolidadas no varejo.



Em redes e estabelecimentos mais estruturados, a forma jurídica do fornecedor passa a ser decisiva, já que mercados que operam no regime de lucro real dificilmente irão adquirir produtos de fornecedores sem CNPJ.

MERCADOS REGIONAIS EXIGEM ESCALA, PADRÃO E PLANEJAMENTO

Os mercados regionais correspondem a redes empresariais com atuação estadual ou regional, muitas vezes presentes em diferentes municípios e formatos de loja, como supermercados, conveniências e atacarejos. Para acessar esse tipo de canal, as cooperativas precisam “jogar o jogo” do mercado formal, o que envolve capacidade de produção em maior escala, regularidade no abastecimento, atendimento a padrões de qualidade e cumprimento de exigências sanitárias. A negociação deixa de ser direta e passa a ocorrer por meio de estruturas de compra centralizadas, envolvendo diferentes departamentos da empresa tais como compras, qualidade e logística.

Além disso, o acesso a mercados regionais costuma envolver diferentes etapas de avaliação e aprovação, que podem passar por vários departamentos da empresa, como compras, qualidade e financeiro. Esse processo demanda tempo, perseverança, ajustes e, muitas vezes, investimentos por parte das cooperativas, seja na adequação de processos, na obtenção de certificações ou na organização interna. Embora nem sempre resulte em vendas imediatas, esse percurso faz parte da construção da relação comercial e pode abrir caminho para parcerias futuras mais estáveis e de volumes maiores.

NA PRÁTICA

- * **Procure saber quem decide as compras: é o dono do mercado, o gerente ou existe um setor responsável?**
- * **Entenda como o mercado compra de outros fornecedores: os produtos chegam por distribuidora ou direto do produtor? há marcas locais ou predominam marcas maiores?**
- * **Visite o mercado e observe os produtos nas gôndolas: o que aparece no rótulo? qual espaço o produto ocupa na prateleira? como os concorrentes se apresentam?**



LIÇÃO 2

ACESSAR NOVOS MERCADOS TRAZ NOVOS DESAFIOS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO



Quando a organização dá o próximo passo e começa a vender para mercados maiores ou para canais digitais, a oportunidade cresce — e as exigências também. Nesses canais, o “jogo” muda, não é só uma questão de produzir bem: passa a ser necessário garantir escala, regularidade e padrão, lidar com exigências mais formais, como documentação, regras de entrega e, em alguns casos, certificações, além de ter capacidade de gestão e logística para sustentar a operação sem virar correria.

Essa mudança fica muito clara quando olhamos para os canais mais complexos, como grandes grupos varejistas nacionais e plataformas online de grande alcance, por exemplo o Mercado Livre. Eles ampliam o alcance dos produtos e, ao mesmo tempo, exigem um nível maior de profissionalização – tanto na produção quanto na organização do “lado de dentro” da cooperativa.

GRANDES GRUPOS VAREJISTAS NACIONAIS EXIGEM PROFISSIONALIZAÇÃO E SEGUEM REGRAS RÍGIDAS

Quando a cooperativa mira grandes redes com alcance nacional, como supermercados, atacadistas e distribuidores presentes em vários estados, o acesso tende a ser mais estruturado: **decisões guiadas por políticas corporativas, regras padronizadas e processos formalizados**. Mesmo quando existem iniciativas de

flexibilidade para a inclusão de pequenos produtores quanto a prazo de pagamento e volume mínimo, por exemplo, as exigências de entrada seguem altas.

Para entrar nesse canal, os requisitos costumam incluir certificações sanitárias rigorosas, sistemas de rastreabilidade, fornecimento regular de grandes volumes e infraestrutura logística capaz de atender um grande volume de entregas. Também pode ser necessário lidar com contratos mais complexos e com necessidades de gestão que se aproximam de rotinas de áreas como jurídico, financeiro e comercial. Na prática, isso significa que alguns pontos viram “porta de entrada” obrigatória. Um exemplo é a certificação sanitária para produtos de origem animal, como SIE (estadual) ou SIF (federal)¹, colocada como condição mínima para que o produto seja considerado apto a entrar nesse tipo de rede.

Além disso, cresce a complexidade logística: atender redes maiores costuma exigir circulação por distâncias maiores e entregas com qualidade preservada; e, em alguns casos, é necessário abastecer centros de distribuição (CDs), que operam com fila de recebimento, agendamento, inspeção e processos rígidos — exigindo planejamento e capacidade operacional mais avançada. E tem um fator decisivo: preço e competitividade. Entrar nesse canal reforça a importância de uma gestão eficiente de custos e processos e da profissionalização do produto, porque a comparação com a indústria em larga escala é parte do jogo. Isso demanda maturidade organizacional: formalização, capacidade de negociação, regularidade no fornecimento, certificações em dia e apresentação clara e profissional do produto.

¹ O SIE (Serviço de Inspeção Estadual) e o SIF (Serviço de Inspeção Federal) são sistemas de fiscalização sanitária que garantem que produtos de origem animal atendam às normas de higiene e segurança alimentar. O SIE permite a comercialização dentro do estado, enquanto o SIF autoriza a venda em todo o território nacional e exportação.

MERCADOS DIGITAIS AMPLIAM ALCANCE, MAS CRIAM NOVAS ROTINAS E DESAFIOS

Os mercados digitais podem dar alcance nacional e ampliar muito a visibilidade do produto, conectando produtores a consumidores de diferentes regiões. Mas eles trazem desafios logísticos e operacionais próprios, que exigem um novo conjunto de competências da organização. Nesse universo entram marketplaces grandes — como o Mercado Livre. A empresa possui o programa “Full”, que exige envio de estoque por parte dos fornecedores para um centro de distribuição (geralmente em São Paulo), com a plataforma assumindo a logística de entrega e oferecendo entregas mais rápidas ao cliente e maior visibilidade do produto.

Para cooperativas de regiões como Norte e Nordeste, isso pode representar uma barreira significativa: custos com transporte, estocagem remota e antecipação de produção sem garantia de venda tornando o processo mais desafiador, especialmente para quem ainda está no processo de estruturação. Também é um canal que não favorece produtos frescos ou perecíveis, por limitações de armazenamento e transporte. Para produtos não perecíveis, o sucesso depende de conseguir operar um modelo de e-commerce com rotinas claras: gestão de estoque à distância, emissão de documentos fiscais, certificações para trânsito interestadual e estratégias de marketing digital para se destacar na plataforma.

Apesar dos obstáculos, pode ser uma rota estratégica de diversificação para grupos dispostos a investir em comunicação, tecnologia e logística específica, construindo presença digital e nacional com formas novas de se relacionar com o consumidor final.

CRESCER PODE AUMENTAR O VOLUME – E APERTAR A CONTA

Existe um paradoxo importante: alguns canais mais acessíveis podem trazer menos volume e, ainda assim, gerar margens mais atraentes, enquanto canais com mais potencial de escala podem pagar menos por unidade e exigir investimentos em organização e logística. Por isso, avançar para novos mercados precisa ser uma decisão calculada, olhando custos e capacidade real — e não apenas a vontade de vender mais. Assim o crescimento tem de vir acompanhado de certificações em dia, gestão de custos e processos, de controle financeiro como fluxo de caixa, contas e estoque, de garantia de qualidade e comunicação dessa qualidade, para que o avanço não vire aperto.

CRESCER TAMBÉM É RECONHECER QUANDO É PRECISO DE APOIO

Nesses canais mais complexos, surgem demandas que pedem competências específicas, como jurídico, financeiro e comercial. Assim, pode fazer sentido contar com apoio mais especializado, seja para lidar com contratos e exigências mais complexas nessas áreas ou até para cuidar da comunicação e marketing. Dada a necessidade de rotinas mais estruturadas que esses canais demandam, faz parte do processo reconhecer quando é melhor alocar recursos para contratação de serviços especializados, no lugar de uma pessoa interna da diretoria da cooperativa que já cuida de muitas tarefas simultaneamente.

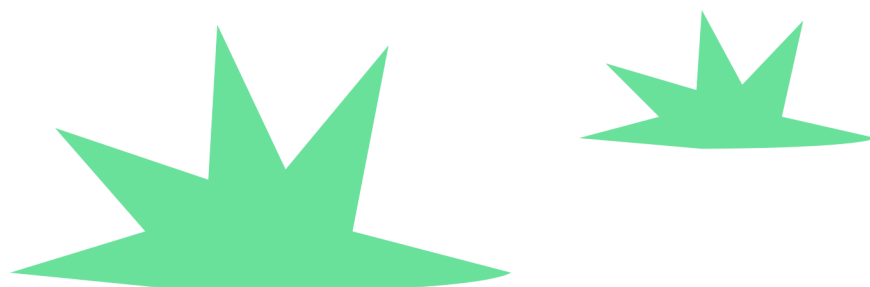
NA PRÁTICA

* Se a meta é grande rede nacional:

Conseguimos manter fornecimento regular e padronizado de grandes volumes? Temos rastreabilidade e documentação organizada para auditorias, inspeções e processos mais rígidos? Já consideramos como funciona o acesso aos centros de distribuição (CDs) – agendamento, inspeção, regras de recebimento – e o impacto disso no nosso planejamento? Nosso preço fecha a conta com margem, considerando custos e exigências do canal?

* Se a meta é vender online:

O produto é não perecível e “viaja bem”? Conseguimos operar estoque à distância, documentos fiscais e certificações para trânsito interestadual? Temos rotina mínima de comunicação e marketing digital para gerar visibilidade e venda? Se houver exigência de estoque centralizado, já calculamos custos e riscos logísticos e financeiros?



LIÇÃO 3

QUANDO O MERCADO MUDA, A ESTRATÉGIA MUDA



Cada tipo de mercado e cada público-alvo demandam uma estratégia própria, e isso tem consequências diretas na forma de apresentação de um produto. Vamos a um exemplo prático: comercializar mel a granel envolve decisões muito diferentes daquelas necessárias para vender mel em embalagens fracionadas, com identidade visual elaborada por uma pessoa especialista em rótulos e foco em consumidores que buscam produtos diferenciados. Para um mercado interessado em grandes quantidades e que possui uma unidade própria de beneficiar, fracionar, distribuir, não faz sentido comprar mel em pequenas embalagens, rotuladas, diferenciadas. Da mesma forma, para um empório de produtos naturais, certamente será importante que o mel esteja apresentado de uma forma alinhada com o que consumidores de produtos premium demandam. Portanto, a forma como a cooperativa apresenta o seu produto impactará diretamente o tipo de mercado que conseguirão comercializar.

A boa notícia é que nem todo agricultor ou cooperativa precisa acessar todos os tipos de mercado: escolher onde faz sentido atuar é uma decisão estratégica que ajuda a concentrar esforços e construir caminhos mais coerentes.

DEFINIR O POSICIONAMENTO DA SUA MARCA E DO SEU PRODUTO PASSA A SER UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA

O posicionamento diz respeito à forma como o produto ou a cooperativa são percebidos por quem compra. É a mensagem principal que se deseja comunicar ao mercado e que ajuda o comprador a entender, de forma clara, o que torna aquele produto diferente dos demais. Um bom posicionamento destaca atributos nos quais a organização se diferencia, como qualidade, modo de produção, origem territorial ou compromisso socioambiental.

É a partir da reflexão coletiva do posicionamento, que uma cooperativa vai definir em qual 'prateleira do mercado' ela quer estar. Utilizando o exemplo do mel, uma cooperativa pode optar por um posicionamento voltado ao preço competitivo e comercialização em larga escala, priorizando volumes maiores, embalagens simples e exportação. Nesse caso, o foco está na competitividade de preço e no atendimento aos requisitos do mercado internacional.

Por outro lado, a cooperativa pode escolher um posicionamento orientado à diferenciação, destacando atributos como a origem territorial, a florada predominante e os valores socioambientais envolvidos. Esse caminho tende a dialogar com o consumidor final diretamente, demandando outras formas de apresentação, comunicação mais elaborada e acesso a nichos específicos de mercado. Ambos os caminhos são possíveis e podem até mesmo coexistir dentro da mesma cooperativa ou associação. Porém, serão necessárias estratégias distintas — e é justamente essa escolha que orienta todas as decisões seguintes da comercialização.

ESCOLHER O PÚBLICO-ALVO AJUDA A DIRECIONAR TEMPO, RECURSOS E INVESTIMENTOS

O público-alvo corresponde às pessoas que a cooperativa pretende alcançar com seus produtos e para as quais serão direcionados os esforços de venda. Definir esse público significa compreender não somente o perfil do mercado em si, mas do cliente dele: quem compra e consome o produto. No caso do mel, vamos supor que temos esses dois públicos bastante distintos, veja a seguir:

O público A se refere a consumidores que utilizam o mel no dia a dia, mas principalmente como remédio quando estão com tosse ou dor de garganta. Costumam comprar mel na farmácia ou no atacarejo mais barato da cidade. Para esse público, o preço e a garantia de que o mel é puro são suficientes para direcionar a compra. Sabendo desse perfil de consumidor, o mercado vai estar mais interessado em fornecedores que oferecerem um preço competitivo e nos serviços agregados ao produto, como logística ágil e cumprimento de prazos.

Já o público B se refere a consumidores que utilizam o mel no dia a dia no café da manhã, para comer com iogurte e granola. São interessados na origem do produto e nos sabores diferenciados. Esse público costuma comprar produtos da agricultura familiar e a percepção do benefício para sua saúde e do impacto gerado a partir de sua compra é mais importante que somente o preço na decisão sobre qual produto levar. Vejam que esse mercado vai buscar fornecedores que tenham um vínculo com a agricultura familiar, o território da Caatinga e que tenham **certificações que garantam essa origem expressas no design da embalagem.**

Esses dois exemplos mostram como públicos diferentes valorizam aspectos distintos do mesmo produto. **Conhecer o que direciona a compra do cliente em cada mercado ajuda a cooperativa a melhor orientar seus esforços**, evitando estratégias genéricas e investimento onde faz mais sentido para o público-alvo escolhido.



O que pode gerar valor no seu produto?

(Lembre-se: cada organização deve escolher, dentre esses elementos, quais ela quer investir de acordo com as escolhas de mercado. Não precisa, e nem tem como, entregar tudo isso ao mesmo tempo).

Padrão do produto e qualidade: uniformidade, aparência, padronização e características sensoriais.

Volume e regularidade: capacidade de fornecimento contínuo e previsibilidade das entregas, constância independentemente das safras ou ciclos de colheita.

Origem e território: local de produção, identidade territorial e vínculo com o bioma

Certificações: orgânica, comércio justo, segurança alimentar, entre outras, de acordo com o mercado acessado.

Preço competitivo ou custo atrativo

Serviços agregados ao produto: logística eficiente, cumprimento de prazos, garantia, facilidade de compra e atendimento.

Marca, embalagem e rotulagem: design, clareza das informações, identidade visual e facilidade de uso.

NA PRÁTICA

★ **Defina em qual “prateleira de mercado” o grupo quer estar:**

em qual tipo de mercado gostaríamos de ver nosso produto? A forma como nosso produto está apresentado hoje combina com o mercado que queremos acessar? Se fôssemos clientes desse mercado, nosso produto “faria sentido” na prateleira?

★ **Entenda qual é o público-alvo do seu produto:**

Quem é o cliente final? Esse cliente compra pelo preço, pela confiança, pela origem ou pelos benefícios percebidos? Ao ver o produto, o cliente percebe que ele tem aquilo que procura?



LIÇÃO 4

TER QUALIDADE NÃO BASTA: É PRECISO SABER COMUNICAR



É comum imaginar que a qualidade do produto “fala por si só”, mas ter qualidade é apenas meio caminho andado para acessar novos mercados. Na prática, quem compra só reconhece valor quando consegue entender o produto — e isso depende de como ele é apresentado e explicado. Muitas cooperativas têm produtos excelentes, produzidos de forma responsável e com forte vínculo territorial, mas ainda assim enfrentam dificuldades para avançar com compradores mais exigentes (como o varejo) quando esses atributos não ficam claros na comunicação.

E comunicar não é só “falar bonito”: é facilitar a vida de quem compra. Na internet e na prateleira, as pessoas querem entender rapidamente: o que é, como usa e quem fez ou produziu. Além dos produtos, elas querem saber as histórias. E, quando o mercado tem maior escala, cresce a disputa por espaço e atenção — e a apresentação conta ainda mais.

Por isso, comunicar bem não é “enfeitar”. É tornar o valor visível: embalagens profissionais e atrativas, rótulos claros, identidade visual, narrativas sobre a origem e os diferenciais bem contados, imagens em alta resolução, informações técnicas organizadas de forma clara e acessível é um jeito simples de apresentar o produto e a cooperativa em qualquer oportunidade comercial. Esses elementos, além de ajudarem o comprador a entender o valor do

produto e confiar no fornecimento, fortalecem a chance de abrir (e manter) novos canais de venda.

TER UM MATERIAL DE APRESENTAÇÃO ABRE PORTAS E VIRA “CARTÃO DE VISITA”

Um folder ou portfólio simples são essenciais como uma ferramenta visual e profissional para apresentar a cooperativa e os produtos aos mercados e ser usado como “cartão de visita do grupo”. Ele serve para situações reais — reuniões, feiras e visitas de compradores — ajudando a mostrar organização e valorizando história, território e identidade. Nesse material, não pode faltar informações como:

- ★ História da cooperativa: fundação, número de cooperados, capacidade produtiva
- ★ Linha de produtos, selos e certificações
- ★ Nome e contato do representante comercial da cooperativa.

Além disso, esteja pronto para apresentar o produto em oportunidades comerciais com amostras do produto, comunicando com confiança, mas mantendo a escuta.

LEVE O CAMPO PARA A TELA: HOJE, VENDER TAMBÉM PASSA PELO CELULAR

Redes sociais ajudam a tornar o produto visível e compreensível para mais pessoas — elas colocam a organização em contato com públicos que não chegam até o território e abrem novas formas de apresentar o que vocês produzem. Além do produto, as pessoas querem saber as histórias: contar sobre a origem, quem produz, mostrar “os causos” e os fatos mais corriqueiros que, para quem

produz, fazem parte do dia a dia, mas para quem consome, e está longe da realidade do campo, são histórias que interessam, que despertam a vontade de comprar, e que ajudam a construir uma marca. Para não travar, comece pelo básico que o público busca na internet: o que é, como consumir e quem produziu. E lembre-se: marketing de conteúdo funciona melhor com constância e compromisso, por isso vale definir uma pessoa responsável para manter o ritmo das postagens e ser a responsável pelas redes sociais. A depender das possibilidades, também vale considerar contratar uma pessoa ou uma empresa especialista em redes sociais. Se isso for importante para o público-alvo, isso passa a ser importante para a cooperativa ou associação.

DIFERENCIAR EXIGE ARGUMENTOS CONCRETOS (NÃO SÓ “QUALIDADE”)

As mensagens estão muito parecidas no mercado. Por isso, é importante identificar atributos tangíveis e práticos para contar uma história que conecte o comprador ao trabalho de quem produz. “Produto bom” não basta como mensagem, é necessário transformar palavras como “qualidade” e “sustentabilidade” em algo mais explicável: quais atributos tornam seu produto único para um comprador específico? Quando uma história sobre o produto é bem contada, ela pode fortalecer a experiência de marca e aumentar a disposição a pagar, porque cria conexão e significado. Se o mercado não entende por que o produto é excepcional e o que o torna único, oportunidades de valorização são desperdiçadas.

EMBALAGEM, RÓTULO E IMAGEM: É ASSIM QUE TRANSPARECE A QUALIDADE

A decisão de compra começa pelo que a pessoa consegue entender em poucos segundos — e aí a apresentação pesa. A embalagem não serve só para “ficar bonita”: ela protege o produto e influencia conservação e logística. Ao mesmo tempo, o rótulo precisa ser claro e não pode induzir a interpretações enganosas sobre o que o produto é. E, quando a primeira vitrine é uma mensagem no WhatsApp, um catálogo ou uma rede social, boas fotos ajudam o comprador a avaliar e decidir com mais segurança. Por isso, vale investir em embalagens profissionais, identidade visual da marca, informações técnicas organizadas e fotos profissionais em alta resolução — para que a qualidade e os diferenciais não fiquem “invisíveis”.

Nesse sentido, é muito importante a cooperativa ou associação considerar a contratação de serviços especializados em design de marca e embalagem. Cores, fontes, tamanhos, desenhos, tudo importa para que o resultado final seja harmônico e passe a impressão desejada.





Pitch do Círculo Dourado - 2 minutos para fazer o valor aparecer

*** O que é um pitch?**

“Pitch” é um termo em inglês usado no mundo dos negócios para uma apresentação rápida e objetiva: uma versão breve da história e um resumo de 2 minutos para convencer alguém a conhecer melhor um negócio, uma ideia ou um produto.

*** Por que o pitch ajuda na venda?**

Um bom pitch: (1) aumenta as chances de capturar a atenção de potenciais clientes, (2) permite apresentar a cooperativa de forma rápida, objetiva e impactante, e (3) ajuda a aproveitar melhor oportunidades informais.

*** Como organizar o pitch com o círculo dourado?**

A técnica do círculo dourado (Simon Sinek) organiza sua fala em três perguntas:

- * Por quê: o propósito, a causa, a razão de existir.
- * Como: o processo, os diferenciais, os valores.
- * O quê: o produto/serviço, a entrega concreta.

A ideia central é que as pessoas se conectam com o porquê (o que vocês acreditam) — e isso ajuda a tornar o valor do produto mais compreensível e memorável.

★ **Por que essa técnica pode ser útil?**

Ela ajuda a criar conexão emocional, fortalecer o propósito da marca, inspirar segurança e confiança e permitir diferenciar-se e ganhar atenção.

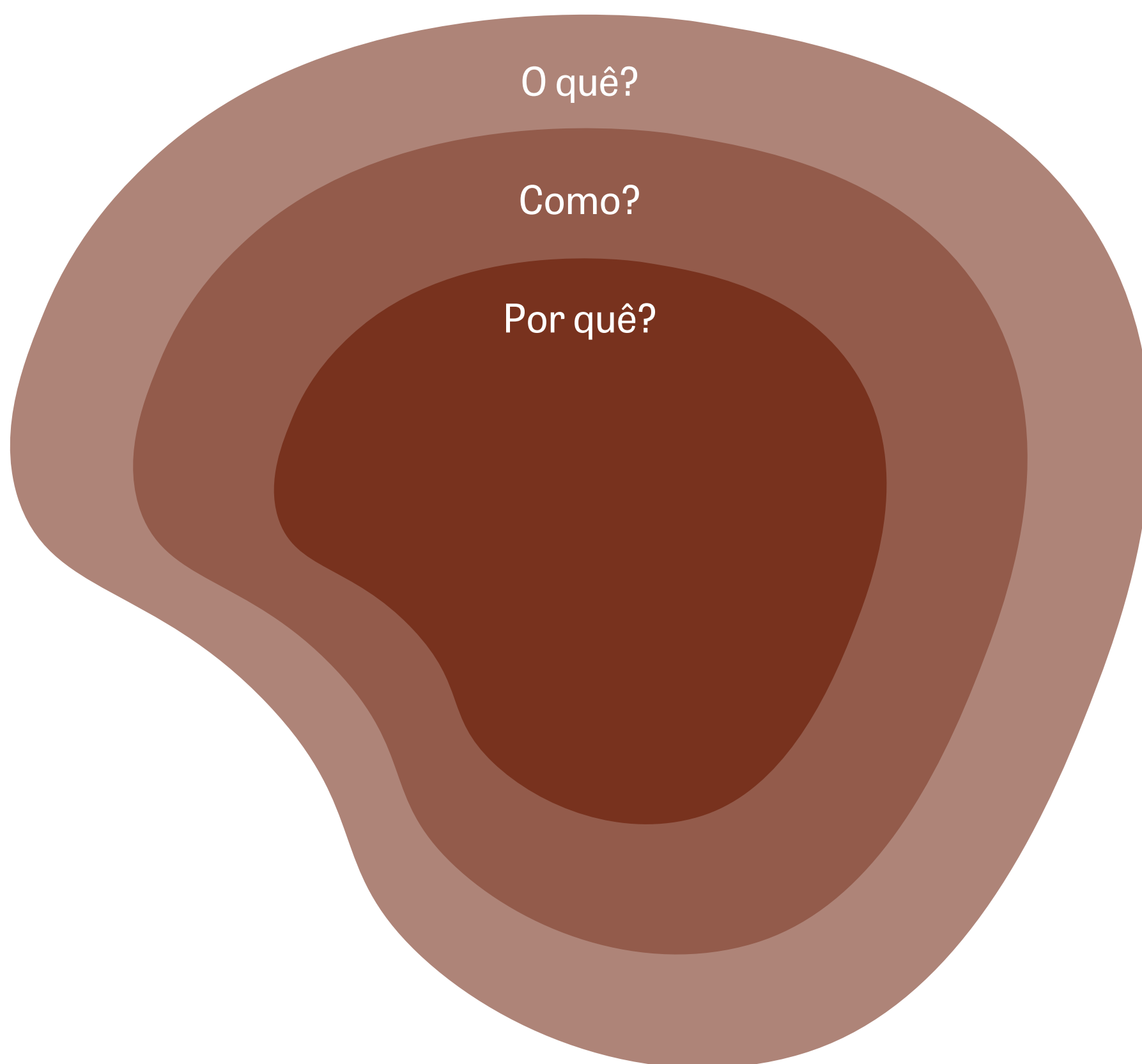
★ Modelo pronto (roteiro simples)

“Acreditamos que...”

“Por isso, trabalhamos para...”

“Eu sou [Nome] e represento a [Nome da cooperativa].”

“[Explique o que a cooperativa faz e utilize bons argumentos].”



NA PRÁTICA

- ★ **Mantenha seu kit de comunicação sempre pronto e consistente:**

já temos um folder/ portfólio com as informações essenciais? Nossa identidade visual (logo, cores, tipografia) está definida e sendo usada do mesmo jeito no folder, nas redes sociais e nos rótulos?

- ★ **Temos fotos boas do produto (nítidas, bem iluminadas, em alta resolução) e informações técnicas organizadas de forma simples para compartilhar quando alguém pedir?**

- ★ **Estamos prontos para apresentar o produto em oportunidades comerciais — com materiais e amostras em mãos?**



LIÇÃO 5

VENDER É UM PROCESSO, NÃO UM EVENTO



Quando a gente pensa em vender, é comum imaginar o momento do pedido ou o fechamento do negócio. Mas, na prática, acessar mercados é um processo, não um evento: exige continuidade porque, ao longo do caminho, é comum precisar de mudanças de direção e adaptação, com aprendizado constante, planejamento e consistência.

A venda é fruto de uma jornada composta de muitas etapas e construída em relacionamentos. Antes do fechamento há prospecção, qualificação, logística, gestão, apresentação e negociação; depois, o trabalho continua no relacionamento e pós-venda. Por isso, **a negociação não termina na primeira conversa**: a primeira conversa abre a porta, mas a venda só se sustenta quando a relação segue caminhando — com escuta ativa, envio de amostras, e negociação transparente sobre volume, prazos e logística.

Além disso, **a relação comercial não evolui em linha reta**: pode avançar, pausar, recuar, mudar de direção ou precisar de ajuste devido a condições de mercado, como oscilações de preço, ou fatores externos, como ausência de produto devido a períodos de seca).

PLANEJE PARA EVITAR PREJUÍZO E DAR CONSISTÊNCIA À VENDA

Planejar a produção ajuda a evitar prejuízos e a garantir renda.

Com planejamento, a cooperativa sabe quanto produzir, para quem vender e quando entregar. Isso organiza o trabalho dos cooperados, fortalece a negociação com os compradores e abre caminho para novas oportunidades de venda.

PRIORIZE MERCADOS COM CRITÉRIOS ALCANÇÁVEIS, EVITANDO “ATIRAR PARA TODO LADO”

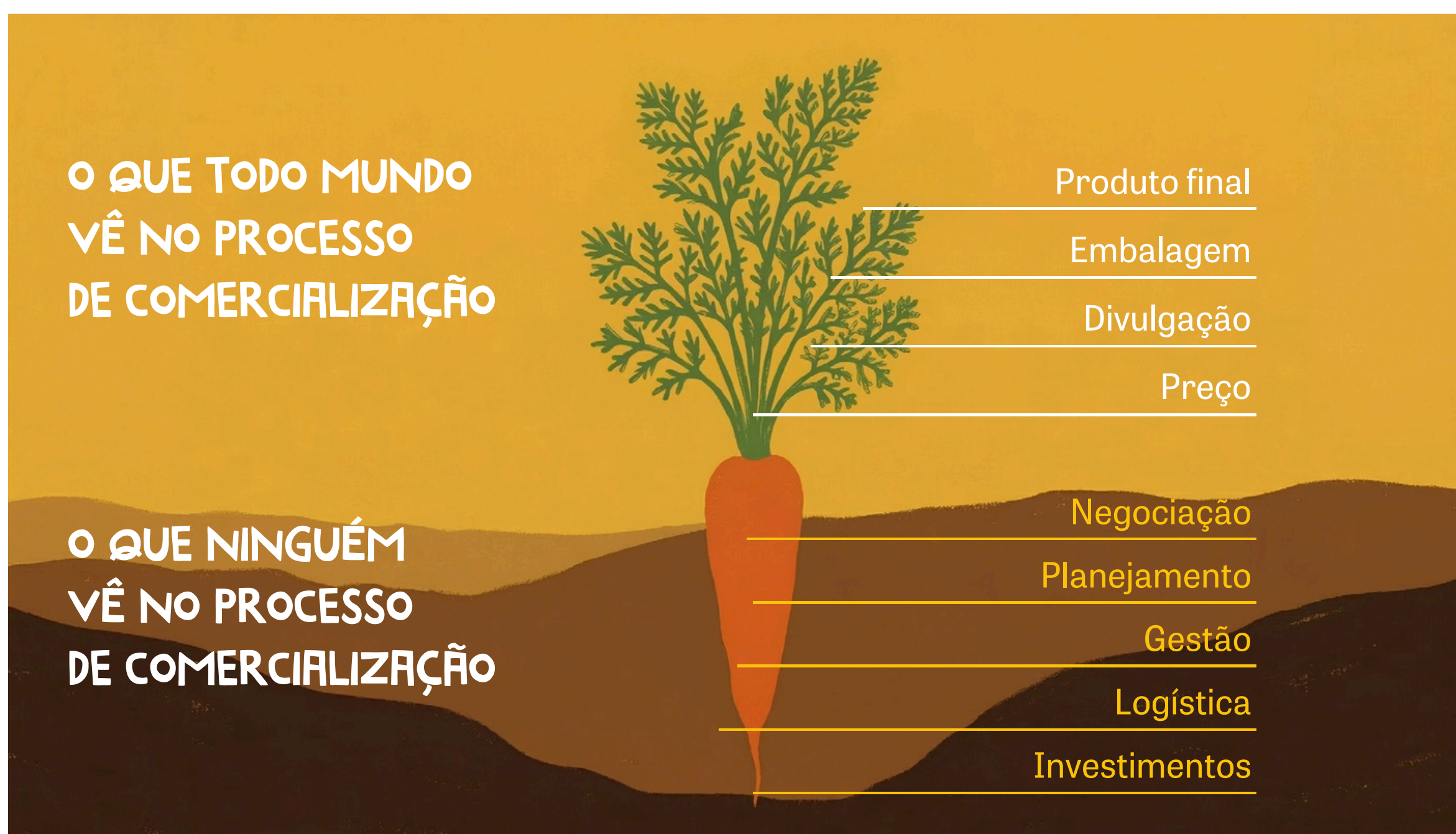
Mais importante do que acertar todas as previsões é saber em que direção o **barco está apontando**. Para decidir onde investir energia e sustentar a venda como um processo contínuo, vale diferenciar mercados de curto, médio e longo prazo. Alguns podem ser acessados rapidamente, com a estrutura que a organização já tem; outros exigem ajustes e preparação; e há aqueles que só fazem sentido mais adiante, como objetivo de crescimento.

Para comparar essas opções e fazer escolhas mais conscientes, utilize critérios como: volume mínimo exigido, preços praticados, exigências de rotulagem e embalagem, requisitos de qualidade do produto, logística necessária, condições contratuais (prazos de entrega, formas de pagamento e políticas do mercado) e certificações exigidas. Esses critérios ajudam a definir o que é possível agora, o que pode ser construído ao longo do tempo e o que, por enquanto, é melhor deixar para depois.

PERSISTÊNCIA EDUCADA E PARCERIA (PARA A CONVERSA NÃO ESFRIAR)

Um “não” pode ser um “ainda não”: persistência educada ajuda a manter a porta aberta. E o tom da relação importa: posicione a relação como ganha-ganha, como uma parceria, não uma submissão. Também é interessante ter uma pessoa responsável

e focada para manter esse relacionamento ativo, sendo sempre ela a alocada para entrar em contato, mandar algum documento necessário, marcar uma conversa e responder eventuais dúvidas.



Fonte: Adaptado de CECAAT (2020)¹.

¹**CENTRAL DA CAATINGA (CECAAT)**. Guia prático para comercialização de agricultura familiar: lições aprendidas no período de pandemia e novas perspectivas. Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.centraldacaatinga.com.br/arquivos/publicacoes/guia_pratico_para_comercializacao_de_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2026.

NA PRÁTICA

- ★ **Mantenha o planejamento interno sempre atualizado:**

já temos uma pessoa responsável pelas vendas? Nosso planejamento comercial está atualizado ou estamos decidindo “no improviso”? O que a gente consegue entregar hoje? Para quais mercados faz sentido vender agora — com a nossa capacidade atual?

- ★ **Vá preparado para cada comprador:**

Quem é esse comprador? O que ele mais valoriza? Ele é mais sensível a preço ou valoriza mais outros atributos? O que devemos enfatizar na conversa com esse perfil?

06.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Acessar mercados é, antes de tudo, construir um caminho possível. Não existe um “atalho” que sirva para todas as cooperativas — e nem precisa existir. O que funciona, na prática, é dar passos que cabem na realidade do grupo, com clareza sobre a capacidade produtiva, o nível de organização interna e o tipo de relacionamento que cada mercado exige. Quando essa base está bem compreendida, as decisões ficam mais conscientes e o esforço começa a gerar resultados com menos desgaste.

Ao longo das cinco lições, a mensagem central é simples: mercados diferentes pedem estratégias diferentes. Em alguns canais, a proximidade e a confiança abrem portas com exigências menores; em outros, a entrada depende de padronização, regularidade, logística e documentos. Por isso, escolher “onde vender” não é apenas uma decisão comercial – é uma escolha que orienta o produto, a forma de apresentar, a rotina de entregas, o preço, os combinados internos e até os investimentos que a organização precisará fazer (em comunicação, gestão, adequação sanitária, estrutura e processos).

Também fica claro que ter um bom produto é essencial – mas não é suficiente. O valor precisa aparecer para quem compra. E, para aparecer, precisa ser comunicado com simplicidade e consistência: um portfólio enxuto, fotos boas, rótulo claro,

identidade visual, argumentos concretos sobre origem e diferenciais. Isso ajuda o comprador a entender rápido o que vocês fazem e reduz barreiras na conversa, principalmente quando o mercado é mais disputado e o tempo de decisão é curto.

Outra virada importante é enxergar a venda como um processo: a primeira conversa raramente fecha negócio, mas quase sempre abre uma possibilidade. A relação comercial se constrói com persistência educada, organização e escuta. Em vez de “tentar de tudo”, tende a ser mais eficiente priorizar poucos canais, acompanhar de perto, aprender com as respostas do mercado e ajustar a rota. Esse aprendizado contínuo — observar, testar, corrigir e tentar de novo — não é sinal de erro: é parte natural de crescer com consistência.

E, quando a cooperativa decide avançar para mercados maiores, os desafios mudam de patamar. A oportunidade aumenta, mas o “lado de dentro” precisa acompanhar: regras combinadas e decisões claras, divisão de tarefas, controle de estoque e fluxo de caixa, rotina de planejamento da produção, organização de documentos e responsabilidade comercial bem definida. Crescer de forma sustentável significa fortalecer essa base antes de “subir o nível” do mercado — para que o avanço traga renda e estabilidade, e não correria e prejuízo.



Por fim, vale lembrar que o acesso a mercados não é só sobre vender mais — é sobre vender melhor, com estratégia, previsibilidade e coerência com o que o grupo consegue sustentar. Quando a cooperativa escolhe bem seus passos, comunica com clareza e organiza sua base interna, ela ganha poder de negociação, reduz riscos e aumenta as chances de construir relações comerciais duradouras. Que este guia seja um material

de consulta no dia a dia: para apoiar conversas, orientar decisões e ajudar cada organização a avançar no seu ritmo. De forma a dar apoio a valorização dos seus produtos, do território e do potencial de gerar renda com conservação e desenvolvimento no bioma Caatinga.

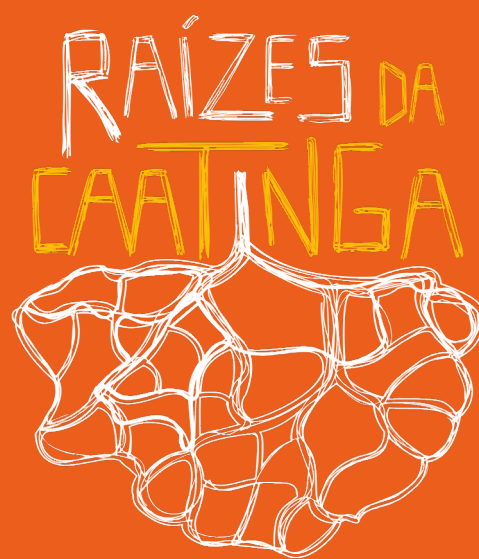




Para levar adiante: dicas para os próximos passos

- 1. Faça um retrato honesto da capacidade atual:**
quanto conseguimos entregar, com que padrão e com que regularidade?
 - 2. Escolha 1 ou 2 mercados prioritários para o próximo ciclo** (em vez de espalhar energia):
compare exigências, volumes, prazos, logística e pagamento.
 - 3. Defina o posicionamento e o público-alvo com clareza:** que valor queremos entregar e para quem? O que esse comprador valoriza de verdade?
 - 4. Organize o “kit de comunicação”** (e mantenha atualizado): portfólio + contato único + embalagens, rótulos e informações técnicas + fotos boas.
 - 5. Estruture a rotina comercial como processo:**
prospecção, envio de amostras quando fizer sentido, negociação, entrega e pós-venda.
 - 6. Fortaleça o básico da gestão para não travar:** nota fiscal, regularização sanitária, logística mínima, controle financeiro e estoque.
 - 7. Registre aprendizados e revise o plano:** o que funcionou, o que não funcionou e o que ajustar no próximo trimestre/semestre.
- 
-
- 

Laudes —
— Foundation



FGV EAESP
CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

