1. O direcionamento para os dois últimos meses

O último bimestre costuma trazer pressão adicional sobre as equipes comerciais. Nesse momento, aumentar a cobrança ou simplesmente intensificar a prospecção não é suficiente. O fechamento positivo depende de priorização, qualidade das negociações, proximidade da liderança e disciplina de execução.

A mensagem central para a equipe é:

> **“Não precisamos simplesmente vender mais. Precisamos direcionar melhor nossos esforços, aproveitar as oportunidades existentes, desenvolver nossos clientes e fechar o ano com crescimento e rentabilidade.”**

Seis frentes de atuação

Frente	Aplicação prática
1. Diagnóstico da carteira e dos resultados	Analisar o acumulado até outubro, metas de novembro e dezembro, clientes em queda, clientes sem positivação e oportunidades de recuperação.
2. Priorizar oportunidades de fechamento	Identificar negociações maduras, clientes com potencial de volume, oportunidades de mix e ações específicas com chance real de conversão.
3. Desenvolver a carteira atual	Ampliar mix estratégico, recuperar produtos com baixa participação, aumentar distribuição e garantir exposição e execução no ponto de venda.
4. Crescer sem perder rentabilidade	Avaliar margem por cliente e produto, evitar descontos sem contrapartida, negociar volume e mix e acompanhar o retorno das ações.
5. Intensificar gestão e acompanhamento	Realizar acompanhamento individual, revisar resultados semanalmente, remover obstáculos e apoiar negociações importantes.
6. Preparar o próximo ciclo comercial	Mapear oportunidades para 2027, registrar negociações pendentes, planejar calendário comercial e identificar necessidades de capacitação.

> **Princípio de gestão: cada oportunidade precisa ter um próximo passo definido, um responsável e um prazo. Identificar problemas sem transformar a conversa em ação não muda o resultado.**

2. Como colocar o tema na rotina comercial

O conteúdo precisa deixar de ser apenas uma apresentação e se transformar em um ritual de gestão. A rotina abaixo ajuda a manter foco e velocidade sem criar reuniões longas ou improdutivas.

Frequência	Atividade	Objetivo
Diária	Reunião rápida de 15 minutos	Alinhar prioridades, oportunidades e obstáculos do dia.
Diária	Contato com clientes prioritários	Fazer avançar negociações, pedidos e compromissos.
Semanal	Revisão de carteira	Identificar oportunidades, riscos, clientes em queda e próximos passos.
Semanal	Reunião com supervisores	Avaliar resultados, corrigir desvios e definir apoio necessário.
Quinzenal	Análise de rentabilidade e mix	Garantir crescimento com qualidade e foco nos produtos prioritários.
Mensal	Fechamento de resultados	Avaliar desempenho, aprendizados e próximos passos.

Regra para toda reunião

Encerrar sempre com três definições: o que será feito, quem será responsável e até quando. A reunião deve gerar compromissos objetivos, não apenas uma lista de problemas.

3. Exemplos de ações que o vendedor pode executar

Tema	Ação prática
Recuperação de clientes	Identificar cinco clientes que reduziram compras e desenvolver um plano de recuperação para cada um.
Aumento de mix	Identificar dez clientes com potencial para incluir novos produtos ou ampliar categorias.
Positivação	Mapear clientes que ainda não compram determinadas categorias e propor uma entrada adequada.
Volume	Negociar oportunidades de abastecimento para novembro e dezembro, respeitando o giro e a capacidade do cliente.
Rentabilidade	Revisar clientes com margem abaixo do objetivo e avaliar preço, mix, verba e contrapartidas.
Execução	Verificar ruptura, exposição, presença dos produtos e oportunidades de melhoria no PDV.
Distribuidores	Construir plano de sell-in, sell-out e estoque saudável, evitando carregamento sem giro.
Grandes contas	Antecipar negociações, calendário promocional, condições comerciais e oportunidades de fechamento.

4. Indicadores para acompanhar

Não acompanhar somente faturamento. O resultado deve ser analisado em várias dimensões para evitar crescimento sem qualidade ou metas que escondam problemas na carteira.

Indicador	O que observar
Faturamento	Evolução versus meta e versus o mesmo período de 2025.
Volume	Crescimento em toneladas e consistência do abastecimento.
Positivação	Número de clientes comprando e evolução da base ativa.
Mix estratégico	Evolução dos produtos prioritários por cliente e canal.
Margem de contribuição	Qualidade do faturamento e rentabilidade das negociações.
Clientes recuperados	Retomada de compras em clientes inativos ou em queda.
Cobertura de carteira	Potencial de desenvolvimento e frequência de atendimento.
Sell-out	Giro real nos clientes e distribuidores, quando houver informação disponível.

5. Perguntas para o supervisor fazer ao vendedor

Utilize estas perguntas nas reuniões individuais e nos acompanhamentos de campo. Elas ajudam a tirar a equipe da postura reativa e estimulam planejamento e responsabilidade.

1. Quanto falta para atingir sua meta de dezembro?
2. Quais são os cinco clientes que podem gerar maior crescimento neste período?
3. Quais clientes estão comprando menos e por quê?
4. Onde temos oportunidade de aumentar o mix?
5. Quais negociações precisam de apoio da liderança?
6. Estamos crescendo com rentabilidade?
7. O que você vai entregar nos próximos sete dias?

Atenção da liderança

As respostas precisam ser sustentadas por dados e exemplos de clientes. Sempre que possível, transformar cada resposta em uma ação registrada no plano de acompanhamento.

6. Plano de execução — próximos 60 dias

O plano divide o esforço em duas etapas complementares: novembro para acelerar oportunidades e dezembro para converter, fechar e proteger a rentabilidade.

NOVEMBRO — ACELERAR OPORTUNIDADES

Foco: execução e conversão

- Revisar resultado acumulado até outubro.
- Definir oportunidades por vendedor.
- Priorizar clientes com potencial de crescimento.
- Recuperar clientes inativos ou em queda.
- Intensificar negociação de mix estratégico.
- Revisar negociações pendentes.

DEZEMBRO — CONVERTER E FECHAR

Foco: resultado e rentabilidade

- Converter negociações em pedidos.
- Garantir abastecimento adequado dos clientes.
- Acompanhar pedidos e entregas.
- Preservar margens comerciais.
- Evitar excesso de estoque nos distribuidores.
- Deixar oportunidades de janeiro e 2027 mapeadas.

7. Desafio comercial: RETA FINAL 2026

Proposta de campanha interna para mobilizar a equipe nos dois últimos meses do ano.

Pilar	Comportamento esperado
01 — Crescimento	Entregar as metas com foco nas oportunidades de maior potencial.
02 — Mix estratégico	Desenvolver clientes e ampliar a presença das categorias prioritárias.
03 — Rentabilidade	Crescer com qualidade, disciplina de preço e contrapartidas comerciais.
04 — Execução	Fazer acontecer no campo, acompanhar clientes e cumprir os compromissos.

RETA FINAL 2026

FOCO NA EXECUÇÃO. FORÇA NOS RESULTADOS.

Novembro e dezembro: dois meses para transformar oportunidades em resultados.

8. Mensagem para compartilhar com a equipe

Estamos entrando nos dois últimos meses do ano. Não podemos esperar dezembro chegar para descobrir o que deixamos de fazer em novembro.

Precisamos conhecer nossos números, entender nossos clientes, identificar oportunidades e executar com disciplina.

O resultado não acontece apenas na negociação. Ele começa no planejamento, passa pela execução e se concretiza no acompanhamento.

Não quero apenas uma equipe preocupada em bater metas. Quero um time que saiba construir resultados, desenvolver clientes, proteger margens e gerar crescimento sustentável.

> **Vamos fazer de novembro e dezembro os meses que vão definir a qualidade do nosso fechamento de 2026 e preparar um 2027 ainda melhor.**

9. Como colocar em prática a partir de amanhã

Para começar sem burocracia, cada supervisor pode conduzir a seguinte sequência:

1. Reunir o time por 15 minutos e apresentar as prioridades do fechamento.
2. Solicitar que cada vendedor traga sua meta, resultado acumulado e principais oportunidades.
3. Definir clientes prioritários, ações de recuperação e oportunidades de mix.
4. Registrar responsável, prazo e resultado esperado para cada ação.
5. Revisar semanalmente o avanço e remover obstáculos que dependam da liderança.

Recomendação final

> **Não transforme este conteúdo em mais uma apresentação. Transforme-o em um ritual de gestão de 60 dias, com indicadores, responsáveis, compromissos semanais e acompanhamento dos supervisores. Esse é o caminho para fazer o conteúdo sair do papel e chegar efetivamente ao cliente e ao resultado.**

André Zaminelli | Gestão Comercial