

Desenvolvimento de estratégias de projetos para impulsionar vendas

Gabriela Golim Liette

gabi.liette@gmail.com

IFSP

Eduardo Roque Mangini

eduardokmangini@gmail.com

IFSP

Resumo: Este artigo explora o desenvolvimento e a implementação de estratégias de cross-selling em uma equipe de vendas, buscando não apenas aumentar o valor das transações, mas também fortalecer os laços com os clientes. Por meio da pesquisa-ação, foi analisado um projeto realizado em uma empresa do setor de gases, foram planejadas, testadas e validadas práticas de cross-selling que trouxeram resultados significativos. O estudo revelou um aumento expressivo no valor médio das vendas e uma maior fidelização dos clientes, ao oferecer produtos complementares de forma estratégica e personalizada. Apesar dos bons resultados, desafios como a necessidade de ajustes contínuos na lógica de recomendação e a integração entre as equipes de vendas e tecnologia também foram identificados. Esses pontos reforçam a importância de uma abordagem colaborativa e adaptativa para alcançar resultados duradouros.

Palavras Chave: cross-selling - estratégia de vendas - clientes - recomendação

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças ocorridas no macroambiente nos últimos 10 anos (2014-2024), somada ao incremento da competição empresarial no mercado, é esperado que as empresas adotem abordagens inovadoras para impulsionar suas vendas (Plouffe et al., 2024). Alterações no macroambiente, embora lentas e graduais, têm impacto direto sobre as estratégias mercadológicas das organizações, o que exige atenção e desenvolvimento de inteligência de marketing (Aaker, 2007). Nesse aspecto, o processo de vendas exige amplo conhecimento do mercado, entendimento sobre segmentação, seleção e posicionamento amparado pelo desenvolvimento de inteligência mercadológica que propicia tanto a avaliação dos clientes quanto dos concorrentes (Urdan; Urdan, 2010). Assim, a partir da estrutura das informações e da disponibilidade dos conhecimentos, a criação de projetos pode agregar valores aos serviços das organizações, com o auxílio a promoção de vantagem competitiva e da inteligência empresarial (Luftman; Brier, 1999).

Outro ponto a se destacar são as mudanças no relacionamento entre empresa e consumidor, com destaque para questões como microsegmentação, multiexperiência, *trade marketing* e *Customer centricity*, entre outros (Mattar, 2011). Essas tendências exigem estratégias empresariais e de vendas que permitam entender as reais necessidades dos consumidores físicos e organizacionais e criar relacionamentos duradouros e com ganhos para todos os envolvidos nesse processo interativo (Hutt; Speh, 2010). De acordo com Futrell (2014) os profissionais relacionados com a equipe de vendas influenciam diretamente em várias áreas como introdução de novos produtos, sobrevivência dos negócios bem como na construção de outras plantas industriais. Esse mesmo autor define venda como um processo baseado na comunicação e que tem por objetivo convencer um comprador a adquirir um produto, seja bem ou serviço, e que satisfaça sua necessidade.

Uma outra forma de comunicação por meio da troca/transação de produtos é o *cross-selling*, definido como uma prática de promoção adicional relacionada com outros produtos com foco em aumentar o número de produtos adquiridos por um cliente, seja físico ou jurídico (Kamakura et al., 2003). O *cross-selling* é um processo de oferta de vários produtos aos consumidores, de tal maneira que aumente o grau de satisfação percebido pelos clientes (Li et al., 2011). Essa forma de venda conjugada tem ganhado bastante destaque no relacionamento do tipo B2B (*business to business*) justamente devido à mudança de paradigma de um modelo dominado por bens para um modelo de integração de soluções e serviço de valor agregado (Suppatvech et al., 2019). Este artigo considera o *cross-selling* como uma forma de venda que abrange, além do pedido inicial ou principal, a venda de outros produtos que gere ganho adicional com entrega de soluções ao cliente ao mesmo tempo em que promova o aumento do valor do pedido (Homburg et al., 2011).

O *cross-selling* é uma estratégia de comunicação e vendas que visa oferecer produtos complementares àqueles que o cliente já adquiriu, com o intuito de aumentar o valor e melhorar a experiência do cliente (van der Borgh et al., 2023) além de propiciar orientação relacional (Mittal; Kamakura, 2001). Essa abordagem é empregada por empresas com o intuito de maximizar o potencial de cada venda bem como otimizar a oferta de produtos relacionados para atender a necessidades múltiplas dos clientes em uma única venda (Li et al., 2011). No contexto deste estudo, será avaliado o impacto da implementação de uma Campanha de *cross-selling* em uma equipe de vendas (linha de frente) e sobre os resultados obtidos. O problema de pesquisa abordado é: "De que maneira a criação de um projeto de *cross-selling* pode influenciar tanto no relacionamento quanto nos resultados de uma equipe de vendas?" Para responder a essa pergunta, serão explorados os processos de planejamento, execução e avaliação do projeto de *cross-selling*, com a avaliação das práticas e desafios. O

objetivo deste artigo é entender como a Campanha de *cross-selling* impacta nas estratégias de uma equipe de vendas, na eficiência do processo de vendas e no alcance de resultados de novas prospecções e produtos. Os objetivos específicos abordam a criação de estratégia de vendas e mensuração de um programa *cross-selling*. Para isso, será analisada toda a estruturação da Campanha de *cross-selling*, com a avaliação das etapas, desafios, estratégias adotadas, das áreas e pesquisas.

Entender a criação e o desenvolvimento de um projeto, especialmente de *cross-selling*, pode influenciar os resultados e estratégias de uma equipe. Além disso, fazer a avaliação do mercado atual e vislumbrar novas abordagens de vendas tem ganhado cada vez mais destaque no mercado empresarial. Essa implementação surge com o objetivo de maximizar as oportunidades de vendas e promover vantagem competitiva. Esta pesquisa tem o potencial de contribuir para o avanço do conhecimento na área de vendas e marketing relacionado ao método aplicado em uma empresa real. Já na parte acadêmica, aborda além do protocolo existente, minúcias relacionadas ao ramo empresarial. Também pode ajudar as empresas a impulsionar suas vendas, com impactos práticos no crescimento econômico, profissional dos vendedores e a geração de empregos. Portanto, esta pesquisa busca oferecer uma contribuição ao campo de estudos sobre vendas, com uma análise aprofundada das estratégias de projetos de *cross-selling*. Na prática, a realização deste estudo é viável por conta dos acessos às informações relevantes e capacidade de analisar e avaliar um projeto real. Por meio da análise cuidadosa dos dados coletados, pode-se observar resultados significativos que contribuem para o avanço do conhecimento na área de vendas e forneçam orientações práticas para empresas interessadas em inovar e implementar estratégias de *Cross-selling*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de Marketing

A administração de marketing envolve o estabelecimento de metas de marketing para uma organização e o planejamento, implementação e controle das estratégias para alcançá-las (Churchill et al., 2003). O estudo, a elaboração, a execução e o monitoramento de estratégias destinadas a estabelecer, fortalecer e preservar interações benéficas com o público-alvo, com o propósito de alcançar as metas da organização (Urdan; Urdan, 2013). Assim, a gestão de marketing engloba o controle da demanda, que igualmente abrange a gestão das relações com os consumidores (Kotler; Armstrong, 2015). Além disso, o marketing pode ser caracterizado como um processo social voltado para satisfazer os desejos e necessidades de pessoas e instituições (Mangini et al., 2020), no qual ocorre a geração de trocas competitivas e voluntárias de bens e serviços que proporcionam valor a todas as partes envolvidas (Dias, 2005). A operação comercial produz continuamente valor para o consumidor e oferece uma vantagem competitiva duradoura para a organização, por meio da administração tática dos fatores gerenciáveis de marketing: item, custo, divulgação e distribuição (Ladeira; Santini, 2018). A função do marketing se relaciona com os estudos dos vários tipos e mercados e dos consumidores (Kotler; Keller, 2019). Entender, desenvolver, transmitir, produzir valor e contentamento aos clientes constituem a fundação do pensamento e da execução do marketing contemporâneo (Solomon, 2016). Em outras palavras, marketing é a entrega de benefícios que resultam em satisfação para o cliente. Seus objetivos são: atrair clientes, com a promessa de um valor superior, e manter os clientes atuais, com a geração de satisfação (Kotler; Keller, 2019).

Para complementar o entendimento sobre estratégias de marketing, é relevante abordar o conceito de *cross-selling*, prática de oferecer produtos ou serviços adicionais que complementam a compra inicial do cliente (Plouffe et al., 2024). Essa técnica visa aumentar o

valor da transação e fortalecer o relacionamento com o cliente, na busca por oportunidades para atender outras necessidades ou desejos do consumidor durante o processo de compra(Andrade, 2017). Portanto, o *cross-selling* é uma ferramenta importante dentro da administração de marketing, pois permite às empresas explorar as oportunidades de venda, ao mesmo tempo em que fortalece os laços com os clientes e gera benefícios mútuos para ambas as partes (Yang; Ji, 2022). Está é uma das diversas ferramentas utilizadas pela administração de marketing que ajuda o administrador, organização ou vendedor a definir o melhor caminho para a empresa alcançar suas metas e objetivos, além de aprimorar continuamente o relacionamento com os clientes (Kotler; Keller, 2019).

2.2 Cross-selling

A estratégia de *Cross-selling* pode ser definida como a venda de produtos ou serviços oferecidos por uma mesma empresa, além da oferta inicial ou principal (Homburg et al., 2020). De acordo com Kamakura et al. (2003) a prática de *cross-selling* pode ser implementada com infraestrutura de informações que permita o gerenciamento de oferta de produtos e serviços aos consumidores para atender as necessidades dos clientes. O *Cross-selling* é uma ação de marketing que supera as responsabilidades e ações da equipe de vendas, portanto é uma prática organizacional estruturada (Schmitz, 2012). Para isso, é necessário observar a estrutura organizacional das empresas, sejam do tipo mecanicista ou orgânico, pois empresas com foco em *cross-selling* misturam os dois tipos e apresentem foco na concretização de objetivos de venda e interdependência de setores (Homburg et al., 2020). O *cross-selling* envolve a venda de diferentes produtos ou serviços em momentos distintos da interação do cliente com a empresa, cujo resultado é a criação de relacionamento de longo prazo com perspectiva estratégica (Yu et al., 2018). Um exemplo seria uma loja de eletrônicos que, após o cliente comprar um *smartphone*, oferece acessórios como capas protetoras, fones de ouvido ou carregadores.

Portanto, ele representa uma ferramenta valiosa que capacita os gestores a alcançar suas metas e objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que cultivam relacionamentos sólidos e mutuamente benéficos com os clientes (Mäenpää; Voutilainen, 2011). Essa abordagem representa o cerne do raciocínio e da aplicação do marketing cujo objetivo não é somente captar e reter consumidores, mas também cocriar valor e ampliar o relacionamento, com oferta de soluções empresariais (van der Borgh et al., 2023). Para efetivar a estratégia de *cross-selling*, muitas empresas possuem equipe especializada com funcionários proativos, orientados a meta e com comportamento consistente (Yu et al., 2018). Esse grupo de profissionais é responsável por identificar oportunidades de vendas cruzadas durante as interações com os clientes, com a oferta de produtos ou serviços adicionais que complementem suas necessidades e com criação de reatância psicológica¹ (Ku; Huang, 2016). Além de promover vendas adicionais, a equipe de vendas desempenha um papel consultivo, no auxílio dos clientes para entender como os produtos adicionais podem agregar valor às suas compras originais, ao mesmo tempo em que garantem uma experiência de compra satisfatória e personalizada (Moreira, 2020).

2.3 Equipe de Vendas

A equipe de vendas desempenha um papel fundamental na implementação das estratégias comerciais de uma organização, pode favorecer o relacionamento com o consumidor, mas também pode influenciar negativamente nessa relação (Goad; Jaramillo, 2014). O setor de vendas é responsável por promover a ligação da organização com o

¹ Reatância Psicológica é um viés cognitivo em que os seres humanos reagem a qualquer tentativa de restrição de liberdade de escolha.

consumidor, e para esses, o representante é a empresa (Futrell, 2014). A área de vendas desempenha uma função significativa na geração de receita, pois, sem ela, a organização não conseguiria os recursos necessários para arcar com suas despesas e sustentar seus colaboradores (Kotler; Armstrong, 2015). O papel das equipes de vendas vai além da simples finalização de negócios, elas atuam como pontes entre a empresa e o cliente, as quais proporcionam soluções que atendam às necessidades específicas de cada comprador (Salojärvi; Saarenketo, 2013).

A equipe de vendas têm uma grande relevância no contexto geral da organização e do negócio, como, por exemplo, a preservação da operação, geração de receita, a melhoria de serviços e produtos, retenção de clientes, entre outros (Lawrence; Moberg, 2009). A atuação da equipe de vendas não se limita à concretização de vendas, ela também desempenha um papel consultivo, no auxílio de clientes na identificação de soluções que atendam às suas necessidades de forma mais abrangente (Lastner et al., 2024). Isso inclui a identificação de oportunidades de vendas adicionais, como o *cross-selling*, que pode aumentar tanto o valor da transação quanto a satisfação do cliente, o que resultará em relações comerciais mais fortes e duradouras (Kotler; Keller, 2019). Além disso, na visão da gestão da base de clientes, a rentabilidade e o funil de marketing desempenham um papel fundamental para que os vendedores possam administrar os grupos de clientes (Urdan; Urdan, 2010). O *share of wallet* (participação na carteira do cliente), a venda cruzada e a venda incremental auxiliam no aumento do potencial de crescimento dos clientes (Yanaze, 2015). O vendedor, administrador ou profissional de marketing precisam se certificar que sabem o suficiente sobre cada cliente, segmento e aplicação de seus produtos, para assim personalizar seu contato e ofertas (Kotler; Keller, 2019).

2.4 KPI's e Resultados

Os KPI's, ou Indicadores-Chave de Desempenho, são métricas desenvolvidas para resumir o maior número de informações de forma clara e eficiente (Di Luozzo et al., 2023). Indicadores de qualidade devem ser bem definidos, apresentados de maneira adequada, gerar expectativas e estimular ações e respostas adequadas (Anand; Grover, 2015). Eles servem como uma estrutura base para orientar e facilitar as decisões dos administradores e gestores, sendo ferramentas criadas para tornar a interação com os dados mais simples e direcionar ações estratégicas (Davis; Albright, 2004). Ao apresentar dados relevantes de maneira clara e simples de interpretar, os KPI's ajudam os gestores a avaliar o desempenho de forma ágil e a tomar decisões (Huang et al., 2005).

A seleção de KPIs que sejam pertinentes e estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização é crucial para assegurar sua efetividade na análise do desempenho empresarial (Stormi et al., 2019). É fundamental que esses indicadores sejam precisos, bem estruturados, capazes de criar expectativas claras e motivar iniciativas. Além disso, é crucial que os KPIs utilizem uma linguagem adequada ao contexto empresarial, como médias, proporções, porcentagens e taxas, em vez de números absolutos (Couto; Ruiz, 2022). É importante que ofereçam uma perspectiva temporal, com a evidência de tendências ou variações significativas. Quando se seleciona de forma criteriosa e alinhados com os objetivos da organização, os KPIs têm o potencial de promover ações estratégicas e aprimorar os resultados da empresa (Di Luozzo et al., 2023). Os KPI's para avaliação e resultados de um projeto de venda cruzada em uma organização desempenham papel fundamental, especialmente para contabilizar as estratégias escolhidas para promover o *cross-selling* nos clientes (Anjomshoa, 2024). São definidos com base em um conjunto de métricas essenciais para a organização e possuem a função de avaliar o desempenho global em relação às metas estratégicas (Anand; Grover, 2015). Quando se desenvolve *cross-selling* com base nos

clientes existentes, o KPI é essencial para medir se aquela lógica de recomendação fez realmente sentido ou se precisa de algum ajuste.

3 MÉTODO

O método deste artigo é de natureza descritiva e qualitativa (Vergara, 2014), com adoção de pesquisa-ação como estratégia fundamental para a compreensão e implementação de um projeto de *cross-selling* em uma empresa. A pesquisa-ação se destaca como uma abordagem participativa, cujo objetivo é promover mudanças práticas no ambiente pesquisado, ao mesmo tempo em que gera conhecimento relevante sobre as dinâmicas envolvidas (Tripp, 2005). Essa técnica metodológica é especialmente apropriada quando o foco da investigação está em solucionar problemas reais e melhorar processos organizacionais por meio da interação direta com os envolvidos no contexto da pesquisa (Thiollent, 2022). A pesquisa-ação, conforme descreve Koerich et al. (2009), implica na criação de um vínculo estreito entre os pesquisadores e os participantes do processo, de forma que ambos contribuamativamente na identificação dos problemas e na busca de soluções coletivas deste artigo. A aplicação dessa técnica possibilita uma abordagem mais eficaz na implementação do projeto de *cross-selling*. Isso envolve não apenas a análise teórica do processo, mas também a participação ativa dos colaboradores da empresa na construção de estratégias de vendas cruzadas (Thiollent, 2022).

Ao escolher a pesquisa-ação, o estudo busca ir além de uma simples coleta de dados, pois promove uma transformação organizacional prática. Nesse sentido, a pesquisa-ação se diferencia de outras técnicas por integrar o ato de investigar à ação, ou seja, enquanto se coleta e se analisa dados sobre as práticas de venda cruzada, busca-se simultaneamente aprimorar essas práticas dentro da organização (Novaes; Gil, 2009). A participação da equipe da empresa é essencial, visto que o sucesso do *cross-selling* depende da colaboração e da contribuição contínua de todos os envolvidos. Esse método apresenta uma lógica de passos sequenciais que vão desde a identificação dos problemas até a execução e avaliação das ações propostas (Baldissera, 2012). Na fase investigativa, foram realizadas observações e levantamentos detalhados das práticas atuais de vendas na empresa, além de entrevistas e discussões com os colaboradores envolvidos nas áreas de vendas e atendimento ao cliente. A pesquisa-ação também se dá por ser um processo flexível, adaptando-se às necessidades do ambiente organizacional em tempo real, o que permite um refinamento contínuo das estratégias à medida que novas informações e desafios surgem (Pimenta, 2005). Além disso, promove o empoderamento dos participantes, uma vez que eles se tornam coautores das soluções aplicadas, contribuindo para uma maior aceitação e eficácia das mudanças propostas (Tripp, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A empresa analisada é uma multinacional do setor de gases industriais e medicinais, um mercado altamente técnico e competitivo, em que a oferta de produtos vai além do simples fornecimento de gases. A empresa busca agregar valor aos clientes ao oferecer soluções que otimizem processos e garantam maior eficiência. Esse ambiente dinâmico e competitivo demanda a criação de estratégias inovadoras de vendas para manter o crescimento e fortalecer o relacionamento com os clientes. Um exemplo disso foi o desenvolvimento e aplicação do projeto de *cross-selling*, cujo objetivo foi maximizar as vendas por meio da oferta de produtos complementares, ao mesmo tempo em que fideliza e incrementa o valor médio dos pedidos dos clientes existentes.

4.1 Estruturação e Desenvolvimento do Projeto

Antes do projeto, as recomendações feitas pelos executivos de vendas eram baseadas principalmente em seu próprio conhecimento e experiência pessoal, sem um embasamento sólido em dados. Isso limitava a identificação de oportunidades de vendas complementares. Para superar essa limitação, o projeto de *cross-selling* foi proposto pela equipe de vendas, em colaboração com o setor de Produtividade e Tecnologia da Informação. A ideia surgiu da necessidade de ampliar as oportunidades de vendas, com foco em aproveitar melhor a base de clientes já existente, sem depender exclusivamente da captação de novos. A estratégia era clara: ao entender o perfil de consumo de cada cliente, seria possível oferecer produtos complementares de forma mais direcionada, com geração de maior valor tanto para os clientes quanto para a empresa. O desenvolvimento do projeto foi estruturado em várias etapas, que serão descritas a seguir.

4.1.1 Concepção e Idealização:

O início consistiu na definição dos objetivos e do escopo do projeto de *Cross-selling*. A ideia principal era aumentar a venda de produtos complementares, como o uso conjunto de gases, por exemplo, o oxigênio e o argônio, frequentemente utilizados na metalurgia. A proposta foi discutida em uma reunião inicial com a equipe de projetos, em que foram estabelecidos os passos para implementação e os indicadores a serem monitorados. Antes de avançar, foi realizada uma avaliação de sensibilidade do projeto para determinar se o esforço traria resultados significantes e qual seria o retorno financeiro esperado para a empresa. Uma planilha foi desenvolvida com várias simulações considerando diferentes cenários e classificações, como:

- Número de Casos de *Cross-selling*
- Taxa de Interesse no *Cross-selling*
- Taxa de Abertura de Oportunidades
- Taxa de Fechamento de Negócios
- Taxa de Aumento de Faturamento
- Taxa de Faturamento Médio
- Aumento de Faturamento
- ROI (Retorno sobre o Investimento)
- Chance de ROI Positivo

Após realizar 374.220 simulações no total, os resultados mostraram que em 289.035 casos o projeto apresentou um ROI positivo, o que representa 77% de chance de retorno positivo para a empresa. Esse resultado está muito próximo do princípio de Pareto ou regra 80/20, que afirma que, frequentemente, cerca de 80% dos efeitos provêm de 20% das causas como pode ser observado na figura 1. Neste caso, a simulação indicou que 77% das análises resultaram em ROI positivo, que evidenciou que a maior parte do impacto positivo no retorno financeiro poderia ser atribuída a uma parte significativa dos cenários testados. Embora o resultado tenha ficado um pouco abaixo dos 80%, com 77% de ROI positivo, a proximidade com a teoria reforça a validação da eficácia do projeto e confirma que ele tem um grande potencial para gerar resultados financeiros positivos.

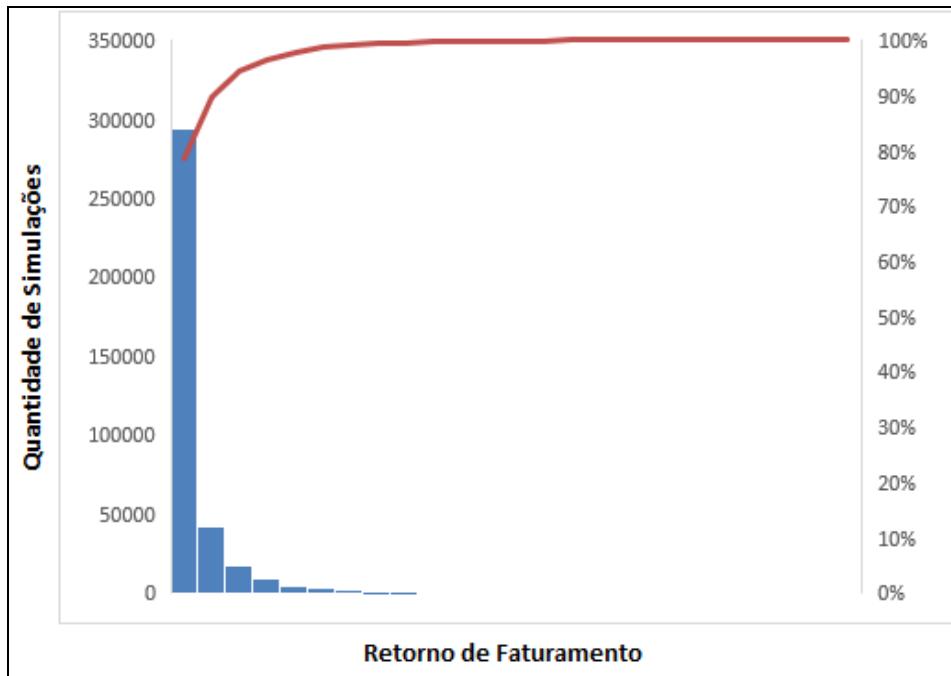


Figura 1: Gráfico de Pareto com simulações

Fonte: desenvolvido pelos autores

4.1.2 Desenvolvimento da Lógica de Recomendação:

O objetivo era criar um modelo de recomendação, baseado na similaridade de clientes, e portanto, considerar as características do cliente e seu padrão de consumo. Uma das referências adotadas foi o modelo de recomendação de produtos, já utilizado por empresas como Amazon e Mercado Livre. A lógica envolve sugerir produtos complementares aos produtos incluídos na compra com base em dados dos clientes. Foram considerados fatores como CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), tamanho da empresa e histórico de consumo de produtos. O cruzamento dessas informações gerou uma lista de clientes com alta probabilidade de compra de novos produtos. O fluxo do processo de recomendação está ilustrado na figura 2 em que se verifica o banco de dados e comparação com agrupamento de produtos e similaridade de clientes, para gerar uma possível recomendação. Os fluxos de TI incluíram as seguintes etapas principais:

- Carregamento e transformação da base de dados: o processo iniciou com a importação das bibliotecas necessárias para o modelo e a conexão com o banco de dados, seguida pela transformação da base de dados.
- Agrupamento de produtos: foram criados agrupamentos de produtos em cilindros e cesta (conjunto de 12 cilindros). Também foram agrupados produtos de tipos, como Solda Ferro e Atmosfera.
- Similaridade entre clientes: para calcular a similaridade entre clientes, foi considerado os produtos consumidos, CNAE, tamanho e as quantidades adquiridas no último ano.
- Recomendação por Similaridade: o cliente é considerado um "vizinho" quando a similaridade com o cliente em foco é maior que 70%. A taxa de similaridade é calculada percentualmente com base na quantidade de clientes vizinhos que consomem determinado produto em relação ao total de vizinhos. O sistema verifica se o cliente já consome o produto para definir se ele deve receber a recomendação.

- Carregamento dos resultados no banco de dados: as recomendações são filtradas para clientes que não consomem o produto recomendado, com uma taxa de recomendação maior que 30% e pelo menos 5 clientes similares. A lista final é enviada para uma tabela no banco de dados, onde um robô automatiza a criação de tarefas para os vendedores no CRM da empresa.

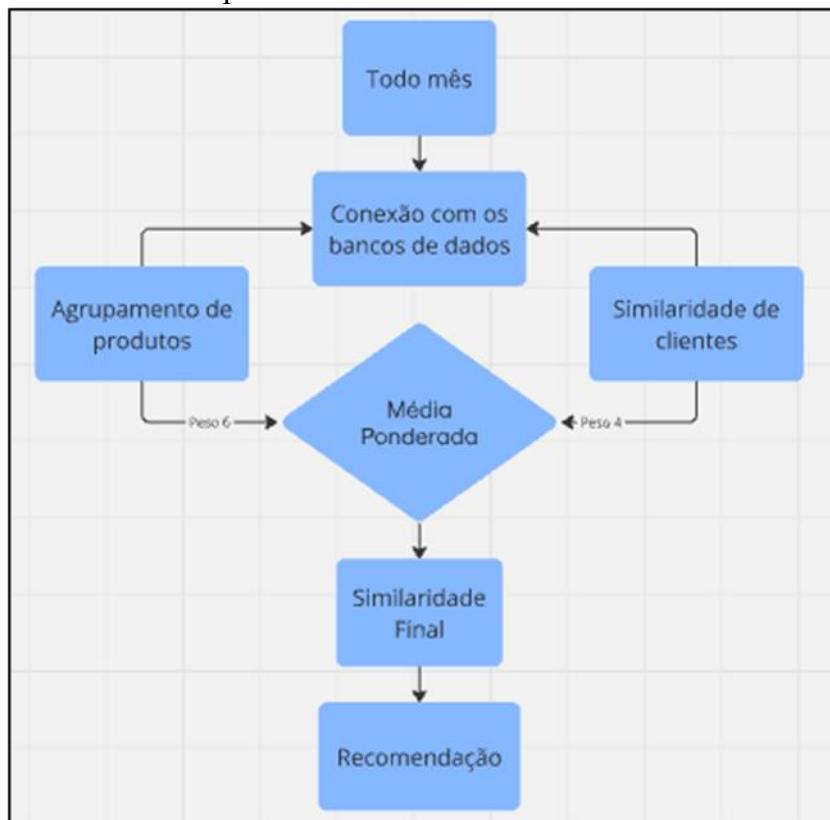


Figura 2: Fluxograma do processo de recomendação
Fonte: desenvolvido pelos autores

4.1.3 Testes e Validação

A fase de testes envolveu a aplicação da lógica desenvolvida. A equipe comercial validou as recomendações diretamente com os clientes, utilizando-se de *feedbacks* para ajustar e otimizar a estratégia. Reuniões semanais foram realizadas para acompanhar o progresso, entender se os vendedores estavam efetivamente entrando em contato com os clientes, identificar possíveis erros e ajustes necessários, e contabilizar os retornos obtidos.

O processo de testes foi dividido em duas fases. Na primeira fase, foi realizado um total de 35 contatos com clientes, dos quais sete (7) aceitaram o produto recomendado, o que corresponde a uma taxa de aceite de 20%. Desses sete (7) clientes, apenas um (1) realmente converteu a oportunidade, com assinatura de contrato para o consumo do produto adicional. Esse cliente gerou um aumento de 163% na receita em comparação com o ano anterior, sendo que o valor foi calculado com base na receita total do ano anterior e na receita anual esperada com o novo consumo acordado no contrato. Esse resultado inicial demonstrou que a lógica do projeto estava no caminho certo, validando a continuidade para a segunda fase, com uma análise mais aprofundada dos resultados. A tabela 1 sintetiza os dados apresentados.

Fase 1	
Contatos	35
Aceite da recomendação	7
Taxa de aceite	20%
Oportunidade convertida	1
Taxa de conversão	14%
% Aumento de Potencial de Receita Anual	163%

Tabela 1: Resultados da Fase 1

Fonte: desenvolvido pelos autores

Na figura 3, mostra do lado esquerdo o total de recomendações com divisão entre sugestão aceita (7) e não aceita (28). Já do lado direito mostra, a partir da sugestão aceita (7), a taxa de conversão (1) em detrimento da não conversão (6).

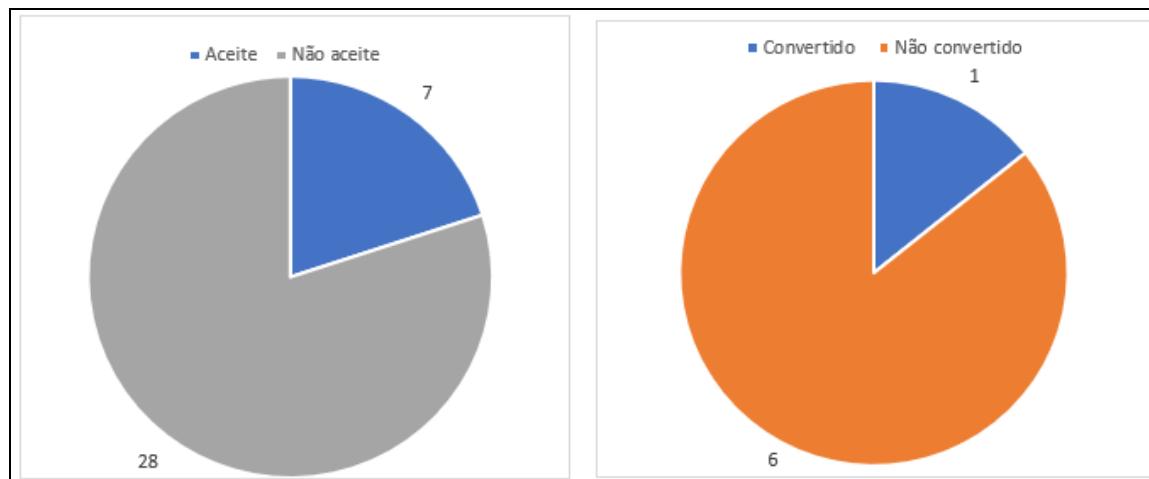


Figura 3: Recomendações Aceitas e Casos Convertidos

Fonte: desenvolvido pelos autores

Na Fase 2, ilustrada na figura 4, foram realizadas 200 tarefas no total. A partir dos *feedbacks* recebidos, foi possível categorizá-los da seguinte forma: Positivo (9,2%), Sem interesse do cliente (18,9%); Sem interesse da empresa (8,6%); Negativo (54,6%) e Sem retorno (8,7%).

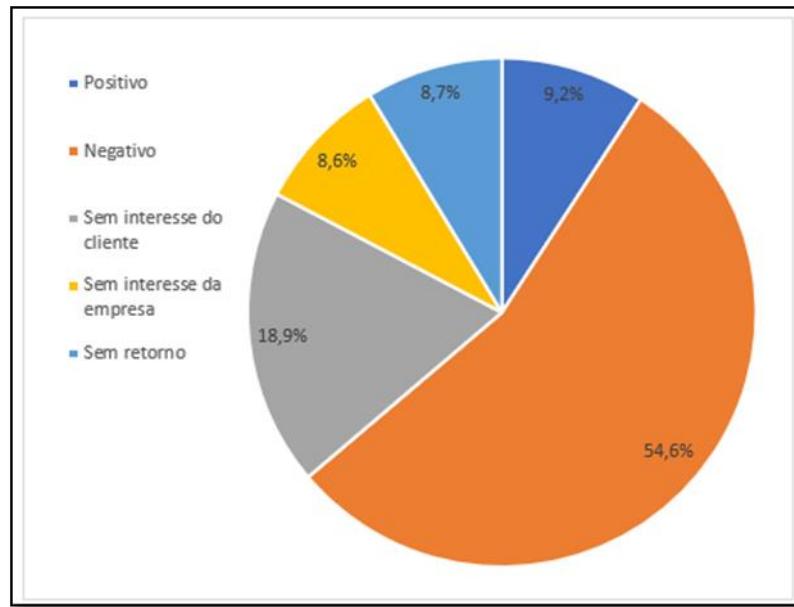


Figura 4: Resultados da Segunda Fase
Fonte: desenvolvido pelos autores

Desses *feedbacks*, aproximadamente 37% dos contatos tiveram uma lógica positiva da recomendação de *cross-selling* como pode ser observado na figura 5. O percentual da lógica Positiva foi considerado como excelente, pois é um valor superior à média observada por grandes empresas que já utilizam esse tipo de abordagem de recomendação de produtos, como Amazon e Mercado Livre, que normalmente obtêm cerca de 30% de taxa de recomendação correta. No caso, o valor de 37% inclui não apenas as respostas positivas, mas também aquelas nas quais o cliente ou a empresa não demonstraram interesse imediato. Isso indica que, embora nem todos os contatos resultem em uma nova oportunidade de venda, a recomendação de produto estava de fato correta. A razão para a ausência de conversão poderia ser, por exemplo, o desejo do cliente de manter dois fornecedores, consumir em menor escala ou até a falta de interesse devido a históricos negativos com a empresa.

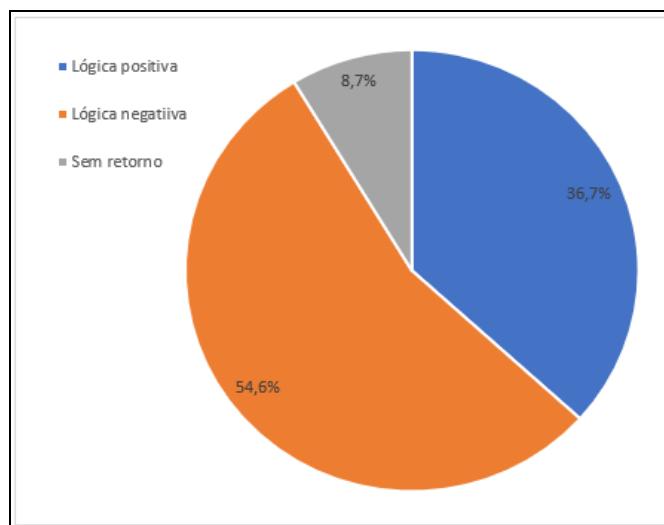


Figura 5: Resultado da Lógica de Recomendação
Fonte: desenvolvido pelos autores

Dessa segunda fase (tabela 2), de 34 oportunidades abertas, 13 foram convertidas, e esses clientes fecharam contratos com os novos produtos recomendados, resultando em um potencial de aumento de receita anual de 200%.

Fase 2	
Contatos	200
Aceite da recomendação	73
Taxa de aceite	37%
Oportunidade convertida	13
Taxa de conversão	18%
% Aumento de Potencial de Receita Anual	200%

Tabela 2: Resultados da Fase 2

Fonte: desenvolvido pelos autores

Para medir o impacto das oportunidades convertidas, é calculada a receita de novo negócio, que corresponde à média de receita mensal em 1 ano, refletindo o impacto esperado a longo prazo. Com isso, foi criado um acompanhamento contínuo para verificar se essas novas oportunidades realmente estavam gerando os resultados esperados. Foi estabelecido que mensalmente seria validado o consumo real comparado com o valor esperado, baseado no que foi acordado nos contratos. O monitoramento revelou que o consumo desses clientes foi de 63% do negociado (tabela 3), e, além disso, houve um aumento de 67% no consumo desses clientes em comparação com o ano anterior.

Resultado	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	jan/24	fev/24
% realizado x esperado	1282%	0%	19%	168%	38%	313%	11%	161%
mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	Total
33%	44%	55%	38%	67%	46%	59%	69%	63%

Tabela 3: Comparação de Resultados

Fonte: desenvolvido pelos autores

A figura 6 apresenta uma comparação entre o total esperado e o total realizado.

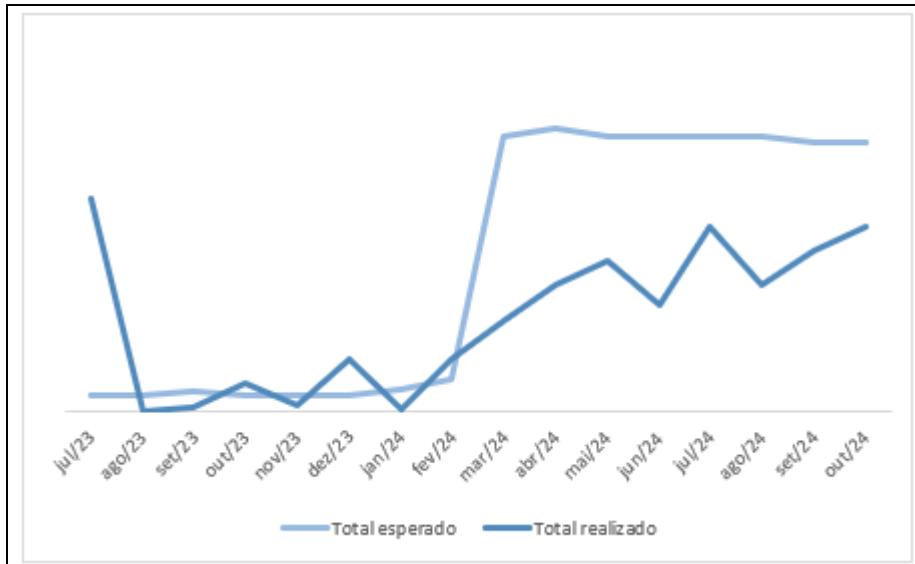


Figura 6: Gráfico Comparativo

Fonte: desenvolvido pelos autores

Já a figura 7 mostra o comparativo de receitas, que evidencia a importância do projeto de *cross-selling* com aumento significativo de receitas.

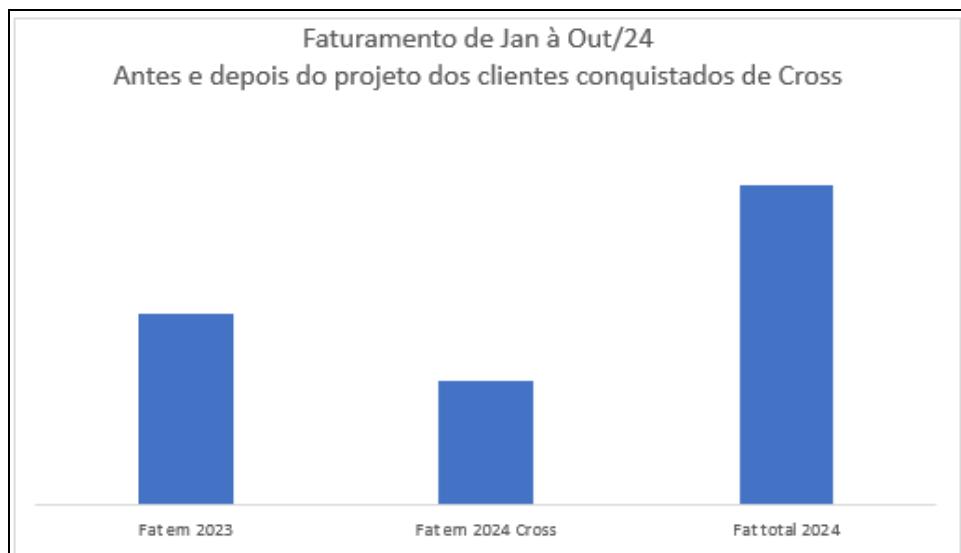


Figura 7: Gráfico Comparativo de Receitas

Fonte: desenvolvido pelos autores

4.2 Resultados e Impactos

O projeto de *cross-selling* gerou resultados significativos, tanto no incremento de vendas quanto no fortalecimento do relacionamento com os clientes. A análise dos dados revelou que, ao oferecer produtos complementares de forma estratégica, a empresa não só aumentou a satisfação dos clientes, mas também conseguiu expandir contratos, com a criação de oportunidades de vendas mais robustas e de longo prazo. Entre os principais resultados:

- Aumento no ticket médio: Com a oferta de produtos complementares, os pedidos passaram a ter maior valor agregado.



Realização:

- Melhora na fidelização dos clientes: A estratégia de *cross-selling* ofereceu soluções mais completas para os clientes, atendendo melhor suas necessidades e fortalecendo o vínculo com a empresa.
- Expansão do uso de dados: O projeto também possibilitou a criação de uma base de dados mais rica, que será utilizada para aprimorar ainda mais a lógica de recomendação.

Porém, a análise também destacou alguns desafios. Um dos maiores foi a diferença no uso real dos produtos recomendados, mesmo que apresentassem características similares. Isso exigiu ajustes na lógica de recomendação e demonstrou a importância de um *feedback* constante entre as equipes de vendas e de TI para melhorar a precisão das sugestões.

Outro fator determinante foi o papel da equipe de vendas no sucesso do projeto. A personalização e a abordagem direta com os clientes foram essenciais para converter as recomendações em vendas reais. A colaboração entre as equipes de vendas, TI e produtividade foi fundamental para o sucesso do projeto, mostrando que essa integração é um fator chave na implementação de estratégias inovadoras como o *cross-selling*. A figura 8 mostra o fluxo do projeto desde a ideia inicial até a expansão.

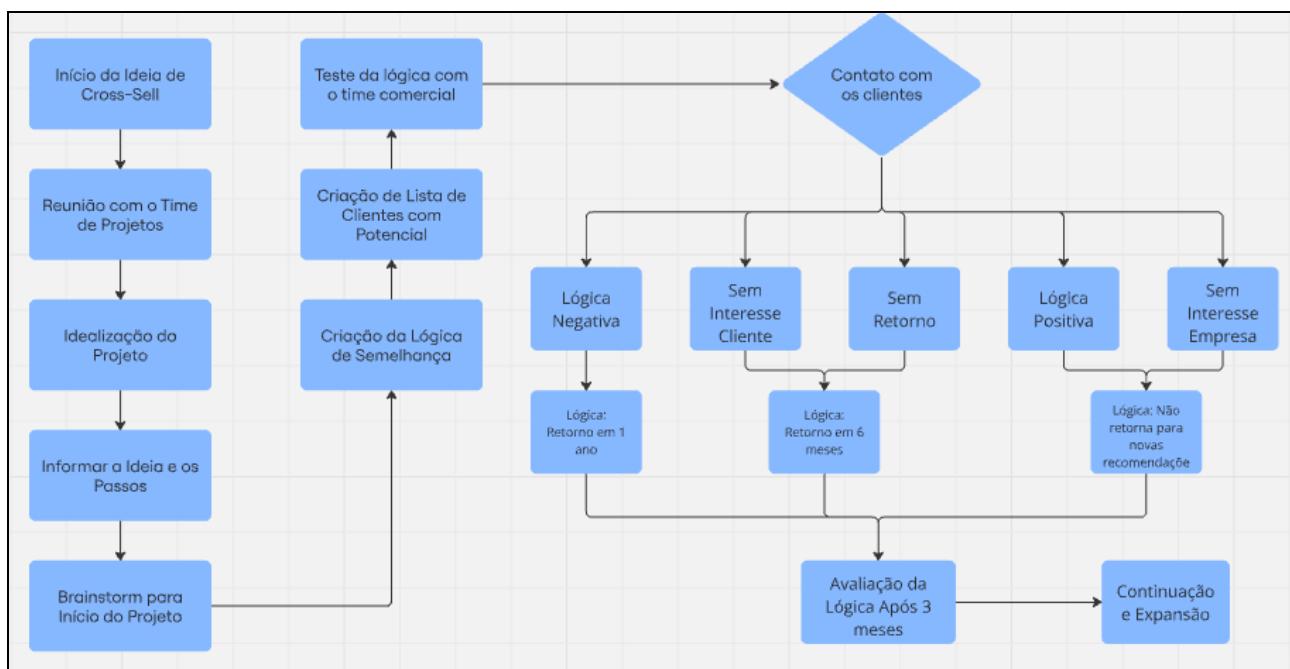


Figura 8: Fluxograma do Projeto de *Cross-selling*

Fonte: desenvolvido pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a implementação de uma estratégia de *cross-selling* e o impacto gerado nos resultados de uma equipe de vendas. A partir das análises teóricas e práticas, verificou-se que a prática de vendas cruzadas contribui de forma significativa para o aumento do valor médio dos pedidos e para a fidelização de clientes, ao atender suas necessidades de maneira mais completa. O projeto evidenciou o potencial de maximizar oportunidades de vendas ao utilizar a base de clientes existente de forma eficiente e estratégica. A estratégia de *cross-selling* provou ser eficaz ao possibilitar uma análise detalhada do perfil de consumo dos clientes, oferecendo recomendações mais precisas e personalizadas. O uso de ferramentas tecnológicas, como modelos de recomendação baseados

em similaridades de clientes, destacou-se como fator essencial para o sucesso do projeto, o que resultou em um aumento considerável na receita anual.

Contudo, o estudo identificou alguns desafios, como a necessidade de realizar ajustes contínuos na lógica de recomendação, a importância de manter um fluxo constante de *feedback* entre as equipes de vendas e tecnologia, e a gestão da aceitação das ofertas pelos clientes. Esses aspectos reforçam a relevância da integração entre os setores para garantir o sucesso de iniciativas inovadoras no campo das vendas. Por fim, o artigo oferece uma contribuição significativa tanto na prática quanto na teoria do campo de vendas, ao demonstrar a viabilidade e os resultados positivos de um projeto de *cross-selling*. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem outras metodologias de recomendação de produtos e apliquem novas tecnologias capazes de aprimorar a precisão das vendas cruzadas. Também seria relevante investigar a utilização dessa estratégia em outros setores e mercados.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (2007). *Administração Estratégica de Mercados*. Bookman.
- Anand, N., & Grover, N. (2015). Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking*, 22(1), 135–166. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2012-0034>
- Andrade, M. A. R. (2017). Estratégias de Marketing como Ferramenta para uma Empresa de Suporte a Informática. *XIV SEGeT Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- Anjomshoa, E. (2024). Key performance indicators of construction companies in branding products and construction projects for success in a competitive environment in Iran. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(5), 2151–2175. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2023-0852>
- Baldissera, A. (2012). Pesquisa-Ação: Uma Metodologia Do “Conhecer” E Do “Agor” Coletivo. *Sociedade Em Debate*, 7(2), 5-25–25.
- Churchill, J., Gilbert, A., & Peter, J. P. (2003). *Marketing: criando valor para os clientes* (Saraiva (ed.)).
- Couto, J.C.; Ruiz, D. D. (2022). An overview about data integration in data lakes. *17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15, 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Di Luozzo, S., Keegan, R., Liolli, R., & Schiraldi, M. M. (2023). Key activity indicators: critical review and proposal of implementation criteria. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3000–3026. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0023>
- Dias, S. R. (2005). *Gestão de Marketing*. Saraiva.
- Futrell, C. M. (2014). *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão* (2ª). Saraiva.
- Goad, E., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34, 285–301. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.899471>
- Homburg, C., Böhler, S., & Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 56–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.04.002>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>
- Huang, S., Sheoran, S., & Keskar, H. (2005). Computer-Assisted Supply Chain Configuration Based on Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. *Computers & Industrial Engineering*, 48, 377–394. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2005.01.001>
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kamakura, W. A., Wedel, M., de Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2003). Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 45–65. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00121-0](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00121-0)
- Koerich, M. S., Backes, D. S., de Sousa, F. G. M., Erdmann, A. L., & Albuquerque, G. L. (2009). Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 11(3), 717–723.
- Kotler, Philip; Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing* (15th ed.). Pearson.

- Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Administração de marketing*, 15^a ed. (15^a). Pearson Education do Brasil.
- Ku, H. H., & Huang, C. Y. (2016). Prompting additional purchases while providing service: does it offend the customer? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(5), 657–680. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0232>
- Ladeira, W., & Santini, F. de O. (2018). *Merchandising e Promoção de Vendas*. Grupo Gen.
- Lastner, M. M., Locander, D. A., Pimentel, M., Pueschel, A., Schrock, W. A., Deitz, G. D., & Rapp, A. (2024). Salesperson motivation, compensation, training and deployment within the sales ecosystem. *European Journal of Marketing*, 58(3), 812–841. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0233>
- Lawrence, H. J., & Moberg, C. R. (2009). Luxury suites and team selling in professional sport. *Team Performance Management*, 15(3–4), 185–201. <https://doi.org/10.1108/13527590910964955>
- Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683–700. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.4.683>
- Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 1, 109–122. <https://doi.org/10.2307/41166021>
- Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2011). Value through combined offerings of bank and insurance. *International Journal of Bank Marketing*, 29(7), 535–554. <https://doi.org/10.1108/0265232111177812>
- Mangini, E. R., Mangini, A. F. C., & Barros, T. F. (2020). Desenvolvimento de plano de comunicação integrada de marketing para um salão de beleza. *Desenvolve Revista de Gestão Do Unilasalle*, 9(2), 139. <https://doi.org/10.18316/desenv.v9i2.6781>
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de Varejo*. Elsevier Ltda.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>
- Novaes, M. B. C., & Gil, A. C. (2009). A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 134–160.
- Pimenta, S. G. (2005). Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 521–539. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300013>
- Plouffe, C. R., DeCarlo, T. E., Ferguson, J. R., Kumar, B., Moreno, G., Schmitt, L., Sleep, S., Volpers, S., & Wang, H. (2024). Salespeople and teams as stakeholder and knowledge managers: a service-ecosystem, co-creation, crossing-points perspective on key outcomes. *European Journal of Marketing*, 58(3), 704–732. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0249>
- Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management. *European Journal of Marketing*, 47(5), 987–1005. <https://doi.org/10.1108/03090561311307047>
- Schmitz, C. (2012). Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0304-7>
- Solomon, M. R. (2016). *O comportamento do Consumidor* (16th ed.). Bookman.
- Stormi, K. T., Laine, T., & Korhonen, T. (2019). Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability? *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(2), 231–256. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2017-0076>
- Suppatvech, C., Godsell, J., & Day, S. (2019). The roles of internet of things technology in enabling servitized business models: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 82(August 2018), 70–86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.016>
- Thiollent, M. (2022). *Pesquisa-ação nas Organizações* (18^a). Cortez Editora.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466.
- Urdan, Flávio T.; Urdan, A. T. (2010). *Marketing Estratégico no Brasil*. Editora Atlas S.A.
- Urdan, Flávio T.; Urdan, A. T. (2013). *Gestão do Composto de Marketing* (2nd ed.). Editora Atlas S.A.
- van der Borgh, M., Nijssen, E. J., & Schepers, J. J. L. (2023). Unleash the power of the installed base: Identifying cross-selling opportunities from solution offerings. *Industrial Marketing Management*, 108(November 2022), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.010>
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (15^a). Editora Atlas S.A.
- Yanaze, M. H. (2015). *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações* (2nd ed.). Editora Saraiva.
- Yang, G., & Ji, G. (2022). The impact of cross-selling on managing consumer returns in omnichannel operations. *Omega (United Kingdom)*, 111, 102665. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102665>
- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., & Chen, C. F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing*, 52(7–8), 1457–1484. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2016-0487>