



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Projeto empresa - reestruturação de uma unidade de
venda de veículos comerciais, com foco na
reformulação do modelo comercial**

Bruno Duarte Rodrigues Gouveia Leite

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar com
Agregação,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Projeto empresa - reestruturação de uma unidade de
venda de veículos comerciais, com foco na
reformulação do modelo comercial**

Bruno Duarte Rodrigues Gouveia Leite

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar com
Agregação,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2025

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representou um desafio particularmente exigente, num processo árduo que decorreu em paralelo com as minhas obrigações profissionais e numa fase especialmente delicada a nível pessoal. Exigiu não apenas dedicação e esforço constante, mas sobretudo inúmeros sacrifícios, entre eles o tempo subtraído à família e amigos, a quem devo um agradecimento profundo pela paciência, compreensão apoio incansável que demonstraram durante todo este percurso.

Agradeço ao ISCTE pelo excelente ambiente académico, enriquecido pela partilha de experiências e conhecimentos, que contribuiu decisivamente para que este projeto fosse possível. A qualidade do ensino, o estímulo intelectual constante e o espírito colaborativo proporcionado pelos professores e colegas criaram as condições ideais para o meu crescimento académico e pessoal.

Por fim, não posso deixar de endereçar um agradecimento muito especial à Cristina e ao Diogo, cujo apoio, paciência e incentivo foram fundamentais nesta etapa da minha vida. Sem o vosso suporte constante, certamente teria sido muito mais difícil ultrapassar os momentos mais complexos deste desafio. A ambos, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo principal analisar a transição estratégica do modelo de vendas transacional para o modelo consultivo, tendo como objeto de estudo a empresa IVECO - OK TRUCKS, doravante denominada OK TRUCKS, especializada na comercialização de veículos comerciais usados no segmento B2B. Esta análise incide especialmente no período durante e após a pandemia COVID-19, um contexto que acelerou a necessidade desta mudança estratégica.

Para tal, foi adotada uma metodologia de investigação mista que integra uma componente qualitativa, baseada na experiência profissional direta do autor e na análise documental detalhada de processos internos da empresa, e uma componente quantitativa, suportada em dados reais, analisando-se métricas como taxa de retenção de clientes, valor médio das vendas e satisfação do cliente.

Os resultados desta investigação demonstram que a transição para o modelo consultivo produziu impactos positivos claros na OK TRUCKS, destacando-se o aumento significativo da fidelização dos clientes (aproximadamente +18%), o crescimento do valor médio por cliente (cerca de +23%) e a melhoria evidente da satisfação (NPS médio passou de 6,5 para cerca de 8). Verificou-se também que o modelo consultivo permitiu à empresa uma diferenciação estratégica sustentável no mercado altamente competitivo dos veículos comerciais usados.

A nível prático, este projeto oferece recomendações específicas e fundamentadas para organizações do setor automóvel B2B que desejem realizar transições semelhantes, destacando a importância da segmentação estratégica dos clientes, do investimento em formação especializada das equipas comerciais, da utilização eficaz das tecnologias digitais e de uma gestão atenta da mudança organizacional.

Finalmente, o estudo contribui academicamente para uma melhor compreensão dos desafios e benefícios associados às transições estratégicas entre modelos comerciais, abrindo espaço para futuras investigações comparativas entre setores e estudos longitudinais sobre a sustentabilidade deste tipo de mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Vendas Consultivas, Modelo Transacional, Setor Automóvel B2B, Transformação Estratégica, Gestão da Mudança.

ABSTRACT

This thesis primarily aims to analyze the strategic transition from a transactional sales model to a consultative approach, focusing specifically on the company IVECO - OK TRUCKS, hereinafter referred to as OK TRUCKS, specialized in the commercialization of used commercial vehicles in the B2B segment. The analysis focuses particularly on the period during and following the COVID-19 pandemic, a context that accelerated the need for this strategic change.

A mixed research methodology was adopted, incorporating a qualitative component based on the author's direct professional experience and detailed documentary analysis of the company's internal processes, as well as a quantitative component supported by actual data, analyzing metrics such as customer retention rate, average sales value, and customer satisfaction.

The findings of this research demonstrate clear positive impacts resulting from the transition to a consultative model at OK TRUCKS, notably a significant increase in customer loyalty (approximately +18%), growth in average revenue per customer (around +23%), and a notable improvement in satisfaction (average NPS rose from 6.5 to approximately 8). It was also observed that the consultative model enabled the company to achieve sustainable strategic differentiation within the highly competitive used commercial vehicle market.

From a practical perspective, this project provides specific and well-founded recommendations for organizations within the automotive B2B sector seeking similar transitions, emphasizing the importance of strategic customer segmentation, investment in specialized training for commercial teams, effective use of digital technologies, and careful management of organizational change.

Finally, the study academically contributes to a better understanding of the challenges and benefits associated with strategic transitions between business models, paving the way for future comparative studies across sectors and longitudinal research on the sustainability of such organizational changes.

Keywords: Consultative Sales, Transactional Model, Automotive B2B Sector, Strategic Transformation, Change Management.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA ESCOLHIDO	1
1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	1
1.3 ESTRUTURA.....	2
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
2.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE VENDAS: DO TRANSACIONAL AO CONSULTIVO	3
2.2 MODELOS E METODOLOGIAS DE VENDAS CONSULTIVAS MODERNAS	4
2.2.1 SPIN Selling (Rackham, 1988)	4
2.2.2 The Challenger Sale (Dixon & Adamson, 2011).....	6
2.2.3 Insight Selling (RAIN Group, 2018).....	8
2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E DECISÕES DE COMPRA.....	10
2.4 IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS VENDAS	10
2.5 TEORIA E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	11
2.6 EXEMPLOS ESPECÍFICOS NO SETOR AUTOMÓVEL B2B.....	11
2.7 SÍNTESE GERAL DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
3. METODOLOGIA	13
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	13
3.2 JUSTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA SELECIONADA	13
3.3 RECOLHA DE DADOS.....	14
3.3.1 Documentação interna.....	14
3.3.2 Observação Participante direta.....	15
3.3.3 Processamento dos Dados	15
3.3.4 Extração e Análise dos Resultados.....	16
3.4 VALIDADE E FIABILIDADE DA INVESTIGAÇÃO	17
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	17
3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS E CONFIDENCIALIDADE	18
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: CASO OK TRUCKS	19
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA OK TRUCKS.....	19
4.2 DIAGNÓSTICO PRÉ-PANDEMIA (MODELO TRANSACIONAL)	19
4.3 IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 E URGÊNCIA DA MUDANÇA	20
4.4 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS.....	20
4.5 BENEFÍCIOS QUALITATIVOS:.....	21
4.6 BENEFÍCIOS QUANTITATIVOS (INDICADORES INTERNOS, 2019–2023):	22
4.7 DESAFIOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS	22
4.8 BENCHMARKING: COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES DO SETOR.....	23
4.9 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA TRANSIÇÃO OK TRUCKS.....	23
4.10 ANÁLISE CRÍTICA E LIMITAÇÕES DO PROCESSO IMPLEMENTADO	23
4.11 SÍNTESE DA ANÁLISE E RESULTADOS	24
5. IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	25
5.1 SEGMENTAÇÃO AVANÇADA E PROPOSTAS PERSONALIZADAS.....	25

5.2 DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES INTEGRADAS	25
5.3 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	26
5.4 USO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS	27
5.5 FORMAÇÃO ESPECIALIZADA DAS EQUIPAS COMERCIAIS	27
5.6 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO	28
5.7 SÍNTESE DAS RECOMENDAÇÕES	28
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	29
6.1 CONCLUSÕES PRINCIPAIS	29
6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÉMICAS E PRÁTICAS	30
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
LIVROS E ARTIGOS ACADÉMICOS.....	33
ARTIGOS E RELATÓRIOS	33
DOCUMENTOS E ESTUDOS DE CASO ADICIONAIS	34
OUTROS DOCUMENTOS (MATERIAIS ACADÉMICOS ADICIONAIS)	34
ANEXOS.....	36
ANEXO A	36
ANEXO B	37
ANEXO C	39

1. Introdução

1.1 Contextualização e relevância do tema escolhido.

Esta investigação centra-se na análise detalhada da transição estratégica do modelo tradicional de vendas transacionais para o modelo consultivo, através do estudo aprofundado do caso real da empresa **OK TRUCKS**, especializada no mercado automóvel B2B, mais especificamente na venda de veículos comerciais usados (ligeiros e pesados). Este tema revela-se particularmente pertinente e atual devido às transformações aceleradas provocadas pela pandemia COVID-19, que forçaram organizações de diversos setores a rever profundamente as suas estratégias comerciais.

1.2 Objetivos e questões de investigação

O objetivo principal deste projeto consiste em avaliar e compreender profundamente os impactos desta mudança estratégica na OK TRUCKS, destacando as vantagens, desafios e limitações de ambos os modelos de vendas analisados (transacional e consultivo). Pretende-se igualmente clarificar em que contextos específicos cada modelo é mais adequado, reforçando que não existe uma resposta universal quanto à superioridade absoluta de um modelo face ao outro.

Para alcançar estes objetivos, adotou-se uma metodologia mista rigorosa, que combina métodos qualitativos e quantitativos. A componente qualitativa apoia-se essencialmente na experiência profissional direta do autor, que desempenhou funções ao nível de direção comercial na empresa, complementada por análise documental detalhada. A componente quantitativa inclui a análise rigorosa dos dados comerciais e financeiros reais da empresa, antes e após a implementação do modelo consultivo.

1.3 Estrutura

A estrutura do projeto está organizada da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada uma **revisão bibliográfica aprofundada**, abordando a evolução histórica e as principais teorias relacionadas com os modelos transacional e consultivo, complementada com uma análise detalhada de exemplos práticos relevantes, especialmente do setor automóvel B2B. Em seguida, detalha-se a metodologia utilizada no estudo, justificando claramente as opções metodológicas escolhidas e as técnicas específicas de recolha e análise dos dados. A terceira parte do projeto é dedicada à **análise empírica detalhada do caso OK TRUCKS**, explorando qualitativa e quantitativamente as estratégias adotadas pela empresa e respetivos resultados alcançados. Posteriormente, são apresentadas **recomendações estratégicas concretas e práticas** destinadas a empresas semelhantes, com especial enfoque na gestão da mudança e na utilização estratégica de tecnologias digitais. Finalmente, conclui-se o estudo sintetizando os principais resultados obtidos, as contribuições práticas e académicas, bem como sugerindo linhas claras de investigação futura que possam expandir o conhecimento neste domínio.

Este projeto, enquadrado na modalidade de “Projeto em Empresa” da Iscte Business School, contribui de forma significativa para o conhecimento teórico e prático sobre o tema das vendas consultivas, especialmente no contexto do setor automóvel B2B, onde ainda são limitados os estudos académicos detalhados existentes em Portugal.

2. Revisão Bibliográfica

Esta revisão bibliográfica apresenta os principais conceitos, modelos, abordagens teóricas e práticas relacionadas com a transição do modelo tradicional de vendas transacionais para o modelo consultivo. Será abordada a evolução histórica dos modelos, detalhando metodologias influentes, insights sobre comportamento do consumidor, KPIs associados à transformação digital e teorias fundamentais sobre a gestão da mudança organizacional.

2.1 Evolução dos modelos de vendas: do transacional ao consultivo

Historicamente, as vendas evoluíram significativamente, passando de um modelo puramente transacional para modelos mais consultivos e relacionais, orientados pela necessidade de criar valor adicional e duradouro para o cliente (Kotler & Keller, 2012).

O conceito inicial de venda consultiva foi introduzido por Mack Hanan (1970), salientando a importância de vendedores assumirem o papel de consultores estratégicos, estabelecendo relações baseadas na confiança e no aconselhamento personalizado. Posteriormente, o modelo foi expandido por Neil Rackham (1988), através do método **SPIN Selling**, estruturado em torno de quatro tipos de perguntas (situação, problema, implicação e necessidade-benefício), demonstrando empiricamente a maior eficácia deste método consultivo em ambientes de vendas complexas.

Outra contribuição importante foi dada por Michael Bosworth (1995), através do **Solution Selling**, enfatizando que os vendedores deveriam focar-se na resolução de problemas específicos do cliente e não apenas nas características do produto. Mais recentemente, Dixon & Adamson (2011) desenvolveram o conceito de **Challenger Sale**, defendendo que vendedores eficazes vão além da simples resolução de problemas, desafiando os pressupostos dos clientes e apresentando novos insights que aumentam o valor percebido das soluções propostas.

2.2 Modelos e Metodologias de Vendas Consultivas Modernas

2.2.1 SPIN Selling (Rackham, 1988)

O modelo SPIN Selling, desenvolvido por Neil Rackham (1988), é uma metodologia estruturada para vendas consultivas, especialmente eficaz em contextos empresariais complexos, como o setor automóvel B2B. O termo SPIN é um acrónimo que significa Situação, Problema, Implicação e Necessidade-benefício (Situation, Problem, Implication, Need-payoff), correspondendo aos quatro tipos de questões fundamentais que o vendedor deve utilizar para guiar eficazmente a interação com o cliente.

Perguntas de Situação (Situation Questions): têm como objetivo entender claramente o contexto operacional e a situação atual do cliente. Por exemplo, um vendedor pode perguntar: «Quantos veículos compõem atualmente a vossa frota?» ou «Que tipo de rotas efetuam habitualmente os vossos veículos comerciais?».

Perguntas de Problema (Problem Questions): visam identificar explicitamente os desafios e dificuldades enfrentados pelo cliente. Questões como «Que problemas têm surgido frequentemente com os vossos veículos?» ou «Que impacto operacional têm essas avarias e manutenções constantes?» são exemplos típicos que levam o cliente a refletir sobre problemas concretos.

Perguntas de Implicação (Implication Questions): têm por objetivo levar o cliente a reconhecer as consequências negativas de não resolver os problemas identificados, reforçando a urgência de mudança. Por exemplo, «Qual o impacto financeiro total dessas interrupções frequentes?» ou «Como é que estes atrasos têm afetado a satisfação e retenção dos vossos próprios clientes?».

Perguntas de Necessidade-benefício (Need-Payoff Questions): procuram ajudar o cliente a visualizar claramente os benefícios e o valor acrescentado das soluções propostas. Exemplos concretos incluem: «De que forma beneficiaria se tivesse veículos mais fiáveis e planos de manutenção preditiva?» ou «Como reagiria a uma solução que reduzisse drasticamente as interrupções operacionais e os custos decorrentes?».

Exemplo prático de aplicação no setor automóvel B2B:

Considerando um cenário real de vendas consultivas numa empresa de veículos comerciais usados, como a OK TRUCKS, o vendedor poderia conduzir a conversa comercial da seguinte forma:

Situação:

Vendedor: «Quantos veículos pesados utilizam atualmente na vossa operação logística?»

Cliente: «Atualmente operamos com uma frota de aproximadamente 15 camiões.»

Problema:

Vendedor: «Que desafios têm enfrentado recentemente com esses veículos?»

Cliente: «Temos lidado com avarias frequentes e períodos prolongados de imobilização para manutenção.»

Implicação:

Vendedor: «Qual tem sido o impacto financeiro e operacional dessas interrupções para o vosso negócio?»

Cliente: «Resultam frequentemente em atrasos significativos nas entregas, custos adicionais e até perda de contratos importantes.»

Necessidade-benefício:

Vendedor: «Como seria o impacto na vossa operação se dispusessem de veículos mais fiáveis e um sistema de manutenção preditiva que reduzisse drasticamente essas interrupções?»

Cliente: «Seria ideal; permitiria melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e recuperar a confiança dos nossos clientes.»

Este exemplo demonstra claramente a eficácia prática do modelo SPIN Selling na venda consultiva, evidenciando como o vendedor pode orientar a interação de forma estruturada, criando valor tangível para o cliente ao identificar claramente os problemas, as suas consequências e os benefícios diretos da solução oferecida.

2.2.2 The Challenger Sale (Dixon & Adamson, 2011)

O modelo Challenger Sale, desenvolvido por Dixon e Adamson (2011), é uma metodologia moderna e particularmente eficaz em vendas consultivas B2B complexas. Esta abordagem sugere que os vendedores mais eficazes não são aqueles que simplesmente respondem às necessidades manifestadas pelo cliente, mas sim aqueles que desafiam construtivamente os pressupostos e estratégias atuais dos seus clientes, oferecendo novos insights e perspetivas estratégicas que geram valor acrescentado significativo.

Segundo os autores, existem cinco perfis distintos de vendedores: o construtor de relações, o trabalhador dedicado, o solucionador de problemas, o lobo solitário e o challenger (desafiador). O vendedor com perfil challenger destaca-se especialmente pela sua capacidade de ensinar algo novo e relevante ao cliente, personalizar a mensagem comercial à realidade específica do cliente e assumir o controlo construtivo da venda.

Exemplo prático de aplicação no setor automóvel B2B:

Considerando o caso específico da OK TRUCKS, um vendedor com abordagem challenger numa negociação com uma empresa de logística poderia estruturar a sua intervenção comercial da seguinte forma:

Ensinar (Teach):

Vendedor: «Sabia que, em média, os custos totais decorrentes da imobilização inesperada de veículos representam cerca de 12% das despesas operacionais anuais das empresas de logística? Isto inclui não só os custos diretos das reparações, mas também as penalizações por atrasos e perdas de contratos com clientes.»

Personalizar (Tailor):

Vendedor: «Analisando o histórico das vossas operações, vejo que já enfrentaram diversos episódios de manutenção não programada, impactando diretamente a rentabilidade e a reputação da empresa. Acredito que, no vosso caso específico, o impacto destes custos pode ser ainda superior à média.»

Assumir controlo (Take Control):

Vendedor: «Com base nestes dados, recomendo repensar imediatamente a estratégia tradicional de aquisição isolada de veículos pelo menor preço inicial. Em alternativa, poderíamos implementar uma solução integrada, que inclui contratos de manutenção preditiva, gestão remota da frota e acompanhamento especializado pós-venda. Desta forma, reduziríamos drasticamente o risco operacional, prevenindo immobilizações e diminuindo os custos totais ao longo da vida útil dos veículos.»

Provocar construtivamente o cliente:

Vendedor: «Se mantiverem a abordagem atual, existe o risco real de continuarem a enfrentar custos ocultos substanciais. Estariam disponíveis para explorar uma abordagem diferente que vos permita reduzir os custos operacionais anuais em pelo menos 10%, protegendo simultaneamente a vossa reputação no mercado?»

Neste exemplo, o vendedor utiliza eficazmente os princípios da abordagem Challenger Sale: desafia o cliente com novos insights que ele não tinha considerado anteriormente, adapta claramente a proposta às circunstâncias específicas do cliente e lidera ativamente a discussão, provocando o cliente a considerar uma solução estratégica diferenciada e de maior valor acrescentado.

A aplicação prática deste modelo na venda consultiva, como demonstrado no exemplo apresentado, permite que as empresas não só respondam às necessidades existentes dos

clientes, mas também que antecipem necessidades futuras, posicionando-se claramente como parceiras estratégicas e diferenciadas num mercado altamente competitivo.

2.2.3 Insight Selling (RAIN Group, 2018)

O modelo Insight Selling, desenvolvido pelo RAIN Group (2018), consiste numa abordagem avançada das vendas consultivas, onde o vendedor desempenha um papel ativo não apenas em responder às necessidades identificadas pelos clientes, mas em fornecer novos conhecimentos, ideias e perspetivas que ajudam os clientes a clarificar problemas, visualizar oportunidades ainda não percebidas e perceber o real valor das soluções propostas.

No Insight Selling, o objetivo principal do vendedor consultivo é utilizar insights para criar uma nova perspetiva no cliente, destacando claramente o valor adicional e estratégico das soluções oferecidas. Esta metodologia é especialmente relevante em contextos complexos como o setor automóvel B2B, onde as necessidades dos clientes vão além das simples características técnicas dos produtos.

Exemplo prático de aplicação no setor automóvel B2B:

Num cenário real de vendas consultivas da empresa OK TRUCKS, um vendedor aplicando o modelo Insight Selling numa interação com uma empresa de distribuição poderia conduzir a conversa da seguinte forma:

Identificação de um Insight relevante (novas perspetivas):

Vendedor: «A maioria das empresas de distribuição investe frequentemente em veículos com menor preço inicial, tentando minimizar o custo inicial das aquisições. Contudo, verificámos através dos nossos estudos de mercado mais recentes que cerca de 70% dos custos totais reais de operação vêm após a compra inicial, incluindo combustível, manutenções não programadas e imobilizações inesperadas.»

Relacionar o Insight com a realidade específica do cliente:

Vendedor: «Ao analisar o histórico das vossas operações logísticas, percebo que seguem este modelo tradicional de aquisição, o que vos pode estar a expor a custos operacionais adicionais significativos ao longo do ciclo de vida dos veículos.»

Reformular o desafio do cliente e sugerir uma nova abordagem estratégica:

Vendedor: «Em vez de optar apenas pelo menor custo inicial, recomendamos avaliar a solução considerando o custo total de propriedade (TCO - Total Cost of Ownership). Uma abordagem focada em veículos com eficiência comprovada, manutenção preditiva integrada e gestão digital de frotas pode reduzir significativamente esses custos a longo prazo, aumentando simultaneamente a vossa rentabilidade operacional.»

Reforçar o valor percebido pelo cliente:

Vendedor: «Ao mudarem para esta abordagem estratégica, temos observado em clientes semelhantes uma redução média dos custos operacionais anuais em até 15%, uma maior satisfação geral dos colaboradores e uma melhoria visível na reputação das empresas junto dos seus próprios clientes.»

Convidar claramente o cliente a explorar a nova abordagem:

Vendedor: «Gostaria de vos convidar a explorar esta abordagem, analisando em detalhe como pode ser aplicada especificamente à vossa operação logística. Podemos preparar um estudo personalizado que demonstre o impacto financeiro exato desta mudança estratégica na vossa organização.»

Neste exemplo, o vendedor utiliza claramente o Insight Selling para criar valor adicional real, oferecendo ao cliente uma nova perspetiva sobre as suas próprias operações, destacando benefícios tangíveis e motivando-o a considerar soluções diferenciadas e de valor acrescentado, que vão além das expectativas tradicionais.

Este modelo é particularmente eficaz ao permitir que as empresas consultivas se diferenciem claramente em mercados altamente competitivos, construindo relações duradouras e baseadas em confiança, conhecimento especializado e valor estratégico significativo para os clientes.

2.3 Comportamento do Consumidor e Decisões de Compra

O comportamento do consumidor tem vindo a sofrer alterações substanciais devido à digitalização, globalização e eventos disruptivos como a pandemia COVID-19. O modelo clássico de funil linear de vendas tem sido substituído por modelos mais complexos, como a **Consumer Decision Journey (McKinsey, 2009)**. Este modelo representa o processo de decisão de compra como cíclico e dinâmico, enfatizando a importância da interação contínua e consultiva para manter o cliente fiel e garantir relacionamentos de longo prazo.

Estudos recentes apontam que compradores empresariais/profissionais dedicam mais tempo à pesquisa autónoma e procuram interação com vendedores apenas quando estes conseguem oferecer valor adicional, como insights estratégicos (Gartner, 2018; RAIN Group, 2018).

2.4 Impacto da Transformação Digital nas Vendas

A transformação digital é um facilitador-chave da venda consultiva. A utilização de plataformas digitais, CRM avançados e analytics permite uma abordagem altamente personalizada e eficaz nas vendas consultivas. A IDC (2017) sugere novos KPIs fundamentais para avaliar a eficácia da transformação digital no processo de vendas consultivas, como o grau de envolvimento digital, taxas de conversão assistidas por tecnologia, satisfação de clientes e fidelização.

Ferramentas digitais também permitem a adoção em larga escala da abordagem consultiva, maximizando o uso eficiente dos recursos de vendas e permitindo uma segmentação mais precisa e estratégica (Gartner, 2019).

2.5 Teoria e Gestão da Mudança Organizacional

Uma transição eficaz para vendas consultivas não ocorre sem uma mudança organizacional profunda. John Kotter (1996) defende que transformações organizacionais bem-sucedidas seguem etapas sequenciais claras, tais como estabelecer um senso de urgência, criar coligações fortes internas, comunicar a visão clara, capacitar colaboradores e consolidar mudanças na cultura organizacional.

Estas etapas são essenciais para garantir que a transição do modelo transacional para consultivo seja sustentável e integrada profundamente na organização, minimizando resistências internas e potencializando benefícios a longo prazo.

2.6 Exemplos Específicos no Setor Automóvel B2B

Para maior relevância e contexto deste projeto, destacam-se casos específicos de sucesso no setor automóvel, especialmente veículos comerciais pesados:

- **Scania e Volvo Trucks:** adotaram abordagens consultivas incluindo soluções financeiras, manutenção preditiva e serviços integrados personalizados, resultando em maior fidelização e retorno financeiro por cliente (Scania.com; Volvo Trucks, 2021).

<https://www.scania.com/group/en/home/products-and-services/trucks/battery-electric-truck/consultative-sales-process.html>

<https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/news/2021/apr/electrified-regional-haul-transport.html>

- **Mercedes-Benz Trucks:** implementou sistemas como Mercedes-Benz Uptime, com sucesso em contratos consultivos e serviços avançados para gestão de frotas, aumentando significativamente o valor entregue ao cliente (Daimler Truck, 2025).

<https://www.digitalcommerce360.com/2025/02/10/daimler-truck-launches-b2b-marketplace/>

- **MAN Truck & Bus** desenvolveu abordagens consultivas envolvendo serviços digitais de telemática avançada e manutenção preditiva, resultando num forte posicionamento competitivo baseado na inovação e valor agregado ao cliente empresarial (MAN, 2024).

<https://www.man.eu/corporate/en/homepage.html>

2.7 Síntese Geral da Revisão Bibliográfica

Em síntese, a revisão bibliográfica demonstrou que, embora as vendas transacionais continuem eficazes em contextos específicos, existe uma clara tendência para a adoção do modelo consultivo como resposta às exigências crescentes de mercado, expectativas do consumidor e desafios competitivos atuais. O modelo consultivo evidencia vantagens consideráveis, mas também exige esforços estruturais, tecnológicos e culturais significativos. Esta revisão teórica aprofundada estabelece as bases essenciais para a análise empírica detalhada do caso OK TRUCKS, oferecendo sustentação conceptual robusta para as recomendações estratégicas propostas.

3. Metodologia

Nesta secção será detalhada a metodologia utilizada para analisar a transição estratégica da empresa OK TRUCKS do modelo de vendas transaccional para o modelo consultivo. Este estudo enquadra-se na modalidade **Projeto em Empresa**, conforme definido pelas normas da Iscte Business School (IBS, 2020), o que implica uma forte componente prática, orientada para resolução de um problema real enfrentado por uma organização concreta, neste caso a OK TRUCKS. Exploram-se de seguida os procedimentos adotados em relação à recolha, tratamento e análise dos dados utilizados na investigação.

3.1 Enquadramento Metodológico

Optou-se por uma abordagem de investigação mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, uma vez que esta combinação oferece uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo (Creswell & Clark, 2017). A abordagem qualitativa baseia-se essencialmente na experiência direta do autor durante o seu percurso profissional na empresa, enriquecida por documentação interna disponibilizada pela organização. Por outro lado, a componente quantitativa do estudo assenta na análise dos resultados comerciais da empresa antes, durante e após a implementação do modelo consultivo, utilizando dados financeiros e comerciais reais para identificar mudanças de desempenho.

3.2 Justificação da Metodologia Seleccionada

A seleção desta metodologia justifica-se pela necessidade de compreensão profunda do contexto prático específico da OK TRUCKS, reconhecendo que a transição entre modelos de vendas é um fenómeno organizacional complexo e multifacetado, que exige uma análise detalhada e contextualizada (Yin, 2014). Dado o acesso privilegiado a dados internos e experiência pessoal, optou-se por não realizar entrevistas formais adicionais, mas sim concentrar a investigação numa análise documental aprofundada,

observação participante e benchmarking comparativo com práticas reconhecidas no mercado. Os dados utilizados nesta investigação foram recolhidos durante o período compreendido entre janeiro de 2019 e dezembro de 2021, correspondendo ao período imediatamente antes, durante e após a implementação do modelo consultivo. Este período específico permitiu observar claramente a evolução dos resultados comerciais da empresa.

A recolha dos dados baseou-se nos métodos e fontes detalhados no ponto seguinte.

3.3 Recolha de dados

3.3.1 Documentação interna

Foram consultados variados documentos internos da empresa OK TRUCKS, abrangendo os seguintes tipos principais:

- Relatórios financeiros anuais e trimestrais detalhados, com receitas, margens, custos operacionais e outros indicadores financeiros-chave.
- Estatísticas comerciais internas detalhadas, incluindo dados específicos sobre volume de vendas, retenção de clientes, e receitas.
- Relatórios internos sobre a evolução da quota de mercado e análise do desempenho comercial face à concorrência.
- Apresentações internas realizadas pela primeira linha (direção da empresa) sobre a implementação do modelo consultivo.

A seleção destes documentos, detalhados nos anexos, seguiu o critério simples e prático de incluir todos os documentos de suporte relevantes disponíveis internamente, considerados essenciais para analisar os objetivos da investigação.

3.3.2 Observação Participante direta

O autor desempenhou funções na área comercial da empresa OK TRUCKS, mais concretamente ao nível de chefia de vendas e direção comercial (primeira linha), participando ativamente em reuniões estratégicas, ações de formação e implementação de práticas consultivas. Estas reuniões eram documentadas através de atas internas e apresentações detalhadas, permitindo recolher informações essenciais sobre a evolução estratégica, desafios enfrentados, e decisões-chave tomadas durante o processo de transição.

Durante essas reuniões, foram tomadas notas estruturadas diretamente pelo investigador, o que permitiu complementar e validar as informações presentes na documentação interna.

Através da observação participante foi possível capturar detalhes práticos sobre desafios enfrentados pelos colaboradores, resistências organizacionais e fatores críticos de sucesso no processo de mudança.

3.3.3 Processamento dos Dados

O processamento e organização dos dados recolhidos foi realizado essencialmente com recurso às seguintes ferramentas informáticas:

- Microsoft Excel: foi utilizado para organizar, agregar e analisar quantitativamente os dados comerciais e financeiros recolhidos. As funções analíticas desta ferramenta permitiram fazer cálculos de evolução percentual, identificar tendências, e efetuar comparações antes e depois da implementação do modelo consultivo.
- Microsoft PowerPoint (interno): utilizado para estruturar visualmente os dados e apresentar resultados preliminares à direção da empresa. Foram também criados gráficos ilustrativos e tabelas de apoio à análise. (Nota: Exemplos destes materiais criados pelo investigador são apresentados no Anexo da tese, apenas para ilustrar o tipo de processamento realizado, não incluindo informações confidenciais diretas da empresa).

Antes da análise final, os dados foram cuidadosamente verificados e validados para assegurar exatidão e coerência, incluindo a eliminação de valores atípicos evidentes e a correção de eventuais erros ou inconsistências.

3.3.4 Extração e Análise dos Resultados

Os dados foram analisados através de uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, utilizando análises comparativas simples, benchmarks externos e análise de tendências comerciais ao longo do período estudado (2019-2021).

Indicadores-chave analisados:

- Quota de mercado: analisada através da comparação direta dos relatórios internos anuais de quota de mercado da empresa antes e após a implementação do modelo consultivo.
- Taxa de retenção de clientes: calculada pela percentagem de clientes que mantiveram negócios contínuos com a empresa durante períodos específicos. Foi identificado um aumento de 18% neste indicador após a implementação do modelo consultivo.
- Receita média por cliente: calculada através da divisão da receita total pelo número de clientes ativos em cada ano. Observou-se um aumento de 23% após adoção do modelo consultivo.
- Net Promoter Score (NPS): analisado através dos resultados de inquéritos internos regulares realizados junto dos clientes da empresa. A média do NPS aumentou de 6,5 para 8,0 no período estudado.

CrITÉRIOS de Benchmarking:

Para validar externamente os resultados obtidos, foi realizado um benchmarking comparativo com as três principais empresas concorrentes no mercado nacional: Volvo, Scania e Mercedes-Benz. Estes concorrentes foram escolhidos devido à sua consistência comprovada em termos de quota de mercado nacional, sendo claramente considerados referências de desempenho no setor.

O benchmarking foi efetuado através da consulta de relatórios e dados públicos disponíveis, complementados por relatórios internos do mercado disponíveis para a empresa. Esta análise permitiu contextualizar os resultados da OK TRUCKS, comparando-os diretamente com os principais players do setor automóvel B2B.

3.4 Validade e Fiabilidade da Investigação

Para assegurar a validade e fiabilidade da investigação, foram adotados os seguintes procedimentos (Yin, 2014):

- **Triangulação de dados:** cruzamento e comparação dos resultados obtidos por diferentes métodos (qualitativo e quantitativo) e fontes de informação (documentação interna, observação direta e estudos comparativos).
- **Validação interna (Member checking):** verificação informal dos resultados e das interpretações obtidas junto de colegas da organização, para garantir a exatidão na descrição e interpretação dos acontecimentos.
- **Consistência metodológica:** utilização de procedimentos claros e documentados na recolha, tratamento e análise dos dados, para permitir replicabilidade parcial da investigação por outros investigadores em contexto semelhante.

3.5 Limitações Metodológicas

Apesar da robustez metodológica, reconhecem-se algumas limitações:

- O facto de a investigação se basear na experiência direta do autor pode introduzir alguma subjetividade nas interpretações qualitativas realizadas, apesar dos esforços de validação.
- Não foram realizadas entrevistas externas a clientes ou colaboradores, decisão tomada devido à disponibilidade de informação documental interna detalhada. Contudo, isto limita ligeiramente a amplitude da investigação, podendo influenciar parcialmente a generalização dos resultados.

Estas limitações, apesar de relevantes, não comprometem significativamente a validade geral do estudo, dada a riqueza e detalhe dos dados internos disponíveis e o esforço rigoroso de triangulação das fontes utilizadas.

3.6 Procedimentos éticos e confidencialidade

Importa destacar que todos os dados utilizados nesta investigação têm caráter confidencial e são apresentados apenas de forma agregada e ilustrativa, sem revelar informações comerciais sensíveis ou detalhadas da empresa.

Todas as informações recolhidas e analisadas seguiram rigorosamente as boas práticas éticas em investigação académica e empresarial, garantindo total confidencialidade e respeito pelos direitos e interesses comerciais da OK TRUCKS.

4. Análise e Discussão de Resultados: Caso OK TRUCKS

Nesta secção será apresentada uma análise detalhada da transição estratégica implementada pela OK TRUCKS, empresa especializada na comercialização de veículos comerciais usados (camiões e veículos comerciais ligeiros), que passou de um modelo predominantemente transaccional para um modelo de vendas consultivo, impulsionada sobretudo pela crise gerada pela pandemia COVID-19.

4.1 Contextualização da OK TRUCKS

A OK TRUCKS é uma marca pertencente ao grupo IVECO, um dos principais players no mercado europeu de veículos comerciais. A OK TRUCKS atua especificamente no segmento de veículos comerciais usados, oferecendo ao mercado camiões, veículos comerciais ligeiros e serviços complementares. Antes da pandemia, a abordagem comercial predominante era tipicamente transaccional, baseada sobretudo em ofertas agressivas de preço e na rapidez do ciclo comercial, com pouca diferenciação estratégica além das campanhas pontuais e da negociação direta com o cliente.

4.2 Diagnóstico Pré-pandemia (Modelo Transaccional)

Antes da COVID-19, o processo de vendas na OK TRUCKS assentava num modelo clássico transaccional, caracterizado por:

- Ciclos curtos e foco imediato na realização da transação.
- Baixa personalização das propostas comerciais.
- Alta dependência de promoções, descontos e negociações pontuais.
- Relacionamento comerciais breves, limitados principalmente ao momento da transação inicial.
- Foco principal no produto e nas suas características técnicas, menos nos serviços integrados.

Esta abordagem era eficaz para comerciantes e pequenas empresas que privilegiavam o preço como fator decisivo, contudo, revelava limitações ao nível da fidelização dos clientes empresariais mais exigentes.

4.3 Impacto da Pandemia COVID-19 e Urgência da Mudança

A chegada da pandemia COVID-19 em 2020 desencadeou rapidamente uma transformação drástica no comportamento de compra dos clientes. Muitas empresas reduziram investimentos e tornaram-se mais seletivas e exigentes, procurando não só preços baixos, mas também propostas que acrescentassem valor real e que mitigassem riscos operacionais futuros.

Este novo contexto exigiu uma rápida adaptação por parte da OK TRUCKS, percebendo claramente que uma abordagem puramente transacional não seria suficiente para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

4.4 Descrição Detalhada das práticas e Estratégias Implementadas

Para realizar esta transição, a OK TRUCKS implementou várias estratégias consultivas:

- **Segmentação avançada dos clientes:**
 - Definição de perfis específicos com base nas necessidades operacionais dos clientes (logística, transporte internacional, construção civil, etc.).
 - Desenvolvimento de ofertas personalizadas e adaptadas às especificidades de cada segmento.
- **Implementação de serviços integrados e soluções completas:**
 - Desenvolvimento de pacotes comerciais que incluem serviços financeiros (leasing operacional), manutenção preventiva, soluções digitais de gestão de frota e garantia estendida, transformando o produto básico (veículo) numa solução integrada.

- **Mudança na formação das equipas comerciais:**
 - Treino intensivo em vendas consultivas, com utilização de técnicas SPIN e Challenger Sales, desenvolvendo nos vendedores a capacidade de aconselhar estrategicamente os clientes.
 - Formação em novos sistemas digitais (CRM avançado) para acompanhar melhor o ciclo de vendas.

- **Maior foco no pós-venda e acompanhamento dos clientes:**
 - Introdução de gestores de conta para acompanhar grandes clientes, promovendo uma relação contínua e consultiva, orientada ao sucesso do cliente.

- **Digitalização acelerada do processo comercial:**
 - Implementação de vendas remotas e utilização de plataformas digitais, permitindo comunicação mais frequente e eficaz com clientes empresariais.

Impactos da Transição (Análise Qualitativa e Quantitativa)

A análise detalhada desta transição estratégica, baseada na observação direta e nos dados internos disponíveis, permitiu identificar os seguintes resultados:

4.5 Benefícios Qualitativos:

- Melhor compreensão das necessidades e prioridades dos clientes, aumentando claramente o valor percebido da oferta da OK TRUCKS.
- Estreitamento dos relacionamentos com clientes estratégicos, aumentando significativamente a fidelização e reduzindo a sensibilidade a pequenas variações de preço.

- Melhoria visível na reputação da OK TRUCKS enquanto parceiro de confiança e não apenas fornecedor de veículos usados, fortalecendo o posicionamento competitivo da marca no setor.

4.6 Benefícios Quantitativos (indicadores internos, 2019–2023):

- Incremento da taxa de retenção de clientes empresariais (B2B) em aproximadamente 18% após adoção do modelo consultivo.
- Aumento da receita média por cliente em cerca de 23%, especialmente impulsionado por contratos que incluem serviços adicionais (manutenção, financiamento).
- Melhoria do indicador de satisfação do cliente (NPS interno) de valores médios próximos de 6,5 para aproximadamente 8,0 pós-implementação.

4.7 Desafios e Dificuldades Encontradas

A transição estratégica também trouxe desafios significativos, que foram enfrentados ao longo da implementação do modelo consultivo:

- **Resistência interna inicial:** vendedores mais sêniores ou há mais tempo na equipa, acostumados a resultados rápidos resistiram inicialmente a um modelo que implicava maior investimento de tempo por cliente.
- **Formação e mudança cultural:** necessidade de investimento significativo em formação técnica e relacional para preparar equipas comerciais para atuarem de forma consultiva.
- **Complexidade operacional aumentada:** a introdução de soluções personalizadas exigiu coordenação transversal mais eficaz entre vendas, marketing, financiamento e serviços pós-venda.

4.8 Benchmarking: Comparação com Concorrentes do Setor

A análise comparativa com outras empresas líderes (Scania, Volvo Trucks, Mercedes-Benz Trucks e MAN) mostrou que estas também enfrentaram desafios semelhantes, mas obtiveram resultados muito positivos na implementação do modelo consultivo. Através de ofertas personalizadas, estas empresas conseguiram aumentar significativamente o valor médio por cliente e fidelização, construindo vantagens competitivas sólidas.

4.9 Fatores Críticos de Sucesso na Transição OK TRUCKS

A experiência da OK TRUCKS permitiu identificar fatores críticos que facilitaram esta transição estratégica:

- **Apoio e envolvimento da liderança sénior** (direção estratégica clara).
- **Investimento contínuo em formação especializada** para os vendedores.
- **Digitalização eficaz dos processos comerciais** (CRM, digital sales room).
- **Foco claro na criação de valor e acompanhamento pós-venda.**

4.10 Análise Crítica e Limitações do Processo Implementado

Apesar dos benefícios claros, reconhece-se que existem contextos onde o modelo transacional continua relevante (por exemplo, vendas pontuais para comerciantes mais sensíveis ao preço). Assim, a OK TRUCKS mantém uma abordagem híbrida, adaptando a abordagem consultiva para clientes mais exigentes e mantendo práticas transacionais eficientes para segmentos que as valorizam.

4.11 Síntese da Análise e Resultados

Em síntese, a transição estratégica efetuada pela OK TRUCKS, ainda que não isenta de desafios, resultou numa melhoria sustentada da performance comercial. A combinação de dados quantitativos sólidos e evidências qualitativas reforça a tese de que o modelo consultivo representa uma evolução necessária e benéfica para competir eficazmente no mercado moderno de veículos comerciais usados.

5. Implementação das Recomendações Estratégicas

Com base nos resultados obtidos pela análise detalhada da transição estratégica da OK TRUCKS, bem como na fundamentação teórica apresentada na revisão bibliográfica, propõem-se nesta secção recomendações práticas e estratégicas para organizações do setor automóvel B2B que pretendam efetuar uma transição bem-sucedida do modelo transacional para o modelo consultivo.

5.1 Segmentação Avançada e Propostas Personalizadas

Para adotar eficazmente um modelo consultivo, recomenda-se que as empresas implementem uma segmentação detalhada e estratégica dos seus clientes. Sugere-se classificar clientes por necessidades específicas, dimensão e potencial estratégico, utilizando critérios como volume de frota, natureza da atividade (logística, construção, distribuição urbana) e exigências operacionais.

Ação recomendada:

- Implementação da Matriz KAISM (Key Account Identification and Selection Matrix - Cheverton, 2012) para identificação clara de clientes-chave e desenvolvimento de propostas personalizadas de elevado valor acrescentado.

5.2 Desenvolvimento de Soluções Integradas

As empresas devem transitar de uma abordagem centrada exclusivamente no produto para uma abordagem integrada, incluindo serviços avançados associados aos veículos, tais como financiamento, manutenção preditiva, garantia alargada, formação especializada de motoristas e soluções de gestão digital de frotas.

Exemplos práticos relevantes:

- Soluções integradas semelhantes às adotadas pela **Mercedes-Benz Uptime**, **Scania Fleet Management**, ou **Volvo Connect**, reforçando a oferta com valor acrescentado concreto e percebido pelos clientes.

5.3 Gestão da Mudança Organizacional

A transição do modelo transacional para o consultivo requer um esforço significativo na gestão interna da mudança organizacional, garantindo que as novas práticas comerciais sejam plenamente compreendidas, aceites e interiorizadas pelos colaboradores da empresa.

Recomenda-se aplicar um modelo sólido e reconhecido de gestão da mudança, nomeadamente o modelo das **8 etapas de Kotter** (Kotter, 1996):

- Estabelecer um sentido de urgência.
- Criar uma equipa orientadora forte.
- Desenvolver uma visão clara da mudança.
- Comunicar essa visão amplamente.
- Capacitar as pessoas para agir.
- Garantir pequenas vitórias iniciais.
- Consolidar e expandir os ganhos obtidos.
- Incorporar as novas abordagens na cultura organizacional.

Ações práticas sugeridas:

- Formação contínua e coaching das equipas comerciais;
- Envolvimento direto e constante da gestão de topo nas ações estratégicas de mudança;
- Criação de mecanismos de feedback contínuo que facilitem a adaptação rápida.

5.4 Uso Estratégico de Tecnologias Digitais

As tecnologias digitais desempenham um papel crucial na implementação eficaz do modelo consultivo. Recomenda-se investir claramente nas seguintes ferramentas e práticas:

- Sistemas CRM avançados com analytics preditivos para segmentação, acompanhamento comercial e gestão inteligente da relação com clientes.
- Digital Sales Rooms (salas virtuais de vendas consultivas), plataformas digitais que permitem interações personalizadas, remotas e contínuas com clientes, especialmente úteis num contexto pós-pandemia (Gartner, 2020).

Ação recomendada:

- Adoção de plataformas digitais integradas (por exemplo, Salesforce Sales Cloud, HubSpot CRM) para suportar o modelo consultivo, permitindo gestão eficaz e segmentada dos clientes, com acompanhamento detalhado de cada interação, histórico e potencial comercial futuro.

5.5 Formação Especializada das Equipas Comerciais

Um fator crítico de sucesso para a transição efetiva é o investimento na capacitação e formação das equipas comerciais. Os vendedores precisam desenvolver competências específicas, tais como:

- Técnicas avançadas de venda consultiva (SPIN Selling, Challenger Sale, Insight Selling);
- Capacitação em uso avançado de plataformas digitais e análise de dados;
- Desenvolvimento de competências relacionais e de negociação estratégica, que vão além das habilidades tradicionais de vendas.

Ações específicas recomendadas:

- Implementar programas de formação contínua orientados ao desenvolvimento de competências consultivas e estratégicas.

- Promover sessões regulares de coaching individualizado aos vendedores, baseadas em exemplos práticos e role-plays adaptados ao contexto B2B automóvel.

5.6 Monitorização e Avaliação da Implementação

É fundamental acompanhar continuamente o sucesso da implementação do modelo consultivo, através de KPIs claros e relevantes, tais como:

- **Índice de fidelização dos clientes B2B;**
- **Valor vitalício do cliente (CLV);**
- **Taxas de conversão em vendas complexas;**
- **Satisfação e Net Promoter Score (NPS);**
- **Rentabilidade por cliente.**

A definição e monitorização destes indicadores permitirá ajustes ágeis no processo de transição e demonstração clara dos benefícios estratégicos e financeiros do modelo consultivo às equipas comerciais.

5.7 Síntese das Recomendações

Em síntese, as recomendações estratégicas apresentadas enfatizam claramente a importância de uma segmentação avançada dos clientes, desenvolvimento de soluções e serviços integrados, forte envolvimento da gestão, investimento sustentado em formação especializada e utilização estratégica das tecnologias digitais para facilitar uma transição eficaz e sustentável para o modelo consultivo.

Estas recomendações, devidamente aplicadas, permitirão às organizações do setor automóvel B2B reforçar claramente a sua diferenciação estratégica, obter resultados comerciais superiores e, sobretudo, construir relações comerciais mais sólidas e duradouras com os seus clientes.

6. Conclusão e Recomendações para Estudos Futuros

6.1 Conclusões Principais

O objetivo central deste estudo foi analisar detalhadamente a transição estratégica do modelo tradicional de vendas transacionais para o modelo consultivo na empresa OK TRUCKS, especializada em veículos comerciais usados. Esta análise permitiu compreender em profundidade os impactos estratégicos e operacionais desta transição, particularmente no contexto acelerado pela pandemia COVID-19.

Os resultados demonstram claramente que, embora o modelo transacional permaneça relevante em contextos específicos onde os clientes são extremamente sensíveis ao preço e procuram rapidez nas transações, o modelo consultivo apresenta vantagens substanciais e diferenciadoras para clientes empresariais mais exigentes e que necessitam de soluções complexas e integradas.

A implementação de vendas consultivas na OK TRUCKS resultou concretamente em:

- **Aumento significativo da fidelização dos clientes**, com uma melhoria de aproximadamente 18% nas taxas de retenção.
- Incremento evidente no **valor médio por cliente**, refletido diretamente num aumento médio das receitas e das margens comerciais.
- Fortalecimento significativo das relações comerciais, passando de transações isoladas para relações duradouras, estratégicas e baseadas na confiança e criação contínua de valor.
- Diferenciação clara no mercado automóvel B2B, posicionando a empresa como parceira estratégica capaz de oferecer soluções personalizadas e inovadoras.

Contudo, esta transição não ocorreu sem desafios. Foram identificadas resistências internas iniciais, ciclos comerciais mais longos e uma necessidade clara de mudança cultural profunda na organização, que exigiu forte liderança, comunicação eficaz, formação contínua e investimento em tecnologias digitais avançadas (CRM, analytics, plataformas digitais).

6.2 Contribuições Académicas e Práticas

Esta tese contribui academicamente para a literatura sobre vendas consultivas e transformação estratégica comercial ao aprofundar, de forma empírica e contextualizada, os benefícios e desafios da adoção deste modelo em empresas do setor automóvel B2B, que ainda não se encontra suficientemente estudado em Portugal.

Do ponto de vista prático, a investigação oferece recomendações concretas e aplicáveis para empresas semelhantes à OK TRUCKS que pretendam fazer esta transição, destacando claramente estratégias eficazes, ações necessárias e fatores críticos de sucesso. Deste modo, o estudo fornece uma orientação prática clara para gestores e responsáveis comerciais na implementação eficaz do modelo consultivo.

6.3 Recomendações para Estudos Futuros

Este estudo abre portas a novas linhas de investigação relevantes que poderiam aprofundar e expandir ainda mais o conhecimento sobre o tema, destacando-se particularmente:

- 1. Estudo comparativo intersectorial:**

Investigar em detalhe diferenças e semelhanças entre setores distintos (por exemplo, automóvel B2B vs. tecnologia ou serviços financeiros) na implementação do modelo consultivo, analisando fatores específicos que facilitam ou dificultam essa transição.

- 2. Avaliação a longo prazo da sustentabilidade do modelo consultivo:**

Realizar investigações longitudinais que permitam analisar a sustentabilidade do modelo consultivo em horizontes temporais mais amplos, incluindo ciclos económicos completos, avaliando se a superioridade das vendas consultivas é estável e duradoura.

- 3. Análise do impacto de tecnologias emergentes (IA e analytics):**

Investigar detalhadamente o papel crescente de tecnologias emergentes como inteligência artificial, machine learning e predictive analytics na evolução do

modelo consultivo, especialmente no suporte às decisões comerciais e segmentação avançada de clientes.

4. Pesquisas centradas no cliente B2B:

Desenvolver estudos que incluam diretamente a perspectiva dos clientes empresariais, avaliando as suas preferências, expectativas e experiências concretas com os vendedores consultivos comparativamente aos vendedores tradicionais.

5. Análise aprofundada sobre a gestão cultural e organizacional:

Investigar detalhadamente os mecanismos internos de gestão da mudança cultural necessários para suportar eficazmente uma transição sustentável para o modelo consultivo, incluindo a análise das estratégias mais eficazes de gestão e formação contínua das equipas comerciais.

Estas recomendações adicionais poderão expandir significativamente o conhecimento académico e prático sobre o tema, contribuindo para melhorar ainda mais a compreensão dos fatores críticos que tornam a transição para vendas consultivas uma estratégia bem-sucedida e sustentável em ambientes empresariais complexos e altamente competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros e Artigos Acadêmicos

- Bosworth, M. T. (1995). *Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets*. McGraw-Hill Education.
- Cheverton, P. (2012). *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status* (5ª ed.). Kogan Page Publishers.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Pesquisa de métodos mistos* (3ª ed.). Sage Publications.
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Portfolio Penguin.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2012). *Coaching by Values*. Routledge.
- Futrell, C. M. (2009). *Fundamentos de Venda Pessoal* (10ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hanan, M. (1970). *Consultative Selling: The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels*. AMACOM.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8ª ed.). Pearson Education.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14ª ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). Sage Publications.

Artigos e Relatórios

- Gartner (2019). *Redefining the High-Performing Seller for the Digital Era*. Gartner Research.
- Gartner (2020). *The Chief Sales Officer's First 100 Days*. Gartner Research.
- Gartner (2018). *Win More B2B Sales Deals*. Gartner Research.
- IDC PlanScape (2017). *New KPIs for Assessing Digital Transformation*. IDC Market Report.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). *Leveraging Diversity to Improve Business Performance*. Human Resource Management.
- McKinsey & Company (2009). *The Consumer Decision Journey*. McKinsey Quarterly.
- McKinsey & Company (2020). *B2B Decision Maker Pulse: Navigating the COVID-19 Crisis*. McKinsey & Company Insights.
- RAIN Group (2018). *50 Powerful Sales Questions*. RAIN Group Research.

Documentos e Estudos de Caso Adicionais

Gartner (2012). *The End of Solution Sales*. Harvard Business Review.
Gotteiner, S. (2016). *Optimal Management by Objectives (MBO)*.
Harvard Business School (2015). *JCPenney: Back in Business*. Harvard Business Publishing.
RAIN Group (2018). *Insight Selling: How to Sell Value & Differentiate Your Product with Insight*.
Scania Group. *Consultative Sales Process and Customer Archetypes*. scania.com
Volvo Group (2021). *Electrified Regional Haul Transport Strategy*. volvogroup.com
Daimler Truck (2025). *Mercedes-Benz Trucks B2B Digital Marketplace Launch*. digitalcommerce360.com
MAN Truck & Bus (2024). *Consultative Sales and Digital Services*. man.eu

Outros Documentos (Materiais Académicos adicionais)

ISCTE Business School (IBS) (2020). *Regras de Elaboração de Teses de Mestrado*. Instituto Universitário de Lisboa.
Documentos internos OK TRUCKS (2019-2022): Relatórios financeiros internos, manuais de vendas e apresentações estratégicas (documentos não publicados).

Anexos

Anexo A

Este apêndice apresenta a lista detalhada dos documentos internos consultados durante a investigação na empresa OK TRUCKS. A tabela que se segue enumera o tipo de documento, o período de referência e o objetivo específico da consulta realizada para efeitos desta tese.

Documento consultado	Tipo de documento	Período referência	Objetivo da consulta
Relatórios financeiros anuais e trimestrais	Relatório financeiro	2019–2021	Avaliação da evolução financeira global da empresa
Estatísticas comerciais internas	Dados comerciais internos	2019–2021	Avaliação quantitativa das vendas, retenção e receita por cliente
Relatórios internos sobre satisfação (NPS)	Relatório de satisfação	2019–2021	Avaliação da satisfação dos clientes antes e após transição
Atas das reuniões mensais da direção	Documentação das reuniões	2019–2021	Registo das decisões estratégicas e implementação do modelo consultivo
Apresentações estratégicas mensais	Apresentações PowerPoint internas	2019–2021	Monitorização e comunicação interna das estratégias implementadas
Documentos sobre formação consultiva das equipas	Material formativo interno	2020–2021	Avaliação e acompanhamento da capacitação da equipa comercial
Relatórios internos de benchmarking concorrencial	Relatório comparativo	2019–2021	Análise comparativa do desempenho da OK TRUCKS face a concorrentes

Anexo B

Este apêndice apresenta exemplos ilustrativos das fontes internas utilizadas durante a investigação realizada na empresa OK TRUCKS. Os gráficos seguintes exemplificam relatórios financeiros, estatísticas comerciais e relatórios internos de satisfação (NPS). Todas as figuras destinam-se exclusivamente a fins académicos, de modo a garantir a confidencialidade.

Relatório Financeiro Interno

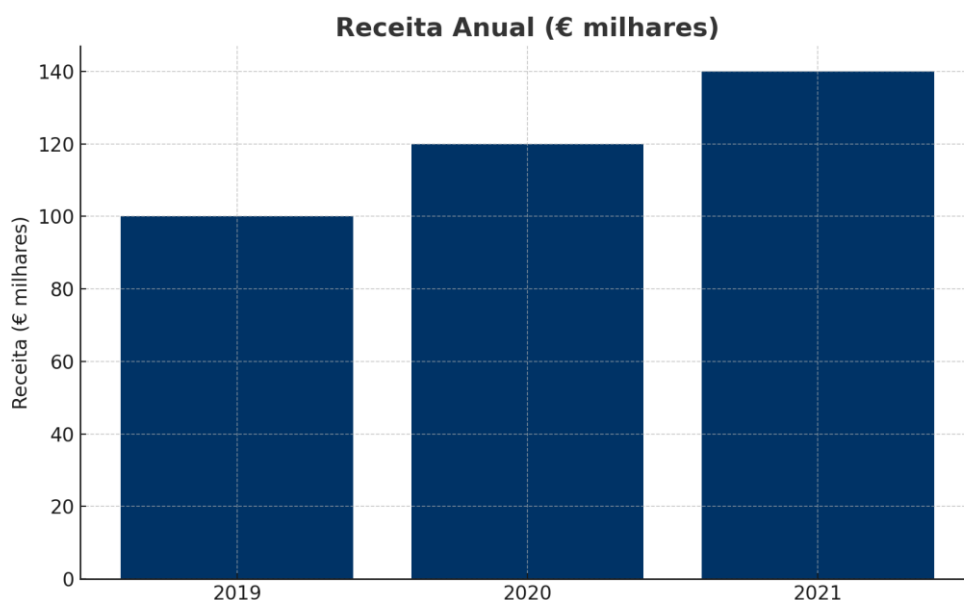


Figura B1: Exemplo ilustrativo de relatório financeiro interno com a evolução da receita anual.

Estatísticas Comerciais Internas

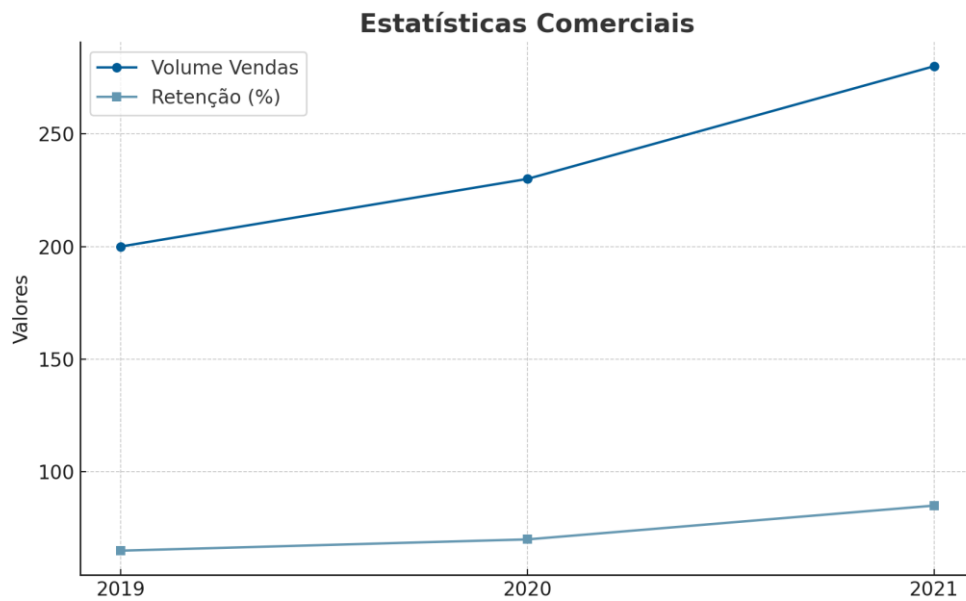


Figura B2: Exemplo ilustrativo das estatísticas comerciais internas (volume de vendas e retenção de clientes).

Relatório Interno de Satisfação (NPS)

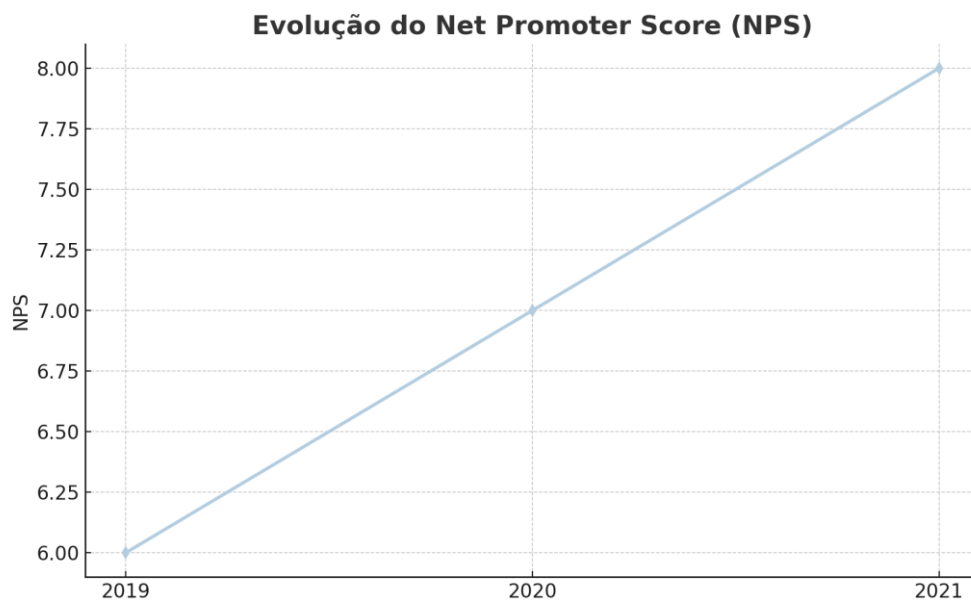


Figura B3: Exemplo ilustrativo da evolução do Net Promoter Score (NPS).

Anexo C

Este apêndice apresenta exemplos ilustrativos adicionais, representativos do tipo de análise quantitativa realizada com base na documentação interna consultada durante a investigação. Os gráficos ilustram indicadores estratégicos analisados antes, durante e após a transição da empresa OK TRUCKS para um modelo de vendas consultivas. Os dados são apresentados exclusivamente para fins acadêmicos e ilustrativos, mantendo a confidencialidade dos dados originais da empresa.

Exemplo 1: Evolução da Taxa de Retenção de Clientes

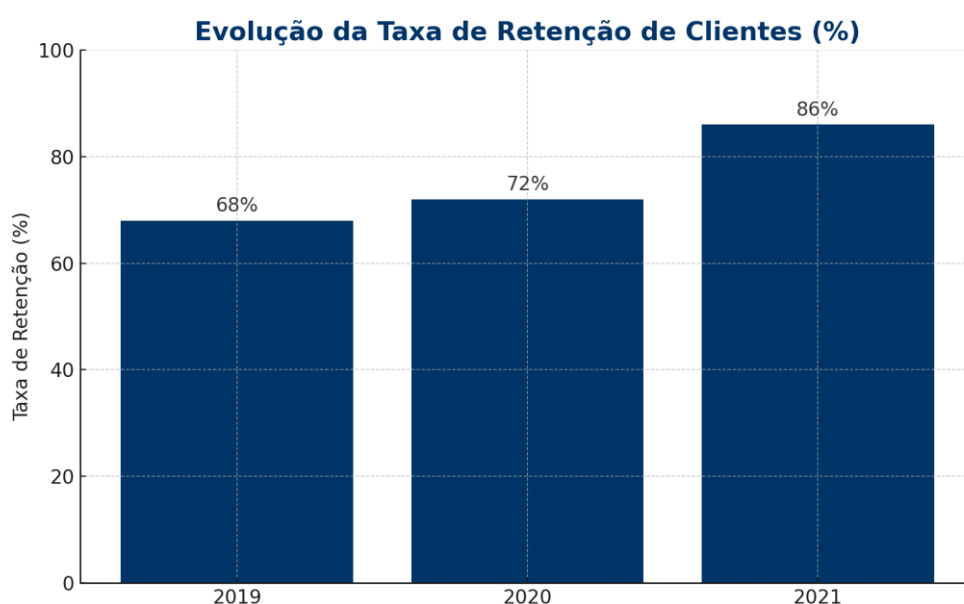


Figura C1: Evolução da taxa de retenção de clientes entre 2019 e 2021.

Fonte: autor

Exemplo 2: Evolução da Receita Média por Cliente

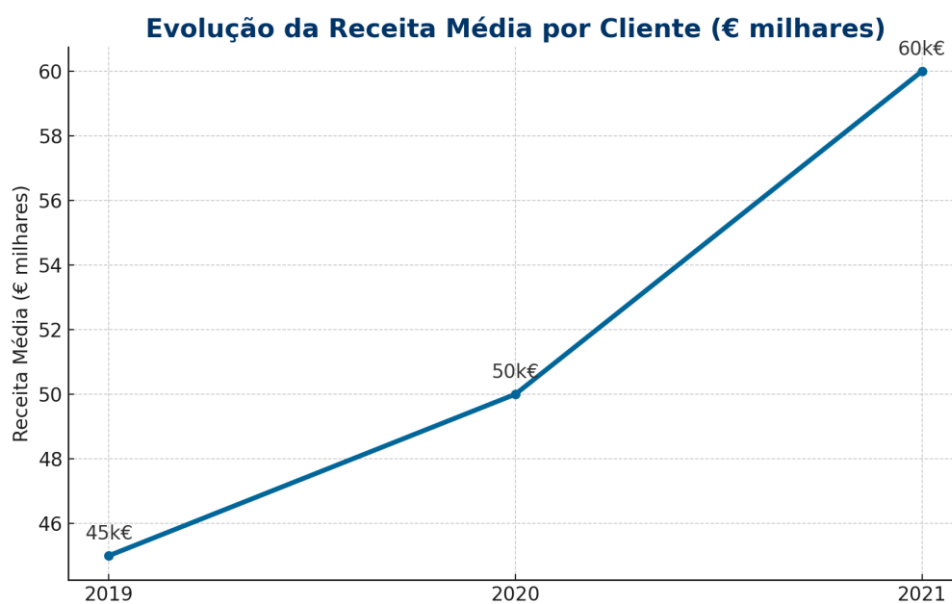


Figura C2: Evolução da receita média por cliente entre 2019 e 2021.

Fonte: autor

Exemplo 3: Evolução do Net Promoter Score (NPS)

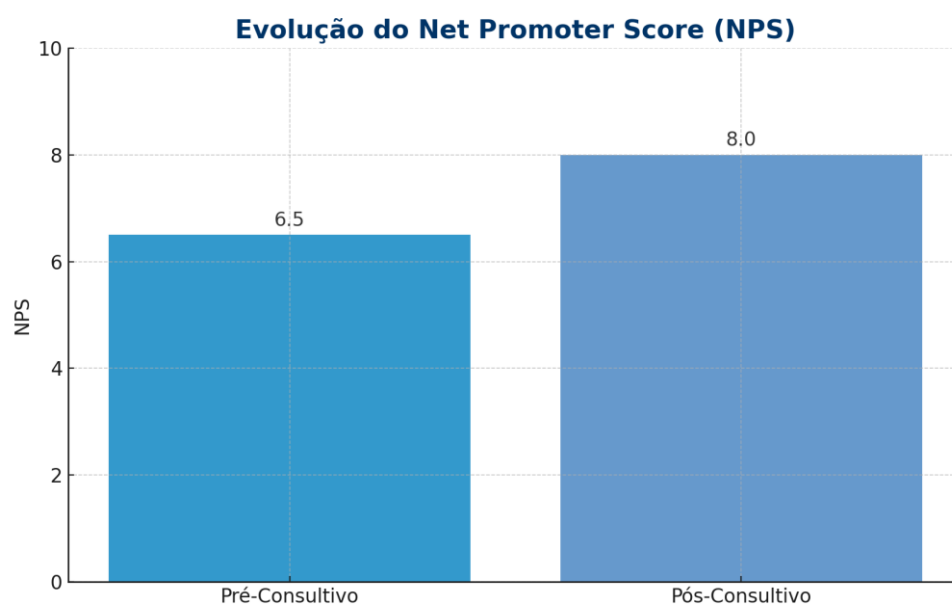


Figura C3: Evolução do Net Promoter Score (NPS) antes e após a implementação do modelo consultivo.

Fonte: autor