

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

**Eficácia Percebida da Persuasão em
Reuniões Comerciais**
Formato Presencial vs Virtual
Mariana da Cruz Cardoso

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



Eficácia Percebida da Persuasão em Reuniões Comerciais:

Formato Presencial *vs* Virtual

Mariana da Cruz Cardoso

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito

2025

Agradecimentos

Com o fim deste percurso não posso deixar de agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desta etapa. Seja pelo apoio, carinho ou disponibilidade, cada gesto teve um impacto significativo, afinal de contas o que é realmente importante na vida são as pessoas que nos acompanham.

Aos meus pais, Paulo e Sandra, pelo apoio incondicional, pelo carinho e por me incentivarem sempre a dar o meu melhor. São o meu porto seguro, e palavras nunca serão suficientes para vos agradecer.

Ao meu irmão, Marco, pelo apoio contínuo, por acompanhares de perto cada momento deste processo e, sobretudo, pela cumplicidade inigualável.

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, por todo o apoio, pelas palavras de sabedoria e pelos conselhos valiosos que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Não o poderia ter feito sem si.

Às minhas amigas e *roommates*, Geraldo e Telma, pelos desabafos, pelas gargalhadas e pela motivação constante. Obrigada por me acompanharem de Coimbra ao Porto, este percurso não teria sido o mesmo sem vocês.

Aos meus amigos de Pombal e Coimbra, que mesmo à distância estiveram sempre presentes com palavras amigas e uma confiança inabalável em mim.

Aos meus colegas de trabalho, pelas palavras de incentivo e por toda a ajuda prestada ao longo deste caminho.

A todos os entrevistados que participaram neste estudo, pela sua disponibilidade e contribuições indispensáveis, que foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

E à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pelos ensinamentos, ferramentas e experiências que contribuíram para o meu crescimento, tanto a nível pessoal como profissional.

A todos, o meu Obrigada!

Resumo

Num mundo cada vez mais digital e globalizado as equipas comerciais têm a necessidade constante de se reinventar, nomeadamente no que diz respeito à forma como procuram persuadir os clientes.

Ainda que existam diversos estudos acerca das vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e online e da necessidade das equipas comerciais se adaptarem face à nova realidade existe uma lacuna relativamente a quais são os elementos que são realmente importantes para estes e que acreditam verdadeiramente afetar a sua capacidade persuasiva.

Nesse sentido, este estudo procura estudar a eficácia percebida da persuasão em reuniões comerciais no mercado B2B, e os diversos elementos que a afetam como as táticas utilizadas, os atributos pessoais, a comunicação não verbal e o formato em que é realizada a reunião.

Este estudo foi realizado com recurso a entrevistas semiestruturadas a 20 comerciais e técnicos de *procurement* que trabalham em mercados B2B e realizam reuniões comerciais.

Esta dissertação permite concluir que a eficácia percebida da persuasão depende fortemente de atributos como a simpatia, escuta ativa, confiança e eloquência, bem como da preparação e adaptação do discurso ao cliente. O formato presencial é percecionado como mais propício à criação de empatia e envolvimento, mas o virtual destaca-se pela agilidade e eficiência. A utilização e análise da comunicação não verbal, embora mais limitada nas reuniões online, mantém um papel relevante, sendo identificada como um dos principais desafios à eficácia persuasiva nesse contexto.

A amostra ainda que diversificada não engloba todos os setores, indústrias e experiências, além disso a eficácia percebida da persuasão está sujeita aos enviesamentos dos comerciais e compradores tendo por base a sua própria experiência e opinião acerca das suas capacidades.

Palavras-chave: Persuasão; Processo Negocial; Reuniões Comerciais; Reuniões Presenciais; Reuniões Virtuais; Estratégias Persuasivas; Atributos Pessoais; Comunicação Não Verbal

Abstract

In an increasingly digital and globalized world, sales teams constantly need to reinvent themselves, particularly in terms of how they seek to persuade customers.

Although there are several studies on the advantages and disadvantages of face-to-face and online meetings and the need for sales teams to adapt to the new reality, there is a gap in the literature concerning the elements that sales professionals consider important and that they perceive as influencing their persuasive capacity.

In this sense, this study aims to study the perceived effectiveness of persuasion in business meetings in the B2B market, and the various elements that affect it, such as the tactics used, personal attributes, non-verbal communication and the format in which the meeting is held. This study was conducted using semi-structured interviews with 20 salespeople and procurement technicians who work in B2B markets and hold sales meetings.

This dissertation allows us to conclude that the perceived effectiveness of persuasion depends strongly on attributes such as likability, active listening, confidence and eloquence, as well as the preparation and adaptation of the speech to the client. The face-to-face format is perceived as more conducive to creating empathy and involvement, but the virtual format stands out for its agility and efficiency. The use and analysis of nonverbal communication, although more limited in online meetings, continues to play a relevant role and is identified as one of the key challenges to persuasive effectiveness in this context.

The sample, although diversified, does not encompass all sectors, industries and experiences, furthermore, the perceived effectiveness of persuasion is subject to respondent bias, as both salespeople and buyers base their perceptions on personal experience and self-assessment.

Keywords: Persuasion; Negotiation Process; Sales Meetings; Face-to-face Meeting; Virtual Meeting; Persuasion Strategies; Personal attributes; Nonverbal Communication

Índice:

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 Persuasão	3
2.1.1 Atributos Psicológicos	4
2.1.2 Comunicação Não Verbal	4
2.1.3 Linguagem na Persuasão	6
2.1.4 Princípios Persuasivos.....	7
2.2 Reuniões Presenciais e Virtuais	9
2.2.1 Oportunidades e Desafios.....	10
2.3 Eficácia Percebida da Persuasão em Reuniões de Caráter Comercial (Presenciais <i>vs</i> Virtuais)	11
3. Metodologia	13
3.1 Seleção dos Entrevistados.....	13
3.2 Guião da Entrevista	15
3.3 Recolha de Dados.....	16
3.4 Método de Análise Dados.....	17
4. Análise e Discussão dos Resultados	19
4.1 Área Comercial	19
4.1.1 Preparação	19
4.1.2 Atividades Persuasivas	21
4.1.2.1 Táticas Persuasivas.....	21
4.1.2.2 Atributos Pessoais	22
4.1.2.3 Objeções e Negociação	23
4.1.3 Comunicação Não Verbal	25
4.1.4 Reuniões Presenciais <i>versus</i> Virtuais	28

4.1.5 Sugestões de Melhoria	32
4.2 Área de <i>Procurement</i>	34
4.2.1 Preparação	34
4.2.2 Atividades Persuasivas	35
4.2.2.1 Táticas Persuasivas.....	35
4.2.2.2 Atributos Pessoais	36
4.2.2.3 Objeções	37
4.2.3 Comunicação Não Verbal	38
4.2.4 Reuniões Presenciais <i>versus</i> Virtuais	40
4.2.5 Sugestões de Melhoria	42
5. Conclusões	44
5.1 Contributos para a Gestão	45
5.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	46
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	51
Anexo 1: Guião da Entrevista.....	51
Anexo 2: Perguntas das Entrevistas, Objetivos e Referências Bibliográficas.....	53
Anexo 3: Significado das Subcategorias (Comercial).....	55
Anexo 4: Significado das Subcategorias (Compras).....	60

Índice de Figuras:

Figura 1: Tópicos abordados na revisão da literatura.....	3
Figura 2: Gráfico de barras do número total de menções das vantagens e desvantagens no formato presencial e virtual.....	32
Figura 3: Representação esquemática das subcategorias abordadas por, pelo menos, três dos entrevistados com maior abrangência temática.....	33
Figura 4: Esquema dos principais elementos que afetam a eficácia percebida da persuasão	46

Índice de Tabelas:

Tabela 1 - Dados Demográficos dos Comerciais Entrevistados	14
Tabela 2 - Dados Demográficos dos Colaboradores da Área de <i>Procurement</i> Entrevistados	15
Tabela 3 - Macrocategoria: Preparação para a Reunião com o Potencial Cliente (Comercial)	20
Tabela 4 - Categoria: Táticas Persuasivas (Comercial)	21
Tabela 5 - Categoria: Atributos Pessoais (Comercial)	22
Tabela 6 - Categoria: Objeções dos Potenciais Clientes (Comercial).....	23
Tabela 7 - Categoria: Negociação das Objeções (Comercial)	24
Tabela 8 - Categoria: Primeira Impressão (Comercial)	25
Tabela 9 - Categoria: Comunicação Não Verbal detetada nos Compradores (Comercial) ...	26
Tabela 10 - Categoria: Erros dos Comerciais (Comercial)	27
Tabela 11 - Macrocategoria: Reuniões Presenciais (Comercial).....	29
Tabela 12 - Macrocategoria: Reuniões Virtuais (Comercial)	30
Tabela 13 - Categoria: Conselhos para ser um Bom Comercial (Comercial).....	32
Tabela 14 - Macrocategoria: Preparação para a Reunião com o Potencial Fornecedor (Compras)	34
Tabela 15 - Categoria: Táticas Persuasivas (Compras)	35
Tabela 16 - Categoria: Atributos Pessoais dos Comerciais (Compras).....	37
Tabela 17 - Categoria: Objeções dos Compradores (Compras)	37
Tabela 18 - Categoria: Primeira Impressão do Comercial (Compras)	38
Tabela 19 - Categoria: Comunicação Não Verbal detetada nos Comerciais (Compras)	39
Tabela 20 - Categorias: Erros Cometidos pelos Comerciais (Compras)	39
Tabela 21 - Macrocategoria: Reuniões Presenciais (Compras).....	40
Tabela 22 - Macrocategoria: Reuniões Virtuais (Compras)	41
Tabela 23 - Categoria: Conselhos para ser um Bom Comercial (Compras).....	42

1. Introdução

Com esta dissertação procura-se estudar a eficácia percebida da persuasão no decorrer de reuniões comerciais no mercado *business-to-business* (B2B), e analisar no contexto atual pós-pandemia que desencadeou o crescimento das reuniões virtuais, quais os elementos persuasivos prediletos dos comerciais e qual a eficácia das técnicas anteriormente utilizadas em reuniões presenciais neste novo panorama.

Neste sentido as principais questões de investigação desta dissertação são: Quais são as estratégias, táticas e atributos que contribuem para a eficácia percebida da persuasão em reuniões comerciais? De que forma as especificidades do formato da reunião (presencial *vs* virtual) afetam a eficácia percebida da persuasão? Quais os principais desafios à aplicação da persuasão em reuniões virtuais?

Como tal, com vista a estudar o tópico em investigação foram definidos objetivos adjacentes para esta dissertação, nomeadamente, identificar as técnicas de persuasão mais utilizadas em reuniões de caráter comercial, assim como as que apresentam uma maior eficácia, analisar a eficácia dessas mesmas técnicas de persuasão em reuniões realizadas em plataformas digitais e presencialmente, e comparar os métodos de persuasão utilizados na abordagem presencial *versus* virtual.

Este estudo será realizado através da análise de dados obtidos com recurso a entrevistas semiestruturadas a comerciais e a técnicos da área de *procurement*, com o intuito de conseguir realizar um contraste entre diferentes perspetivas e aproximar a eficácia percebida da persuasão da eficácia real. Desta forma será possível obter novas contribuições acerca de que aspetos poderão os comerciais melhorar de forma a aumentarem a sua capacidade persuasiva. A pertinência deste tema advém da importância que a persuasão tem no decorrer dos processos negociais em vendas e no exponencial crescimento que tiveram as reuniões virtuais devido às imposições existentes relativamente ao isolamento e distância social provenientes da pandemia que provocaram consequências permanentes na rotina e hábitos das empresas e que obrigou a que as reuniões, anteriormente presenciais, tivessem de ser realizadas à distância, de forma a atenuar o impacto significativo que este período teve na rentabilidade das corporações (Waizenegger et al., 2020).

Como tal, começaram a ser utilizadas, com maior frequência, as mais diversas plataformas digitais, como *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Skype* com o intuito de aproximar as pessoas e permitir na mesma realizar reuniões comerciais (Standaert et al., 2022).

Estas alterações não dizem apenas respeito aos processos dentro das organizações mas dentro da própria força de vendas, que teve de desenvolver uma grande capacidade adaptativa (Rangarajan et al., 2021). Exemplos disso, são a grande propagação do modelo de trabalho híbrido, aliado ao facto de muitas vezes as equipas se encontrarem em diferentes pontos geográficos, o que levou a que num período pós-pandemia estas plataformas deixassem de ser uma necessidade para serem amplamente aceites em alternativa às tradicionais reuniões presenciais (Standaert et al., 2022). Sendo que se estima que a realização de videoconferências triplicará entre 2020 e 2027 (Globe Newswire, 2022).

Esta mudança não implicou alterações apenas na localização de cada um dos intervenientes, mas também nas técnicas de persuasão adotadas, portanto, é importante estudar o efeito que estas mudanças terão na nova realidade (Huma, 2023). Além disso, estudos indicam que os clientes estão cada vez mais a preferir uma comunicação não presencial com os fornecedores (Rangarajan et al., 2021).

Após esta Introdução, a restante dissertação está estruturada e subdividida em mais quatro capítulos. O segundo corresponde ao Enquadramento Teórico e encontra-se subdividido em três temáticas, persuasão, reuniões presenciais e virtuais e eficácia percebida da persuasão em reuniões comerciais no mercado B2B. No terceiro capítulo está presente a Metodologia utilizada, nomeadamente a seleção e caracterização da amostra, o método de recolha de dados que irá ser utilizado e o respetivo guião de entrevista. Os dados recolhidos aquando da realização das entrevistas foram categorizados e analisados no capítulo seguinte denominado Análise e Discussão dos Resultados e por último o quinto capítulo abrange as Conclusões retiradas ao longo do estudo e as considerações finais, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.

2. Enquadramento Teórico

A análise à literatura existente procura aprofundar a importância da persuasão e os fundamentos e princípios em que esta assenta, nomeadamente as técnicas mais utilizadas e que apresentam uma maior eficácia, assim como de que forma é que as mesmas são afetadas consoante o formato escolhido para o decorrer da reunião comercial.

Na figura 1 encontra-se esquematizada a sequência lógica na qual assenta o enquadramento teórico.

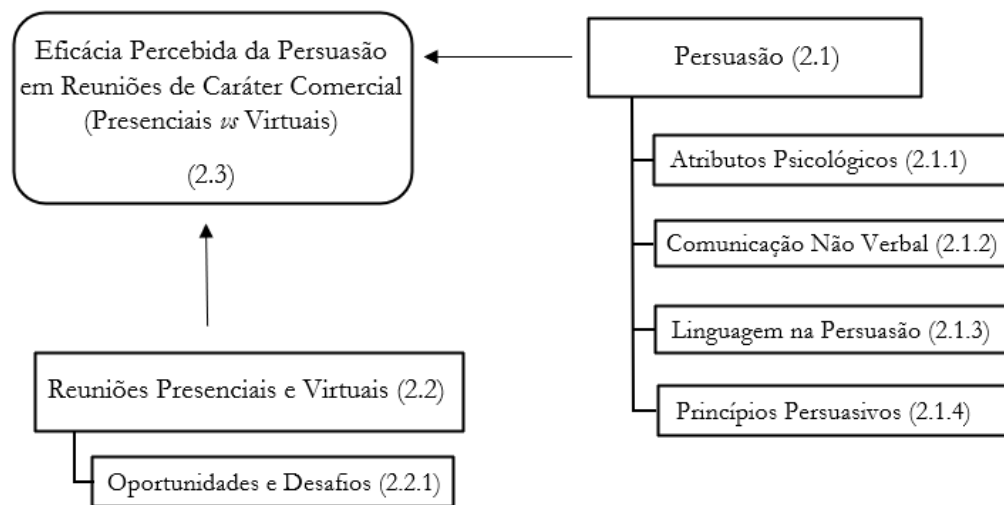


Figura 1: Tópicos abordados na revisão da literatura

2.1 Persuasão

Segundo Cacioppo et al. (2018) a persuasão é descrita como uma forma de influenciar os outros no que se refere a uma mudança ativa das suas atitudes, crenças e/ou comportamentos, porém não representa apenas a influência que se tem nos outros mas a capacidade de criar nestes um sentimento de entusiasmo em agir de certa forma. Contudo importa distinguir que na persuasão não se deve recorrer a técnicas manipulativas ou de pressão indevida devido a questões éticas subjacentes (Cialdini, 2001).

No que diz respeito à sua utilização, esta poderá ser empregue nas mais diversas áreas, tanto a nível pessoal, quanto a nível profissional, entre departamentos e dentro das próprias equipas de trabalho, contudo a área em que são aplicadas com mais frequência técnicas persuasivas é, sem dúvida, na área comercial, onde desempenha um papel fundamental, sendo a dominação desta arte, associada a produtos e serviços de qualidade, crucial para os bons resultados de um gestor comercial, sendo exatamente sobre esta temática que se irá debruçar esta

investigação (Standaert et al., 2022). Sendo que, esta dissertação se foca no mercado B2B, que diz respeito aos negócios realizados entre empresas e que pressupõem relações de longa duração.

2.1.1 Atributos Psicológicos

A literatura existente considera relevante para a capacidade persuasiva os atributos psicológicos de cada pessoa dado que, embora estas capacidades possam ser aprendidas, existem certas características inatas que algumas pessoas possuem que lhes atribuem um maior poder persuasivo, nomeadamente o carisma, a autoconfiança, a resiliência emocional e a capacidade de socializar facilmente com outros interlocutores (Alkis e Temizel, 2015).

Segundo Alkis and Temizel (2015) certas características psicológicas contribuem para o efeito persuasivo dos comerciais, visto que, afetam a forma como são vistos pelo seu público-alvo, com especial ênfase no carisma e inteligência emocional. Por exemplo, o carisma é a capacidade de facilmente influenciar os outros devido à personalidade cativante e confiante que transmite à audiência, que permite a quem o possua rapidamente captar a atenção do público e estabelecer uma ligação com este (Men et al., 2021). Segundo o mesmo autor, por norma estes possuem também um sentido de entusiasmo que acaba por contagiar o público.

Aliada a estas características, uma grande inteligência emocional, através da empatia, permite aos comerciais deterem uma maior capacidade de leitura e análise dos clientes, ou potenciais clientes, com que estão a lidar, de forma a conseguirem mais facilmente adaptar o tom e abordagem linguística utilizados (McFarland et al., 2016). Além disso, esta inteligência emocional permite-lhes ainda terem um melhor conhecimento das crenças e valores do seu público-alvo de forma a que consigam alinhar a forma como estão a transmitir a sua mensagem para que a mesma seja melhor captada pelos mesmos (McFarland et al., 2016).

2.1.2 Comunicação Não Verbal

A segunda variável a ser analisada prende-se com a comunicação não verbal. Dentro desta subcategoria encontram-se todos os comportamentos e ações realizados pelos comerciais que não consistem numa clara linguagem verbal, isto é, na escolha das palavras utilizadas, sendo alguns dos seus principais componentes a imagem, os gestos e a postura corporal, as expressões faciais, o contacto visual e a paralinguagem (Abbas e Khan, 2023; Patterson et al., 2023). Estas têm a capacidade de impulsionar o impacto persuasivo das estratégias utilizadas aquando da venda de determinado produto ou serviço, quando bem utilizadas (Cesario e

Higgins, 2008; Fennis e Stel, 2011).

A primeira impressão é algo extremamente importante nomeadamente para um comercial que procura realizar a venda de determinado serviço (Lasarov et al., 2023). Esta dita a forma como serão julgados no futuro, pelo que importa que a mesma seja positiva, como tal, deve-se procurar ter uma aparência cuidada e uma escolha de vestuário adequada ao contexto em questão (Bashir e Rule, 2014; Quelhas Brito, 2012).

A aparência de um comercial, está assim associada, à sua capacidade persuasiva, tendo vários estudos demonstrado que os recetores associam uma aparência atraente a melhores competências sociais e interpessoais, a um maior conhecimento, assim como, a uma maior capacidade de transmitir simpatia e confiança (Reinhard et al., 2006; Van Zant e Berger, 2020). Contudo este impacto poderá sempre ser alterado dependendo das suas outras capacidades persuasivas, nomeadamente a linguagem utilizada, o que poderá tanto contribuir como prejudicar a opinião que o recetor tem desse comercial (Reinhard et al., 2006).

Na comunicação não verbal diversos estudos realçam a importância da postura corporal, do olhar, do toque, da demonstração de emoções e da capacidade de ouvir (Lasarov et al., 2023). Como tal, de acordo com Fennis e Stel (2011) os comerciais devem procurar manter o contacto visual com o público-alvo, de forma a demonstrar atenção e envolvimento com os interlocutores. Além disso, os mesmos autores defendem ainda que devem ser utilizados diversos movimentos dependendo da abordagem que se pretende dar uso, um estilo mais energético e entusiasta está associado a movimentos que demonstram mais abertura, como braços abertos, corpo ligeiramente inclinado para a frente e movimentos e discurso mais rápido. Por outro lado, numa abordagem mais técnica e precisa tende a utilizar-se gestos que demonstrem precisão, e movimentos e discurso mais calmo (Fennis e Stel, 2011).

Segundo Lasarov et al. (2023) o uso intermédio de comunicação não verbal revela ser mais persuasivo do que o uso de um elevado ou baixo nível de linguagem não verbal.

Os gestos e postura corporal são uma forma de complementar ou até substituir a comunicação verbal, uma vez que permitem reforçar ou contradizer a mensagem que está a ser transmitida (Abbas e Khan, 2023). Já o contacto visual transmite atenção, confiança e envolvimento, mas pode ser interpretado de formas diferentes consoante o contexto (Kazemitabar et al., 2024).

Todas estas componentes têm um papel diferente, mas crucial na comunicação interpessoal, e influenciam diretamente a capacidade persuasiva tanto do orador como do recetor. As expressões faciais são uma das formas mais diretas de expressar emoções, sendo universais em

muitas culturas (Abbas e Khan, 2023). Sendo o sistema FACS (*Facial Action Coding System*) de Ekman e Friesen (1976) amplamente utilizado, muitas vezes de forma inconsciente, para mapear emoções a partir de microexpressões, sendo as principais felicidade, surpresa, tristeza, nojo, raiva e medo (Patterson et al., 2023).

A paralinguagem é também considerada uma forma de comunicação não verbal uma vez que não consiste nas palavras que são usadas no discurso, mas sim na forma como são ditas, isto é o tom de voz, o volume e o ritmo de fala, o que permite transmitir emoções e intenções, sendo essencial para a interpretação da mensagem (Van Zant e Berger, 2020). Isto é perceptível ao analisar o tom de voz, as hesitações e variações no discurso (Kazemitabar et al., 2024). Sendo que estas especificidades podem demonstrar, por exemplo, hesitação, confiança e/ou concordância (Van Zant e Berger, 2020).

Algumas investigações sugerem que a postura corporal reflete, de forma mais autêntica, a percepção do recetor sobre a mensagem, uma vez que é menos suscetível de ser manipulável em comparação com as expressões faciais ou a paralinguagem, o que é denominado de "fuga não verbal" (*nonverbal leakage*). Através da postura corporal é possível detetar sinais de frustração, confusão ou atenção do outro interlocutor à mensagem transmitida (Kazemitabar et al., 2024).

Além disso, quantas mais interações sociais se tem com determinada pessoa mais fácil é ler corretamente os seus comportamentos e os padrões de comportamento utilizados nos diferentes contextos, o que é particularmente útil nos mercados B2B que pressupõem relações de longa duração (Patterson et al., 2023).

Além disso, estudos revelam ainda que as mulheres têm mais facilidade e interpretam de forma mais precisa os sinais transmitidos na comunicação não verbal (Rosip e Hall, 2004).

2.1.3 Linguagem na Persuasão

A abordagem linguística é outro dos pilares da eficácia persuasiva, isto porque tem um impacto direto nas intenções de compra dos consumidores (Luo et al., 2021). Como tal, o papel que a linguagem desempenha nas comunicações interpessoais, como em reuniões de negócios ou negociações diplomáticas, onde a persuasão ocorre naturalmente é de extrema importância (Koženiauskienė, 2009). Nestas interações, muitas vezes de alto risco, a persuasão está incorporada na estrutura da conversa, entrelaçada com outras atividades e muitas vezes disfarçada no decorrer do discurso (Huma, 2023).

Como tal, é importante analisar o seu papel já que, enquanto, a retórica clássica se centrava

em persuadir a outra parte, a retórica moderna coloca o foco no diálogo, na interação mútua e na construção de relações entre os interlocutores. (Koženiauskienė, 2009).

Um dos principais cuidados que se deve ter sempre no que diz respeito à linguagem é a sua clareza e simplicidade, não técnica, mas na transmissão da mensagem, com vista a que seja facilmente compreendida e reproduzida pelo público-alvo a que se pretende chegar (Peleckis et al., 2014). Assim sendo, deve haver uma adaptação da mensagem transmitida tendo em conta este mesmo público, aliado a um especial cuidado na escolha das palavras utilizadas, uma vez que este acaba por ser um elemento diferenciador entre interlocutores que revela ter um grande impacto, por exemplo, a utilização de palavras que transmitem um sentimento de confiança e credibilidade face a outras que podem suscitar desconfiança e insegurança (Xiao e Burke, 2024). Como é o caso do uso a expressão “uhm”, que demonstram hesitação e é considerada como uma “linguagem impotente” (Huma, 2023).

Para Peleckis et al. (2014) existem três grandes origens do poder persuasivo nos outros intervenientes, sendo estes *logos*, *ethos* e *phatos*, os quais podemos dividir em duas grandes categorias, apelos racionais - *logos* - e apelos emocionais - *ethos* e *phatos* (Xiao e Burke, 2024). Segundo Peleckis et al. (2014), *Logos*, está diretamente associado à lógica, e a um estilo de linguagem claro e preciso, em que o foco está em convencer os outros através da sua sabedoria e pensamento lógico.

Ethos, segundo o autor anteriormente mencionado, está relacionado com a ética, apelar às normas morais dos ouvintes. Por último *phatos*, refere-se à capacidade do orador de se conectar com os sentimentos, medos e desejos do seu público (Peleckis et al., 2014). Sendo que, um dos pilares essenciais aquando da persuasão é a ligação do comercial com a sua audiência, como foi aclamado por Cialdini (2016) de “pre-suasion”, que se refere ao ato de levar o público a simpatizar com a mensagem que se pretende transmitir, antes mesmo da ação de adquirir determinado bem ser solicitada. Ou seja, é fundamental para que o vendedor consiga criar uma ligação com a sua audiência, e o mesmo é mais facilmente conseguido com o uso de linguagem emocional, já que esta lhe permite ter a capacidade de se conectar com os sentimentos, desejos e anseios do público-alvo (Peleckis et al., 2014).

2.1.4 Princípios Persuasivos

De forma a elevar a sua capacidade persuasiva os comerciais podem munir-se de inúmeras estratégias que poderão ser utilizadas no decorrer do processo persuasivo, sendo possível associar cada uma delas a uma de seis categorias, consistência, reciprocidade, prova social,

autoridade, simpatia e escassez, estas categorias são denominadas por Cialdini (2023) por princípios persuasivos e são utilizadas rotineiramente pelos agentes persuasores.

Segundo este autor, o princípio da simpatia reside no facto das pessoas gostarem daqueles que gostam deles, o que se constrói ao descobrir similaridades, uma vez que estas unem as pessoas. Como tal, é importante criar este vínculo logo no início da relação já que cria um sentimento de confiabilidade entre os intervenientes, outra técnica que deve ser utilizada são os comentários positivos sobre características, atitudes e/ou desempenho da outra pessoa (Cialdini, 2023).

Este princípio começa a ser trabalhado muito antes da venda, com o objetivo de melhorar o contexto em que a mesma é feita, os melhores negociadores devem dedicar grande parte do seu tempo a estabelecerem uma relação com os participantes (Cialdini, 2016).

Outro princípio identificado é o da reciprocidade, que assenta na ideia de dar aquilo que se quer receber, quer isto seja um sentimento de confiança ou espírito de cooperação, os persuasores devem modelar o comportamento que desejam ver nos outros (Cialdini, 2023).

Seguido do princípio da prova social, este relaciona-se com o facto das pessoas seguirem o exemplo dos outros e serem influenciados pelos seus pares, segundo o mesmo autor. Deste modo, torna-se bastante útil dar o exemplo de outros clientes satisfeitos, de preferência empresas reconhecidas no mesmo mercado, com o mesmo tipo de clientes ou geografias que também optaram por aquele produto e/ou serviço (Huma, 2023).

O quarto princípio diz respeito à consistência/compromisso e assenta no facto de as pessoas se alinharem com os seus compromissos, o que se faz ao tornarem os mesmos voluntários, ativos e públicos (Cialdini, 2023). Sendo que, quando se quer acordar um compromisso é importante que se evite o uso de ameaças e táticas de pressão, ou seja, deve evitar-se recorrer à intimidação (Cialdini, 2001).

O princípio da autoridade, é quando as pessoas identificam autoridade, por exemplo, em especialistas, devido às suas qualificações (Cialdini, 2023). Daí a importância da credibilidade da empresa que se representa e da divulgação desta e das qualificações dos profissionais no decorrer das reuniões (Luo et al., 2021).

Por último, o princípio da escassez, significa que as pessoas querem mais aquilo que se encontra menos disponível, o que acontece quando uma proposta está associada a benefícios e informações exclusivas (Cialdini, 2016). Por exemplo, as oportunidades são vistas como mais valiosas à medida que se tornam menos disponíveis, quer seja por tempo limitado ou uma oferta limitada e/ou única, segundo o mesmo autor, isto afeta psicologicamente não numa

perspetiva do que as pessoas podem ganhar, mas em termos do que podem perder se não agirem com base nas informações que têm acesso. Contudo estas ofertas devem ser genuínas para não danificar a relação entre as partes (Cialdini, 2016).

Como tal, estes princípios devem ser utilizados em simultâneo com o intuito de aumentar o seu impacto e eficácia, ou seja, se se procurar alinhar qualificações legítimas, obrigações genuínas, similaridades autênticas, provas sociais reais, notícias exclusivas e compromissos livremente assumidos, as escolhas que daí resultarem beneficiarão ambas as partes (Cialdini, 2001).

Concluindo, todos os princípios supra referidos têm um impacto direto na eficácia persuasiva de uma reunião comercial e deverão ser utilizados e adaptados tendo em consideração o contexto em que irão ser utilizados (Cialdini, 2023).

2.2 Reuniões Presenciais e Virtuais

Uma vez que este estudo procura também avaliar a forma como os diferentes formatos de reunião afetam a eficácia percebida da persuasão dos comerciais importa analisar as suas especificidades. Começando pelas reuniões presenciais, estas pressupõem que todos os intervenientes se encontram num mesmo espaço físico e são vistas como o modelo tradicional de reuniões de carácter comercial, sendo ainda o formato preferencial de muitos comerciais, principalmente quando o intuito da reunião passa também por estabelecer relações de longo prazo com os clientes (Bjola e Coplen, 2023).

Segundo Bjola e Coplen (2023) a presença física permite aos negociadores observar e analisar a comunicação não verbal dos diferentes intervenientes, nomeadamente a linguagem corporal e o contacto visual, acreditam ainda, que estas aumentam a sua capacidade de transmitir confiança e compreensão mútua, o que irá promover negociações mais vantajosas para ambas as partes. Alguns investigadores acrescentam ainda que as reuniões presenciais são especialmente eficazes quando envolvem temáticas sensíveis uma vez que permitem mais facilmente transmitir e captar emoções (Reinsch e Turner, 2023; Standaert et al., 2022).

Por sua vez, as reuniões virtuais consistem em videoconferências que permitem aos interlocutores ouvirem-se, verem-se e assim discernir expressões faciais, e alguns comportamentos não verbais, além de permitir a partilha de informação através da partilha de ecrã (Standaert et al., 2022). Estas podem ser realizadas através de diversas plataformas digitais como *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Skype*.

Uma revisão da literatura acerca da temática do crescimento das reuniões virtuais permitiu

concluir que com a pandemia, a percentagem de reuniões virtuais a nível global aumentou de 40% para perto de 100%, e que neste pós-pandemia se estabeleça num nível de 75%, com uma tendência de crescimento (Finnell, 2019).

Segundo Standaert et al. (2022) existem alguns critérios que devem ser tidos em consideração aquando da tomada de decisão relativamente ao formato em que a reunião deverá ser realizada, sendo estes a urgência da situação e o custo da utilização do modo de reunião considerados. Além disso, deve-se ter em consideração o objetivo que se pretende alcançar com a reunião, e as funcionalidades que necessitamos que estejam disponíveis, sendo que a possibilidade de ver o rosto das pessoas e as emoções é considerado por muitos como extremamente importante para a criação de relações entre as partes (Standaert et al., 2021).

Importa ainda referir que a realização de reuniões virtuais, não provoca alterações no que diz respeito apenas ao seu formato e características inerentes, mas também à própria substância das negociações (Bjola e Coplen, 2023).

2.2.1 Oportunidades e Desafios

A propagação do uso destas plataformas está associado tanto a oportunidades como desafios. As vantagens relatadas no confinamento incluem a flexibilidade no agendamento, o maior número de participantes, a poupança de tempo em deslocações, vantagens que aumentam tanto a acessibilidade quanto a inclusão nas reuniões de mais participantes, visto que, permite a presença de intervenientes que de outro modo não conseguiriam estar presentes (Standaert et al., 2022). A estas podemos adicionar o menor impacto ambiental e a maior eficiência no que diz respeito ao tempo gasto em assuntos não relacionados com a temática que se irá discutir (Richter, 2020). Além disso, demonstram ser uma excelente ferramenta aquando utilizadas em negociações internacionais com claros benefícios na redução de tempo e custos (Bjola e Coplen, 2023). Segundo os mesmos autores estas permitem ainda a possibilidade, em casos específicos, e com prévia autorização, gravar demonstrações de um serviço e/ou produto, que poderão posteriormente ser partilhadas com outros membros que têm uma influência direta ou indireta no processo de tomada de decisão.

Contudo, algumas das vantagens enunciadas podem em certos casos ser alvo de críticas, nomeadamente o maior número de participantes que pode levar à impossibilidade da plataforma exibir a cara de todos os participantes em simultâneo num só ecrã, o que pode impedir a perçetibilidade de quais os intervenientes que estão de facto a participar na videoconferência (Bonfert et al., 2023). Além de que, o uso de plataformas digitais reduz o acesso a

microexpressões e à linguagem corporal como um todo, uma vez que muitas vezes só é possível visualizar a cara do recetor, prejudicando a interpretação correta das emoções e a receptividade do interlocutor à mensagem transmitida (Kazemitabar et al., 2024; Standaert et al., 2022). Além disso, a distância física entre os participantes leva a uma impossibilidade de interações informais e sociais, bem como contacto visual direto, que pela posição da câmara e a tendência de olhar para o ecrã em vez da lente dificultam a criação de uma ligação entre os interlocutores e a leitura de expressões faciais (Fosslien e Duffy, 2020; Patterson et al., 2023).

Acresce que, o crescimento da realização de videoconferências associadas ao facto de estas serem mais cansativas devido à elevada carga cognitiva e à redução da mobilidade, levou a um fenómeno que ficou conhecido como “*Zoom Fatigue*” (Bailenson, 2021; Fosslien e Duffy, 2020; Patterson et al., 2023).

Este fenómeno, segundo os mesmos autores, diminui a capacidade de os interlocutores analisarem corretamente a comunicação não verbal das restantes pessoas com quem interagem. Tudo isto, pode resultar em interpretações erradas sobre o envolvimento, interesse e intenção de compra do consumidor (Patterson et al., 2023).

2.3 Eficácia Percebida da Persuasão em Reuniões de Caráter Comercial (Presenciais vs Virtuais)

Uma vez que eficácia da persuasão está sujeita aos enviesamentos de cada comercial que pratica a arte da persuasão, de forma a conseguir validar os dados extraídos desta investigação e poder retirar conclusões, o objetivo desta dissertação passa por avaliar a eficácia percebida da persuasão (Adaji e Vassileva, 2017). Esta está diretamente relacionada com a expectativa da capacidade persuasiva utilizada numa reunião comercial ir de encontro aos objetivos previamente estabelecidos por cada comercial, ou seja, permite medir em que medida os comerciais consideram os métodos persuasivos por si utilizados eficazes tendo em conta os objetivos que pretendiam alcançar (Adaji e Vassileva, 2017).

Como referido anteriormente, existem aspetos das videoconferências que afetam a eficácia percebida das reuniões virtuais, nomeadamente a duração, sendo que reuniões com uma duração superior a uma hora tendem a ser menos produtivas e eficazes devido ao cansaço dos interlocutores e à maior probabilidade dos recetores da mensagem se distraírem com elementos externos, como mensagens e e-mails (Standaert et al., 2016).

Ainda que possam ser ignorados os elementos externos, a falta de movimentação e a

necessidade constante de concentração num ecrã contribuem para uma maior fadiga virtual que leva a que eventualmente os destinatários deixem de conseguir prestar atenção à apresentação que está a ser realizada (Fosslien e Duffy, 2020).

Além disso, uma vez que estas reuniões se realizam através de plataformas digitais, as vulnerabilidades tecnológicas das mesmas afetam também a eficácia da persuasão, isto é, se a conexão à internet for instável de modo a que exista uma má qualidade de vídeo ou áudio a eficácia percebida da persuasão utilizada será diretamente afetada (Doering et al., 2022).

Sendo que, de acordo com os estudos de Bjola e Coplen (2023), os intervenientes conseguem mais facilmente invocar dificuldades técnicas inexistentes ou adiar reuniões, quando estas são realizadas por meio das plataformas referidas. No entanto, os dados extraídos do estudo anteriormente referido permitiram concluir que a maioria dos entrevistados expressou confiança na qualidade dos resultados das negociações concluídas em plataformas virtuais.

Assim, de acordo com a investigação de Standaert et al. (2022), as videoconferências revelam ser eficazes em reuniões cujos objetivos sejam a troca de informações, tomada de decisões, comunicar e transparecer sentimentos, sendo a construção de relações a única falha apontada face a reuniões presenciais. Além disso, os estudos demonstram que as reuniões presenciais não demonstraram ser mais eficazes do que as reuniões virtuais, nomeadamente em reuniões comerciais, podendo dessa forma esta ser um substituto eficaz às reuniões presenciais na maioria das situações (Standaert et al., 2021). Portanto, atualmente, tendo em conta as ferramentas disponíveis, os comerciais tendem a preferir utilizar estratégias multicanais para a persuasão, sendo que a interação face a face continua a desempenhar um papel fundamental para alguns comerciais (Reinsch e Turner, 2023).

Embora já exista alguma pesquisa nesta área no que diz respeito à eficácia das reuniões virtuais, continua a haver uma lacuna no que diz respeito à eficácia da persuasão nas mesmas (Pitardi et al., 2022). Nesse sentido, esta dissertação pretende dar resposta a essa lacuna ao analisar as diversas variáveis que influenciam diretamente a mesma.

3. Metodologia

Com intuito de responder às questões previamente propostas, pretende-se realizar um estudo qualitativo através de entrevistas semiestruturadas a gestores comerciais que trabalhem no mercado B2B e, que no decorrer das suas funções, tenham realizado reuniões comerciais através de plataformas virtuais. O uso de entrevistas semiestruturadas permite recolher as interpretações dos vários comerciais no que diz respeito às táticas de persuasão mais utilizadas pelos mesmos, assim como a sua perceção da eficácia dessas táticas persuasivas em reuniões virtuais, com a finalidade de dar resposta aos objetivos inicialmente propostos nesta dissertação (Malhotra, 2019).

De forma a conseguir realizar um contraste e uma melhor validação dos dados no que diz respeito a técnicas que são realmente eficazes, foram também realizadas entrevistas a compradores no que diz respeito à sua perceção da eficácia das técnicas persuasivas utilizadas pelos vendedores.

Este estudo é assim exploratório e tem por base uma amostra que pretende recolher diferentes perspetivas no que diz respeito à problemática em estudo (Malhotra, 2019).

A mais-valia do uso de entrevistas semiestruturadas é a possibilidade de obter uma opinião mais fundamentada, individualizada e detalhada de cada indivíduo (Amado, 2017). Além disso, a flexibilidade proporcionada por este método permite explorar temas emergentes e identificar nuances relevantes (Amado, 2017). Contudo, é importante ressaltar que este método está sujeito ao enviesamento inerente à perceção e subjetividade de cada participante, sendo por isso o objeto de estudo a eficácia percebida e não a eficácia real.

As entrevistas foram gravadas para permitir que fosse possível posteriormente analisar o discurso com maior detalhe, o que permitiu que no decorrer da reunião toda a atenção estivesse focada no entrevistado.

Posteriormente os dados recolhidos foram tratados e analisados com o intuito de identificar padrões e retirar conclusões que permitam dar resposta às questões de investigação anteriormente desenvolvidas.

3.1 Seleção dos Entrevistados

Antes da realização das entrevistas, foi necessário definir o perfil dos entrevistados, de forma a garantir que o mesmo se encontrava alinhado com o objeto de estudo. Nesse sentido, selecionaram-se profissionais que exercessem funções no mercado B2B e que, no decorrer das

suas funções, participassem em reuniões comerciais, tanto em formato presencial como virtual. Os dados recolhidos são de natureza primária e o número de entrevistas não foi previamente definido, uma vez que foi seguido o critério de saturação teórica, isto é, as entrevistas foram realizadas até ao momento em que novos entrevistados deixassem de acrescentar contributos significativos (Birks e Malhotra, 2006).

O que culminou na realização de 20 entrevistas, divididas entre 15 comerciais que trabalham no mercado B2B e 5 colaboradores na área de *procurement*.

Ainda que o objetivo do estudo incida sobre a área comercial, representado assim pela maioria dos entrevistados, considerou-se essencial entrevistar também o recetor desta persuasão, isto é, a área das compras, de forma a conseguir cruzar os dados obtidos e avaliar quais os elementos persuasivos realmente valorizados por estes e que, na sua perspetiva, têm um real impacto na sua tomada de decisão.

A seleção dos candidatos foi realizada de forma a procurar obter diversidade dos dados, e conseguir uma amostra mais abrangente. Para isso foram selecionados comerciais que trabalhassem no mercado B2B, de sexos e idades distintas, assim como habilitações literárias e localização geográfica, procurando desta forma recolher experiências diferentes junto destes. No que diz respeito aos comerciais entrevistados, que se encontram identificados na Tabela 1, estes encontram-se divididos entre 9 mulheres e 6 homens, com idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos, em que na sua maioria possuíam uma licenciatura, tendo 5 participantes concluído o mestrado e um uma pós-graduação. A nível de experiência profissional na área comercial varia entre os 2 e os 38 anos, além disso os entrevistados residem em diferentes localizações geográficas, nomeadamente, Porto, Aveiro, Coimbra, Lisboa, Leiria, Viseu, Santarém e Açores.

Tabela 1 - Dados Demográficos dos Comerciais Entrevistados

Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Anos de Experiência	Distrito/Ilha
F	26 anos	Mestrado	3	Porto
F	48 anos	Licenciatura	22	Aveiro
M	26 anos	Mestrado	5	Porto
F	24 anos	Licenciatura	2	Coimbra
F	44 anos	Licenciatura	20	Porto
F	45 anos	Licenciatura	19	Lisboa
M	28 anos	Licenciatura	6	Lisboa
F	41 anos	Mestrado	19	Viseu
F	51 anos	Pós-Graduação	30	Guarda

M	32 anos	Licenciatura	10	Leiria
M	29 anos	Mestrado	7	Aveiro
M	54 anos	Licenciatura	25	Lisboa
F	60 anos	Licenciatura	38	Porto
F	38 anos	Mestrado	15	Santarém
M	45 anos	Licenciatura	21	Açores

Os colaboradores da área das compras entrevistados reúnem no decorrer do desempenho das suas funções com comerciais com intuito de negociar e adquirir produtos/serviços que sejam uma mais-valia para a entidade que representam. Os dados demográficos dos mesmos encontram-se retratados na Tabela 2. Os participantes repartiram-se em 3 homens e 2 mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos, e com uma experiência profissional na área entre 4 a 15 anos. A nível de habilitações académicas concluídas variam entre licenciatura e mestrado, e residem nos distritos de Porto, Viseu, Lisboa e Aveiro.

Tabela 2 - Dados Demográficos dos Colaboradores da Área de *Procurement* Entrevistados

Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Anos de Experiência	Distrito
M	25 anos	Licenciatura	4	Porto
M	29 anos	Licenciatura	8	Porto
M	37 anos	Mestrado	14	Viseu
F	34 anos	Licenciatura	6	Lisboa
F	45 anos	Mestrado	15	Aveiro

3.2 Guião da Entrevista

Uma vez que foram realizadas entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido um guião, presente no [anexo 1](#) e [anexo 2](#), que se adequasse a este modelo de recolha de dados, e que dessa forma permitisse aos inquiridos não só relatarem de uma forma mais abrangente e livre toda a sua experiência, mas também trazer novas perspetivas ao estudo realizado. Sempre que necessário foram realizadas alterações ao guião, quer sejam elas de carácter estrutural ou de conteúdo, em resultado das entrevistas já realizadas.

Primeiramente procurou perceber-se qual era o processo do comercial/comprador antes de reunir com o potencial cliente/fornecedor e que informação procurava obter (Kaski et al., 2017; Rangarajan et al., 2021). Adicionalmente foi importante perceber que táticas procuravam utilizar para persuadir o cliente/fornecedor e nessa linha de pensamento o que

entendiam como persuasão de forma a garantir que esta se encontrava alinhada com o objetivo em estudo (Cialdini, 2023; Kaski et al., 2017).

Além disso, e uma vez que os comerciais tendem a sobrevalorizar as suas capacidades, tentou perceber se quais eram os atributos pessoais que estes consideravam que detinham e que aumentava a sua capacidade persuasiva (Alkis e Temizel, 2015). Nomeadamente para contrastar com aquelas que os clientes mais valorizavam.

Uma vez que a persuasão e a negociação estão intrinsecamente ligadas procurou-se identificar-se por parte de ambas as amostras quais eram as objeções mais comuns e os métodos utilizados para ultrapassar as mesmas (Kaski et al., 2017; Standaert et al., 2022).

Outra componente que se procurou analisar foi a comunicação não verbal, nomeadamente os aspetos mais destacados por ambas as partes referentes à primeira impressão, aos sinais que procuram detetar nos clientes/comerciais e também os principais erros cometidos por estes que permitissem retirar conclusões acerca do que se deve procurar evitar para aumentar a eficácia da persuasão realizada (Abbas e Khan, 2023; Lasarov et al., 2023).

Além disso, procurou analisar-se o contraste entre as reuniões presenciais e virtuais, nomeadamente as vantagens e desvantagens apresentadas por cada modelo, a duração média de cada abordagem, assim como a importância de uma demonstração e/ou elemento visual no decorrer da reunião e o contacto com o cliente após a proposta, tanto a nível de frequência de contacto, como meio de comunicação preferencial (Rangarajan et al., 2021; Standaert et al., 2022). Assim como, se existiam diferenças na abordagem destes aspetos tendo em conta o formato em que tinha decorrido a reunião.

Foi ainda pedido aos entrevistados que descrevessem um caso em que considerassem que tivessem tido uma elevada capacidade persuasiva sobre a contraparte, essencial para a realização de determinado negócio (Cialdini, 2023). Com esta questão procurou obter-se novos contributos acerca de temáticas que possam ter ficado por explorar nas questões anteriores. Por último, os entrevistados foram questionados acerca de que conselhos dariam aos comerciais com o intuito de que estes aumentassem as suas capacidades persuasivas (Cialdini, 2023).

3.3 Recolha de Dados

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por videoconferência tendo por base a preferência e disponibilidade dos entrevistados. Sendo a duração das mesmas aproximadamente 45 minutos. Todos os participantes foram informados acerca do âmbito académico

deste estudo, assim como, da anonimidade e confidencialidade dos dados fornecidos, e seu posterior tratamento (Birks e Malhotra, 2006).

O áudio de todas as entrevistas foi gravado, com o consentimento dos inquiridos, para permitir a posterior transcrição na sua íntegra e garantir que as mesmas fossem analisadas com todo o rigor.

3.4 Método de Análise Dados

Após a transcrição de todas as entrevistas, as mesmas foram analisadas manualmente o que permitiu ter uma maior familiaridade com os dados que permite mais facilmente encontrar nuances não detetadas no decorrer das entrevistas e que poderiam não ser detetadas numa interpretação computadorizada.

Além disso, esta aproximação permite uma melhor e mais cuidada codificação e categorização dos dados, que permitisse garantir que as categorias criadas refletissem todos os pontos e aspetos relevantes referidos pelos participantes. Deste modo foi ainda possível realizar todos os ajustes necessários aquando da categorização para garantir que todos os elementos essenciais ao estudo estivessem presentes e assegurar que não havia uma repetição dos tópicos.

Este é um processo sistemático, que permite identificar padrões nos dados obtidos, e identificar contribuições valiosas. Como já referido, este resulta de um processo de familiarização e imersão dos dados através da leitura repetida das transcrições, seguida de uma codificação inicial que permitiu identificar os conceitos e opiniões importantes (Malhotra, 2019). Sendo que, previamente, na construção do guião da entrevista, foi já possível de forma intuitiva realizar uma codificação *a priori*. No decorrer da análise, codificação *in vivo*, foram identificadas cinco macrocategorias, quinze categorias e cinquenta e quatro subcategorias nas entrevistas comerciais e, cinco macrocategorias, treze categorias e quarenta subcategorias nas entrevistas a compradores, todas elas explícitas, rigorosas e não repetitivas, dentro de cada grupo de entrevistados, uma vez que as mesmas permitiam representar uma versão mais real dos dados e da relação entre os mesmos (Malhotra, 2019).

No decorrer do processo de codificação e categorização foi ainda realizada uma validação cruzada com outro investigador de forma a validar a fiabilidade da interpretação dos dados, o que resultou no ajustamento de cerca de 10% das vinte e oito categorias, e respetivas subcategorias, identificadas (Birks e Malhotra, 2006).

Ainda que seja um processo moroso apresenta diversas vantagens, nomeadamente o envolvimento maior no estudo e a garantia de que todos os dados foram atentamente analisados e se encontram refletidos nesta análise.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção serão analisadas os dados obtidos através das entrevistas, numa primeira fase serão analisados e expostos os resultados dos dados obtidos nas entrevistas realizadas aos 15 comerciais. Numa segunda fase serão analisados e discutidos os dados obtidos nas reuniões realizadas aos 5 entrevistados nas áreas de compras que negociam diretamente com o comerciais.

Os significados de cada subcategoria das entrevistas comerciais encontram-se no [anexo 3](#), e das áreas de compras no [anexo 4](#), e têm como intuito facilitar o entendimento dos dados extraídos e respetiva categorização.

4.1 Área Comercial

Em primeiro lugar, iremos debruçar-nos sobre a macrocategoria preparação, seguida das atividades persuasivas, comunicação não verbal, reuniões presencias *versus* virtuais, e as respetivas categorias e subcategorias, sendo por último analisados todos os conselhos dados pelos comerciais, acerca de que características e aspetos estes que consideram essenciais a um bom comercial.

No decorrer destas entrevistas houve tópicos que foram de encontro à literatura existente, porém também houve diversos temas que foram identificados pelos entrevistados e que não tinham à partida sido considerados.

Além destes temas, foi também pedido aos participantes que definissem para si o que era a persuasão. Esta é entendida por todos como o ato de “convencer a contraparte a tomar uma decisão que à partida não ia tomar”, contudo deverá ser sempre ético e vantajoso para a contraparte.

4.1.1 Preparação

No que diz respeito à preparação, foram identificados diversos tópicos mencionados pelos comerciais, nomeadamente o conhecimento do setor em que se insere o potencial cliente e da respetiva concorrência, o perfil académico e a função atual do interlocutor, bem como a análise do seu perfil profissional. Foram ainda referidas, como áreas de análise, as reuniões e contactos prévios com o cliente ou com a empresa, assim como, a existência de contratos anteriores ou em vigor. Estes elementos foram agrupados em três categorias principais: Empresa, Interlocutor e Histórico, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Macrocategoria: Preparação para a Reunião com o Potencial Cliente (Comercial)

Categoria	Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Empresa	Conhecer o Setor/ Mercado	"A preparação começa sempre com a recolha de informação sobre a empresa — o setor, dimensão, clientes, produtos" (F24)	12 (36,4%)
	Analisar Concorrência	"Deter algum conhecimento acerca da concorrência direta"(M28)	2 (6,1%)
Interlocutor	Função/Perfil Académico	"A primeira coisa é identificar todos os interlocutores que vão estar na reunião e as suas funções" (M29)	5 (15.1%)
	Perfil do <i>LinkedIn</i>	"Consultar os perfis do <i>LinkedIn</i> para perceber que referências é que têm, de onde é que vêm, o que é que fizeram, em que outras organizações é que tiveram, o que é que fazem hoje, e tentar perceber ou assumir, tentar presumir que tipo de influência ou impacto é que eles vão ter na reunião que vou ter." (M29)	4 (12,1%)
Histórico	Reuniões/ Contactos anterior	"Primeiro o que é que aconteceu nas últimas reuniões, o que é que falámos, o que é que apresentámos, o que é que o nosso interlocutor nos disse" (F51)	6 (18.2%)
	Contratos Antigos/ Vigentes	"Se nos conhece ou se já foi nosso cliente, ou se ainda é, ou, por exemplo, se cancelou algum contrato, se ficou chateado com alguma coisa" (M32)	4 (12.1%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

A maioria dos entrevistados salientou a importância do conhecimento aprofundado do setor do cliente, seguindo-se a relevância de compreender o histórico de interações anteriores, incluindo os contactos mantidos e o *feedback* anteriormente recebido. Estes dois elementos representam, no total, 54,6% das menções dentro desta macrocategoria.

Importa ainda destacar o valor atribuído ao conhecimento do interlocutor com quem se irá reunir, sendo frequente o recurso a plataformas como o *LinkedIn* para recolher informação relevante. Esta preparação permite ao comercial adaptar o seu discurso às características e

necessidades específicas da organização, contribuindo para uma abordagem mais eficaz e personalizada.

4.1.2 Atividades Persuasivas

4.1.2.1 Táticas Persuasivas

A nível de táticas persuasivas, a mais frequentemente referida pelos comerciais prende-se com o estabelecimento de uma relação de confiança com o cliente, seguindo-se o conhecimento das suas necessidades e a forma como a oferta da organização se pode adequar a essas mesmas exigências. Para além destes aspetos, são também destacados a importância da credibilidade, da prova social e da persistência. A Tabela 4 apresenta os resultados agregados relativos a esta categoria.

Tabela 4 - Categoria: Táticas Persuasivas (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Conhecer Oferta vs Necessidade	"Conhecer muito bem o portfólio de serviços, produtos e análises da minha empresa." (M28)	6 (22.2%)
Credibilidade	"Independentemente do perfil, procuro sempre transmitir credibilidade. Mostro que a nossa solução é fiável" (M54)	5 (18,5%)
Persistência	"Além disso considero importante manteres a persistência também acho que é uma boa tática na medida em que tem que ser persistente e não desistir do cliente" (F26)	3 (11,1%)
Confiança/Relação	"Acho que é muito importante esta questão da relação interpessoal e de criar esta relação de confiança, porque depois, criando isso, depois é tudo mais fácil." (F38)	8 (29.6%)
Prova social	"Procuro também dar exemplos de entidades no mesmo setor que também utilizem este tipo de soluções e assim estes sentem que estão a perder alguma coisa que os outros já têm e estão a ficar para trás " (M26)	5 (18,5%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

As quatro táticas mais mencionadas demonstram uma clara convergência com a literatura existente, que enfatiza a relevância da construção de uma relação de confiança como

elemento central no processo de persuasão. Esta abordagem está alinhada com o princípio da reciprocidade definido por Cialdini (2023). Também os princípios da autoridade e da prova social, identificados pelo mesmo autor, encontram-se refletidos nos resultados obtidos.

O princípio da autoridade está intrinsecamente ligado à credibilidade que pode ser transmitida através da imagem da empresa, da sua quota de mercado, das competências dos seus colaboradores e/ou através da forma como os argumentos são apresentados (Cialdini, 2023). Já o princípio da prova social encontra expressão nas estratégias relatadas pelos entrevistados, que frequentemente recorrem a exemplos de clientes de referência ou casos de sucesso dentro do mesmo setor. Esta abordagem visa reduzir a perceção de risco associada à decisão de compra. No entanto, importa referir que nem todos os entrevistados concordam com a eficácia desta tática, sendo que alguns argumentam que, na posição do cliente, “eu não quero usar aquilo que os outros usam, eu quero ter uma solução para mim”.

4.1.2.2 Atributos Pessoais

Existem diversos atributos que, segundo os entrevistados da área comercial, lhes concedem uma maior capacidade persuasiva. Estes encontram-se representados na Tabela 5.

Tabela 5 - Categoria: Atributos Pessoais (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Simpatia/Empatia	"Seres simpática, ganha-se logo alguns pontos com o cliente" (F44)	7 (25%)
Confiança	"A minha forma de lidar com os clientes é passar confiança para que eles acreditem naquilo que lhes digo, procuro ser honesta." (F45)	6 (21.4%)
Escuta Ativa	"A capacidade de escuta, que o mais importante até do que nós falarmos é colocar os clientes a falar e nós escutarmos." (M32)	5 (17.9%)
Eloquência	"A capacidade de eu expor as ideias e mostrar as coisas de uma forma clara. Ou seja, uma eloquência." (F41)	5 (17.9%)
Assertividade	"Tu dominas, tu sabes o que estás a dizer e as tuas palavras são assertivas, transmitem segurança" (F60)	5 (17.9%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

No que diz respeito aos atributos pessoais que os comerciais consideram que lhes concedem uma maior capacidade persuasiva, estes identificaram de forma equilibrada cinco traços principais. Os mais destacados foram a simpatia/empatia e a confiança, os quais se encontram diretamente relacionados com a importância da criação de uma relação sólida com o cliente, tal como sugerido pelo princípio da simpatia proposto por Cialdini (2016) e reforçado por McFarland et al. (2016). Estes dois atributos totalizam 46,4% das menções nesta categoria. Seguem-se a escuta ativa, a eloquência e a assertividade. A escuta ativa revela-se essencial para compreender as necessidades do cliente, e garantir que os produtos apresentados vão de encontro às suas necessidades. A eloquência e a assertividade, por sua vez, evidenciam a importância da forma como os argumentos são transmitidos, sendo fundamental garantir a clareza e consistência no discurso comercial. Nesse sentido, a assertividade está frequentemente associada à utilização de apelos e argumentos de natureza lógica, que contribuem para reforçar a eficácia da comunicação persuasiva, tal como defendido por Peleckis et al. (2014).

4.1.2.3 Objeções e Negociação

As objeções mais comuns em vendas B2B, de acordo com a literatura, tendem a estar relacionadas com o preço, as condições de pagamento, e os riscos associados à compra (Geiger e Hüffmeier, 2020). No decorrer das entrevistas foram identificadas quatro objeções principais por parte dos clientes, apresentadas na Tabela 6.

A objeção mais frequentemente mencionada foi o preço, representando mais de metade das referências nesta categoria. As condições contratuais, embora também referidas, surgem com menor expressão do que o esperado.

Adicionalmente, os entrevistados destacaram dois fatores que não costumam ser referidos na literatura, sendo eles, o *timing* e a resistência à mudança.

Tabela 6 - Categoria: Objeções dos Potenciais Clientes (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Preço	"O dinheiro é talvez a maior objeção que surge às vezes numa reunião " (F45)	13 (54.2%)
Condições Contratuais	"As condições contratuais, por exemplo, no meu caso, os 12 meses de fidelização" (M54)	3 (12.5%)
<i>Timing</i>	"Às vezes é uma questão de não ser o momento certo, porque os <i>timings</i> deles nem sempre são os nossos" (F38)	5 (20.8%)

Mudança	"A questão da mudança, , tipicamente todos os serviços, que comercializava, obrigam a mudanças na organização, sejam mudanças nos hábitos, sejam nos procedimentos, sejam nos próprios processos." (M29)	3 (12.5%)
----------------	--	-----------

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

No sentido de ultrapassar estas objeções, os comerciais recorrem a diferentes estratégias, conforme apresentado na Tabela 7. Como estas respostas foram dadas no seguimento da identificação das objeções, as percentagens são iguais.

Tabela 7 - Categoria: Negociação das Objeções (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Descontos (Preço)	"Há sempre a possibilidade de tentarmos oferecer uma mensalidade ou fazer um desconto, e tentar demonstrar que eles vão gastar x mas se fizeram um bom usufruto daquele serviço, vão acabar por ganhar muito mais." (M26)	13 (54.2%)
Flexibilidade contratual (condições contratuais)	"Quando se trata de prazos ou especificações, mostro alternativas ou propostas customizadas." (F24)	3 (12.5%)
Acompanhamento (Timing)	"Quando não é o momento reagendo para mais à frente, e, entretanto, vais acompanhando o cliente e chega o dia em que é o momento certo" (F41)	5 (20.8%)
Vantagens a longo prazo (Mudança)	"Tentar demonstrar que por vezes a mudança é boa e apelo ao facto de o resto do mercado já estar a trabalhar desta forma, e que estão 2 ou 3 passos à frente e que se trabalharem connosco vão conseguir atingir os mesmos ou melhores resultados." (M26)	3 (12.5%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

De forma geral, os profissionais entrevistados indicaram que, perante objeções relacionadas com o preço, recorrem frequentemente à apresentação de descontos e à valorização dos benefícios dos seus produtos ou serviços, reforçando os argumentos com apelos racionais e provas de valor. Quando confrontados com condições contratuais identificadas pelos clientes como desfavoráveis, procuram mostrar flexibilidade e, sempre que necessário, recorrem às chefias para encontrar soluções ajustadas às necessidades do cliente, conforme

demonstrado na citação: “quando existem impedimentos tento compreender exatamente quais as expectativas do cliente para depois eu falar com o meu superior hierárquico”.

Relativamente ao *timing*, os comerciais indicaram estratégias como o acompanhamento regular da proposta e, por vezes, a oferta de incentivos ou descontos como forma de acelerar a decisão. Sendo que, Geiger e Hüffmeier (2020) defendem que quanto maior for o número de objeções levantadas pelos cliente maior a probabilidade de os comerciais realizarem concessões.

Em todas estas objeções os comerciais procuram utilizar argumentos persuasivos e recorrem muitas vezes às táticas persuasivas anteriormente referidas como a prova social, por exemplo ao “tentar demonstrar que por vezes a mudança é boa e apelo ao facto de o resto do mercado já estar a trabalhar desta forma, estão 2 ou 3 passos à frente e que se trabalharem connosco vão conseguir atingir os mesmos ou melhores resultados”.

4.1.3 Comunicação Não Verbal

A comunicação não verbal é amplamente reconhecida pelos entrevistados como um elemento fundamental no processo persuasivo, devendo “reforçar a mensagem transmitida” (Abbas e Khan, 2023). A análise deste tipo de comunicação foi estruturada em três categorias: a primeira impressão, os sinais observados nos compradores ao longo das reuniões e os principais erros cometidos pelos comerciais. Os resultados referentes à primeira categoria encontram-se apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Categoria: Primeira Impressão (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Imagem	"Começando pela comunicação não-verbal e acho que começa também muito pelo vestir...a imagem, é crucial" (M28)	8 (27.6%)
Cumprimentar	"A forma como tu cumprimentas o cliente, ou seja, um aperto de mão firme." (M32)	6 (20.7%)
Sorriso/Simpatia	"Estar bem-disposto, sorridente e atento ao outro ajuda logo a criar empatia e a estabelecer uma relação de confiança" (M54)	6 (20.7%)
Humildade/Simplicidade	"Haver aqui também algum nível de humildade, porque isso também transmite confiança." (M28)	3 (10.3%)

Voz	"Eu esforço-me bastante na colocação de voz, por exemplo, durante a reunião que às vezes até custa porque às vezes posso estar mais cansada, mas esforço-me bastante" (F41)	6 (20.7%)
------------	---	-----------

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

No que respeita à primeira impressão, os dados recolhidos estão de acordo com a literatura, nomeadamente com Lasarov et al. (2023) ao evidenciar o impacto da aparência física do comercial na construção imediata de credibilidade e confiança.

No mesmo sentido, também se destaca a forma de cumprimentar o cliente, a simpatia, o sorriso e a voz, nomeadamente a sua colocação que poderá transmitir confiança e segurança na mensagem transmitida (Kazemitabar et al., 2024; Quelhas Brito, 2012). Um contributo adicional emergente dos dados diz respeito ao valor atribuído à humildade e simplicidade demonstradas no início da interação, aspetos que transmitem confiança e remetem para o uso de uma linguagem emocional (Peleckis et al., 2014).

Na Tabela 9 estão representados os principais sinais não verbais detetados nos técnicos de compras durante as reuniões.

Tabela 9 - Categoria: Comunicação Não Verbal detetada nos Compradores (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Gestos/Postura Corporal	"Além disso, procuro estar atento a inclinações do corpo, nós, quando inclinamos o corpo para trás ou para a frente, demonstramos tipicamente interesse." (M29)	9 (37.5%)
Expressão facial	"Na maior parte das pessoas, 90% das pessoas é muito fácil de perceber e de as ler através das expressões faciais" (F41)	5 (20.8%)
Questões/Respostas Evasivas	"Perguntas. Eu adoro que me façam perguntas. Isso significa que o cliente esteve a ouvir" (M45)	5 (20.8%)
Atenção/Distração	"Há sinais de desconforto, hesitação ou desinteresse: cruzar os braços, evitar olhar nos olhos, consultar o relógio ou o telemóvel constantemente" (F24)	5 (20.8%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

Os entrevistados destacaram em primeiro lugar a postura corporal e os gestos, seguidos da expressão facial. Estes elementos, identificados também por Abbas e Khan (2023), são considerados particularmente relevantes na percepção do impacto persuasivo do discurso comercial. Contudo, os profissionais sublinham que a leitura desses sinais deve considerar o contexto e as variações individuais, sendo que as mudanças de postura, mais do que a postura em si, tendem a ser o verdadeiro indicador do interesse do cliente. Como referido por um entrevistado: “procuro estar atento a inclinações do corpo, nós, quando inclinamos o corpo para trás ou para a frente, demonstramos tipicamente interesse. Mas mais do que inclinações, o que realmente importa são as variações, porque nós podemos ter posturas naturais de uma forma ou de outra”.

A colocação de questões ou respostas evasivas, neste caso, não estão ligadas ao conteúdo dessas perguntas e respostas em si, mas sim à forma como são colocadas, isto é, se o tom de voz demonstra hesitação ou interesse. Por outro lado, os sinais de distração estão muitas vezes associados à realização de outras atividades durante a reunião.

Tabela 10 - Categoria: Erros dos Comerciais (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Interromper o Cliente	"Interromper o cliente, sem nos apercebermos, que dá uma ideia de desrespeito ou impaciência" (F26)	3 (18.8%)
Distração	"A questão do não ouvir. Pode ser terrível porque estás distraído e de repente o cliente diz algo e tu, "ah, desculpe", isso é péssimo." (M45)	6 (37.5%)
Gestos/Postura Corporal	"Às vezes vejo a forma como está sentado... nunca se pode estar de braços cruzados." (M32)	4 (25.0%)
Mentir/Inventar	"Um dos maiores erros é mentir ou fingir que se sabe algo que na verdade não se sabe, isso nota-se na postura, no olhar, e o cliente percebe. É melhor admitir que não sabemos e dizer que vamos procurar a resposta com a equipa. " (F44)	3 (18.8%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

Já nos principais erros cometidos pelos comerciais, a distração surge como o mais comum, comprometendo seriamente a imagem de profissionalismo e relação com o cliente. Além disso, é ainda referido interromper o cliente e inventar ou mentir deliberadamente ao mesmo

acerca de aspetos relevantes. Estas atitudes são destrutivas face ao esforço realizado para estabelecer uma relação de confiança com o cliente para além de que destroem a credibilidade do comercial e podem comprometer a reputação da empresa.

Por último, os gestos e a postura corporal dos próprios comerciais, quando mal utilizados, podem também prejudicar a eficácia persuasiva do comercial.

4.1.4 Reuniões Presenciais *versus* Virtuais

A maioria dos entrevistados demonstra uma preferência por reuniões presenciais, sobretudo quando estão em causa negociações de maior complexidade. Tal como referido por um dos participantes, “as reuniões presenciais são, sem dúvida, mais eficazes quando queremos fechar algo mais complexo”. Ainda assim, não consideram que a realização de reuniões virtuais comprometa a concretização dos negócios, já que defendem que não sentem “perder negócio” por realizar reuniões online.

Aquando questionados acerca da importância de elementos visuais os entrevistados são unânimes ao destacar a importância das demonstrações práticas, ao referirem que a “Demo é essencial. É essencial.”. Estas são valorizadas em detrimento de apresentações tradicionais, como diapositivos em PowerPoint, uma vez que são mais elucidativas, permitindo ao cliente visualizar o produto ou serviço em causa e, desta forma, compreender mais facilmente quais as mais-valias destes.

Estas demonstrações, quer sejam físicas ou virtuais, contribuem para reduzir a incerteza e facilitar a tomada de decisão e são um claro exemplo do uso de uma linguagem lógica e racional (Peleckis et al., 2014; Ringler et al., 2024).

Ao nível de acompanhamento, também denominado de *follow up*, e conforme defendido por Smith et al. (2006), o primeiro contacto após o envio da proposta deve ser de no máximo de até cinco dias, uma vez que aumenta significativamente a probabilidade de fecho do negócio face a um contacto mais demorado. Os dados obtidos são nesse sentido congruentes com a literatura, já que a maioria dos entrevistados refere contactar o potencial cliente entre um a três dias após o envio da proposta, ajustando depois a frequência com base no *feedback* recebido.

Além disso, na sua maioria os entrevistados optam pelo contacto telefónico, recorrendo ao e-mail apenas quando não conseguem estabelecer contacto, ou quando percecionam um menor interesse por parte do cliente.

Importa ainda salientar que os entrevistados não referem diferenças significativas na utilização de elementos visuais, nem na frequência ou meio de contacto, em função do formato da reunião (presencial ou virtual). No entanto, apontam que o formato virtual oferece maior flexibilidade para aceder a informação adicional durante a reunião ou envolver, de forma imediata, colegas com conhecimentos específicos, nomeadamente para realizar demonstrações mais técnicas e detalhadas.

Quanto à duração das reuniões, os comerciais referem que as reuniões virtuais tendem a ser mais curtas e objetivas, com uma duração média de 20 a 40 minutos, o que poderá estar associada à tentativa de evitar fenómenos como a *zoom fatigue*, identificado por Fosslien e Duffy (2020). Por outro lado, as reuniões presenciais, devido à existência de interações informais, tendem a prolongar-se, com uma duração média entre 50 minutos e 1 hora e 15 minutos.

Por fim, foi realizada uma análise comparativa das vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e virtuais, cujos resultados se encontram sistematizados nas Tabelas 11 e 12.

Tabela 11 - Macrocategoria: Reuniões Presenciais (Comercial)

Categoria	Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Vantagens	Comprometimento	"O cliente está muito mais comprometido contigo quando te recebe pessoalmente. Ele sente um maior comprometimento de toda a gente que está ali naquela reunião sente uma maior importância daquela reunião por todos os intervenientes da reunião e, portanto, eu diria que essa é a maior vantagem." (M29)	4 (16,7%)
	Relação	"Eu acho que presencialmente criar relação com o cliente é muito mais viável, mesmo com as câmaras não é mesma coisa e o segredo na minha opinião é empatia com as pessoas e a relação criada principalmente para mim que ainda por cima são relações duradouras" (F48)	8 (33.3%)
Desvantagens	Deslocação	"E a desvantagem é que faz-nos perder tempo, faz-nos deslocar várias horas, mais recursos mais tudo." (M29)	10 (41.7%)

	Procura de informação	"Na reunião já aconteceu partilhar uma coisa no mesmo ecrã num projetor já tive que parar a partilha para ir procurar uma coisa para depois voltar a partilhar acho que isso não é simpático" (F45)	2 (8.3%)
--	-----------------------	---	----------

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

Tal como indicado pela literatura, uma das principais vantagens das reuniões presenciais reside na possibilidade de criar uma relação mais próxima e empática com o cliente, enquanto a principal desvantagem prende-se com o tempo e os recursos despendidos nas deslocações, que podem comprometer a produtividade dos comerciais, assim como defende Bjola e Coplen (2023); Standaert et al. (2021).

No entanto, os dados empíricos revelam duas novas dimensões, por um lado, os comerciais salientam um maior comprometimento por parte dos clientes em reuniões presenciais, por outro, referem como desvantagem a menor flexibilidade na procura rápida de informações adicionais durante a reunião. Este último aspeto torna-se particularmente relevante durante uma demonstração, uma vez que implica ocultar temporariamente o ecrã partilhado com o cliente, o que poderá causar desconforto.

Tabela 12 - Macrocategoria: Reuniões Virtuais (Comercial)

Categoria	Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Vantagens	Produtividade/Poupança de Tempo	"É tudo muito mais rápido... tu consegues fazer mais reuniões, mais eficiente" (F51)	8 (23.5%)
	Conforto	"De uma perspetiva de conforto online é sempre melhor" (M26)	2 (5.9%)
	Flexibilidade/Rapidez de marcação	"A capacidade de encurtar, a capacidade rápida de eu poder estar presente num cliente que, em vez de ter que esperar uma semana para fazer uma reunião" (M32)	10 (29.4%)
	Diferentes Interlocutores	"Tu consegues agregar um sério número de pessoas, as pessoas conseguem se juntar do Porto, do Algarve, do Japão e esse aspeto é imbatível" (M54)	3 (8.8%)

Desvantagens	Analisar Comunicação Não Verbal	"Não consegues ver a imagem toda, nem a sua comunicação com o espaço da mesma forma que fazes uma reunião presencial " (F45)	4 (11.8%)
	Menor Ligação	"Nas reuniões Teams acaba por não haver toda aquela envolvimento e proximidade que há no início de uma reunião presencial, o que pode prejudicar a relação que se cria com o cliente" (F52)	4 (11.8%)
	Mais distrações	"É perceptível se está a ver emails, ou a receber notificações pela direção do olhar e acaba por ser muito mais fácil distrair-se" (M26)	3 (8.8%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

A nível das reuniões virtuais, entre os aspetos positivos, destaca-se a maior produtividade e poupança de tempo, em contraste com a principal desvantagem das reuniões presenciais. Os entrevistados sublinham ainda a flexibilidade e a rapidez na marcação de reuniões virtuais, associadas à sua menor duração e ao facto de não exigirem deslocações por parte dos participantes (Standaert et al., 2021). Uma outra vantagem apontada é a possibilidade de reunir interlocutores geograficamente dispersos, que vai de encontro aos estudos de Richter (2020). A nível das limitações associadas ao formato virtual foi identificada a dificuldade em visualizar e analisar a comunicação não verbal, uma maior dificuldade em estabelecer uma ligação interpessoal com o cliente e o aumento das distrações, que tornam os participantes mais suscetíveis a perder o foco da reunião.

Por último, importa analisar e destacar quais as categorias mais abordadas pelos comerciais relativamente a cada formato de reunião, cuja representação se encontra presente na figura 2. No total, foram identificadas doze referências às vantagens das reuniões presenciais, face a vinte e três menções relativas às vantagens das reuniões virtuais. No que respeita às desvantagens, registaram-se doze menções associadas ao formato presencial e onze ao virtual. Estes dados sugerem que, apesar de alguns entrevistados demonstrarem preferência pelas reuniões presenciais, a perceção global dos entrevistados revela um reconhecimento mais acentuado das vantagens das reuniões virtuais, a par de uma ligeira atenuação das suas desvantagens. Esta tendência reforça a crescente aceitação e valorização do formato virtual

como uma alternativa eficaz, especialmente em cenários que exigem agilidade e otimização de recursos.

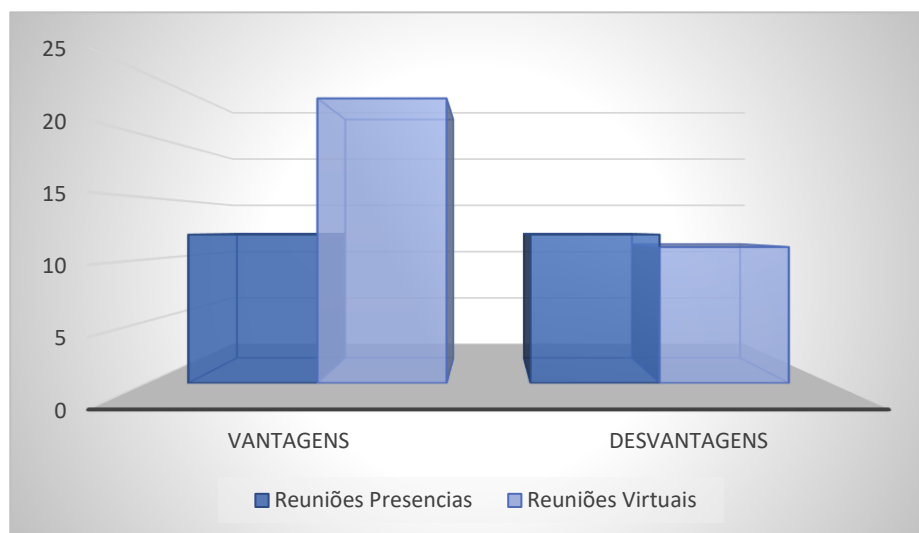


Figura 2: Gráfico de barras do número total de menções das vantagens e desvantagens no formato presencial e virtual

4.1.5 Sugestões de Melhoria

Por último, no que respeita aos conselhos apontados para o aumento da capacidade persuasiva de um comercial, o aspeto mais destacado prende-se com o conhecimento aprofundado dos produtos e serviços comercializados, bem como do mercado em que se insere o potencial cliente, o que deve ser complementado pela capacidade de adaptar o discurso às necessidades do mesmo. Em linha com os atributos pessoais previamente identificados, são também valorizadas as *soft skills*, nomeadamente a empatia, a escuta ativa e a capacidade de transmitir segurança e credibilidade. A resiliência e a organização surgem igualmente como características fundamentais para lidar com os desafios do processo negocial. De forma geral, os aspetos mencionados convergem com os atributos e táticas persuasivas referidos ao longo das entrevistas, reforçando a sua relevância para a eficácia percebida da persuasão. Estes elementos estão sistematizados na Tabela 13.

Tabela 13 - Categoria: Conselhos para ser um Bom Comercial (Comercial)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções *
Organização	"A coisa mais importante num comercial e em muitas outras funções, mas acho que na área comercial é das coisas mais importantes é a organização" (F41)	3 (10.3%)

Confiança/ Segurança	"Outro aspeto importante é a postura profissional, conhecer bem os nossos produtos, o setor do cliente e demonstrar segurança ao comunicar" (F24)	5 (17.2%)
Conhecimento	"O primeiro que é o mais óbvio é conhecer bem o que nós vendemos os produtos " (F45)	8 (27.6%)
Soft Skills	" <i>Soft skills</i> essencialmente seres empático seres simpático" (M28)	5 (17.2%)
Resiliência	"A resiliência é talvez as palavras mais ajustadas àquilo que nos propomos fazer que é trabalhar na área comercial" (F51)	4 (13.8%)
Ouvir o cliente	"É importante deixar o cliente falar, nós devemos falar 20% e o cliente 80%" (M26)	4 (13.8%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

Foram ainda identificadas quatro entrevistas na área comercial (F26, H29, H32, F45) que abordaram a totalidade das temáticas e subcategorias consideradas nesta análise. A figura 3 apresenta uma representação esquemática de todas subcategorias mencionadas por, pelo menos, três destes entrevistados.

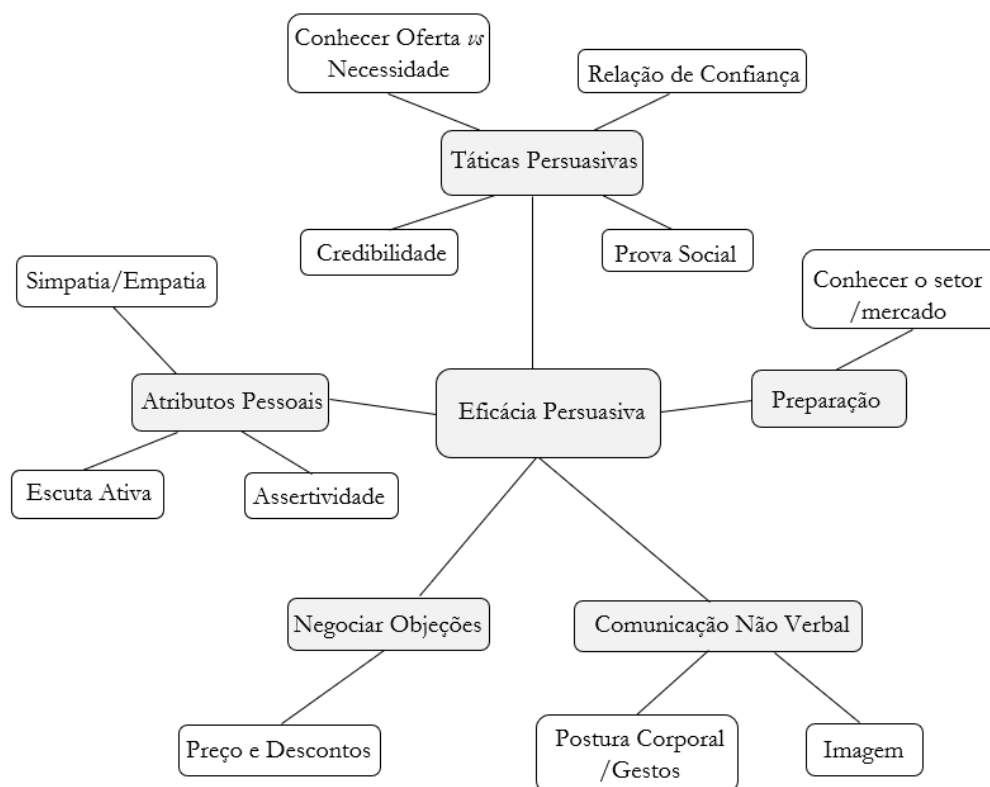


Figura 3: Representação esquemática das subcategorias abordadas por, pelo menos, três dos

entrevistados com maior abrangência temática

4.2 Área de *Procurement*

Neste subcapítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos técnicos de compras.

Estes profissionais demonstram valorizar relações comerciais duradouras com parceiros estratégicos, privilegiando não apenas a competitividade de preços, mas também a criação de valor, a apresentação de soluções inovadoras e a capacidade de apoiar a entidade após a realização da venda (Kaski et al., 2017).

Segundo o mesmo autor, estes destacam ainda a importância de uma abordagem personalizada, baseada num profundo conhecimento do setor e das necessidades específicas da sua organização.

Nesse sentido, a escuta ativa, quando eficazmente praticada, é vista como um elemento diferenciador que pode contribuir significativamente para o sucesso da interação comercial (Kaski et al., 2017).

4.2.1 Preparação

No que respeita à preparação, os compradores destacam a importância de identificar previamente as reais necessidades da sua organização, de modo a tornar a reunião mais produtiva. Paralelamente, valorizam o conhecimento prévio sobre o interlocutor comercial, nomeadamente se já existiram contactos anteriores com a empresa em questão ou o envio de alguma proposta. Estes resultados, sistematizados na Tabela 14, vão de encontro aos resultados obtidos nas entrevistas comerciais, evidenciando que a preparação cuidadosa é valorizada por ambas as partes no processo negocial.

Tabela 14 - Macrocategoria: Preparação para a Reunião com o Potencial Fornecedor (Compras)

Categoria	Exemplo	Nº de Menções*
Empresa	"Gosto de fazer perguntas para perceber o que já foi tentado antes, onde é que as dores estão mesmo a apertar, e o que é que é prioritário <i>vs.</i> desejável." (M37)	5 (71.4%)

Interlocutor	"Sempre que possível, faço uma pequena pesquisa sobre o comercial com quem vou reunir. Se a empresa me enviou alguma proposta antes da reunião, leio-a com atenção e anoto dúvidas e pontos que quero discutir. " (M45)	2 (28.6%)
---------------------	---	-----------

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

4.2.2 Atividades Persuasivas

4.2.2.1 Táticas Persuasivas

Ao nível das táticas persuasivas utilizadas pelos técnicos de compras, destaca-se a recusa em aceitar de imediato a primeira proposta apresentada, assumindo uma postura negocial mais estratégica. Além disso, sempre que é necessário ceder em algum ponto da negociação, procuram receber algo em troca, de forma a assegurar que a concessão feita não compromete o equilíbrio da proposta. Estas são as duas táticas mais utilizadas uma vez que totalizam 53,8% das menções nesta categoria, como é possível observar na Tabela 15.

Tabela 15 - Categoria: Táticas Persuasivas (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Conhecer Necessidade vs Oferta	"Eu faço os cálculos de acordo com todos os custos com matéria-prima e custos indiretos para a produção daquela peça e quando peço as cotações, já tenho ideia de qual será um valor justo." (M25)	2 (15.4%)
Concessão com retorno	"Outra tática que uso é a da “concessão com retorno”: se me pedem, por exemplo, para fechar mais cedo, eu devolvo com algo do género: “isso só é possível se ajustarmos o prazo de pagamento ou se incluírem formação”. Isso obriga o outro lado a pensar antes de pedir" (M37)	3 (23.1%)
Não aceitar a primeira proposta	"Nunca aceitar a primeira cotação e procurar sempre negociar algo mais vantajoso" (M25)	4(30.7%)
Confiança/Relação	"Também valorizo a relação de longo prazo. Se já tenho uma relação sólida com um fornecedor, estou mais disposto a ceder em algo pontual." (M45)	2 (15.4%)
Abordagem racional vs emocional	"Considero-me uma pessoa mais racional como tal quando tentam apelar ao lado emocional eu acho que aquilo que ele está a dizer não é bem verdade até pode ser, mas é aquilo que ele	2 (15.4%)

	transmite, enquanto que se for uma pessoa com argumentos mais racionais no sentido o meu produto tem mais qualidade que os meus concorrentes XYZ, e a mais-valia que eu trago para a cotação que está aqui a pedir é X, para mim é muito mais vantajoso enquanto comprador do que apelar à parte emocional." (M25)	
--	--	--

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

Quando comparadas com as táticas referidas pelos comerciais, nomeadamente a criação de uma relação de confiança, o conhecimento profundo das necessidades do cliente, a credibilidade e a utilização da prova social, observa-se que os compradores adotam uma abordagem mais racional e calculada. Enquanto os comerciais apostam na construção de uma ligação emocional e interpessoal com o cliente, os compradores privilegiam a objetividade, o equilíbrio negocial e a maximização de valor para a sua organização. Esta dicotomia revela a complementaridade entre persuasão emocional e racional no processo de negociação em contexto B2B (Peleckis et al., 2014).

4.2.2.2 Atributos Pessoais

Analisando agora os atributos pessoais, na Tabela 16 encontram-se expostos os resultados obtidos acerca desta temática.

À semelhança das características referidas pelos comerciais, também os profissionais da área de compras destacam a importância da simpatia, da escuta ativa, da eloquência e da assertividade, que representam 68,8% das menções nesta categoria. A honestidade surge igualmente como um fator determinante, o que torna ainda mais relevante a necessidade de evitar um dos erros anteriormente identificados, o de inventar ou mentir deliberadamente. Os compradores afirmam que conseguem detetar estas situações e preferem que os comerciais sejam honestos e assumam que não têm uma resposta no momento, pois essa transparência transmite maior confiança.

Além disso, ao contrário de uma das estratégias frequentemente utilizadas pelos comerciais, que passa por pressionar o cliente para fechar o negócio, os profissionais da área de *procurement* valorizam a calma e a paciência. Não consideram a pressão como uma prática eficaz, mas sim como um fator que pode comprometer o sucesso da negociação e a construção de uma relação de confiança entre as partes.

Tabela 16 - Categoria: Atributos Pessoais dos Comerciais (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Simpatia	"Existem outras características importantes, por exemplo ser uma pessoa simpática" (M29)	2 (12.5%)
Honestidade	"E ser honesto ajuda muito. Eu valorizo imenso quando admitem que não têm resposta no momento, mas que vão procurar." (M37)	2 (12.5%)
Paciência/Calma	"Também ajuda ter uma postura calma e firme. Não é por levantar a voz ou fazer pressão que se consegue um bom negócio, pelo contrário" (F34)	3 (18.8%)
Escuta Ativa	"Acho que a escuta ativa é fundamental" (F24)	4(25.0%)
Eloquência	"Boa capacidade de argumentação para conseguir passar e transmitir a mensagem" (M29)	3 (18.8%)
Assertividade	"Ser direto ao assunto e deixar as coisas bem claras até para o lado do comprador é muito mais vantajoso porque é muito mais fácil para este compreender as vantagens do serviço/produto que nos estão a apresentar" (M25)	2 (12.5%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

4.2.2.3 Objeções

No que respeita às objeções, apresentadas na Tabela 17, estas coincidem, em grande medida, com aquelas identificadas pelos comerciais.

A única objeção que não foi mencionada pelos profissionais de compras foi a resistência à mudança, o que pode dever-se ao facto de esta não ser percecionada pelos entrevistados.

Tabela 17 - Categoria: Objeções dos Compradores (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Preço	"Eu só cedo quando percebo que o valor da proposta compensa o que estou a ceder. Se o comercial consegue mostrar, com clareza, o retorno do investimento ou um diferencial que justifique o custo, posso ceder. Mas se sinto que estou a pagar mais pelo mesmo que outros oferecem, não cedo" (M45)	3 (37.5%)
Condições Contratuais	"A rigidez nas condições contratuais, muitas vezes querem impor contratos <i>standard</i> que não têm em conta as nossas realidades internas." (M37)	3 (37.5%)

<i>Timing</i>	"Pressa em fechar. Isso nota-se quando ainda estamos a avaliar, e já estão a mandar propostas finais com prazo de aceitação, como se fosse uma corrida. Isso para mim é um mau sinal porque um parceiro a longo prazo não pressiona dessa forma" (M37)	2 (25.0%)
----------------------	--	-----------

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

4.2.3 Comunicação Não Verbal

Relativamente à comunicação não verbal, esta será novamente analisada com base em três categorias: primeira impressão (Tabela 18), sinais captados nos comerciais (Tabela 19) e erros cometidos pelos comerciais (Tabela 20).

No que diz respeito à primeira impressão, os técnicos de compras referem a preocupação com a sua própria imagem, procurando transmitir uma imagem profissional, e criar um ambiente propício à negociação e partilha de informação. No entanto, existe uma menor atenção explícita à primeira impressão causada pelos comerciais quando comparada com a perceção destes. Esta ausência poderá resultar do facto de atribuírem menos importância a esse momento inicial quando em comparação com o que os próprios comerciais pressupõem (visível na citação infra), ou, em alternativa, por se tratar de um julgamento realizado de forma inconsciente, sendo, por isso, mais difícil de verbalizar ou reconhecer durante a entrevista.

Tabela 18 - Categoria: Primeira Impressão do Comercial (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Imagem	"O ser humano já acaba por pré julgar a imagem do outro interlocutor como tal tens de te apresentar de uma forma mais formal, e por isso sem dúvida importa. Contudo não tomo a decisão de adquirir ou não um produto/serviço com base na roupa do vendedor." (M25)	2 (50%)
Ambiente	"Considero muito mais vantajoso criar um ambiente em que a pessoa se sinta confortável naquilo que está a negociar, e que me sinta confortável a fazer perguntas, e a explorar mais os aspetos técnicos dos produtos, e fomentar uma troca de informações e não um processo negocial "tenso"". (M24)	2 (50%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

No que respeita à comunicação não verbal, os aspetos mais observados nos comerciais prendem-se com a postura corporal e os gestos, bem como com a forma como estes reagem a

momentos de silêncio e às questões colocadas, elementos que demonstram o seu conhecimento e preparação. De uma forma geral, comerciais e compradores acabam por estar atentos aos mesmos sinais de comunicação não verbal.

Tabela 19 - Categoria: Comunicação Não Verbal detetada nos Comerciais (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Gestos/ Postura Corporal	"O recetor vai sempre demonstrar a forma como recebe uma mensagem, ... por exemplo se for apresentada uma contraproposta positiva, por norma consegues analisar o mesmo pela serenidade e pelo abanar de cabeça" (M29)	4(36.4%)
Expressão facial	"Outro erro é o excesso de sorrisos forçados ou tentar parecer confiante com uma postura “teatral”, o que quebra a autenticidade" (M45)	2 (18.2%)
Silêncios/Respostas	"Observo muito a forma como o comercial lida com momentos de silêncio ou com perguntas mais desconfortáveis. Se começa a mexer-se muito, a desviar o olhar, ou a engonhar nas respostas, dá-me logo sinais de que há insegurança ou falta de preparação." (M37)	3 (27.3%)
Tom de voz	"O tom de voz também diz muito. Já tive casos em que, pelo tom, percebi que o comercial não acreditava verdadeiramente na solução que estava a vender." (M37)	2 (18.2%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

O atributo pessoal referido pelos comerciais como simplicidade e humildade é, do ponto de vista dos compradores, muitas vezes comprometido por comportamentos como a excessiva autoconfiança e a apresentação do discurso de forma excessivamente ensaiada ou mecanizada. Estes aspetos são interpretados como falta de autenticidade, sendo considerados pelos entrevistados como erros que comprometem a eficácia persuasiva, ao transmitirem uma imagem pouco cuidada e adaptada à sua organização.

Tabela 20 - Categorias: Erros Cometidos pelos Comerciais (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Demasiada Autoconfiança	"O primeiro é parecerem demasiado confiantes, quase arrogantes. Já tive reuniões em que o comercial estava sempre a sorrir ou a acenar, mesmo quando lhe estávamos a dizer que havia problemas com a proposta. " (M37)	2 (33.3%)

Distração	"E um que me irrita particularmente é quando estão constantemente a olhar para o relógio ou para o telemóvel. Dá a entender que têm mais que fazer do que estar ali." (M37)	1 (16.7%)
Falar demasiado/ Interromper o cliente	"Falar demasiado rápido, não deixar espaço para o cliente falar" (F34)	1 (16.7%)
Atuação	"Outro erro é o excesso de gesticulação, quando se nota que está a tentar “atuar” em vez de comunicar naturalmente. " (M37)	2 (33.3%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

4.2.4 Reuniões Presenciais *versus* Virtuais

De seguida são analisadas as vantagens e desvantagens de ambos os formatos, sendo também realizada uma breve comparação das respostas dadas pelos técnicos de compras e os comerciais.

A nível de vantagens nas reuniões presenciais, os entrevistados destacam a qualidade da relação estabelecida com os comerciais, enquanto nas reuniões virtuais salientam a produtividade e a poupança de tempo. Já a nível de desvantagens nas presenciais mencionam apenas a necessidade de deslocação e nas virtuais destacam a maior dificuldade em analisar a comunicação não verbal. As respostas obtidas encontram-se sistematizadas nas Tabelas 21 e 22.

As respostas obtidas nestas macrocategorias são em muito idênticas às respostas dadas pelos comerciais, o único aspeto não mencionado prende-se com a procura de informação, uma vez que este é um desafio por parte das equipas comerciais no decorrer das apresentações e não dos compradores.

Tabela 21 - Macrocategoria: Reuniões Presenciais (Compras)

Categoria	Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Vantagens	Comprometimento	"Presencial é melhor. Dá mais segurança, transmite mais empenho de ambas as partes." (M37)	2 (28.6%)
	Relação	"A maior vantagem do presencial é a construção de relação. " (M37)	3 (42.9%)
Desvantagens	Deslocação	"Conseguimos fazer o que se fazia antigamente e muitas vezes até muito mais rápido, devido à eliminação do tempo de deslocações" (M29)	2 (28.6%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

Tabela 22 - Macrocategoria: Reuniões Virtuais (Compras)

Categoria	Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Vantagens	Produtividade/ Poupança de Tempo	"Em reuniões virtuais, consigo ser mais objetiva. São mais curtas, mais focadas " (F34)	3 (30.0%)
	Flexibilidade/ Rapidez de marcação	"Marcar, deslocar, alinhar agendas... às vezes é um esforço grande por uma reunião que podia ser feita em 40 minutos online" (M37)	2 (20.0%)
	Diferentes Interlocutores	"É mais fácil reunir com várias equipas, mesmo quando estão em zonas diferentes" (F34)	2 (20.0%)
Desvantagens	Analisar Comunicação Não Verbal	"Tu não consegues ver uma reação completa ... eu gosto de avaliar é a postura da pessoa do outro lado ou algum desconforto relativamente àquilo que estamos a dizer o que no online acabas por não conseguir analisar" (M29)	2 (20.0%)
	Menor Ligação	"Além disso, é mais difícil criar uma ligação. Em B2B, onde as relações são de longo prazo, isso pode pesar." (M37)	1 (10.0%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na macrocategoria)

Sendo assim, é possível concluir que o formato da reunião não influencia significativamente a decisão final. No entanto, os compradores consideram que, em valores mais elevados ou em fases finais de negociação, a realização de uma reunião presencial pode agilizar o processo, uma vez que transmite maior confiança, sendo referido pelos mesmos que “para decisões grandes, acho essencial pelo menos uma reunião presencial.”. Ainda assim, reconhecem que muitas das reuniões anteriormente feitas de forma presencial podem hoje ser realizadas virtualmente, o que se revela muito mais vantajoso em termos de tempo e logística. Quando questionados sobre o tempo necessário para a tomada de decisão após as reuniões, os entrevistados indicaram que esse período varia bastante. Para questões mais rotineiras ou para produtos e serviços que já estavam à procura, o processo pode levar cerca de uma semana. Já no caso de decisões relacionadas a serviços/produtos não prioritários, que envolvam grandes investimentos ou mudanças substanciais, esse prazo pode estender-se por um mês ou mais. Além disso, o tempo de decisão pode ser influenciado por fatores como a

necessidade de aprovação da administração ou a existência (ou não) de um orçamento previamente definido.

4.2.5 Sugestões de Melhoria

Os conselhos transmitidos pelos técnicos de *procurement* para um aumento da eficácia persuasiva dos comerciais encontram-se presentes na Tabela 23.

Na sua perspetiva os comerciais devem procurar deter um sólido conhecimento do mercado e das reais necessidades do cliente e desenvolver competências interpessoais (*soft skills*) que lhes permitam estabelecer relações de confiança com a contraparte. A capacidade de comunicação, associada à eloquência e à assertividade, e a capacidade de ouvir atentamente o cliente são consideradas características fundamentais para uma abordagem comercial mais eficaz e alinhada com as expectativas dos compradores.

Tabela 23 - Categoria: Conselhos para ser um Bom Comercial (Compras)

Subcategoria	Exemplo	Nº de Menções*
Capacidade de Comunicação	"Ter empatia um pelo outro e conseguirem se comunicar e estabelecer uma boa comunicação é fundamental para ambas as partes encontrarem um ponto de equilíbrio" (M25)	1 (7.7%)
Conhecimento	"Um bom conhecimento do mercado e produto tanto que tentas vender como adquirir, até porque muitas vezes o outro lado é alguém experiente" (M25)	3 (23.1%)
Soft Skills	"E finalmente, seja resiliente e profissional, às vezes o “não” de hoje é o “sim” de amanhã, se deixar uma boa impressão. O segredo está em construir relações, não apenas em fechar negócios." (F34)	3 (23.1%)
Ouvir o cliente	"Ouça. Escute mesmo. Um comercial que só fala não vende, impõe." (M37)	2 (15.4%)
Exemplos Práticos	"Tragam exemplos concretos, adaptados ao nosso contexto. Ter um bom produto não chega, é preciso saber apresentá-lo de forma clara e credível." (F34)	2 (15.4%)
Pós-venda	"E, sobretudo, não subestimem a importância do pós-venda. Para nós, o suporte e a fiabilidade contam tanto como a solução em si." (F34)	2 (15.4%)

*Número de vezes em que a subcategoria foi referida (proporção da quantidade de vezes que foi referida a subcategoria tendo por base o total de menções na categoria)

Para além disso, destacam a importância de apresentar exemplos práticos durante a apresentação comercial. Este aspeto vai ao encontro a uma das táticas já referidas pelos comerciais, reforçando assim a sua eficácia.

Os profissionais de *procurement* sublinham ainda o valor do serviço pós-venda, considerando-o uma vantagem persuasiva relevante no processo de decisão, especialmente quando comparam diferentes fornecedores, sendo que, a qualidade do acompanhamento pós-venda pode, segundo estes profissionais, ser um fator diferenciador determinante na escolha final.

5. Conclusões

Existem diversos elementos essenciais que culminam na capacidade persuasiva de um comercial, com esta dissertação procurou-se estudar a eficácia percebida da persuasão em reuniões comerciais, no mercado B2B, e os diversos elementos que contribuem para a mesma, como as táticas, o uso de comunicação não verbal e os atributos pessoais. Procurou-se ainda analisar as diferenças que cada formato, presencial ou virtual, tinham nessa percepção.

Com base na revisão de literatura e nos dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas a 15 gestores comerciais e 5 técnicos de compras, foi possível avaliar um conjunto de fatores determinantes para a percepção destes na sua eficácia percebida da persuasão.

A nível teórico, a literatura destaca a persuasão como um processo influenciado por múltiplas dimensões como atributos individuais e estratégias comunicacionais. Conceitos como os princípios de Cialdini, a importância da comunicação não verbal, e as vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e virtuais oferecem uma base sólida para compreender como os profissionais podem utilizar estas estratégias para se tornar mais persuasivos

Do ponto de vista empírico, os dados recolhidos evidenciam a relevância de atributos como a simpatia, a confiança, a escuta ativa e a eloquência. Estes elementos, frequentemente mencionados pelos entrevistados, reforçam a ideia de que a persuasão eficaz não depende apenas do conteúdo transmitido, mas também da forma como este é comunicado. A preparação prévia, o conhecimento profundo do portefólio de serviços e produtos que comercializam e a capacidade de adaptar o discurso às necessidades específicas do cliente foram identificados como práticas essenciais para o sucesso negocial.

No que respeita ao formato da reunião, as entrevistas revelaram uma clara percepção de que o formato presencial facilita a criação de empatia, confiança e envolvimento emocional. Contudo, o formato virtual é reconhecido pela sua conveniência, rapidez e eficiência, sobretudo em fases iniciais ou de acompanhamento. Os profissionais procuram ainda adotar outras estratégias para mais facilmente transmitirem a mensagem, nomeadamente o uso de materiais de apoio e de um acompanhamento próximo do cliente que permite manter o efeito persuasivo mesmo após a reunião.

Entre os principais desafios da persuasão em ambiente virtual, destacam-se as limitações na leitura da comunicação não verbal, o aumento das distrações e a menor expressividade emocional. Estes constrangimentos, já abordados na literatura, foram amplamente confirmados pelos entrevistados, que reforçaram a necessidade de estratégias adaptativas para mitigar tais

dificuldades.

5.1 Contributos para a Gestão

A presente investigação oferece contributos relevantes para a prática da gestão comercial, ao identificar os principais fatores que influenciam a eficácia percebida da persuasão em reuniões comerciais, tanto presenciais como virtuais. Numa área em constante transformação, compreender como as estratégias persuasivas se adaptam a diferentes formatos é essencial para melhorar o desempenho das equipas comerciais.

Os resultados obtidos demonstram que a eficácia persuasiva percebida pelos comerciais está fortemente associada a um conjunto de atributos individuais, tais como a simpatia, a escuta ativa, a assertividade, a eloquência e a confiança transmitida. Esta evidência reforça a importância de incluir o desenvolvimento destas competências nos processos de recrutamento, formação e desenvolvimento das equipas comerciais, não só pela sua influência direta na construção de relações com os clientes, mas também pelo impacto que têm na autoperceção de eficácia dos próprios profissionais.

Em segundo lugar, a análise das entrevistas destaca a relevância da preparação, do conhecimento profundo sobre o cliente e da capacidade de adaptação do discurso às necessidades específicas de cada situação. Este aspeto sublinha o valor da personalização nas abordagens comerciais e a importância da recolha e análise de informação como suporte à negociação.

Adicionalmente, o estudo oferece um olhar atualizado sobre os desafios e oportunidades das reuniões virtuais, apontando para a necessidade de formação específica no domínio da comunicação digital e da gestão da atenção em ambientes virtuais. A identificação de limitações no uso da comunicação não verbal nestes contextos sugere que as organizações devem apoiar os seus profissionais com ferramentas e estratégias que compensem essa ausência.

Por fim, ao comparar os dois formatos, a investigação permite às organizações refletirem sobre qual o mais adequado para cada fase do processo comercial, contribuindo para uma gestão mais estratégica e eficaz das interações com clientes.

Conclui-se ainda que a capacidade persuasiva não se limita ao momento da reunião, mas corresponde a um processo que se inicia na fase de preparação, e se estende para a negociação das objeções e contrapropostas apresentadas após a reunião, e pelo acompanhamento posterior da proposta enviada. Este acompanhamento, que também deverá estar presente no pós-venda, pode ser determinante para o fortalecimento da relação comercial e, consequentemente, para uma maior eficácia persuasiva em futuras interações com esse mesmo cliente.

Na figura 4 encontra-se um esquema resumo das várias variáveis que têm efeito na eficácia percebida da persuasão nas reuniões comerciais, presenciais e virtuais, em modelos de negócios B2B e, após as reuniões, que contribuem para o sucesso da venda.

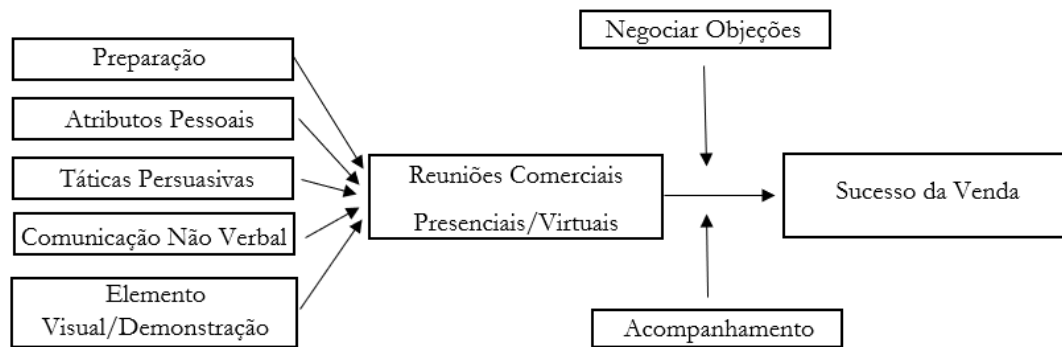


Figura 4: Esquema dos principais elementos que afetam a eficácia percebida da persuasão

5.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Ainda que este estudo apresente contributos relevantes, tal como acontece com qualquer investigação, também se depara com algumas limitações. A primeira está relacionada com a subjetividade das respostas dos entrevistados, uma vez que estas se baseiam nas suas experiências pessoais e que, como tal, estão sujeitas a enviesamentos que podem levar à omissão de aspetos relevantes que não sejam conscientemente percecionados pelos mesmos ou há sobrevalorização das suas capacidades.

Adicionalmente, apesar do esforço em garantir uma diversidade na amostra, o número limitado de participantes, devido ao tempo disponível, não permite representar todos os setores e indústrias, comprometendo, assim, a generalização dos resultados obtidos.

Para investigações futuras, recomenda-se a inclusão de mais profissionais de diferentes setores e regiões, tanto comerciais como técnicos de *procurement*, de forma a permitir o cruzamento de perspetivas sobre o impacto da persuasão e o processo negocial. A utilização de uma abordagem quantitativa poderá também revelar-se benéfica, permitindo uma análise sistemática dos dados e a identificação de correlações entre variáveis.

Seria ainda pertinente explorar a relação entre a eficácia percebida e a eficácia real, avaliando até que ponto as perceções dos profissionais sobre a sua persuasão coincidem com os resultados obtidos, avaliando não só o sucesso da venda, mas também a satisfação do cliente. Neste sentido, a observação direta de casos práticos poderia constituir uma mais-valia para aprofundar esta análise.

Referências Bibliográficas

- Abbas, M., e Khan, S. (2023). Nonverbal Communication and Affectivity: A Scale for Detecting Emotions Through Nonverbal Behavior. *Psychological Studies*, 68(3), 472-480. <https://doi.org/10.1007/s12646-023-00714-w>
- Adaji, I., e Vassileva, J. (2017, 2017-01-01). Perceived Effectiveness, Credibility and Continuance Intention in E-commerce: A Study of Amazon. Persuasive Technology: Development and Implementation of Personalized Technologies to Change Attitudes and Behaviors, Persuasive 2017,
- Alkis, N., e Temizel, T. (2015). The impact of individual differences on influence strategies. *Personality and Individual Differences*, 87, 147-152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.037>
- Amado, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bailenson, J. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind and Behavior*, 2(1).
- Bashir, N., e Rule, N. (2014). Shopping under the Influence: Nonverbal Appearance-Based Communicator Cues Affect Consumer Judgments. *Psychology & Marketing*, 31(7), 539-548. <https://doi.org/10.1002/mar.20715>
- Birks, F. D., e Malhotra, K. N. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education Limited.
- Bjola, C., e Coplen, M. (2023). Virtual Venues and International Negotiations: Lessons from the covid-19 Pandemic. *International Negotiation-A Journal Of Theory And Practice*, 28, 69-93. <https://doi.org/10.1163/15718069-bja10060>
- Bonfert, M., Reinschluessel, A., Putze, S., Lai, Y., Alexandrovsky, D., Malaka, R., e Doering, T. (2023). Seeing the faces is so important-Experiences from online team meetings on commercial virtual reality platforms. *Frontiers In Virtual Reality*, 3, Article 945791. <https://doi.org/10.3389/frvir.2022.945791>
- Cacioppo, J., Cacioppo, S., e Petty, R. (2018). The neuroscience of persuasion: A review with an emphasis on issues and opportunities. *Social Neuroscience*, 13, 129-172. <https://doi.org/10.1080/17470919.2016.1273851>
- Cesario, J., e Higgins, E. (2008). Making message recipients "Feel Right": How nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19(5), 415-420.

- Cialdini, R. (2001). *Harnessing the Science of Persuasion*. Harvard Business Review.
- Cialdini, R. (2016). Pre-suasion: A revolutionary way to influence and persuade. In (pp. 388): Simon & Schuster.
- Cialdini, R. (2023). The power of persuasion and pre-suasion. *International Journal of Psychology*, 58, 448-448.
- Doering, N., De Moor, K., Fiedler, M., Schoenenberg, K., e Raake, A. (2022). Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), Article 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Fennis, B., e Stel, M. (2011). The pantomime of persuasion: Fit between nonverbal communication and influence strategies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 806-810. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.02.015>
- Finnell, K. (2019). *Gartner video conferencing Magic Quadrant highlights remote work*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/feature/Gartner-video-conferencing-Magic-Quadrant-highlights-remote-work>
- Fosslien, L., e Duffy, M. W. (2020). How to combat Zoom fatigue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
- Geiger, I., e Hüffmeier, J. (2020). "The more, the merrier" or "less is more"? How the number of issues addressed in B2B sales negotiations affects dyadic and seller economic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 87, 90-105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.013>
- Huma, B. (2023). Language and persuasion: A discursive psychological approach. *Social And Personality Psychology Compass*, 17. <https://doi.org/10.1111/spc3.12755>
- Kaski, T., Hautamaki, P., Pullins, E., e Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 47-57. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246>
- Kazemitabar, M., Mirzapour, H., Akhshi, M., Vatankhah, M., Hatami, J., e Doleck, T. (2024). Power of nonverbal behavior in online business negotiations: understanding trust, honesty, satisfaction, and beyond. *Interactive Learning Environments*, 32(4), 1442-1459. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2121728>
- Koženiauskienė, R. (2009). Basic of Legal Rhetoric. *Monograph*.
- Lasarov, W., Orth, U., Wirtz, J., e Holm, M. (2023). Exploring the nonlinear influence of nonverbal dominance in marketing communicators: Instrumental outcomes, social

- outcomes, and persuasion. *Journal of Business Research*, 168, Article 114201.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114201>
- Luo, H., Cheng, S., Zhou, W., Yu, S., e Lin, X. (2021). A Study on the Impact of Linguistic Persuasive Styles on the Sales Volume of Live Streaming Products in Social E-Commerce Environment. *Mathematics*, 9, Article 1576.
<https://doi.org/10.3390/math9131576>
- Malhotra, K. N. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.
- McFarland, R., Rode, J., e Shervani, T. (2016). A contingency model of emotional intelligence in professional selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 108-118. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0435-8>
- Men, L., Qin, Y., e Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating "Vision, Passion, and Care". *International Journal of Business Communication*, Article 23294884211020488. <https://doi.org/10.1177/23294884211020488>
- Patterson, M., Fridlund, A., e Crivelli, C. (2023). Four Misconceptions About Nonverbal Communication. *PERSPECTIVES ON PSYCHOLOGICAL SCIENCE*, 18(6), 1388-1411. <https://doi.org/10.1177/17456916221148142>
- Peleckis, K., Peleckiene, V., e Peleckis, K. (2014, 2014-01-01). Rhetorical Argumentation and Persuasion in Business Negotiations. 8th International Scientific Conference Business And Management 2014,
- Pitardi, V., Wirtz, J., Paluch, S., e Kunz, W. (2022). Service robots, agency and embarrassing service encounters. *Journal of Service Management*, 33(2), 389-414.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2020-0435>
- Quelhas Brito, P. (2012). *Promoção de Vendas e Comunicação de Preços* (E. Almedina, Ed.).
- Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T., e Paesbrugghe, B. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *BUSINESS HORIZONS*, 64(5), 647-658. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>
- Reinhard, M., Messner, M., e Sporer, S. (2006). Explicit persuasive intent and its impact on success at persuasion - The determining roles of attractiveness and likeableness. *Journal of Consumer Psychology*, 16(3), 249-259.
- Reinsch, N., e Turner, J. (2023). "Follow-up the Email": Upward Directed Persuasion in the Contemporary Workplace. *Business And Professional Communication Quarterly*.
<https://doi.org/10.1177/23294906231197411>

- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102157. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>
- Ringler, C., Sirianni, N., Peck, J., e Gustafsson, A. (2024). Does your demonstration tell the whole story? How a process mindset and social presence impact the effectiveness of product demonstrations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(2), 512-530. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00934-6>
- Rosip, J., e Hall, J. (2004). Knowledge of nonverbal cues, gender, and nonverbal decoding accuracy. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28(4), 267-286.
- Smith, T., Gopalakrishna, S., e Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.564>
- Standaert, W., Muylle, S., e Basu, A. (2016). An empirical study of the effectiveness of telepresence as a business meeting mode. *Information Technology & Management*, 17(4), 323-339. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0221-9>
- Standaert, W., Muylle, S., e Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58(1), Article 103393. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103393>
- Standaert, W., Muylle, S., e Basu, A. (2022). Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually. *Business Horizons*, 65, 267-275. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047>
- Van Zant, A., e Berger, J. (2020). How the Voice Persuades. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(4), 661-682. <https://doi.org/10.1037/pspi0000193>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., e Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal Of Information Systems*, 29, 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Xiao, L., e Burke, S. (2024). Persuading others in different communication media: appeals to logic, authority and emotion. *Online Information Review*, 48, 1197-1215. <https://doi.org/10.1108/OIR-07-2023-0356>

Anexos

Anexo 1: Guião da Entrevista

Comercial

Apresentação própria e agradecimento pela participação no estudo. Explicação concisa do âmbito investigação. Solicitação do consentimento para gravar a entrevista e garantia de anonimato e confidencialidade da mesma.

Negociação/Persuasão

O que procura fazer para se preparar para uma reunião com um potencial cliente?

Que táticas costuma utilizar para convencer um cliente?

O que entende por persuasão?

Considera que existem certos atributos pessoais que possa deter que contribuam para aumentar a sua capacidade persuasiva?

Objeções

Quais as objeções mais comuns por parte dos clientes?

Como procura ultrapassar as mesmas?

Comunicação Não Verbal

Como procura transmitir uma primeira boa impressão?

Considera a comunicação não verbal importante para o sucesso de uma venda? Que aspetos em específico procura detetar no potencial cliente?

Neste âmbito, quais considera serem os erros mais cometidos pelos comerciais?

Presencial vs Online

Quais considera serem as vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e virtuais? Tem preferência por algum dos formatos?

Qual a duração média de uma reunião comercial presencial e online?

Procura utilizar algum elemento visual ou demonstração no decorrer da sua apresentação comercial? Este aspeto varia tendo em conta o formato em que é realizada a reunião?

Como procura manter o contacto com o cliente após a proposta, e com que frequência?

Estes diferem dependendo do formato em que foi realizada a reunião?

Experiência

Poderia ilustrar um caso em que atribua o sucesso da venda às suas capacidades persuasivas e táticas utilizadas?

Que conselhos daria a um comercial para que este fosse bem sucedido?

Comentários adicionais que decorram do normal desenvolvimento da entrevista, e se existe mais algum tópico que o entrevistado gostasse de explorar. Agradecimento final pela disponibilidade demonstrada e participação no estudo.

Compras

Apresentação própria e agradecimento pela participação no estudo. Explicação concisa do âmbito investigação. Solicitação do consentimento para gravar a entrevista e garantia de anonimato e confidencialidade da mesma.

Negociação/Persuasão

O que procura fazer para se preparar para uma reunião com um potencial fornecedor?

Que táticas costuma utilizar para negociar com um fornecedor?

O que entende por persuasão?

Considera que existem certos atributos pessoais que possa deter que contribuam para aumentar a sua capacidade persuasiva de uma comercial?

Objeções

Quais as objeções que mais costumar ter face a uma proposta comercial?

Comunicação Não Verbal

Que aspetos considera essenciais para uma primeira boa impressão?

Considera a comunicação não verbal importante para o sucesso de uma venda? Que aspetos em específico procura detetar no potencial fornecedor?

Neste âmbito, quais considera serem os erros mais cometidos pelos comerciais?

Presencial vs Online

Quais considera serem as vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e virtuais? Tem preferência por algum dos formatos?

Qual a duração média de uma reunião comercial presencial e online?

Considera importante a utilização de elemento visual ou demonstração no decorrer da apresentação comercial? Este aspeto varia tendo em conta o formato em que é realizada a reunião?

Quanto tempo costuma decorrer desde a primeira reunião comercial e tomada de uma decisão? Este difere dependendo do formato em que foi realizada a reunião?

Experiência

Poderia ilustrar um caso em que atribua o sucesso de um negócio às suas capacidades persuasivas e táticas utilizadas?

Que conselhos daria a um comercial para que este fosse bem sucedido?

Comentários adicionais que decorram do normal desenvolvimento da entrevista, e se existe mais algum tópico que o entrevistado gostasse de explorar. Agradecimento final pela disponibilidade demonstrada e participação no estudo.

Anexo 2: Perguntas das Entrevistas, Objetivos e Referências Bibliográficas

Pergunta	Objetivo da Pergunta	Fonte
O que procura fazer para se preparar para uma reunião com um potencial cliente/fornecedor?	Aferir qual o processo do comercial/comprador antes de reunir com o potencial cliente/fornecedor e que informação procura obter.	(Cialdini, 2023; Kaski et al., 2017; Rangarajan et al., 2021)
Que táticas costuma utilizar para convencer um cliente/fornecedor?	Táticas persuasivas utilizadas no decorrer das reuniões com o intuito de convencer o cliente a adquirir determinado bem ou serviço. Ou o fornecedor a aceitar determinadas condições.	
O que entende por persuasão?	Definição do conceito de persuasão.	
Considera que existem certos atributos pessoais que possa deter que contribuam para aumentar a sua capacidade persuasiva?	Aferir quais os atributos pessoais que os comerciais consideram que lhes concedem uma maior capacidade persuasiva. E os atributos que os compradores consideram que concedem uma maior capacidade persuasiva aos comerciais.	(Alkis e Temizel, 2015)
Quais as objeções mais comuns por parte dos clientes?	Objeções mais mencionadas pelos clientes no decorrer do processo negocial.	(Rangarajan et al., 2021; Standaert et al., 2022)
Como procura ultrapassar as mesmas?	Táticas utilizadas com vista a negociar e/ou ultrapassar as objeções levantadas pelos compradores.	
Como procura transmitir uma primeira boa impressão?	Características essenciais a causar uma primeira boa impressão junto da contraparte.	(Abbas e Khan, 2023; Lasarov et al., 2023)
Considera a comunicação não verbal importante para o sucesso de uma venda? Que aspetos em específico procura detetar no potencial cliente?	Aferir a importância da comunicação não verbal para comerciais e compradores. Assim como, quais os aspetos da comunicação não verbal a que costumam estar mais atentos.	
Neste âmbito, quais considera serem os erros	Identificar os principais erros cometidos pelos comerciais durante reuniões comerciais,	

mais cometidos pelos comerciais?	no que diz respeito a comunicação não verbal.	
Quais considera serem as vantagens e desvantagens das reuniões presenciais e virtuais? Tem preferência por algum dos formatos?	Aferir as vantagens e desvantagens dos dois formatos, presencial e virtual, bem como, se existe preferência por um destes.	(Rangarajan et al., 2021; Standaert et al., 2022)
Qual a duração média de uma reunião comercial presencial e online?	Aferir a duração média de uma reunião comercial em ambos os formatos.	
Procura utilizar algum elemento visual ou demonstração no decorrer da sua apresentação comercial? Este aspeto varia tendo em conta o formato em que é realizada a reunião?	Aferir a importância de realizar uma demonstração, física ou digital, de um produto ou serviço, e a importância da mesma para o processo negocial. E se o seu uso alterava tendo em conta o formato em que era realizada a reunião.	
Como procura manter o contacto com o cliente após a proposta, e com que frequência? Estes diferem dependendo do formato em que foi realizada a reunião?	Aferir o método de contacto preferencial com o cliente, e a frequência do mesmo. Há semelhança da questão anterior, foi também questionado se estes aspetos variavam consoante o formato da reunião.	
Poderia ilustrar um caso em que atribua o sucesso da venda às suas capacidades persuasivas e táticas utilizadas?	Descrever um caso de sucesso de venda/compra, em que o comercial/comprador acredita que as suas capacidades persuasivas foram essenciais.	(Cialdini, 2023)
Que conselhos daria a um comercial para que este fosse bem sucedido?	Aferir quais as características que os vendedores e compradores consideram essenciais num comercial.	

Anexo 3: Significado das Subcategorias (Comercial)

MacroCategoria	Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Preparação	Empresa	Conhecer o setor/mercado	Procurar deter um conhecimento do mercado e setor do potencial cliente	(Rangarajan et al., 2021)
		Analisar Concorrência	Procurar analisar a concorrência do potencial cliente	
	Interlocutor	Função/Perfil Académico	Pesquisar habilitações académicas e atual função do(s) interlocutor(es) com que irá reunir	
		Perfil do LinkedIn	Pesquisar histórico profissional e currículo do(s) interlocutor(es)	
	Histórico	Reuniões e Contactos anterior	Analisar no CRM contactos anteriores com o interlocutor e <i>feedback</i> recebido	
		Contratos antigos/vigentes	Analisar contratos atuais e antigos, nomeadamente valores, período de vigência, produto/serviço contratado	
Atividades Persuasivas	Táticas Persuasivas	Conhecer Oferta vs Necessidade	Conhecimento da oferta de serviços/produtos e das necessidades do potencial cliente	(Cialdini, 2016; Huma, 2023)
		Credibilidade	Credibilidade da empresa no mercado, pela sua maturidade e parcerias criadas ao longo do tempo	
		Persistência	Insistência e acompanhamento constante do potencial cliente e proposta enviada	
		Confiança/Relação	Construção de uma relação de confiança e proximidade entre comercial e cliente	
		Prova social	Dar exemplos de outras empresas reconhecidas no mercado que utilizem a mesma solução	

	Atributos Pessoais	Simpatia	Simpatia demonstrada para com o cliente	(Alkis e Temizel, 2015; McFarland et al., 2016)
		Confiança	Capacidade de demonstrar e transmitir confiança ao cliente	
		Escuta Ativa	Ouvir atentamente o cliente e ter a capacidade de adaptar o discurso consoante o <i>feedback</i> do mesmo	
		Eloquência	Capacidade de transmitir a mensagem com clareza para que a mesma seja percebida pelo cliente	
		Assertividade	Habilidade de expressar emoções ou opiniões de maneira firme diante de outras pessoas, sem mostrar hostilidade ou agressão	
	Objeções	Preço	Custo associado ao produto/serviço contratado	(Geiger e Hüffmeier, 2020)
		Condições Contratuais	Condições associadas ao contrato como duração, fidelização e/ou método de pagamento	
		Timing	Momento de fecho e assinatura do contrato	
		Mudança	Alteração do método ou processo de trabalho	
	Objeções e Negociação	Descontos (Preço)	Tática utilizada para negociar o preço	
		Flexibilidade contratual (condições contratuais)	Tática utilizada para negociar condições contratuais	
		Acompanhamento (<i>Timing</i>)	Tática utilizada para gerir o <i>timing</i> do fecho do negócio	
		Vantagens a longo prazo (Mudança)	Tática utilizada para reforçar as vantagens de mudar os seus métodos de trabalho	
	Primeira Impressão	Imagem	Aparência física e roupa/calçado	

Comunicação Não Verbal		Cumprimentar	Forma de cumprimentar o cliente aquando da primeira interação	(Lasarov et al., 2023; Abbas e Khan, 2023)
		Sorriso/Simpatia	Simpatia e sorriso para com o potencial cliente	
		Humildade/Simplicidade	Humildade e simplicidade no discurso e na forma de cumprimentar	
		Voz	Tom e colocação de voz	
	Sinais	Gestos/Postura Corporal	Inclinações da postura corporal e gestos, como braços cruzados, inclinação para a frente ou para trás	
		Expressão facial	Expressões e microexpressões faciais que demonstram emoções	
		Questões/Respostas Evasivas	Colocação de questões no decorrer da apresentação ou respostas evasivas às questões colocadas pelos comerciais	
		Atenção/Distração	Atenção ou desinteresse para com o discurso do comercial	
	Erros	Interromper o cliente	Interromper o cliente enquanto o mesmo está a falar ou a colocar alguma questão	
		Distração	Não prestar atenção ao discurso do potencial cliente	
		Gestos/Postura Corporal	Postura corporal que demonstre desinteresse ou gestos repentinos/bruscos	
		Mentir/Inventar	Transmitir informação incorreta sobre algum produto/serviço ao cliente	
Reuniões Presencias	Vantagens	Comprometimento	Compromisso do cliente para com a reunião e o comercial	(Standaert et al., 2022; Bjola e Coplen, 2023; Reinsch e Turner, 2023)
		Relação	Criação de uma relação de proximidade entre comercial e cliente	

	Desvantagens	Deslocação	Viagem entre as instalações do comercial e o local de reunião com o potencial cliente, normalmente sede da empresa em que este trabalha	
		Procura de informação	Procura de informação sobre algum produto/serviço que seja abordado à última hora	
Reuniões Virtuais	Vantagens	Produtividade/Poupança de Tempo	Número de reuniões possíveis fazer durante um dia e duração das mesmas	
		Conforto	Comodidade da reunião	
		Flexibilidade/Rapidez de marcação	Facilidade de marcação de uma reunião e agilizar a mesma com ambas as agendas	
		Diferentes Interlocutores	Junção de interlocutores de diferentes departamentos e em diferentes zonas geográficas	
	Desvantagens	Analisar Comunicação Não Verbal	Deteção de sinais e comportamentos associados à comunicação não verbal	
		Menor Ligação	Capacidade de criar uma ligação com o potencial cliente	
		Mais distrações	Existência de mais focos de distração, como notificações e/ou emails	
	Conselhos	Organização	Capacidade de organização do seu tempo e tarefas	(Rangarajan et al., 2021)
		Confiança/Segurança	Capacidade de conseguir transmitir confiança, credibilidade e segurança no seu discurso ao cliente	
		Conhecimento	Conhecimento da oferta de serviços/produtos que a empresa possui e do mercado em si	
		<i>Soft Skills</i>	Capacidade de conseguir criar uma relação com o cliente, através da utilização de diversas <i>soft skills</i>	

		Resiliência	Capacidade de se adaptar em situações difíceis e manter a moral elevada
		Ouvir o cliente	Capacidade de ouvir atentamente o cliente e identificar as suas necessidades

Anexo 4: Significado das Subcategorias (Compras)

MacroCategoria	Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Preparação	Empresa	Própria empresa	Conhecimento das necessidades da empresa e das suas dificuldades	(Rangarajan et al., 2021)
	Interlocutor	Funções, Histórico Passado	Histórico entre a empresa e o fornecedor, inclui propostas anteriormente apresentadas	
Atividades Persuasivas	Táticas	Conhecer Necessidade vs Oferta	Conhecimento da oferta de serviços/produtos e das necessidades do potencial cliente	(Kaski et al., 2017; Huma, 2023)
		Concessão com Retorno	Sempre que o comercial procura negociar de alguma forma ou pressionar, este terá sempre de dar algo em troca	
		Não aceitar a primeira proposta	Procurar sempre negociar para encontrar uma proposta mais vantajosa e não aceitar a primeira que lhe foi apresentada	
		Confiança/Relação	Construção de uma relação de confiança e proximidade entre comercial e cliente	
		Abordagem Racional <i>vs</i> Emocional	Utilizar argumentos que apelem à lógica e racionalidade <i>versus</i> argumentos emocionais	
	Atributos Pessoais	Simpatia	Simpatia demonstrada para com o cliente	(Alkis e Temizel, 2015; McFarland et al., 2016)
		Honestidade	A honestidade para com o cliente	

		Paciência/Calma	Não pressionar constantemente o cliente para obter <i>feedback</i> ou fechar um contrato, respeitar os <i>timings</i> da empresa	
		Escuta Ativa	Ouvir atentamente o cliente e ter a capacidade de adaptar o discurso consoante o <i>feedback</i> do mesmo	
		Eloquência	Capacidade de transmitir a mensagem com clareza para que a mesma seja percebida pelo cliente	
		Assertividade	Habilidade de expressar emoções ou opiniões de maneira firme diante de outras pessoas, sem mostrar hostilidade ou agressão	
	Objeções	Preço	Custo associado ao produto/serviço contratado	(Geiger e Hüffmeier, 2020)
		Condições Contratuais	Condições associadas ao contrato como duração, fidelização e/ou método de pagamento	
		<i>Timing</i>	Momento de fecho e assinatura do contrato	
Comunicação Não Verbal	Primeira Impressão	Imagem	Transmitir uma imagem profissional	(Lasarov et al., 2023; Abbas e Khan, 2023)
		Ambiente	Criação de um bom ambiente propenso à partilha de informação e negociação ética	
	Sinais	Gestos/Postura Corporal	Inclinações da postura corporal e gestos, como braços cruzados, inclinação para a frente ou para trás	
		Expressão facial	Expressões e microexpressões faciais que demonstram emoções	

		Silêncios/Respostas	Respostas dadas às questões colocadas pelo comprador, e comportamento do comercial face a momentos de silêncio	
		Tom de voz	Tom e colocação de voz	
	Erros	Demasiada Autoconfiança	Falta de humildade e atitude de superioridade face ao comprador	
		Distração	Não prestar atenção ou desinteresse para com o discurso do comercial	
		Falar demasiado/Interromper o cliente	Interromper o cliente enquanto o mesmo está a falar ou a colocar alguma questão, ou não dar espaço ao mesmo para falar	
		Atuação	Discurso demasiado ensaiado, que não pareça natural, nem personalizado	
Reuniões Presencias	Vantagens	Comprometimento	Compromisso do comercial para com a reunião e o cliente	(Standaert et al., 2022; Bjola e Coplen, 2023; Reinsch e Turner, 2023)
		Relação	Criação de uma relação de proximidade entre comercial e cliente	
	Desvantagens	Deslocação	Viagem entre as instalações do cliente e o local de reunião com o potencial fornecedor, normalmente sede da empresa em que este trabalha	
Reuniões Virtuais	Vantagens	Produtividade/Poupança de Tempo	Número de reuniões possíveis fazer durante um dia e duração das mesmas	
		Flexibilidade/Rapidez de marcação	Facilidade de marcação de uma reunião e agilizar a mesma com ambas as agendas	

	Desvantagens	Diferentes Interlocutores	Junção de interlocutores de diferentes departamentos e em diferentes zonas geográficas	
		Analisar Comunicação Não Verbal	Deteção de sinais e comportamentos associados à comunicação não verbal	
		Menor Ligação	Capacidade de criar uma ligação com o potencial fornecedor	
	Conselhos	Capacidade de Comunicação	Capacidade de conseguir transmitir a mensagem e apresentar argumentos válidos e adequados ao contexto da empresa	(Kaski et al., 2017; Rangarajan et al., 2021)
		Conhecimento	Conhecimento da oferta de serviços/produtos que a empresa possui e do mercado em si	
		<i>Soft Skills</i>	Capacidade de conseguir criar uma relação com o cliente, através da utilização de diversas <i>soft skills</i>	
		Ouvir o cliente	Capacidade de ouvir atentamente o cliente e identificar as suas necessidades	
		Exemplos Práticos	Dar exemplos práticos de outras empresas reconhecidas no mesmo setor que utilizem o mesmo tipo de serviço/produto	
		Pós-venda	Assistência e acompanhamento pós-venda, bem como possíveis custos associados	