Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Maria João Fernandes Martins

O Papel do LinkedIn na Geração de Leads Internacionais para PME B2B em Portugal

abril de 2026

O Papel do LinkedIn na Geração de Leads Internacionais para PME B2B em Portugal

Maria João Fernandes Martins

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Maria João Fernandes Martins

O Papel do LinkedIn na Geração de Leads Internacionais para PME B2B em Portugal

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC

BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

Com o encerramento desta etapa académica, resta-me expressar o meu agradecimento a todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização deste percurso. Mais do que a conclusão de um ciclo, este caminho representou um processo contínuo de crescimento, aprendizagem e superação, que só foi possível graças ao apoio das pessoas que me acompanharam ao longo destes anos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Eiriz, pela disponibilidade, pelo conhecimento partilhado e pela orientação ao longo deste trabalho, que foram fundamentais para o seu desenvolvimento.

À Universidade do Minho e à Escola de Economia e Gestão, por terem sido muito mais do que um espaço de formação académica, mas sim um ambiente de desenvolvimento pessoal e intelectual ao longo destes cinco anos, que passaram mais rápido do que alguma vez imaginei.

Aos meus pais e avós, pelo acompanhamento constante ao longo de todo este percurso, pela preocupação genuína e por garantirem, em todos os momentos, que eu estava bem e que nada me faltava. Mais do que o apoio nos momentos mais exigentes, foi a vossa presença contínua, a compreensão nas fases de maior pressão e a confiança depositada em mim que fizeram a diferença. Este trabalho reflete também os valores, o esforço e a perseverança que sempre me proporcionaram.

E, claro, a ti João, por todo o apoio ao longo deste percurso e por nunca me deixares desistir, mesmo nos momentos mais desafiantes. A tua presença fez toda a diferença, sobretudo pela forma como me incentivaste, me deste confiança e me ajudaste a manter o equilíbrio quando mais precisei. Mais do que a ajuda prática, foi o teu apoio emocional constante que tornou este processo mais leve e me fez acreditar que era capaz de chegar até ao fim.

A todos, o meu sincero agradecimento.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

O PAPEL DO LINKEDIN NA GERAÇÃO DE LEADS INTERNACIONAIS PARA PME B2B EM PORTUGAL

RESUMO

A crescente digitalização dos processos de compra nos mercados "business-to-business" (B2B) tem exigido uma adaptação nas abordagens comerciais, destacando-se o "social selling" como estratégia basilar para a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas (PME). Subsiste, no entanto, uma lacuna na compreensão dos fatores que determinam o sucesso destas práticas na prospeção além-fronteiras e na forma como as empresas podem evitar a chamada "armadilha da virtualidade". Para responder a este problema, o presente estudo analisa o papel estratégico do LinkedIn na geração de "leads" internacionais nas PME B2B portuguesas, avaliando a influência das práticas individuais de "social selling", dos fatores organizacionais e da intensidade de utilização da plataforma nos resultados percebidos. Adotou-se uma metodologia quantitativa de caráter dedutivo-exploratório, baseada na aplicação de um inquérito online a profissionais com experiência em contextos B2B. As hipóteses de investigação foram testadas através de modelos de regressão linear múltipla hierárquica, aplicados a uma amostra de 135 profissionais que utilizam o LinkedIn para prospeção internacional, de um total de 217 respostas válidas. Os resultados mostram que a eficácia na geração de contactos está associada à personalização das abordagens e à intensidade de utilização da plataforma, sendo a literacia digital e a mestria técnica preditores mais relevantes do que a senioridade profissional. A nível organizacional, confirma-se que a existência de uma estratégia clara e de uma cultura colaborativa em rede é mais determinante do que o investimento isolado em ferramentas "premium" ou publicidade paga. Verifica-se ainda que a humanização das interações e a partilha de conteúdos educativos são mais eficazes do que abordagens institucionais ou promocionais na construção de confiança em mercados externos. Conclui-se que o LinkedIn funciona como um canal de alta precisão ancorado na venda adaptativa, cujo sucesso depende do alinhamento entre a proficiência tática do vendedor e o suporte estratégico e cultural da organização.

Palavras-chave: Geração de "Leads", Internacionalização, LinkedIn, Marketing B2B, PME, "Social Selling".

THE ROLE OF LINKEDIN IN INTERNATIONAL LEAD GENERATION FOR B2B SMES IN PORTUGAL

ABSTRACT

The growing digitalization of business-to-business (B2B) purchasing processes has required an adaptation in commercial approaches, with social selling emerging as a key strategy for the internationalization of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs). However, there remains a gap in understanding the factors that determine the success of these practices in cross-border prospecting and how companies can avoid the so-called "virtuality trap". To address this issue, this study analyzes the strategic role of LinkedIn in generating international leads among Portuguese B2B SMEs, assessing the influence of individual social selling practices, organizational factors, and platform usage intensity on perceived outcomes. A quantitative, deductive-exploratory methodology was adopted, based on an online survey of professionals with experience in B2B contexts. The research hypotheses were tested using hierarchical multiple linear regression models, applied to a sample of 135 professionals who use LinkedIn for international prospecting, drawn from a total of 217 valid responses. The results show that contact generation effectiveness is associated with message personalization and platform usage intensity, with digital literacy and technical mastery emerging as stronger predictors than professional seniority. At the organizational level, the existence of a clear strategy and a collaborative network culture is more decisive than isolated investment in premium tools or paid advertising. It is also observed that humanized interactions and the sharing of educational content are more effective than purely institutional or promotional approaches in building trust in foreign markets. It is concluded that LinkedIn operates as a high-precision channel grounded in adaptive selling, where success depends on the alignment between the salesperson's tactical proficiency and the organization's strategic and cultural support.

Keywords: B2B Marketing, Internationalization, Lead Generation, LinkedIn, SMEs, Social Selling.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iii
DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) iii
RESUMO iv
ABSTRACT v
1. INTRODUÇÃO 1
1.1. Problema e objetivos de investigação 2
1.2. Relevância e contributos da investigação 3
1.3. Estrutura da dissertação 4
2. REVISÃO DA LITERATURA 6
2.1. Digitalização e Comportamento de Compra nos Mercados B2B 6
2.2. Plataformas digitais e internacionalização das PME 9
2.3. "Social selling" como abordagem comercial digital 13
2.4. Práticas e mecanismos do "social selling" nos mercados B2B 16
2.5. LinkedIn e Geração de Leads Internacionais B2B 20
3. METODOLOGIA 24
3.1. Objetivos da investigação 24
3.2. Formulação das hipóteses 25
3.3. Amostra e instrumento de recolha de dados 28
3.4. Modelo conceptual e operacionalização das variáveis 32
3.5. Análise estatística dos dados 35
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 37
4.1. Caracterização da amostra e do perfil organizacional 37
4.2. Análise Exploratória: Uso e Práticas no LinkedIn 41
4.3. Validação do Modelo de Hipóteses 52
5. CONCLUSÃO 56
5.1. Contributos teóricos e práticos 56
5.2. Limitações da investigação 59
5.3. Sugestões para investigações futuras 61
APÊNDICE - ESTRUTURA DO INQUÉRITO 63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos respondentes por anos de experiência na função atual (N=135) 38

Figura 2 - Nível de concordância dos inquiridos sobre os benefícios do LinkedIn no processo de prospeção internacional (N=135) 39

Figura 3 - Distribuição dos motivos para a não utilização do LinkedIn na captação de potenciais clientes internacionais (N=37) 40

Figura 4 - Distribuição da preferência de partilha de conteúdos no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52) 42

Figura 5 - Distribuição da importância atribuída ao perfil individual e institucional no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52) 44

Figura 6 - Perceção global do desempenho do LinkedIn comparativamente a outros canais de prospeção na geração de leads internacionais em vários níveis (N=135) 45

Figura 7 - Perceção do desempenho do LinkedIn comparativamente a outros canais de prospeção na geração de leads internacionais: profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52) 46

Figura 8 - Distribuição da preferência por tipos de conteúdos publicados no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52) 48

Figura 9 - Comparação dos obstáculos organizacionais à utilização do LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52) 51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos metodológicos das questões do inquérito e respetivas escalas de medição (Fonte: elaboração própria) 30

Tabela 2 - Palavras-chave utilizadas na identificação da amostra (Fonte: elaboração própria) ... 31

Tabela 3 - Desagregação da questão 4 por subconjuntos (Fonte: elaboração própria) 33

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios "business-to-business" (B2B) tem sido profundamente impactado pela digitalização dos processos comerciais e pelas mudanças no comportamento de compra acentuadas pela pandemia de COVID-19 (Ring, 2020). Esta transformação forçou as empresas, especialmente as micro, pequenas e médias empresas (PME), a adaptarem as suas estratégias de prospeção e aquisição de clientes, particularmente em contextos internacionais, onde os desafios de acesso ao mercado e construção de confiança são amplificados.

A importância do uso das mídias sociais por vendedores B2B está bem documentada na literatura sobre vendas no âmbito da crescente adoção de "social selling", onde a criação de conteúdos, a interação personalizada e o desenvolvimento de relacionamentos virtuais se tornam parte integrante do processo de vendas. Em particular, o uso das mídias sociais por parte dos vendedores B2B para prospetar clientes e adaptar a sua abordagem de vendas às necessidades dos clientes, tem sido apontado, principalmente, como fator explicativo do desempenho e eficácia das vendas (Bowen et al., 2021; Hsiao, 2013).

Profissionais e académicos têm destacado o LinkedIn como uma ferramenta valiosa para vendas B2B (Ring, 2020), apresentando ser relevante para empresas portuguesas que procuram escalar internacionalmente sem infraestruturas físicas nos mercados-alvo. Neste contexto, o LinkedIn tem-se afirmado como uma das principais plataformas digitais para prospeção internacional em mercados B2B, permitindo às empresas ultrapassar barreiras geográficas e culturais através de interações digitais estratégicas (Ancillai et al., 2019), fator particularmente crítico para PME com recursos comerciais limitados. Em tempos como estes, o LinkedIn serve como uma plataforma estratégica para uso profissional, apoiando no acompanhamento do ritmo das tecnologias dinâmicas, da crescente dependência de dados e do networking online (Ring, 2020).

A adoção crescente de "social selling" sustenta esta estratégia, integrando conteúdos relevantes, interações personalizadas e construção de relacionamentos virtuais como base para conversões em mercados B2B. Dado que o tema das redes profissionais no contexto internacional ainda carece de investigação aplicada em PME B2B (Da Rocha, A., Neves da Fonseca, L. & Kogut, C., 2024), particularmente no contexto português, torna-se crucial avaliar como pode o LinkedIn ser melhor explorado para gerar "leads" internacionais. Esta perceção está alinhada com a necessidade destas empresas otimizarem processos e recursos para expandir internacionalmente de forma eficiente e eficaz.

1.1. Problema e objetivos de investigação

Investigar o papel do Linkedin como ferramenta de geração de “leads” internacionais em PME portuguesas B2B, representa uma oportunidade de contributo relevante tanto para a prática profissional como para a literatura académica, respondendo a lacunas identificadas sobre o uso eficaz de plataformas digitais na internacionalização de empresas de menor dimensão.

Atualmente, o processo de decisão de compra em ambientes corporativos é precedido por uma fase extensiva de investigação autónoma realizada nos canais digitais. Estima-se que a maioria dos compradores B2B conclua grande parte do seu percurso de decisão antes de interagir pela primeira vez com um representante de vendas. Esta transição de paradigma deu origem ao conceito de "social selling", que Ancillai et al. (2019) definem como a utilização das redes sociais para identificar, interagir e nutrir relações com potenciais clientes, afastando-se das lógicas intrusivas do "cold calling" ou de mensagens não solicitadas que hoje são frequentemente categorizadas como "spam moderno". Neste ecossistema digital, o LinkedIn consolidou-se como a plataforma predominante para o estabelecimento de relações profissionais, oferecendo ferramentas de segmentação e acesso a decisores que eram, até então, inacessíveis para empresas com recursos financeiros e humanos limitados.

Existe uma lacuna na compreensão sobre o peso relativo dos diferentes fatores que contribuem para o sucesso comercial além-fronteiras no LinkedIn. Apesar da reconhecida importância estratégica do LinkedIn, observa-se nas PME portuguesas uma discrepância acentuada entre a adoção tecnológica e a eficácia na geração de resultados tangíveis. Muitas organizações encontram-se retidas naquilo que Da Rocha, Neves da Fonseca e Kogut (2024) designam por "armadilha da virtualidade", um fenómeno que ocorre quando as empresas assumem de forma prematura que a simples presença digital lhes confere um conhecimento profundo dos mercados estrangeiros, descurando a necessidade de uma aprendizagem contínua e de uma adaptação estratégica das suas mensagens.

Face a este enquadramento, o problema de investigação centra-se em compreender de que forma o LinkedIn pode ser utilizado de forma eficaz na geração de “leads” internacionais em PME B2B portuguesas, bem como identificar os fatores que condicionam o seu impacto nos resultados comerciais. Assim, o objetivo principal desta investigação consiste em analisar o papel do LinkedIn enquanto ferramenta de prospeção internacional, avaliando a influência de diferentes fatores individuais e organizacionais na eficácia da geração de “leads”.

1.2. Relevância e contributos da investigação

Para as PME portuguesas, tradicionalmente mais limitadas em termos informacionais e de capital (Manyika et al., 2016), o LinkedIn atua como um facilitador de entrada em mercados externos. A plataforma permite reduzir a distância física e psicológica entre o exportador e o comprador internacional, possibilitando uma presença constante e autoritária através da partilha de conhecimento e da construção de uma identidade digital credível. Contudo, a eficácia desta ferramenta não é automática nem garantida pela mera criação de um perfil institucional. A prospeção internacional digital exige uma harmonia entre a capacidade individual de personalização da abordagem e o suporte estratégico da organização, aspetos que constituem o cerne desta investigação.

A realização deste estudo justifica-se, portanto, pela necessidade premente de dotar o tecido empresarial português de ferramentas analíticas e estratégicas que potenciem a sua competitividade externa através dos canais digitais. Num país onde as PME representam a esmagadora maioria das empresas e do emprego, a otimização dos processos de internacionalização tem um impacto direto na balança comercial e no desenvolvimento económico nacional. A transição para métodos de prospeção comercial digital é, portanto, um imperativo de gestão que exige fundamentação científica para além das perceções empíricas comuns.

Do ponto de vista académico, esta investigação apresenta uma elevada relevância ao preencher uma lacuna na literatura sobre o uso de redes sociais profissionais para exportação em contextos B2B. Ao testar a validade da teoria da venda adaptativa no LinkedIn e ao confrontar a senioridade profissional com a literacia digital, este trabalho oferece contributos teóricos inovadores.

No plano prático e da gestão, o estudo oferece um valor inestimável para os diretores comerciais e administradores de PME. Num contexto onde os recursos são escassos, é vital compreender se a eficácia no LinkedIn depende mais da estratégia e da cultura organizacional do que de investimentos avultados em ferramentas premium ou publicidade. Os resultados aqui apresentados permitem orientar a formação de equipas, alocando recursos limitados de forma mais objetiva e eficiente.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos fundamentais que acompanham a evolução lógica da investigação, partindo da fundamentação teórica até à apresentação de conclusões e recomendações práticas. O primeiro capítulo serviu para introduzir a problemática, os objetivos e a relevância da investigação, estabelecendo o cenário onde o LinkedIn se assume como protagonista na internacionalização digital das PME B2B portuguesas.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se procedeu a uma análise exaustiva dos conceitos de internacionalização, funil de vendas B2B e o estado da arte sobre o "social selling". Neste capítulo, exploram-se as bases teóricas da venda adaptativa, a importância da confiança no marketing relacional e como as redes sociais transformaram o papel do vendedor contemporâneo. Foram ainda analisados os fatores organizacionais e individuais que, segundo estudos anteriores, condicionam o sucesso na prospeção digital, estabelecendo o quadro conceptual que permitiu a formulação das hipóteses de investigação.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia adotada, detalhando o desenho da investigação, o processo de amostragem e os instrumentos de recolha de dados utilizados. Explica-se a opção por uma abordagem quantitativa, fundamentada na aplicação de questionários a profissionais de exportação, e descrevem-se as técnicas estatísticas de análise, nomeadamente a análise exploratória e os modelos de regressão linear hierárquica. Este capítulo assegura o rigor científico e a replicabilidade do estudo, justificando as opções tomadas para garantir a validade interna e externa dos resultados.

O quarto capítulo constitui o núcleo empírico da dissertação, apresentando a análise e discussão dos resultados. Este divide-se entre a análise exploratória, que caracteriza o uso do LinkedIn nas PME portuguesas e identifica as barreiras à sua adoção, e a análise de hipóteses, onde se testam as relações entre as práticas de “social selling”, fatores organizacionais, a intensidade do uso do LinkedIn e os resultados comerciais obtidos. É neste capítulo que a evidência estatística é confrontada com a literatura, validando ou refutando as premissas iniciais e revelando o papel da literacia digital e da cultura de rede como determinantes de sucesso.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões da investigação. Neste ponto, sintetizam-se os principais achados, discutem-se os contributos teóricos e práticos para a gestão, e reconhecem-se as limitações do estudo. O trabalho encerra com sugestões para investigações futuras, abrindo portas para a exploração do impacto da inteligência artificial e da visão do

comprador organizacional no processo de "social selling" internacional, consolidando um roteiro estratégico para a modernização das vendas externas portuguesas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo debruça-se sobre a revisão crítica da literatura relevante para o enquadramento teórico do presente tema de investigação. Numa primeira fase, analisa-se a evolução dos mercados B2B e do comportamento do comprador organizacional num contexto de crescente digitalização, estabelecendo a base para compreender a necessidade de novas abordagens comerciais. De seguida, aborda-se o papel das plataformas digitais nos processos de internacionalização das PME, destacando os mecanismos através dos quais estas reduzem barreiras e facilitam o acesso a mercados internacionais. Neste seguimento, explora-se também o conceito de "social selling" enquanto instrumento estratégico de apoio à atividade comercial, bem como as suas principais práticas e mecanismos nos mercados "business-to-business" (B2B). Por fim, o capítulo afunila a análise para o LinkedIn enquanto plataforma estratégica para a geração de leads internacionais, justificando a sua relevância como objeto central desta investigação. Esta estrutura permite construir um enquadramento conceptual progressivo e coerente, que serve como base para o desenvolvimento das hipóteses testadas no âmbito da investigação.

2.1. Digitalização e Comportamento de Compra nos Mercados B2B

Os mercados "business-to-business" (B2B) têm vindo a sofrer transformações profundas impulsionadas pela crescente digitalização das atividades económicas, fenómeno que tem alterado de forma significativa a dinâmica das trocas comerciais entre organizações. Estas transformações refletem-se, em particular, nos comportamentos de compra organizacionais e no papel desempenhado pelas forças de vendas, levando investigadores e profissionais a reconhecer a necessidade de novas abordagens comerciais capazes de responder a este contexto emergente (Ancillai et al., 2019).

A digitalização dos mercados empresariais intensificou-se de forma significativa nos últimos anos, sendo este processo acelerado por eventos externos, como a pandemia, que reforçaram o valor atribuído às experiências digitais ao longo da interação com o cliente (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Neste contexto, as empresas passaram a reconhecer os canais digitais não apenas como instrumentos de comunicação, mas como elementos centrais na construção da experiência do cliente B2B (Wiese, 2017).

Paralelamente, a literatura evidencia mudanças estruturais no comportamento de compra dos clientes organizacionais associadas à crescente disponibilidade de informação digital. Os compradores B2B tornaram-se progressivamente mais informados e menos dependentes das iniciativas tradicionais de venda conduzidas pelos vendedores, recorrendo de forma autónoma a fontes digitais para recolher informação e avaliar alternativas (Fidelman, 2012). Esta tendência é reforçada por estudos que indicam uma redução significativa da interação direta entre compradores e vendedores ao longo do processo de compra (Giamanco & Gregoire, 2012; Minsky & Quesenberry, 2016). Evidência adicional sugere que mais de três quartos dos compradores B2B mantêm apenas uma interação muito limitada com representantes comerciais, o que ilustra a magnitude desta mudança comportamental (Andersen et al., 2017).

Este novo perfil do comprador organizacional está intimamente ligado à evolução das suas jornadas de compra. Os processos de decisão B2B envolvem cada vez mais o recurso a meios digitais e, em particular, às redes sociais, que se afirmam como fontes relevantes de informação ao longo das diferentes fases da jornada do cliente (Fidelman, 2012; Giamanco & Gregoire, 2012). Estudos empíricos demonstram que o conteúdo disponibilizado nas redes sociais exerce uma influência significativa nas decisões de compra organizacionais, sendo percecionado pelos compradores como um elemento relevante no processo de avaliação de fornecedores (Minsky & Quesenberry, 2016). Esta realidade acarreta novas exigências às organizações de vendas tradicionais, que passam a operar num ambiente caracterizado por maior transparência informacional e maior poder de decisão por parte dos clientes.

A crescente autonomia dos compradores B2B é ainda reforçada pelo acesso contínuo a informação em tempo real, disponibilizada através de múltiplos dispositivos digitais. Os compradores dispõem atualmente de dados extensivos sobre empresas, produtos, mercados, concorrentes e experiências de outros clientes, o que dificulta significativamente a abordagem comercial iniciada sem conhecimento prévio do contexto do cliente. Neste cenário, a prospeção tradicional torna-se menos eficaz, exigindo abordagens mais informadas e contextualizadas por parte dos vendedores (Ancillai et al., 2019).

Face a este enquadramento, vários autores defendem a necessidade de alargar o foco da investigação em vendas B2B para incluir práticas emergentes, como o "social selling", de modo a compreender como a digitalização e a evolução dos comportamentos de compra estão a redefinir o papel do vendedor nos mercados contemporâneos (Ancillai et al., 2019). Esta perspetiva desloca

a ênfase da obtenção de resultados imediatos para a construção de envolvimento com os atores relevantes ao longo do tempo, procurando influenciar a sua disposição para investir recursos nas interações comerciais (Brodie et al., 2019).

A adaptação a este novo contexto digital requer igualmente transformações ao nível das infraestruturas e das ferramentas disponibilizadas à equipa de vendas. A literatura sugere que as organizações devem apoiar os vendedores através da disponibilização de soluções tecnológicas que permitam integrar dados provenientes de diferentes fontes digitais, nomeadamente através da articulação entre sistemas tradicionais de gestão de relacionamento com o cliente e dados das redes sociais, num modelo designado por CRM social (Marshall et al., 2012; Rodriguez & Peterson, 2012). Estudos adicionais demonstram que esta integração contribui para o fortalecimento do desempenho relacional entre vendedores e clientes (Trainor, 2012; Trainor et al., 2014). Complementarmente, o recurso a técnicas avançadas de análise de dados preditiva, como data mining (Meire, Ballings & Van den Poel, 2017) e inteligência artificial (Moncrief, 2017) tem sido apontado como um fator potenciador da eficácia comercial em contextos B2B digitalizados.

Neste ambiente caracterizado por clientes mais informados e exigentes, a investigação académica sublinha a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação dos processos de venda. Estudos recentes indicam que organizações de vendas B2B e vendedores individuais necessitam de ajustar continuamente as suas abordagens para responder às especificidades de cada situação de venda, particularmente em contextos digitais (Guenzi & Habel, 2020; Guenzi & Nijssen, 2020; Sharma, Rangarajan & Paesbrugghe, 2020; Singh et al., 2019). A noção de venda adaptativa surge, assim, como um conceito central, sendo definida como a capacidade do vendedor para personalizar mensagens e comportamentos de acordo com o contexto específico da interação comercial (Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986).

Estas transformações refletem-se também na evolução dos modelos tradicionais de vendas B2B. Segundo Moncrief & Marshall (2005) o processo de venda é frequentemente conceptualizado em sete etapas: (1) Prospeção; (2) Pré-abordagem; (3) Abordagem; (4) Apresentação; (5) Superação de objeções; (6) Fecho; e (7) Acompanhamento. Embora este modelo seja amplamente aceite e utilizado na literatura, a investigação recente evidencia que estas etapas têm sido progressivamente adaptadas para acomodar práticas orientadas pelo digital, incluindo o uso sistemático de redes sociais no processo de venda (Ancillai et al., 2019; Itani et al., 2017;

Moncrief, 2017; Moore, Hopkins, & Raymond, 2013; Rodriguez, Ajjan, & Peterson, 2016; Schuldt & Totten, 2015).

Por fim, a literatura reconhece que a digitalização alterou profundamente a natureza dos percursos de compra B2B, anteriormente caracterizados por uma sequência linear de etapas. Atualmente, estes percursos assumem uma configuração mais circular, marcada por múltiplos pontos de contacto digitais, nos quais os compradores pesquisam, avaliam, selecionam e partilham experiências ao longo do tempo (Lingqvist et al., 2015). Esta dinâmica é reforçada pela crescente complexidade da comunicação nas redes sociais B2B, que integra múltiplos formatos para além do texto escrito, incluindo "imagens, vídeo, movimento cinético e áudio, incluindo linguagem falada e som" e, portanto, exigindo novas competências comunicacionais por parte das organizações (Mehmet & Clarke, 2016). Deste modo, observa-se uma rejeição da conceção tradicional do cliente passivo e expectante, passando estes novos modelos de vendas a assentar num cliente proativo, que participa ativamente na cocriação de valor em redes e sistemas mais amplos (Hartmann, Weiland & Vargo, 2018).

2.2. Plataformas digitais e internacionalização das PME

A intensificação da digitalização tem vindo a redefinir de forma profunda os processos de internacionalização das micro, pequenas e médias empresas (PME), alterando não apenas os meios através dos quais estas acedem a mercados estrangeiros, mas também a lógica subjacente à criação e exploração de oportunidades internacionais. A tecnologia digital mudou estruturalmente a natureza dos negócios internacionais, sobretudo ao reduzir os custos associados à distância física e ao facilitar a identificação de oportunidades além-fronteiras, permitindo o contacto direto com clientes, parceiros e outros "stakeholders" em mercados externos (Da Rocha, Neves da Fonseca & Kogut, 2024). Este contexto assume particular relevância para as PME, tradicionalmente mais limitadas em termos de recursos financeiros, humanos e informacionais cliente (Manyika et al., 2016).

A digitalização, definida por Banalieva & Dhanaraj (2019) como o processo de tornar produtos, serviços, processos organizacionais e a informação associada compatíveis com a Internet, constitui um dos principais motores destas transformações. O uso generalizado da Internet tornou a conectividade global mais acessível, permitindo às empresas explorar de forma mais eficaz as suas capacidades de processamento de informação e desempenhar funções de marketing

internacional em ambiente digital (Samiee, 1998; Sinkovics et al., 2013). Como consequência, a presença online e a interação contínua com clientes de diferentes países contribuem para a redução das perceções de distância psíquica por parte dos gestores, diminuindo barreiras à exportação e encorajando estratégias de internacionalização mais proativas (Yamin & Sinkovics, 2006). Contudo, estes autores alertam para a denominada "armadilha da virtualidade", que ocorre quando as empresas assumem, de forma prematura, que a presença digital lhes confere um conhecimento suficiente dos mercados estrangeiros, reduzindo os esforços de aprendizagem contínua. Esta situação pode conduzir a decisões estratégicas inadequadas e comprometer o desempenho internacional no longo prazo. Adicionalmente, subestimar a importância de uma presença física nos mercados externos pode revelar-se prejudicial, sobretudo em contextos B2B, onde a confiança e o relacionamento assumem um papel central (Da Rocha, Neves da Fonseca & Kogut, 2024).

Neste enquadramento, as plataformas digitais revelam um impacto positivo como infraestruturas para a internacionalização das PME (Caputo et al., 2022; Eid et al., 2020; Jean e Kim, 2020). Estas plataformas podem ser conceptualizadas como intermediárias ou facilitadoras cuja competência central reside na redução ou eliminação de custos de transação e criação de valor para os diferentes participantes (Song, 2019; Saari et al., 2022). A sua adoção generalizada por empresas de diferentes dimensões contribuiu para a disseminação da internacionalização digital, ao oferecer modos de entrada internacional e economicamente eficientes e escaláveis (Tobiassen e Pettersen, 2023).

A literatura distingue diferentes tipos de plataformas digitais relevantes para a internacionalização, destacando-se as plataformas de vendas, as plataformas de suporte e, de forma particularmente relevante, as plataformas de interação e alcance. Estas últimas diferem das plataformas tradicionais de dois lados, na medida em que podem envolver múltiplos atores (nomeadamente, indivíduos, empresas e diversos prestadores de serviços) em combinações complexas "consumer-to-consumer" (C2C), "business-to-consumer" (B2C) ou "business-to-business" (B2B) (Evans & Schmalensee, 2016; Song, 2019). Redes sociais e aplicações de partilha de conteúdos, inicialmente concebidas para fins de networking e construção de comunidade, evoluíram para organizações de plataforma que facilitam diversos tipos de trocas económicas e sociais (Alaimo et al., 2020).

Os vendedores podem recorrer às redes sociais para identificar empresas e decisores que correspondam ao perfil de cliente ideal, melhorando a qualificação de prospeções e a eficácia do processo comercial, enquanto desenvolvem conhecimento aprofundado sobre as necessidades dos clientes e obtêm inteligência competitiva para além das relações diádicas tradicionais (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009; Hughes, Le Bon & Rapp, 2013; Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012; Lacoste, 2016).

Ao fornecerem acesso a dados relevantes sobre preços, localização e reputação, estas plataformas contribuem também para uma maior transparência dos mercados e para a redução de assimetrias de informação (Alaimo et al., 2020). Simultaneamente, permitem a interação contínua entre os diferentes participantes da plataforma, promovendo a exposição da marca, o engajamento, a troca de conhecimento, a construção de confiança, a lealdade e a intenção de compra, a custos significativamente reduzidos (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020; Saari et al., 2022), características particularmente vantajosas para PME, cujo acesso a canais tradicionais de internacionalização é frequentemente condicionado por restrições de recursos. Dado que a maioria das plataformas digitais não está limitada por localização geográfica, estas oferecem um alcance global alargado, possibilitando às PME estabelecer contactos com clientes em diversos países de forma simultânea (Da Rocha, Neves da Fonseca & Kogut, 2024).

Contudo, este impacto não é automático nem uniforme. Rienda et al. (2021) demonstram que a relação positiva entre o uso de plataformas de redes sociais e o desempenho internacional apenas se verifica em empresas que dispõem de um website corporativo, sublinhando a importância de uma base digital integrada e coerente. Estes resultados sugerem que as plataformas digitais devem ser entendidas como complementares, e não substitutas, de outras infraestruturas digitais da empresa, uma vez que o website de uma empresa é um veículo de comunicação corporativa que demonstra os seus compromissos para com diferentes públicos (Esrock & Leichty, 2000).

Neste contexto, o papel das capacidades organizacionais torna-se central, entendendo-se a capacidade da empresa para utilizar os seus recursos através de processos organizacionais com vista à obtenção de resultados específicos (Amit & Schoemaker, 1993). Em ambientes internacionais caracterizados por elevada incerteza e rápida mudança, destacam-se as capacidades dinâmicas, entendidas como a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas em resposta a um contexto em transformação (Teece, 2007). Estas capacidades são particularmente difíceis de replicar, na medida em que se baseiam em rotinas

organizacionais, conhecimento acumulado, cultura e competências de gestão que evoluem ao longo do tempo (Teece, 2014).

Assim, a capacidade das PME para explorar eficazmente plataformas digitais depende não apenas da sua infraestrutura tecnológica, mas também das competências individuais dos seus colaboradores, em particular das equipas comerciais. A integração das redes sociais nos processos de internacionalização e de desenvolvimento de mercado exige comerciais capazes de compreender e explorar o potencial relacional, informacional e estratégico destas ferramentas. Do ponto de vista do recrutamento, as organizações devem privilegiar a contratação de comerciais B2B que saibam utilizar redes sociais, uma vez que estes se revelam mais aptos a integrar esses canais nos seus esforços de venda e a alinhar as práticas comerciais com as dinâmicas digitais dos mercados internacionais (Bowen et al., 2021). Assim, as competências digitais individuais emergem como um complemento crítico às capacidades organizacionais no contexto da internacionalização suportada por plataformas digitais.

Diversos estudos indicam que determinadas capacidades atuam como mediadoras entre o uso de plataformas digitais e o desempenho internacional. Por exemplo, as capacidades de marketing online podem impactar o desempenho internacional através da ambidestria de marketing (Tolstoy et al., 2022), enquanto certas capacidades digitais exercem o seu efeito por meio da inovação no modelo de negócio (Anwar et al., 2022; Cassetta et al., 2020). Assim, a simples adoção de plataformas digitais não é suficiente, sendo a forma como estas são integradas nas rotinas e processos organizacionais que determina o seu impacto efetivo.

Para além disso, as plataformas digitais desempenham um papel fundamental na aquisição, integração e disseminação de conhecimento relevante para a internacionalização, elementos que seriam difíceis para as PME de obter de forma isolada. Verifica-se, portanto, a promoção na recolha de informação de mercado, estimulando o boca-a-boca online, contribui para o desenvolvimento tanto de conhecimento explícito como tácito (Fraccastoro et al., 2021; Glavas et al., 2019). Evidências adicionais demonstram que a aquisição de conhecimento através de plataformas digitais está positivamente relacionada com o desempenho e com a resiliência organizacional, nomeadamente em contextos de elevada turbulência, como o período da pandemia de Covid-19 (Cassia & Magno, 2022; Guo et al., 2023).

Ainda assim, a literatura reconhece que o impacto das plataformas digitais na internacionalização das PME é condicionado por fatores ambientais e contextuais. Estes incluem lacunas institucionais

no país de origem, incerteza e intensidade competitiva nos mercados externos, políticas nacionais relacionadas com plataformas digitais, apoio governamental, características da indústria, prontidão dos clientes e fatores culturais (Jean et al., 2020; Hossain et al., 2021; Lee et al., 2023). Estudos realizados em contextos de mercados emergentes indicam, por exemplo, que as plataformas de redes sociais podem apoiar os primeiros passos internacionais das PME, frequentemente através do direcionamento a comunidades da diáspora, embora o crescimento sustentado exija investimentos adicionais para consolidar a presença nos mercados externos (Da Fonseca et al., 2023).

Em síntese, as plataformas digitais constituem um elemento central da internacionalização contemporânea das PME, ao proporcionarem modos de entrada economicamente eficientes, acesso a redes globais e mecanismos de criação, integração e exploração de conhecimento. Não obstante as barreiras e desafios identificados na literatura, observa-se que um número crescente de PME B2B tem vindo a aumentar o seu investimento em marketing nas redes sociais, reconhecendo o seu papel estratégico nos processos de desenvolvimento de mercado e internacionalização (Brink, 2017; Lacka & Chong, 2016). Esta tendência revela-se particularmente evidente em contextos de serviços, nos quais as interações digitais assumem um papel cada vez mais relevante na construção de visibilidade, relacionamento e acesso a oportunidades internacionais (Moorman, 2020).

2.3. "Social selling" como abordagem comercial digital

Estudos indicam que uma parte substancial da decisão de compra B2B é tomada antes de qualquer contacto direto com um vendedor, estimando-se que cerca de 57% do processo de decisão decorra de forma autónoma por parte do cliente (Schmidt, Adamson & Bird, 2015). Acresce ainda que as decisões de compra envolvem, em média, múltiplos atores na unidade de decisão, aumentando a complexidade do processo comercial (Toman, Adamson & Gomez, 2017). Neste contexto, os clientes esperam que os vendedores atuem como consultores de confiança, capazes de acrescentar valor ao longo do processo de tomada de decisão.

Paralelamente, os métodos tradicionais de prospeção tornaram-se progressivamente menos eficazes. Iniciar uma conversa comercial a partir do zero, através de abordagens intrusivas ou não solicitadas, é hoje mais difícil do que nunca (Ancillai et al., 2019), considerando que o tempo despendido pelos vendedores em chamadas telefónicas para potenciais contas não se traduz

necessariamente em melhor desempenho comercial (Weeks & Kahle, 1990). Esta realidade reforça a necessidade de abordagens alternativas, mais alinhadas com as expectativas dos compradores contemporâneos e com os ambientes digitais onde estes se informam e interagem.

É neste enquadramento que emerge o conceito de "social selling" como uma abordagem comercial digital relevante nos mercados B2B. Apesar do crescente interesse académico e profissional, a literatura sobre "social selling" permanece fragmentada e carece de construtos amplamente consensuais (Itani et al., 2017; Rapp et al., 2013; Rodriguez et al., 2012). Ainda assim, existe convergência quanto à ideia de que o "social selling" representa uma evolução das práticas de vendas pessoais, integrando de forma sistemática os canais digitais e sociais no trabalho quotidiano do vendedor.

De forma geral, o "social selling" pode ser entendido como uma abordagem que recorre às redes sociais e a outros canais digitais para compreender, conectar-se e envolver influenciadores, potenciais clientes e clientes existentes nos pontos de contacto relevantes da sua jornada de compra, com o objetivo de construir relacionamentos comerciais valiosos (Ancillai et al., 2019; Fidelman, 2012; Giamanco & Gregoire, 2012; Wiese, 2017). Agnihotri et al. (2012) descrevem o "social selling" como uma metodologia profissional baseada na força das alianças das mídias sociais dentro de uma empresa social, enfatizando o uso de plataformas que potenciam a interação social para a criação de conteúdo e desenvolvimento de redes. De forma complementar, Minsky e Quesenberry (2016) definem o "social selling" como a inclusão estratégica das redes sociais no conjunto de ferramentas do vendedor, com vista à pesquisa, prospeção, networking e construção de relacionamentos através da partilha de conteúdo e do esclarecimento de dúvidas.

Importa salientar que o "social selling" é conceptualizado como um fenómeno ao nível do vendedor individual, ainda que condicionado pelo enquadramento organizacional em que este atua (Ancillai et al., 2019), no qual os vendedores passam a pensar como especialistas de marketing, criando e distribuindo conteúdo relevante, construindo reputação e relacionamento digital, e integrando ações digitais ao longo do processo de venda (Ancillai et al., 2019). Uma visão restrita ou meramente instrumental do "social selling" tende a gerar interações superficiais, frequentemente percecionadas pelos clientes como "spam moderno", sem criação de valor real (Ancillai et al., 2019).

A prática do "social selling" incorpora princípios centrais do marketing digital, nomeadamente o marketing de conteúdo (Holliman & Rowley, 2014) e o marketing nas redes sociais (Felix et al.,

2017), que estão hoje fortemente presentes nas vendas pessoais em mercados B2B (Ancillai et al., 2019). Neste sentido, o "social selling" promove uma transição de uma comunicação unidirecional para um modelo de diálogo contínuo entre vendedores e os diferentes atores relevantes do ecossistema do cliente (Andzulis et al., 2012; Bocconcelli et al., 2017; Trainor, 2012). Este diálogo é facilitado pela capacidade das redes sociais de suportar interações frequentes, contextuais e personalizadas.

Do ponto de vista operacional, o "social selling" envolve várias facetas complementares. Adicionalmente, a informação pessoal disponibilizada pelos utilizadores nas redes sociais possibilita aos vendedores acrescentar um toque pessoal às interações, fortalecendo ligações interpessoais e melhorando a antecipação das expectativas dos clientes (Agnihotri et al., 2012; Lacoste, 2016). Este processo promove uma prestação de serviço proativa e à prospeção orientada para o valor, reforçando a qualidade das interações comerciais (Bowen et al., 2021).

Para além da recolha de informação e do networking, o "social selling" envolve também a construção ativa de reputação e influência digital. Alguns estudos mostram que os vendedores procuram afirmar a sua credibilidade através da participação em comunidades online, da partilha regular de conteúdos ou da produção de blogues (Lacoste, 2016; Rollins, Nickell & Wei, 2014), bem como através do exercício de influência social em contextos digitais (Wang et al., 2016). Estes comportamentos contribuem para que os vendedores sejam percecionados como fontes de conhecimento e parceiros de confiança, aumentando a probabilidade de envolvimento futuro por parte dos clientes.

Do ponto de vista do desempenho, a literatura sugere que o uso das redes sociais em vendas está positivamente relacionado com o conhecimento do cliente por parte dos vendedores e com o desempenho comercial (Itani, Agnihotri & Dingus, 2017; Rodriguez, Ajjan & Peterson, 2016). Ancillai et al. (2019) identificam três áreas principais de impacto do "social selling": desempenho na geração de leads, eficiência do processo de vendas e crescimento das receitas.

Não obstante o seu potencial, a adoção do "social selling" enfrenta ainda diversas barreiras, especialmente no contexto das PME B2B. Uma das principais limitações identificadas é a fraca compreensão, por parte dos profissionais de marketing e de vendas, de como utilizar eficazmente as redes sociais para fins comerciais e estratégicos (Lacka & Chong, 2016). Acresce que os utilizadores das redes sociais estão expostos a um fluxo contínuo e intenso de informação, frequentemente superior à sua capacidade cognitiva de processamento, o que aumenta o risco de

saturação e reduz a atenção disponível para conteúdos pouco relevantes (Rodriguez, Gummadi & Schoelkopf, 2014).

Por esta razão, a literatura enfatiza a importância do alinhamento organizacional na implementação do "social selling". Vários estudos defendem que a gestão deve definir claramente responsabilidades relacionadas com as redes sociais e promover uma colaboração funcional estreita, sobretudo entre as áreas de vendas e marketing, de modo a assegurar uma gestão coerente das interações online e offline com os clientes (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012; Marshall et al., 2012; Moncrief, 2017). Este alinhamento é considerado um elemento crítico para evitar esforços fragmentados e maximizar o impacto do "social selling".

Adicionalmente, alguns investigadores sublinham a necessidade de adaptar as práticas de gestão de vendas para integrar o "social selling" de forma sistemática, abrangendo dimensões como a seleção, formação, supervisão, compensação e alocação da força de vendas (Moncrief et al., 2015). Brink (2017) observa que a aplicação eficaz das redes sociais em PME B2B exige uma abordagem de inovação aberta ao modelo de negócio, combinando liderança centralizada e distribuída. Estas adaptações organizacionais são fundamentais para garantir que o "social selling" não seja encarado como uma iniciativa isolada, mas como uma componente integrada da estratégia comercial da empresa.

2.4. Práticas e mecanismos do "social selling" nos mercados B2B

Apesar do crescente interesse académico e empresarial pelo "social selling", a investigação ao nível do vendedor tem-se concentrado predominantemente no uso geral das redes sociais nas atividades comerciais, nos seus antecedentes e nos seus resultados, dedicando menor atenção à compreensão aprofundada de como os vendedores implementam concretamente o "social selling" no seu quotidiano profissional (Ancillai et al., 2019). Consequentemente, a literatura ainda não disponibiliza uma definição plenamente justificada, teoricamente rigorosa e empiricamente fundamentada, nem uma descrição detalhada e consensual das práticas e atividades que compõem esta abordagem comercial (Ancillai et al., 2019). Esta lacuna revela-se particularmente relevante nos mercados B2B, caracterizados por processos de compra complexos, múltiplos decisores e relações de longo prazo.

De forma geral, os estudos indicam que o uso de redes sociais por vendedores B2B está associado positivamente ao desempenho comercial, sobretudo através de dois mecanismos centrais: a prospeção orientada para o valor e a prestação de serviço proativo ao cliente (Bowen et al., 2021). Estes mecanismos refletem uma lógica de criação de valor relacional que se afasta de abordagens transacionais de curto prazo. Tal perspetiva pode ser enquadrada à luz da "Resource-Based View" (RBV), segundo a qual a vantagem competitiva sustentável resulta de recursos e capacidades valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). Neste contexto, competências relacionais, conhecimento do cliente, reputação digital e capacidade de gerar engajamento emergem como recursos intangíveis estratégicos, potenciados pelas práticas de "social selling".

A literatura identifica um conjunto alargado de tarefas comerciais que podem beneficiar do uso das redes sociais. Rapp e Panagopoulos (2012) destacam, nomeadamente, o uso das redes sociais para obter conhecimento estratégico sobre clientes e concorrentes, apoiar a venda adaptativa, reforçar comportamentos de serviço no pós-venda e gerir relacionamentos com clientes ao longo do tempo. Estes resultados são consistentes com décadas de investigação em vendas que sublinham a importância da venda adaptativa, entendida como a capacidade do vendedor ajustar o seu comportamento às características e necessidades específicas de cada cliente (Weitz, 1981). As redes sociais ampliam significativamente esta capacidade ao fornecerem acesso contínuo a informação contextual e comportamental sobre os clientes.

Ao nível individual, uma prática central do "social selling" consiste na construção de uma presença online profissional e consistente, tanto a nível corporativo como pessoal, o que permite aos vendedores obter inteligência sobre clientes (ativos e potenciais) relativamente às suas dificuldades, desafios e prioridades estratégicas, ao mesmo tempo que facilita a expansão da rede profissional B2B, quer ao nível de contas, quer ao nível de contactos individuais dentro da unidade de tomada de decisão do cliente (Ancillai et al., 2019). Lacoste (2016) observa que, em particular, os "key account managers" recorrem às redes sociais para reforçar a sua credibilidade profissional, o que tende a facilitar o primeiro contacto com clientes potenciais e a reduzir barreiras iniciais à interação comercial.

Para além da prospeção e da credibilidade, o "social selling" envolve práticas orientadas para o desenvolvimento e nutrição de relações ao longo do tempo. Um princípio central desta abordagem é estar ativo no momento certo e no local certo da jornada de compra do cliente, de forma que as

conexões estabelecidas nos canais digitais possam ser progressivamente convertidas em oportunidades comerciais no mundo real, recorrendo posteriormente a abordagens de venda mais tradicionais, o que requer uma lógica de atração a longo prazo, frequentemente sem implicações comerciais imediatas, e exige um envolvimento contínuo com os "stakeholders" do cliente e outros atores relevantes do ecossistema. O "social selling" é, neste sentido, melhor compreendido como uma abordagem de vendas que se centra na implementação de princípios de marketing digital, incluindo marketing de conteúdo (Holliman & Rowley, 2014; Wang, et al., 2017) e marketing nas mídias sociais (Felix et al., 2017; Salo, 2017), ao nível do vendedor individual.

A criação e partilha de conteúdo relevante constituem práticas centrais, permitindo aos vendedores envolver clientes e outros atores através de estímulos informativos, educacionais ou inspiracionais, com o objetivo de influenciar a sua disposição para investir tempo, atenção e outros recursos nas interações comerciais (Brodie et al., 2019).

As atividades sistemáticas de "social selling" têm, assim, o potencial de construir uma posição de liderança de pensamento junto dos clientes-alvo (Ancillai et al., 2019). Ao partilhar experiências reais, casos de sucesso e soluções concretas para problemas dos clientes, os vendedores reforçam simultaneamente a sua reputação profissional e marca pessoal, frequentemente apontado como um dos principais resultados do "social selling" (Ancillai et al., 2019). Este processo pode ainda facilitar recomendações de clientes, uma vez que o engajamento e a marca pessoal tendem a estimular comportamentos de advocacia e boca-a-boca positivo (Van Doorn et al., 2010).

O papel do conteúdo assume particular relevância neste contexto. Em ambientes B2B, apesar do investimento crescente em redes sociais, subsiste uma compreensão limitada sobre que tipo de conteúdo publicar e sobre a forma como os clientes reagem a essas publicações (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). O conteúdo pode assumir diversas formas, incluindo texto, imagens, gravações de voz e vídeos, e deve ser analisado a partir de uma perspetiva baseada em conhecimento, uma vez que este constitui um recurso organizacional central para a co-criação de valor nas relações B2B (Juntunen et al., 2020; Powell & Swart, 2010; Agnihotri, 2020), o que pode ajudar a construir uma posição de venda única para alcançar vantagem competitiva (Hollebeek, 2019).

Importa salientar que o conteúdo apenas adquire significado através da interpretação dos utilizadores, pelo que o conteúdo comunicado e os comportamentos de engajamento associados,

nomeadamente visualizações, cliques, gostos ou comentários, representam conjuntamente um processo de interação social que contribui para a formação de redes digitais ricas em capital social online (Agnihotri, 2020). Em particular, os cliques referem-se ao número de vezes que os utilizadores interagem ativamente com o conteúdo, com o nome da empresa ou com o logótipo da publicação (Sehl & Baird, 2020), constituindo um sinal de despertar do interesse do potencial cliente, quer pelo conteúdo em si, quer pela organização que o comunica. Métricas como as impressões assumem relevância particular nas fases iniciais do processo comercial, uma vez que contribuem para o reconhecimento da marca e para a construção de comunidades online, mesmo quando a interação visível é reduzida (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022).

A denominada regra 1/9/90 explica que apenas cerca de 1% dos utilizadores cria ativamente conteúdo, outros 9% participam comentando, clicando ou partilhando conteúdo, e os 90% restantes apenas observam, veem e leem sem responder, evidenciando deste modo que a maioria dos utilizadores das redes sociais consome conteúdo de forma passiva, sem interagir visivelmente (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Assim, níveis baixos de interação aparente não significam ausência de impacto no processo de geração de leads, sendo possível que decisores influenciados pelo conteúdo não manifestem publicamente o seu interesse (Mora Cortez, & Ghosh Dastidar, 2022). Para PME B2B, este contexto cria oportunidades relevantes de diferenciação, dado que um número reduzido de empresas cria conteúdo de forma consistente e estratégica.

A eficácia do conteúdo está ainda associada a características específicas percebidas pelos clientes. Conteúdos mais estimulantes ou emocionalmente excitantes tendem a gerar maior visibilidade e interação, enquanto o nível percebido de competência influencia significativamente os cliques, e a robustez percebida afeta o crescimento do número de seguidores (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Em contraste, chamadas de vendas e campanhas de email apresentam efeitos negativos nas perceções dos utilizadores, sugerindo que o "social selling" pode contribuir para reduzir a dependência de abordagens intrusivas, mantendo a eficácia das ações comerciais e reduzindo custos.

No plano organizacional, a implementação eficaz do "social selling" requer estratégias claras, políticas explícitas e uma definição rigorosa de papéis e responsabilidades. A literatura sublinha a importância de desenvolver e comunicar uma estratégia de "social selling" que oriente o comportamento dos vendedores e assegure coerência nas interações digitais (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012). Tal implica identificar os colaboradores mais adequados para gerir

as ferramentas digitais, fornecer diretrizes para o seu uso apropriado e incentivar uma participação mais ampla dos funcionários na partilha de conteúdo, mesmo fora das áreas comerciais (Ancillai et al., 2019; Bocconcelli et al., 2017; Marshall et al., 2012; Moncrief, 2017).

A segmentação e seleção assumem igualmente um papel crítico nas práticas de "social selling". Os vendedores devem ser apoiados na compreensão de quem são os clientes-alvos ideais, quais os canais que utilizam, quais as suas necessidades organizacionais típicas, quem integra a unidade de decisão e quais as preocupações específicas de cada "stakeholder" (Ancillai et al., 2019). Perfis detalhados de compradores facilitam a qualificação de "leads" e permitem uma alocação mais eficiente do tempo e dos recursos comerciais, em linha com a literatura clássica que defende a priorização de clientes com base no seu valor potencial (Brady, 1987).

Outro mecanismo relevante diz respeito ao papel dos colegas no uso das redes sociais. O uso das redes sociais pelos colegas pode atuar como um moderador que afeta a adequação entre o uso individual das redes sociais pelo vendedor B2B e as suas principais tarefas comerciais. O apoio dos colegas contribui para a transferência de conhecimento, o acesso a recursos e o fortalecimento das externalidades de rede, potenciando os efeitos positivos do "social selling" no desempenho (Schillewaert et al., 2005; Kraut et al., 1998).

Por fim, a literatura destaca a importância da formação. Os vendedores B2B não devem ser treinados apenas no domínio técnico das plataformas sociais, mas também no desenvolvimento de competências de prospeção orientada para o valor e de serviço proativo ao cliente, que constituem os principais mecanismos através dos quais o "social selling" impacta o desempenho comercial (Bowen et al., 2021). Complementarmente, a adaptação dos sistemas de avaliação e dos indicadores de desempenho é essencial, devendo estes refletir não apenas a quantidade, mas também a qualidade das atividades de "social selling", como o número de "leads", conteúdos partilhados, interações, número de reuniões presenciais ou demonstrações realizadas através das práticas de "social selling", entre outros (Agnihotri et al., 2012).

2.5. LinkedIn e Geração de Leads Internacionais B2B

As diferentes plataformas de redes sociais apresentam funcionalidades, lógicas de interação e posicionamentos distintos, o que torna necessária uma análise aprofundada dos mecanismos específicos de cada plataforma no contexto B2B (Salo, 2017). Neste enquadramento, o LinkedIn

destaca-se como uma plataforma particularmente relevante ao oferecer um conjunto complexo e integrado de opções de interação, visibilidade e envolvimento entre empresas, vendedores e decisores organizacionais (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Ao contrário de outras redes sociais de cariz predominantemente pessoal, o LinkedIn posiciona-se explicitamente como um ambiente profissional (Jackson, 2018), orientado para o "networking", a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de relações de negócio. Para estas empresas, o LinkedIn representa um canal privilegiado para ultrapassar limitações tradicionais associadas à prospeção internacional, permitindo identificar decisores, compreender estruturas organizacionais e estabelecer contactos diretos com atores-chave em mercados estrangeiros (Itani et al., 2017; Ancillai et al., 2019).

Do ponto de vista do envolvimento do utilizador, o LinkedIn oferece diferentes níveis de engajamento, que se estruturam de forma progressiva ao longo do processo de interação com o conteúdo. O nível mais básico corresponde às chamadas impressões, definidas como a visualização de pelo menos 50% de uma publicação durante um período mínimo de 300 milissegundos (Sehl & Baird, 2020). Embora frequentemente subvalorizadas, as impressões constituem a base de todo o processo subsequente de envolvimento, uma vez que uma publicação não visualizada não tem qualquer possibilidade de gerar interações adicionais (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022).

Para além da exposição passiva, o LinkedIn disponibiliza um conjunto de reações explícitas, como "gostei", "parabéns", "apoio", "adorar", "genial" e "divertido", que permitem aos utilizadores expressar diferentes tipos de perceções emocionais e cognitivas relativamente às publicações (Linkedin, 2025). Estes comportamentos, juntamente com cliques, partilhas e comentários, refletem níveis crescentes de envolvimento do utilizador com o conteúdo e com a empresa que o publica (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Os resultados dos autores sugerem que a visibilidade contínua do conteúdo contribui para processos de reconhecimento e familiaridade, reforçando a probabilidade de interação futura e sublinhando a importância estratégica da consistência da presença digital para o engajamento ao longo do tempo.

Um nível superior de envolvimento ocorre quando os utilizadores optam por seguir uma empresa no LinkedIn. Tornar-se seguidor é uma ação voluntária e proativa, que sinaliza interesse contínuo nos serviços, nas atividades e no posicionamento da organização (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Neste sentido, os seguidores podem ser entendidos como contactos comerciais pré-qualificados, uma vez que demonstram afinidade com a empresa e maior abertura à interação

comercial. Evidência empírica sugere, aliás, que os seguidores têm uma probabilidade significativamente superior de responder a contactos iniciados por colaboradores da empresa, quando comparados com utilizadores não seguidores (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022).

Apesar da sua relevância estratégica, a aquisição de seguidores no LinkedIn revela-se um desafio considerável, uma vez que o utilizador médio segue apenas um número muito limitado de empresas (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Adicionalmente, os utilizadores do LinkedIn passam menos tempo a navegar na plataforma em comparação com os utilizadores do Facebook ou do Twitter. Na ausência de investigações académicas consolidadas sobre este tópico específico, estudos da indústria sugerem um conjunto de práticas operacionais orientadas para o aumento do número de seguidores no LinkedIn, incluindo a integração do botão de seguir no website da empresa, a inclusão do link da página corporativa em todos os materiais de marketing, a publicação frequente de conteúdos estabelecendo um calendário de publicações para os próximos seis a doze meses, a monitorização diária da atividade da página e a promoção cruzada da presença no LinkedIn noutras redes sociais (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Adicionalmente, são recomendadas ações como a notificação de influenciadores ou páginas relevantes aquando da publicação de conteúdos, o convite direto a contactos pessoais para seguirem a página da empresa, a utilização estratégica de "hashtags" alinhados com os objetivos de comunicação, a análise sistemática das métricas da página e a monitorização do conteúdo publicado por concorrentes (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Estas práticas evidenciam a importância de uma gestão ativa e contínua da presença no LinkedIn, orientada não apenas para a visibilidade, mas também para a construção progressiva de uma audiência qualificada.

O LinkedIn assume igualmente um papel relevante na educação dos potenciais clientes em contextos B2B, permitindo às PMEs partilhar conhecimento, demonstrar competência técnica e posicionar-se como referências nos seus setores de atividade (YEC, 2020). Gestores e decisores utilizam a plataforma não apenas para estabelecer contactos, mas também para acompanhar tendências, monitorizar o sentimento do mercado e identificar oportunidades emergentes (Ancillai et al., 2019). Esta dimensão informacional é particularmente relevante em processos de compra complexos, nos quais estão envolvidos múltiplos atores e onde a confiança e a credibilidade do fornecedor desempenham um papel central.

A investigação sugere ainda que o impacto do LinkedIn na geração de "leads" internacionais é particularmente evidente nas fases iniciais do ciclo de vendas B2B, nomeadamente na prospeção

e qualificação de oportunidades (Ancillai et al., 2019). A capacidade dos vendedores para direcionar os seus esforços para os clientes certos (frequentemente designada como competências de definição de públicos-alvo) permite aumentar a eficiência dos recursos investidos em prospeção com maior potencial de valor (Ahearne et al., 2007; Bowen et al., 2021). Neste contexto, o LinkedIn contribui para a geração de leads de maior qualidade, taxas de conversão mais elevadas e ciclos de venda mais curtos.

O desempenho do conteúdo no LinkedIn depende, contudo, não apenas da sua frequência, mas também das perceções que gera nos utilizadores. Estudos recentes indicam que conteúdos percebidos como mais entusiasmantes tendem a gerar mais impressões e reações, enquanto a perceção de competência está positivamente associada ao número de cliques, e a robustez à aquisição de novos seguidores (Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Estes resultados sublinham a importância da personalidade de marca no ambiente digital, conceito que integra dimensões como sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez (Aaker, 1997).

Adicionalmente, o algoritmo do LinkedIn favorece publicações com elevados níveis de interação, permitindo-lhes circular mais amplamente no "feed" e alcançar novos públicos, num processo potencialmente cumulativo e cíclico (Bhatt & Saltman, 2017; Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022). Neste sentido, a visibilidade inicial do conteúdo, frequentemente impulsionada por impressões, desempenha um papel crítico, uma vez que influencia o envolvimento ao longo de várias semanas após a publicação (Mora Cortez, R., & Ghosh Dastidar, A., 2022). Tal dinâmica poderá justificar, em determinados contextos, o recurso a conteúdo pago como forma de amplificar a exposição inicial.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como propósito delimitar o enquadramento metodológico da investigação, estabelecendo a ponte entre o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura e a operacionalização empírica do estudo. Neste contexto, procedeu-se à definição dos objetivos da investigação, à formulação das hipóteses e à explicitação das opções metodológicas adotadas, assegurando coerência entre o problema de investigação e o desenho de pesquisa escolhido.

Tendo em consideração a natureza do tema em análise e a necessidade de compreender relações entre variáveis previamente identificadas na literatura, a investigação adotou uma abordagem predominantemente quantitativa, de caráter dedutivo e explicativo. Esta opção permitiu testar empiricamente as relações hipotetizadas, bem como explorar, de forma complementar, determinados aspetos do fenómeno estudado, contribuindo para uma leitura mais robusta e estruturada dos resultados.

3.1. Objetivos da investigação

O presente estudo teve como objetivo principal analisar se e em que termos o LinkedIn pode ser uma ferramenta estratégica na geração de "leads" internacionais em empresas B2B portuguesas, com particular enfoque nas micro, pequenas e médias empresas (PME).

Primeiramente, pretendeu-se analisar os efeitos de fatores individuais (ex.: valorização das práticas comerciais), comportamentais (ex.: uso da ferramenta) e organizacionais (ex.: apoio da gestão, formação e estratégias) sobre os resultados percebidos na prospeção de clientes internacionais, medidos através de indicadores operacionais e associados ao desempenho comercial. Importa, contudo, salientar que a análise incidiu sobre a perceção dos indivíduos relativamente a estas dimensões, assumindo-se que a avaliação do impacto do LinkedIn e das práticas de "social selling" é influenciada pelas interpretações e experiências dos profissionais envolvidos.

Para além da identificação da existência de relações significativas entre estas variáveis, o estudo procura também aferir a magnitude dos efeitos observados, com o intuito de identificar quais as práticas comportamentais e de "social selling" e fatores organizacionais que apresentam maior relevância estratégica no contexto da prospeção internacional. Desta forma, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão dos mecanismos através dos quais o LinkedIn pode ser utilizado como ferramenta de apoio à atividade comercial em mercados B2B, no contexto das PME

portuguesas, fornecendo orientações práticas para a definição de estratégias mais eficazes, incluindo a superação de obstáculos e barreiras que possam limitar a adoção ou eficácia destas práticas.

Adicionalmente, a investigação procurou analisar a influência da experiência profissional dos indivíduos na adoção de práticas de "social selling" no LinkedIn, avaliando se diferentes níveis de experiência estão associados a variações na propensão para a utilização destas abordagens. Esta dimensão permitiu explorar potenciais diferenças comportamentais entre perfis profissionais, contribuindo para uma compreensão mais granular dos fatores que condicionam a adoção de práticas digitais em contexto comercial.

Em síntese, para dar resposta ao problema central desta investigação, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os efeitos de fatores individuais, comportamentais e organizacionais sobre os resultados percebidos na prospeção de clientes internacionais;
- Aferir a magnitude dos efeitos observados, identificando quais as práticas de "social selling" e fatores organizacionais com maior relevância estratégica;
- Explorar potenciais diferenças comportamentais entre perfis profissionais com diferentes níveis de experiência;
- Definir orientações práticas de como utilizar o LinkedIn para a geração de "leads" internacionais.

3.2. Formulação das hipóteses

Esta investigação assume uma abordagem positivista, baseada em pressupostos objetivistas sobre a realidade organizacional e social, seguindo uma estratégia dedutivo-exploratória que procura identificar padrões e relações consistentes entre variáveis mensuráveis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023). Este enquadramento epistemológico sustenta-se na premissa de que os fenómenos sociais relacionados com a atividade comercial e o uso de plataformas digitais, como o LinkedIn, podem ser analisados de forma sistemática, ainda que o seu acesso empírico ocorra de forma indireta, através das perceções dos indivíduos envolvidos. Assim, assume-se que, embora as práticas de "social selling" e os seus resultados tenham uma base objetiva, a sua avaliação é mediada pelas interpretações e experiências dos respondentes, permitindo, ainda assim,

identificar padrões consistentes e estabelecer relações generalizáveis em contextos organizacionais semelhantes.

Com base na revisão teórica e objetivos definidos, foram formuladas hipóteses específicas que orientam o estudo e definem as relações a testar entre variáveis independentes e dependentes:

> *H1: Uma maior adoção das práticas de "social selling" no LinkedIn está associada a melhores resultados percebidos na captação de potenciais clientes internacionais.*

A literatura evidencia que a adoção eficaz destas práticas depende, em grande medida, do reconhecimento do seu valor por parte dos profissionais de vendas. Num contexto em que os compradores B2B concluem uma parte substancial da sua decisão de compra de forma autónoma antes de contactarem um vendedor (Schmidt, Adamson & Bird, 2015), recorrendo cada vez mais a fontes digitais para se informarem (Fidelman, 2012; Giamanco & Gregoire, 2012), torna-se essencial que os vendedores adotem atividades digitais como a criação de conteúdo e a interação contínua.

Adicionalmente, o "social selling" implica uma transição de lógicas intrusivas ou não solicitadas para modelos baseados na criação de valor e na construção de relações ao longo da jornada de compra (Ancillai et al., 2019). Neste sentido, estudos indicam que o uso ativo das redes sociais nas práticas de vendas está positivamente associado ao conhecimento do cliente, ao desempenho comercial na geração de *leads* e ao crescimento das receitas (Itani, Agnihotri & Dingus, 2017; Rodriguez, Ajjan & Peterson, 2016). Assim, espera-se que a valorização e consequente adoção destas práticas estejam positivamente associadas aos resultados percebidos na prospeção internacional.

> *H2: Os fatores organizacionais estão positivamente associados a melhores resultados percebidos na captação de potenciais clientes internacionais.*

A segunda hipótese parte do pressuposto de que a eficácia da prospeção internacional através do LinkedIn não depende exclusivamente da atuação individual dos profissionais, mas também das condições organizacionais que enquadram essa atuação. A literatura demonstra que, embora o "social selling" seja um fenómeno ao nível do vendedor individual, o seu impacto é condicionado

pelo enquadramento organizacional em que atua (Ancillai et al., 2019). O sucesso destas práticas é potenciado pelo alinhamento interno, onde a gestão deve definir claramente responsabilidades e promover uma colaboração estreita entre os departamentos de vendas e marketing (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012). A implementação eficaz requer também uma estratégia explícita (Bocconcelli et al., 2017) e o apoio dos colegas de trabalho, que atuam como moderadores da eficácia do uso das redes sociais através da transferência de conhecimento (Schillewaert et al., 2005; Kraut et al., 1998). Assim, a disponibilização de recursos, a coordenação interna e a criação de condições estratégicas devem facilitar a captação de potenciais clientes internacionais.

H3: Quanto maior o nível de utilização do LinkedIn pelo profissional, melhores serão os resultados percebidos na captação de potenciais clientes internacionais

A terceira hipótese reconhece que a eficácia das plataformas digitais não depende apenas da sua disponibilidade, mas sobretudo da intensidade e da regularidade com que são incorporadas na atividade comercial. A literatura sublinha que a utilização recorrente das redes sociais permite aos profissionais identificar empresas e decisores adequados, melhorando a qualificação das oportunidades e gerando inteligência competitiva profunda (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009; Hughes, Le Bon & Rapp, 2013; Lacoste, 2016). Além disso, o nível de utilização da plataforma fornece ao vendedor o acesso contínuo a informação contextual indispensável para a prática da venda adaptativa (Weitz, 1981; Spiro & Weitz, 1990). No caso específico do LinkedIn, a plataforma apresenta-se como o canal privilegiado para contornar limitações geográficas tradicionais (Itani et al., 2017; Ancillai et al., 2019). Assim, profissionais que recorrem com maior frequência ao LinkedIn para fins comerciais estarão mais expostos a oportunidades de contacto e mais capacitados para as converter em resultados concretos de prospeção internacional.

As hipóteses formuladas neste subcapítulo procuraram testar relações específicas entre variáveis centrais do modelo analítico. Paralelamente, a investigação integrou também uma dimensão exploratória, orientada para o aprofundamento da compreensão de outras variáveis relevantes do fenómeno em análise. Esta opção decorre do facto de alguns elementos do modelo analítico não sustentarem, nesta fase, a formulação de hipóteses específicas, sendo antes considerados relevantes para uma leitura mais abrangente e contextualizada dos dados. A explicitação dessas dimensões foi desenvolvida posteriormente, no subcapítulo dedicado ao instrumento de recolha de dados.

3.3. Amostra e instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através de um inquérito online (ver Apêndice 1), estruturado para abranger critérios de elegibilidade, práticas de "social selling" no LinkedIn, nível de utilização da plataforma, fatores organizacionais, resultados percebidos e características dos respondentes (variáveis de controlo). Esta abordagem quantitativa permitiu avaliar relações consistentes entre a valorização das práticas, o uso da ferramenta, o suporte organizacional e os resultados percebidos na prospeção internacional, contribuindo para o avanço do conhecimento teórico no campo de marketing B2B, onde estudos confirmatórios ainda são escassos (Cabanelas et al., 2025; Ancillai et al., 2019).

Foram utilizadas escalas de Likert de cinco pontos para medir perceções, atitudes e resultados associados ao uso do LinkedIn, opção comum em estudos de "social selling" e marketing B2B (Ancillai et al., 2019) devido à sua simplicidade e facilidade de compreensão pelos respondentes. As questões de caracterização e filtragem da amostra recorreram a escalas nominais e dicotómicas, enquanto a frequência de determinadas práticas foi medida através de escalas ordinais. Esta combinação de escalas assegura a adequação das variáveis às análises estatísticas previstas.

Para a seleção da amostra, foi adotada uma estratégia de amostragem não probabilística intencional, um método comum e amplamente aceite no campo do marketing B2B, que permite identificar respondentes com conhecimento específico sobre o fenómeno em estudo (Cabanelas et al., 2025).

A seleção de participantes foi deliberadamente orientada para profissionais com experiência na utilização do LinkedIn em contexto de prospeção internacional para PME B2B portuguesas, uma vez que o objetivo da investigação consistiu em analisar o impacto desta plataforma específica. Esta delimitação, embora adequada aos objetivos do estudo, implica que os resultados não sejam generalizáveis a profissionais ou empresas que não utilizem o LinkedIn como ferramenta de prospeção.

Importa ainda salientar que o estudo não se restringiu exclusivamente a profissionais com funções comerciais formalmente designadas. Pelo contrário, adotou uma perspetiva mais abrangente, incluindo todos os colaboradores que, independentemente da sua designação funcional, desempenhem ou tenham desempenhado no passado atividades orientadas para a geração de "leads" internacionais. Esta opção metodológica justifica-se pelo facto de, no contexto das PME,

ser frequente a existência de funções híbridas ou acumuladas, nas quais diferentes colaboradores participam de forma direta em processos de prospeção e desenvolvimento de negócio internacional. Ao não limitar a amostra a cargos com a designação explícita de "comercial" nem a profissionais atualmente em funções de prospeção, pretendeu-se captar de forma mais fiel a realidade organizacional e, simultaneamente, aumentar a abrangência e robustez da amostra, permitindo a recolha de dados mais representativos sobre o papel do LinkedIn na geração de "leads" internacionais.

Pelo mesmo motivo, considerou-se como critério de elegibilidade profissionais que trabalhem ou tenham trabalhado em PME portuguesas, definidas operacionalmente como empresas com menos de 250 colaboradores (um dos critérios definidores deste tipo de organizações, embora não o único). Nota-se, no entanto, que esta definição operacional das PME constitui uma limitação do estudo, passível de ser discutida na secção de limitações metodológicas.

Antes da aplicação final do inquérito, foi realizado um pré-teste junto de três participantes com perfil semelhante ao da população-alvo, incluindo profissionais com experiência em contextos B2B. Este procedimento teve como objetivo avaliar a clareza, compreensão e relevância dos itens, bem como identificar potenciais ambiguidades ou dificuldades de interpretação. Com base no feedback recolhido, foram efetuados pequenos ajustes necessários, contribuindo para melhorar a qualidade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados.

A identificação dos participantes foi realizada através de pesquisas por palavras-chave no motor de busca do LinkedIn, conforme apresentadas na Tabela 2. Numa fase inicial, foram combinados termos de diferentes categorias analíticas, nomeadamente atividade profissional, contexto empresarial e dimensão internacional, com o objetivo de delimitar perfis altamente alinhados com os critérios definidos. Posteriormente, a estratégia de pesquisa foi progressivamente alargada, passando a considerar essas categorias de forma isolada, permitindo abranger perfis que, não evidenciando explicitamente todas as dimensões nos seus títulos ou descrições, poderiam, ainda assim, estar envolvidos em atividades de prospeção internacional. A utilização de termos em língua inglesa justifica-se pela sua percebida predominância na descrição de funções e competências profissionais na plataforma, particularmente em contextos de negócio internacional, contribuindo para uma identificação mais eficaz de perfis relevantes.

Tabela 1 - Objetivos metodológicos das questões do inquérito e respetivas escalas de medição (Fonte: elaboração própria)

N.º da questão	Objetivo da questão	Escala adotada	Dimensão/variável
1	Garantir que o respondente cumpre os requisitos de elegibilidade da amostra	Escolha dicotómica (sim/não)	Filtro
2	Verificar se o respondente realiza ou realizou práticas de captação internacional via LinkedIn	Escala dicotómica (sim/não)	Filtro
3	Identificar razões para não utilizar LinkedIn na prospeção	Nominal	Exploratória
4	Avaliar a importância atribuída a diferentes práticas de "social selling" e fatores organizacionais	Likert 1-5	H1; H2 (variáveis independentes)
5	Medir perceção dos resultados obtidos com LinkedIn na prospeção	Likert 1-5	H1; H2; H3 (variáveis dependentes)
6	Frequência de publicação e partilha de conteúdo com comentário próprio	Escala ordinal (Nunca - 3 vezes/semana)	Exploratória
7	Tipo de conta utilizada no LinkedIn	Nominal	Exploratória
8	Comparar resultados do LinkedIn com outros canais de prospeção	Likert 1-5	Exploratória
9	Identificar principais obstáculos internos para uso eficaz do LinkedIn	Múltipla escolha (até 3)	Exploratória
10	Identificar tipos de conteúdo mais relevantes	Múltipla escolha (até 3)	Exploratória
11	Avaliar impacto percebido do LinkedIn em indicadores comerciais internacionais	Likert 1-5	Exploratória
12	Medir nível de utilização do LinkedIn pelo profissional	Escala de Likert (5 pontos)	H3 (variável independente)
13	Avaliar experiência profissional do respondente	Escala ordinal (menos de 2 anos - >10 anos)	Controlo

Este procedimento permitiu realizar uma triagem inicial da unidade de análise, selecionando de forma criteriosa participantes com maior probabilidade de estarem envolvidos em atividades de geração de "leads" internacionais, assegurando a adequação da amostra aos objetivos da

investigação. Aos profissionais identificados foram enviados pedidos de conexão e, após a sua aceitação, procedeu-se ao convite para o preenchimento do inquérito. Para aqueles que não responderam ao primeiro contacto, foram realizados até dois recontactos estruturados, incluindo lembretes e reforço do interesse pelo tema (Larson & Chow, 2003), de forma a reduzir a taxa de não resposta e aumentar a representatividade da amostra (Cabanelas et al., 2025).

Tabela 2 - Palavras-chave utilizadas na identificação da amostra (Fonte: elaboração própria)

Categoria	Palavras-chave
Atividade profissional	"Account manager", "Key account manager", "Business Development", "Consultant", "Sales Executive", "Sales Representative", "Commercial Manager", "Client Manager", "Export Manager", "Trade Management".
Contexto empresarial	"B2B", "B2B Sales", "Corporate Sales", "Enterprise Sales".
Dimensão internacional	"International", "Export", "International Markets", "International Business", "Global", "International Development", "Country", "European", "African", "Asian", "American".

Adicionalmente, o inquérito foi estruturado de forma a incluir, nas questões iniciais, perguntas de filtragem destinadas a assegurar que os respondentes se enquadram na unidade de análise definida.

O tamanho da amostra-alvo foi definido entre 200 e 300 respondentes, alinhando-se com a média observada em estudos recentes de marketing B2B e garantindo poder estatístico adequado para a validação das hipóteses (Cabanelas et al., 2025). Este intervalo permite reduzir a variância dos estimadores e aumentar a probabilidade de detetar efeitos significativos, particularmente na análise de variáveis contínuas definidas. Com base em estudos B2B similares, estima-se uma taxa de resposta de 20-30% (Sheehan, 2006), requerendo entre 667-1500 abordagens iniciais para atingir o objetivo definido.

A recolha de dados decorreu entre os dias 13 de fevereiro e 2 de abril de 2026, período durante o qual foi disponibilizado o questionário online dirigido aos participantes previamente identificados. O instrumento foi desenvolvido e administrado através do Qualtrics, uma plataforma digital especializada na criação e gestão de inquéritos, permitindo a sua adequada adaptação a diferentes dispositivos eletrónicos, com particular atenção a dispositivos móveis, facilitando o acesso e aumentando a taxa de resposta. Concluiu-se a recolha de dados com 217 respostas.

O questionário foi concebido de forma a garantir clareza, concisão e facilidade de resposta, apresentando uma duração média de preenchimento estimada em aproximadamente cinco minutos. Esta opção visou reduzir o esforço exigido aos participantes e, consequentemente, minimizar o risco de abandono do inquérito antes da sua conclusão, contribuindo para a qualidade e completude dos dados recolhidos.

3.4. Modelo conceptual e operacionalização das variáveis

Com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos, foram identificadas as principais variáveis a incluir no modelo de investigação, nomeadamente: (i) práticas de "social selling", (ii) fatores organizacionais, (iii) nível de utilização do LinkedIn e (iv) resultados percebidos na prospeção internacional, estes últimos operacionalizados em duas dimensões distintas: resultados de prospeção e resultados comerciais.

A validade de conteúdo do instrumento foi assegurada através da construção dos itens com base na revisão da literatura relevante nas áreas de marketing B2B e "social selling", garantindo a sua coerência com os conceitos teóricos em análise. As questões foram formuladas de forma a refletir as dimensões identificadas na literatura, sendo, posteriormente, adaptadas ao contexto específico da prospeção internacional em PME B2B portuguesas via LinkedIn.

A operacionalização das variáveis foi realizada a partir dos itens incluídos no questionário, assegurando o alinhamento entre as dimensões teóricas identificadas na literatura e a sua medição empírica. Em particular, os itens incluídos na questão 4 foram desagregados (Tabela 3) em dois subconjuntos distintos: (i) práticas de "social selling", que refletem comportamentos e atividades desenvolvidas pelos profissionais ao nível individual, e (ii) fatores organizacionais, que correspondem a condições estruturais e de suporte fornecidas pela organização.

O nível de utilização do LinkedIn foi operacionalizado com base na autoavaliação do respondente relativamente à intensidade de uso da plataforma, presente na questão 13, distinguindo entre níveis de utilização ativa, moderada e reduzida, permitindo analisar de que forma a intensidade de uso influencia os resultados de prospeção.

Tabela 3 - Desagregação da questão 4 por subconjuntos (Fonte: elaboração própria)

Variável	Subconjunto
A participação ativa em grupos ou comunidades profissionais	Prática de "social selling"
A utilização de ferramentas avançadas do LinkedIn (ex.: LinkedIn Sales Navigator)	Fator organizacional
O recurso à promoção paga de conteúdos	Fator organizacional
A definição de uma estratégia clara de "social selling"	Fator organizacional
O apoio da gestão e a disponibilização de formação no uso do LinkedIn	Fator organizacional
O uso ativo do LinkedIn por colegas de trabalho	Fator organizacional
A partilha de conteúdo produzida por outros (empresa, parceiros ou influenciadores)	Prática de "social selling"
A interação com publicações para iniciar relações profissionais	Prática de "social selling"
O envio de mensagens privadas personalizadas a decisores internacionais	Prática de "social selling"
A definição e monitorização de KPIs para avaliar os resultados de social selling	Fator organizacional
O recurso à informação disponível online para identificar o momento adequado de contacto	Prática de "social selling"
A personalização da abordagem com base na informação pública disponível no LinkedIn	Prática de "social selling"

A avaliação dos resultados percebidos estruturou-se em duas dimensões complementares, com funções distintas neste estudo. Para efeitos de teste das hipóteses formuladas, consideraram-se exclusivamente os resultados de prospeção (Questão 5), que incidem sobre as fases iniciais do processo comercial, nomeadamente, a identificação de potenciais clientes, a compreensão das suas necessidades e a construção de relações de confiança.

Paralelamente, os resultados comerciais (Questão 11), focados em métricas tangíveis como a qualificação de "leads" e taxas de conversão, foram integrados para fins de análise exploratória. Esta distinção permite que o estudo valide as hipóteses centrais através do foco na prospeção, utilizando os dados do funil de vendas (Questão 11) apenas para enriquecer a discussão e comparar a eficiência percebida em diferentes fases do ciclo de vendas.

O desenho do estudo permitiu testar hipóteses centradas nas variáveis-chave da investigação. Em particular, as variáveis presentes nas questões 5 foram consideradas como variáveis dependentes, representando, respetivamente, os resultados percebidos ao nível da prospeção e os resultados comerciais. O grau de utilização do LinkedIn, as práticas de "social selling" e os fatores organizacionais foram considerados como variáveis independentes. Os anos de experiência foram incluídos como variável de controlo, de forma a capturar efeitos potenciais associados a características demográficas e organizacionais.

Nos casos em que os respondentes não utilizem o LinkedIn, não foram considerados na análise das relações que envolvem diretamente a utilização da plataforma, uma vez que a ausência de utilização inviabiliza a observação desses efeitos.

As respostas relativas às razões para a não utilização do LinkedIn foram analisadas de forma exploratória, uma vez que o desenho da amostra não permite garantir representatividade de profissionais que não utilizam a plataforma. Assim, os resultados desta análise devem ser interpretados com cautela, não sendo generalizáveis, mas oferecendo perceções relevantes sobre potenciais barreiras à adoção do LinkedIn em contextos B2B. Excluiu-se desta análise, as respostas em que foi selecionada a opção "Não faz parte das responsabilidades do meu cargo", que constitui uma questão filtro.

3.5. Análise estatística dos dados

A análise estatística dos dados recolhidos foi realizada com o objetivo de testar empiricamente as hipóteses formuladas e aprofundar a compreensão das relações entre as variáveis em estudo. Atendendo à natureza quantitativa da investigação e à operacionalização das variáveis através de escalas métricas, foi adotada uma abordagem baseada em técnicas de estatística descritiva, análise exploratória e inferencial, com recurso, nomeadamente, a modelos de regressão linear múltipla.

Numa fase inicial, procedeu-se à análise descritiva dos dados, com o objetivo de caracterizar a amostra e as principais variáveis em estudo. Foram calculadas medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio-padrão), bem como frequências e percentagens, permitindo obter uma visão geral do perfil dos respondentes e da distribuição das respostas. Esta etapa foi fundamental para identificar padrões iniciais, possíveis valores extremos e garantir a adequação dos dados às análises subsequentes.

Posteriormente, foi conduzida uma análise exploratória dos dados, com foco nas variáveis identificadas como exploratórias no instrumento de recolha. Esta análise incidiu, em particular, sobre as questões 3, 6, 7, 8, 9 e 10 do questionário, permitindo aprofundar a compreensão de aspetos complementares ao modelo principal. Foram analisados, nomeadamente: (i) os motivos para a não utilização do LinkedIn na prospeção internacional; (ii) a frequência de publicação de conteúdo; (iii) o tipo de conta privilegiada; (iv) a comparação do desempenho do LinkedIn face a outros canais de prospeção; (v) os principais obstáculos organizacionais ao uso eficaz da plataforma; e (vi) os tipos de conteúdo considerados mais relevantes. Esta análise foi realizada através de estatísticas descritivas e análise de frequências e, sempre que pertinente, foi complementada por cruzamentos entre variáveis.

No que respeita à validação das hipóteses de investigação, foi utilizada a técnica de regressão linear múltipla, adequada à análise de relações entre variáveis contínuas e à estimação do contributo individual de cada variável explicativa. Esta abordagem permitiu compreender, de forma detalhada, os fatores que influenciam a geração de "leads" em contexto B2B internacional, isolando o efeito específico de cada dimensão do modelo. Para as hipóteses H1, H2 e H3, foram estimados modelos de regressão distintos, nos quais cada uma das variáveis independentes principais foi analisada separadamente.

Em todos os modelos, foram incluídas variáveis de controlo, nomeadamente a experiência profissional, de forma a isolar os efeitos das variáveis independentes e aumentar a robustez dos resultados.

Adicionalmente, foram verificados os principais pressupostos da regressão linear, incluindo a linearidade das relações, independência dos erros, homocedasticidade e ausência de multicolinearidade. Por fim, os resultados foram interpretados com base nos coeficientes estimados, níveis de significância estatística e indicadores de qualidade do modelo, como o coeficiente de determinação (R^2), permitindo avaliar o grau de explicação das variáveis dependentes.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo dedica-se à exposição e análise crítica dos dados obtidos através da investigação empírica, constituindo o pilar fundamental para a validação do modelo conceptual proposto. A análise que se segue é o resultado de um processo rigoroso de tratamento estatístico, orientado pela lógica dedutiva, procurando converter as métricas de frequência e as perceções dos respondentes em conhecimento científico sobre o papel do LinkedIn na internacionalização das PME B2B portuguesas. Conforme estipulado na metodologia, a base analítica assentou em 217 respostas válidas, um volume que confere ao estudo o poder estatístico necessário para identificar padrões comportamentais e tendências estratégicas no setor.

4.1. Caracterização da amostra e do perfil organizacional

Do universo total de 217 participantes no inquérito, a análise incide sobre dois grupos distintos: 135 profissionais que utilizam ou já utilizaram ativamente o LinkedIn para a captação de clientes internacionais, representando o núcleo central para o teste das hipóteses de investigação, e 37 indivíduos que, embora integrados em PME exportadoras, não adotaram a plataforma para este fim específico, permitindo uma análise exploratória complementar sobre as barreiras à digitalização comercial.

Os restantes 45 inquiridos (correspondentes à diferença entre o total de participações e os grupos validados) foram desconsiderados por não cumprirem os requisitos de elegibilidade definidos no desenho da pesquisa. Este processo de exclusão baseou-se na aplicação de questões-filtro no início do questionário, destinadas a eliminar participantes que não operavam em contextos B2B, que não integravam organizações com menos de 250 colaboradores ou cujas funções não incluíam responsabilidades de prospeção.

No que concerne ao perfil demográfico-profissional, observou-se uma amostra caracterizada por uma senioridade acentuada, fator que se revelou determinante para a profundidade analítica dos resultados obtidos. Esta maturidade profissional (38,5% com >10 anos) reforça a fiabilidade dos dados, uma vez que provém de profissionais com um conhecimento consolidado dos ciclos de venda complexos e das dinâmicas de relacionamento em mercados B2B.

Conforme os dados apurados, o escalão de experiência mais representativo situa-se nos profissionais com mais de 10 anos de carreira na função atual, correspondendo a 38,5% do total

da amostra. Se considerarmos cumulativamente os respondentes com 6 a 10 anos de experiência (19,3%), verifica-se que uma maioria consolidada de 57,8% dos participantes detém uma trajetória no cargo superior a seis anos. Em contrapartida, os grupos com menor tempo de função (menos de 2 anos, 12,6%, e entre 2 a 5 anos, 29,6%) apresentam uma expressão menor, embora relevante para assegurar a diversidade geracional da amostra.

Esta predominância de perfis experientes assume-se como um recurso intangível estratégico à luz da "Resource-Based View" (RBV) (Barney, 1991), referenciada no quadro teórico como a base para a vantagem competitiva através de recursos valiosos, raros e dificilmente imitáveis. Sob esta ótica, a senioridade não é apenas um dado demográfico, mas sim um repositório de ativos estratégicos, incluindo competências como o conhecimento tácito do mercado, competências relacionais e reputação profissional, que encontram nas práticas de "social selling" um veículo de amplificação.

Figura 1 - Distribuição dos respondentes por anos de experiência na função atual (N=135)

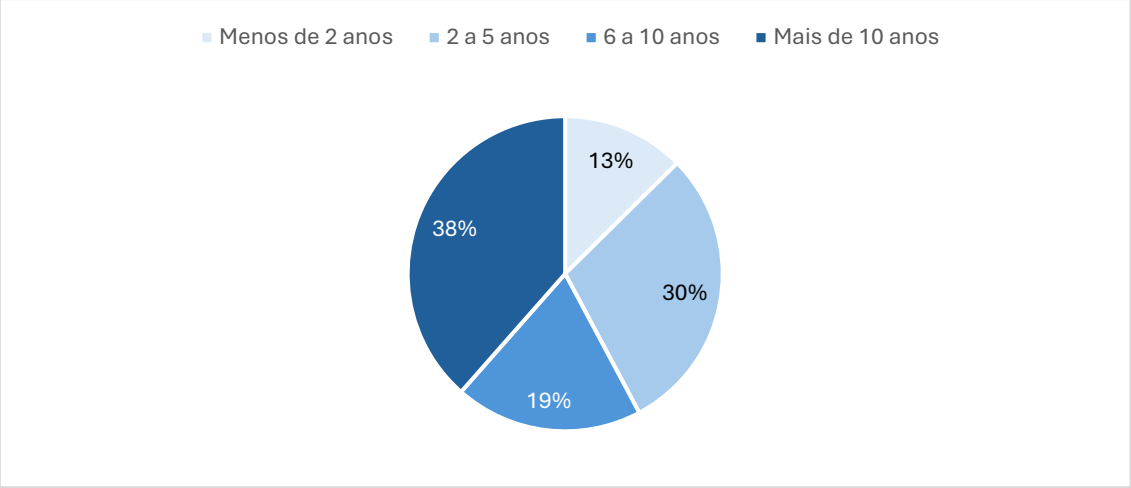
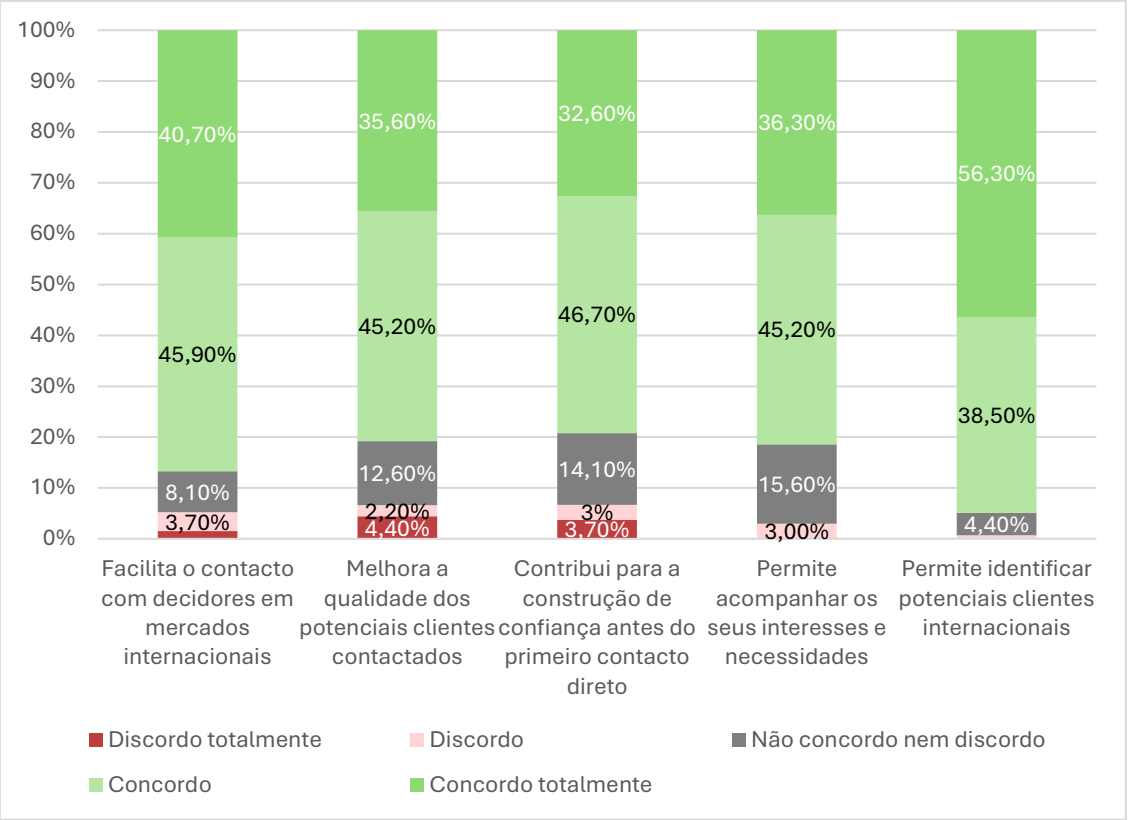


Figura 2 - Nível de concordância dos inquiridos sobre os benefícios do LinkedIn no processo de prospeção internacional (N=135)



O detalhe das variáveis que integram o processo de prospeção (Figura 2) permitiu descodificar a elevada eficácia atribuída à rede nas etapas preliminares do ciclo comercial. Observou-se um consenso assinalável quanto à capacidade da plataforma em servir como radar de mercado, com a dimensão "permite identificar potenciais clientes internacionais" a destacar-se como o benefício mais expressivo, recolhendo uma concordância total de 56,3% e uma concordância agregada (positiva) de 94,8%.

Este indicador sugere que, para as PME da amostra, o LinkedIn funciona como uma ferramenta de inteligência competitiva de primeira linha, superando as dificuldades tradicionais de mapeamento de interlocutores em mercados externos. Esta perceção é reforçada pela variável "facilita o contacto com decisores", validada por 86,6% dos inquiridos, o que atesta a utilidade da rede em contornar os filtros hierárquicos que frequentemente bloqueiam canais de prospeção convencionais, como o “cold calling” ou o correio eletrónico (Ancillai et al., 2019).

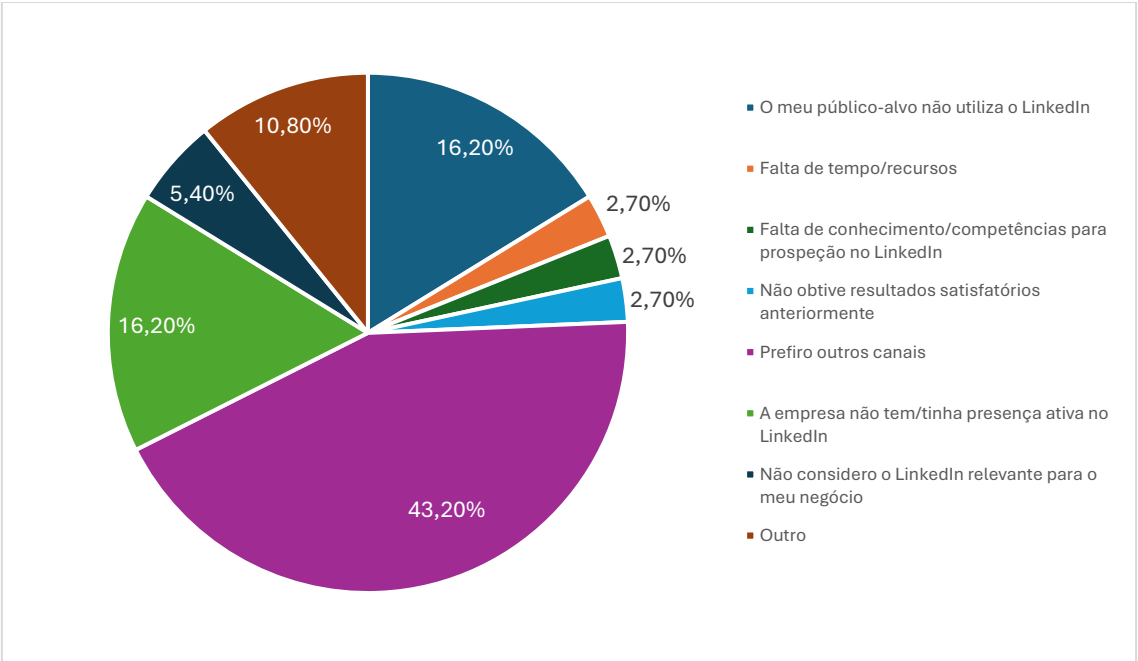
No que concerne às dimensões como o acompanhamento de interesses e a construção de confiança prévia ao contacto direto, os níveis de concordância permanecem elevados (na ordem dos 80%), embora com uma menor concentração na categoria "Concordo totalmente" em

comparação com a identificação pura de clientes. Esta nuance indica que, embora a amostra reconheça o valor da plataforma para "aquecer" a relação comercial e monitorizar necessidades, a sua força reside primordialmente na descoberta e na abertura de oportunidades.

É ainda de notar a reduzida expressão das opiniões negativas, que não ultrapassam o limiar dos 7% em qualquer uma das dimensões analisadas. A quase ausência de oposição a estes benefícios consolida a ideia de que os entraves à exploração do LinkedIn não se situam na descrença quanto à utilidade da ferramenta, mas sim na gestão estratégica e organizacional necessária para converter este potencial exploratório em resultados transacionais concretos.

Contudo, apesar destes resultados positivos, na amostra constam ainda profissionais que escolhem não utilizar o LinkedIn na sua atividade comercial. A análise do grupo de não-utilizadores (37 respondentes) oferece um contraponto essencial sobre as barreiras à adoção do "social selling". O motivo preponderante para a ausência na plataforma não é a falta de competências técnicas (apenas 2,7%), mas sim a preferência por outros canais (email, feiras, networking presencial), apontada por 43,2% deste grupo. Esta discrepância acentuada entre o domínio técnico percebido e a efetiva utilização revela que o entrave à digitalização não reside na literacia digital, mas na perceção de valor.

Figura 3 - Distribuição dos motivos para a não utilização do LinkedIn na captação de potenciais clientes internacionais (N=37)



Esta tendência sugere que a principal barreira para o início da atividade no LinkedIn é de natureza mental e estratégica: existe uma inércia instalada em torno dos métodos tradicionais, possivelmente porque: (i) existe uma persistência de modelos de prospeção tradicionais que, embora menos eficazes num contexto de transformação digital global, continuam a ser o porto seguro para organizações que ainda não integraram a lógica do "social selling" na sua cultura comercial, ou (ii) o LinkedIn não é visto como uma ferramenta que proporcione resultados melhores e mais eficientes. Adicionalmente, a perceção de que o público-alvo dos inquiridos não utiliza a rede (16,2%) e a falta de uma presença ativa da empresa (16,2%) está, em alguns contextos, condicionada pela perceção da infraestrutura organizacional e do comportamento do mercado. Estes resultados reforçam que a adoção do "social selling" é um fenómeno individual, mas condicionado pelo enquadramento estratégico organizacional em que se insere (Ancillai et al., 2019). Sem uma base digital integrada da empresa, o profissional individual carece de legitimidade e suporte de marca para transitar para abordagens digitais.

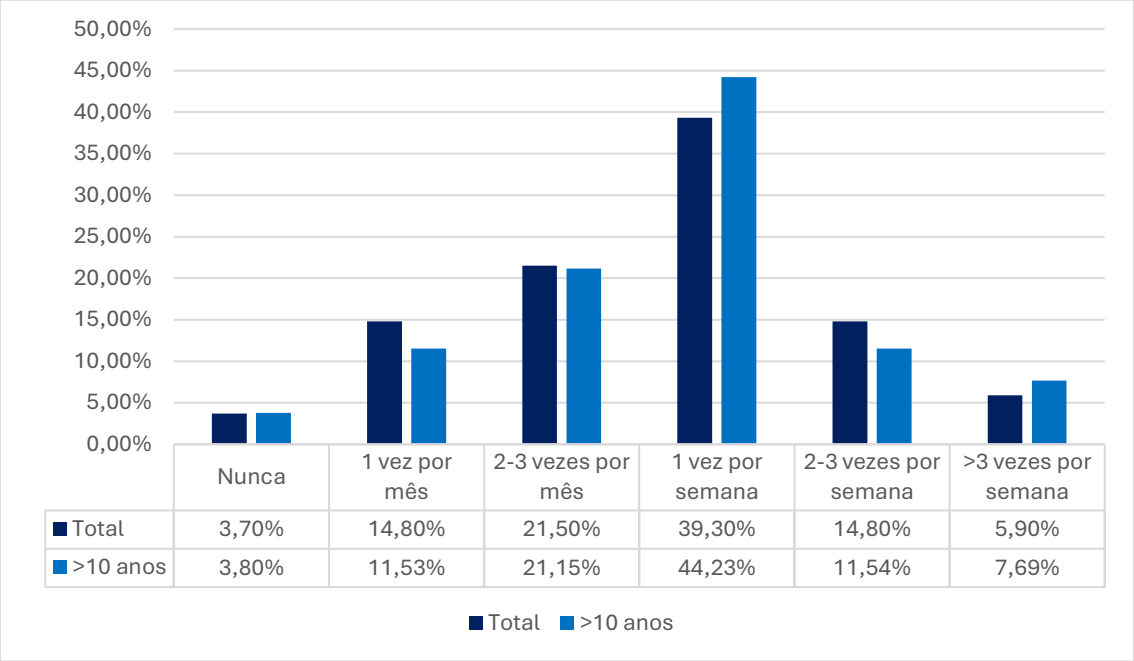
4.2. Análise Exploratória: Uso e Práticas no LinkedIn

A análise exploratória das práticas de venda social e da utilização da plataforma LinkedIn pelos 135 profissionais ativos na amostra permite identificar padrões comportamentais e perceções de eficácia fundamentais para o enquadramento do estudo.

No que concerne à periodicidade de publicação ou partilha de conteúdos acompanhados de comentário profissional, observa-se uma tendência para a regularidade semanal, tendo a opção de uma publicação por semana sido selecionada por 39,3% dos inquiridos, o que representa 53 das 135 respostas válidas. Esta cadência de atividade revela-se transversal aos diversos escalões de senioridade, abrangendo 52,9% dos profissionais com menos de dois anos de função, 27,5% daqueles situados entre os dois e os cinco anos, 38,5% do grupo com seis a dez anos e 44,2% dos respondentes com mais de dez anos de experiência profissional. Outras frequências com relevância estatística incluem a publicação de duas a três vezes por mês, referida por 21,5% dos participantes, e a periodicidade mensal, adotada por 14,8%. Em contrapartida, ritmos de atividade mais intensos, como o de mais de três publicações semanais, apresentam uma expressão reduzida de apenas 5,9% na totalidade dos inquiridos, valor que sobe ligeiramente para 7,69% no escalão de profissionais mais experientes. Estes indicadores, ao demonstrarem que a maioria dos profissionais seniores privilegia a regularidade semanal em detrimento de abordagens de alta

frequência de exposição, reforçam a prevalência de uma estratégia de visibilidade baseada na moderação e na manutenção de uma presença digital constante, mas ponderada.

Figura 4 - Distribuição da preferência de partilha de conteúdos no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52)



	Nunca	1 vez por mês	2-3 vezes por mês	1 vez por semana	2-3 vezes por semana	>3 vezes por semana
Total	3,70%	14,80%	21,50%	39,30%	14,80%	5,90%
>10 anos	3,80%	11,53%	21,15%	44,23%	11,54%	7,69%

Para aferir se esta distribuição de frequências se traduz em disparidades efetivas de desempenho, procedeu-se à realização de uma análise de variância (ANOVA) a um fator, comparando as médias dos resultados percebidos (variáveis das questões 5 e 11) em função da cadência de atividade na plataforma. Os resultados demonstram que a periodicidade de publicação exerce um impacto diferenciado consoante a fase do ciclo de venda, revelando-se estatisticamente significativa no que concerne ao índice de prospeção, correspondente à média dos resultados da questão 5, com um valor de $F(5, 129) = 2,638$ e uma significância de $p = 0,026$. A magnitude desta associação, medida através do coeficiente $eta^2 = 0,093$, indica que a frequência de atividade explica aproximadamente 9,3% da variação observada na capacidade de identificação e aproximação a decisores internacionais, o que configura um efeito de dimensão moderada.

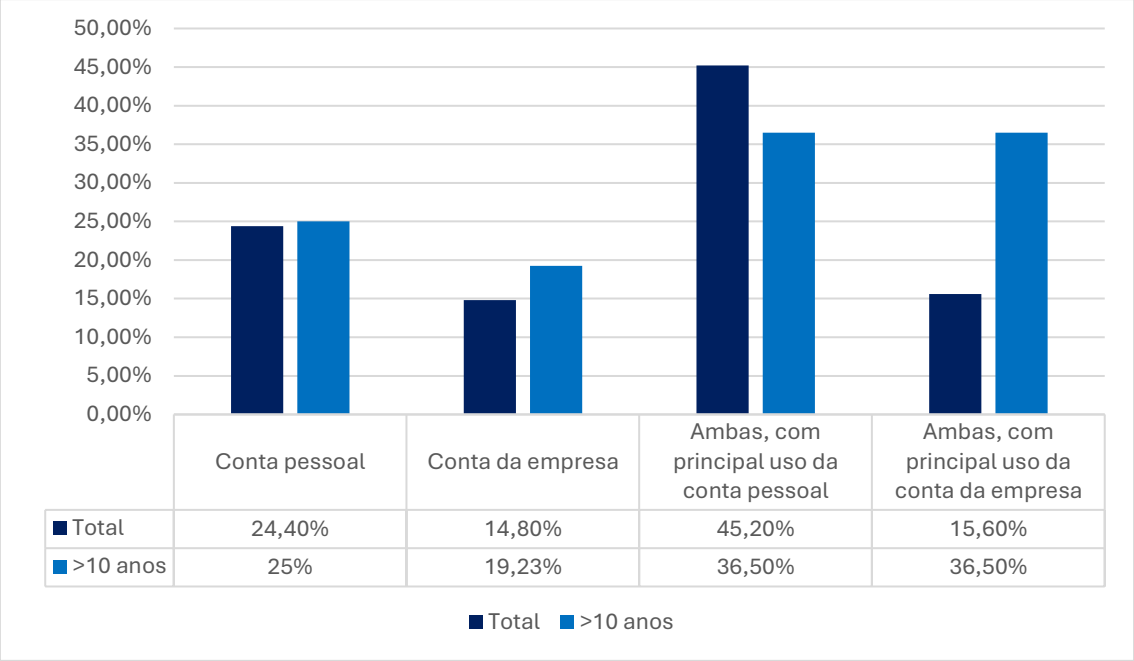
A análise detalhada das médias revela que, embora a regularidade semanal seja a prática mais comum (39,3%), esta não corresponde ao patamar de maior eficácia comercial. O desempenho ideal para a vertente de prospeção situa-se na frequência de duas a três vezes por semana, a qual apresenta a média mais elevada de toda a amostra ($M = 4,55$), superando de forma visível a média

registada pelos profissionais que publicam apenas uma vez por semana (M = 4,07). Observa-se ainda que ritmos de atividade superiores a três publicações semanais resultam numa ligeira inflexão da performance (M = 4,50), o que sugere a existência de um limiar de saturação a partir do qual o investimento adicional de tempo e produção de conteúdos deixa de gerar ganhos incrementais na facilitação de contactos.

Contrariamente, no que respeita ao índice comercial, que agrega os resultados da questão 11, a evidência estatística não permite estabelecer uma relação de causalidade direta com a frequência de publicação. Apesar de se verificar uma tendência de crescimento nas médias à medida que a exposição aumenta, partindo de M = 2,20 para quem nunca publica até M = 2,90 para os utilizadores mais ativos, estas diferenças não atingem o limiar de significância estatística (p = 0,526), apresentando um tamanho de efeito reduzido (eta^2 = 0,031). Esta disparidade de resultados sugere que, enquanto a cadência de atividade é um fator determinante para a visibilidade e autoridade necessárias à fase de prospeção, o mesmo não se verifica no sucesso na conversão final de vendas em contextos B2B. Em suma, os dados apontam para uma frequência ideal de duas a três vezes por semana como o equilíbrio estratégico necessário para maximizar a eficácia na captação de potenciais clientes, sem que tal garanta, de forma isolada, uma aceleração linear nos resultados de faturação.

Relativamente à tipologia de conta considerada primordial para a captação de potenciais clientes internacionais, os dados evidenciam uma clara preferência pela centralidade do perfil individual. A modalidade de utilização híbrida com foco principal na conta pessoal foi a mais assinalada, correspondendo a 45,2% das respostas, seguida pelo uso exclusivo da conta pessoal, referido por 24,4% da amostra. Em conjunto, estas opções revelam que cerca de 69,6% dos profissionais privilegiam a marca individual sobre a institucional nas interações internacionais. Observa-se que a valorização da conta empresarial é ligeiramente superior entre os profissionais com maior experiência, com 19,2% dos respondentes com mais de dez anos de função a indicarem a conta da empresa como a mais importante, comparativamente a valores inferiores nos grupos com menor senioridade.

Figura 5 - Distribuição da importância atribuída ao perfil individual e institucional no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52)



	Conta pessoal	Conta da empresa	Ambas, com principal uso da conta pessoal	Ambas, com principal uso da conta da empresa
Total	24,40%	14,80%	45,20%	15,60%
>10 anos	25%	19,23%	36,50%	36,50%

A análise de variância (ANOVA) efetuada permite validar estatisticamente o impacto da tipologia de conta utilizada nos resultados percebidos, revelando que a escolha do canal de interação no LinkedIn é um fator determinante, sobretudo na fase de prospeção internacional. No que concerne ao índice de prospeção, os dados demonstram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os diversos modelos de utilização, com um valor de $F(3, 131) = 5,231$ e uma significância de $p = 0,002$. A magnitude deste efeito, medida pelo coeficiente Eta^2, situa-se nos 0,107, o que indica que o tipo de conta explica aproximadamente 10,7% da variação nos resultados de identificação e aproximação a potenciais clientes, configurando um efeito de dimensão moderada a elevada. A observação das médias revela que a utilização exclusiva da conta da empresa apresenta o desempenho mais baixo em termos de prospeção ($M = 3,68$), distanciando-se negativamente das restantes opções. Em contrapartida, os modelos que privilegiam a componente pessoal apresentam resultados superiores e muito próximos entre si: a utilização de ambas as contas com foco na empresa ($M = 4,3524$), a utilização de ambas com foco pessoal ($M = 4,2984$) e o uso exclusivo da conta pessoal ($M = 4,1758$). Estes dados sugerem que a eficácia na fase inicial do ciclo de venda digital está intrinsecamente ligada à humanização do contacto, sendo que a ausência de um perfil individual ativo penaliza a capacidade de gerar novas oportunidades de negócio. Relativamente ao índice comercial, a análise não revela uma significância estatística ao nível convencional de 5%, fixando-se o valor de $p=0,091$. Embora o

tamanho do efeito seja menor neste indicador (eta² = 0,048), a tendência observada nas médias mantém a coerência com os resultados da prospeção: a utilização isolada da conta da empresa regista novamente o valor mais reduzido (M = 2,2200), enquanto as abordagens híbridas ou exclusivamente pessoais apresentam médias situadas entre 2,69 e 2,75.

Em suma, a interpretação conjunta destes indicadores permite concluir que, para PME B2B em Portugal, a estratégia de comunicação comercial mais eficaz no LinkedIn é a que integra o perfil pessoal do profissional, seja de forma isolada ou em articulação com a conta institucional. O insucesso relativo da utilização exclusiva da conta empresarial reforça a tese de que, no contexto B2B internacional, a confiança e a legitimidade necessárias para iniciar uma relação comercial são mais eficazmente construídas através de interações entre indivíduos, validando empiricamente a importância da marca pessoal como vetor de aceleração da prospeção digital.

A avaliação do desempenho do LinkedIn em comparação com outros canais de prospeção, tais como a correspondência eletrónica ou as feiras profissionais, destaca a sua eficácia na fase de aproximação ao mercado. A facilidade de contacto com decisores em mercados externos é a dimensão com resultados mais expressivos, sendo considerada superior ou muito superior por 52,6% dos profissionais. A qualidade dos potenciais clientes internacionais gerados é igualmente percecionada de forma positiva por 43,7% da amostra. Todavia, no que respeita à quantidade de contactos comerciais qualificados e à taxa de conversão para proposta, a maioria dos inquiridos situa o desempenho da plataforma num patamar de equivalência face aos meios tradicionais, com 35,6% e 43,7% de respostas neutras, respetivamente.

Figura 6 - Perceção global do desempenho do LinkedIn comparativamente a outros canais de prospeção na geração de leads internacionais em vários níveis (N=135)

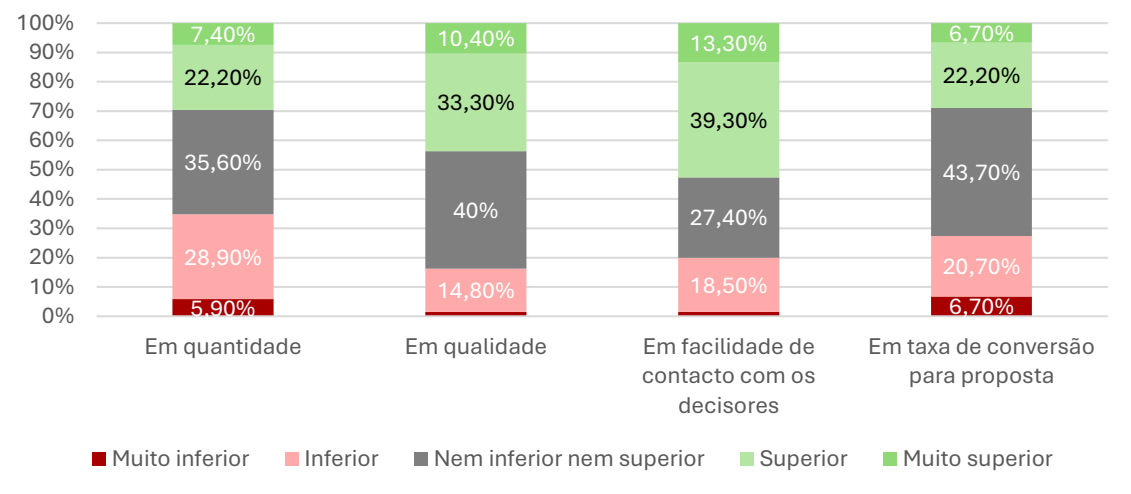
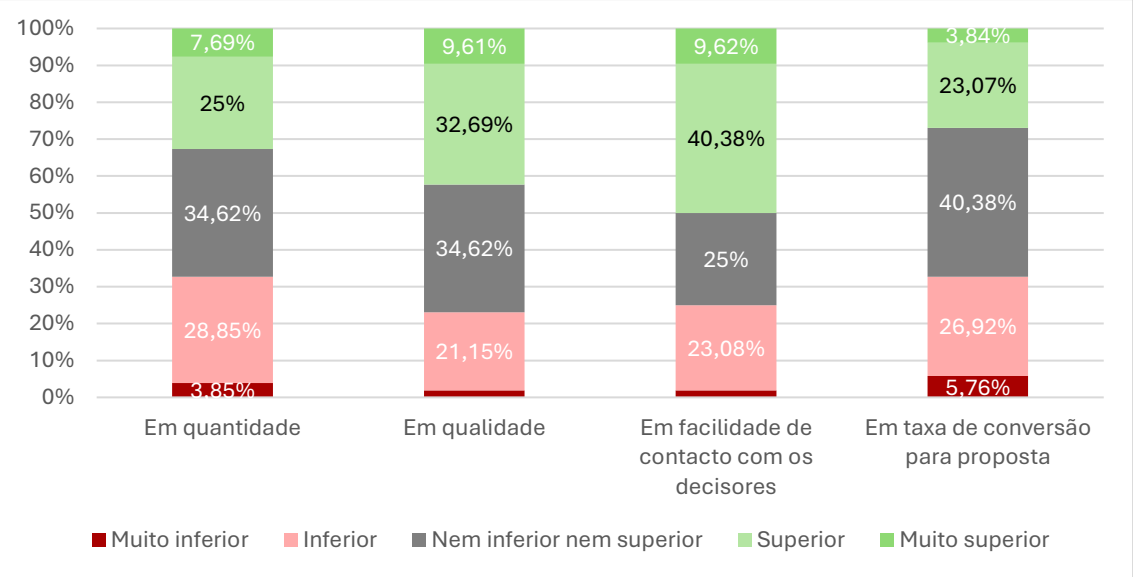


Figura 7 - Perceção do desempenho do LinkedIn comparativamente a outros canais de prospeção na geração de leads internacionais: profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52)



Os profissionais sentem que o LinkedIn traz menos contactos do que outros meios (como feiras ou bases de dados de email) (M=2,96), mas os contactos que traz são mais valiosos e qualificados (M=3,36).

A análise descritiva evidencia que a superioridade do LinkedIn face aos canais de prospeção tradicionais é percecionada de forma assimétrica ao longo do ciclo de venda. A plataforma destaca-se primordialmente na facilidade de contacto com decisores (M=3,44) e na qualidade das "leads" geradas (M=3,36), dimensões que recolhem um consenso significativo entre os inquiridos (DP=0,99 e 0,91, respetivamente). Todavia, esta vantagem competitiva dilui-se na taxa de conversão para proposta (M=3,01), onde o desempenho da rede se situa num patamar de estrita equivalência face aos meios convencionais.

Em contrapartida, observa-se um hiato entre a qualidade percecionada e a quantidade de "leads" geradas, cuja média se situa ligeiramente abaixo do ponto de neutralidade (M = 2,96). O desvio-padrão mais elevado nesta variável específica (DP = 1,025) denota uma maior polarização de experiências entre os profissionais, indicando que a geração de volume na plataforma pode ser mais sensível a fatores extrínsecos, como o setor de atividade ou o nível de maturidade digital da empresa. Por fim, a convergência para um patamar de estrita equivalência face aos meios tradicionais na taxa de conversão para proposta (M = 3,01) sugere que a vantagem competitiva da plataforma se concentra primordialmente nas etapas iniciais do funil de vendas, nomeadamente facilidade de contacto com decisores e geração de leads qualificadas

internacionais. Esta ausência de destaque sugere que, para as PME B2B, a rede funciona como um complemento tático de abertura de mercado, mas não substitui nem supera a eficácia dos canais consolidados na fase crítica da conversão final.

A análise comparativa entre a amostra total e o segmento de profissionais com maior senioridade (>10 anos de experiência) revela nuances críticas na perceção de eficácia do LinkedIn face aos canais tradicionais. Em ambos os grupos, a facilidade de contacto com decisores permanece como a dimensão de maior consenso, sendo valorizada como superior ou muito superior por 52,6% da amostra global. Contudo, nos profissionais seniores, observa-se uma postura mais cautelosa: a perceção de "muito superioridade" nesta categoria fixa-se nos 9,62%, face aos 13,30% do total, sugerindo que a maturidade profissional traz uma avaliação mais ponderada sobre a real facilidade de acesso em mercados internacionais.

No que concerne à qualidade dos leads, verifica-se uma tendência de maior exigência no grupo sénior. Enquanto na amostra total apenas 14,80% consideram a qualidade inferior aos meios convencionais, nos profissionais com mais de dez anos de função este valor ascende aos 21,15%. Esta polarização indica que o conhecimento acumulado de outros mecanismos de prospeção torna estes utilizadores mais críticos quanto ao valor estratégico dos contactos obtidos. Inversamente, a perceção de quantidade de leads mantém-se estável entre os grupos, com a superioridade a situar-se em torno dos 30%, demonstrando que a senioridade não altera significativamente a expetativa quanto ao volume de oportunidades geradas pela rede.

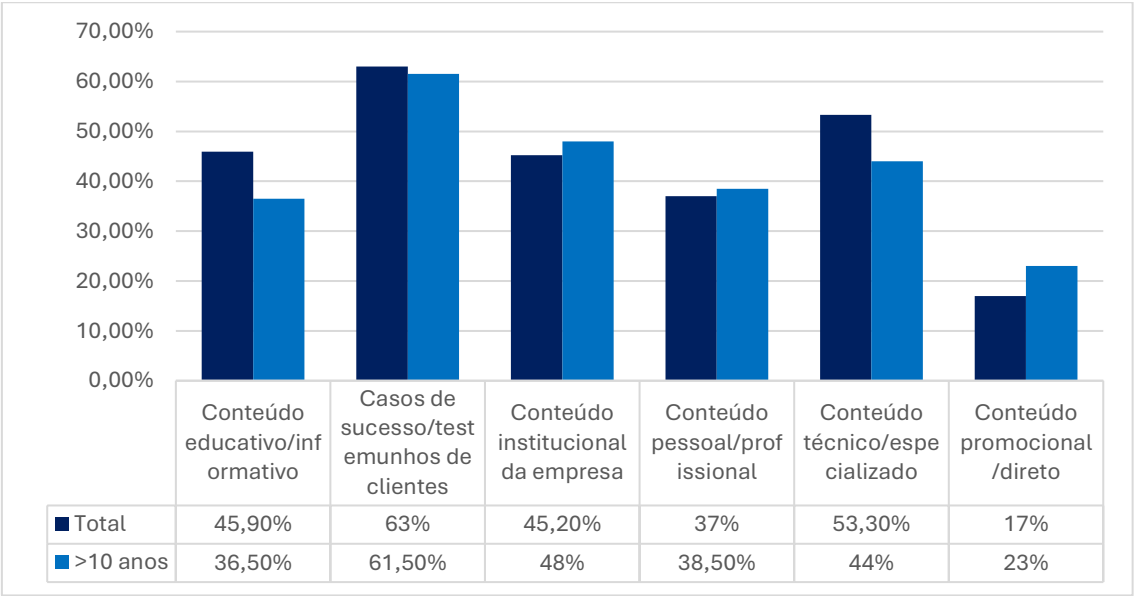
A divergência mais expressiva manifesta-se na taxa de conversão para proposta. Na amostra global, existe um equilíbrio entre a perceção de superioridade (28,9%) e de inferioridade (27,4%). No entanto, no segmento sénior, a visão é mais cética: o sentimento de inferioridade face aos canais tradicionais sobe para 32,68%, superando a perceção de superioridade (26,91%). Este resultado sugere que, para os veteranos, o LinkedIn é um facilitador exímio na abertura de mercado e prospeção inicial, mas a sua vantagem competitiva tende a diluir-se nas fases finais do funil de vendas, onde os métodos presenciais e relacionais tradicionais e outros canais sociais ainda conservam uma superioridade percebida na conversão de propostas formais.

A interpretação dos dados contidos na figura 7 permite refinar a análise sobre a relevância dos conteúdos, evidenciando matizes comportamentais distintos quando se isola o grupo de profissionais com maior senioridade. No que respeita à relevância das tipologias de conteúdo, os resultados sugerem que estes profissionais valorizam a demonstração de autoridade técnica e a

prova social. Os casos de sucesso e testemunhos de clientes constituem o tipo de conteúdo mais valorizado, com 63,0% de seleções na amostra global, mantendo uma estabilidade assinalável no grupo com mais de dez anos de experiência, onde registam 61,5%. O conteúdo de cariz técnico ou especializado surge como a segunda categoria mais relevante para o total de respondentes (53,3%), verificando-se, todavia, um decréscimo de 9,3 pontos percentuais na valorização atribuída pelos profissionais seniores (44,0%).

Tendência semelhante é observada no conteúdo educativo ou informativo, que, apesar de ser assinalado por 45,9% do total, apresenta uma adesão significativamente menor entre os veteranos, fixando-se nos 36,5%. Em sentido inverso, os profissionais com mais de dez anos de experiência tendem a valorizar ligeiramente mais o conteúdo institucional da empresa (48,0% contra 45,2% do total) e as reflexões de caráter pessoal ou profissional (38,5% face a 37,0% da amostra global). É ainda de salientar que, embora o conteúdo promocional direto se revele o menos pertinente na ótica da generalidade dos respondentes (17,0%), a sua valorização aumenta para 23,0% no escalão de maior senioridade, sugerindo uma maior propensão deste grupo para abordagens comerciais explícitas em comparação com os profissionais menos experientes.

Figura 8 - Distribuição da preferência por tipos de conteúdos publicados no LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52)



	Conteúdo educativo/informativo	Casos de sucesso/testemunhos de clientes	Conteúdo institucional da empresa	Conteúdo pessoal/profissional	Conteúdo técnico/especializado	Conteúdo promocional/direto
Total	45,90%	63%	45,20%	37%	53,30%	17%
>10 anos	36,50%	61,50%	48%	38,50%	44%	23%

A análise inferencial da relação entre as tipologias de conteúdo partilhadas e os resultados percebidos na prospeção internacional permite identificar matizes críticos sobre a eficácia das

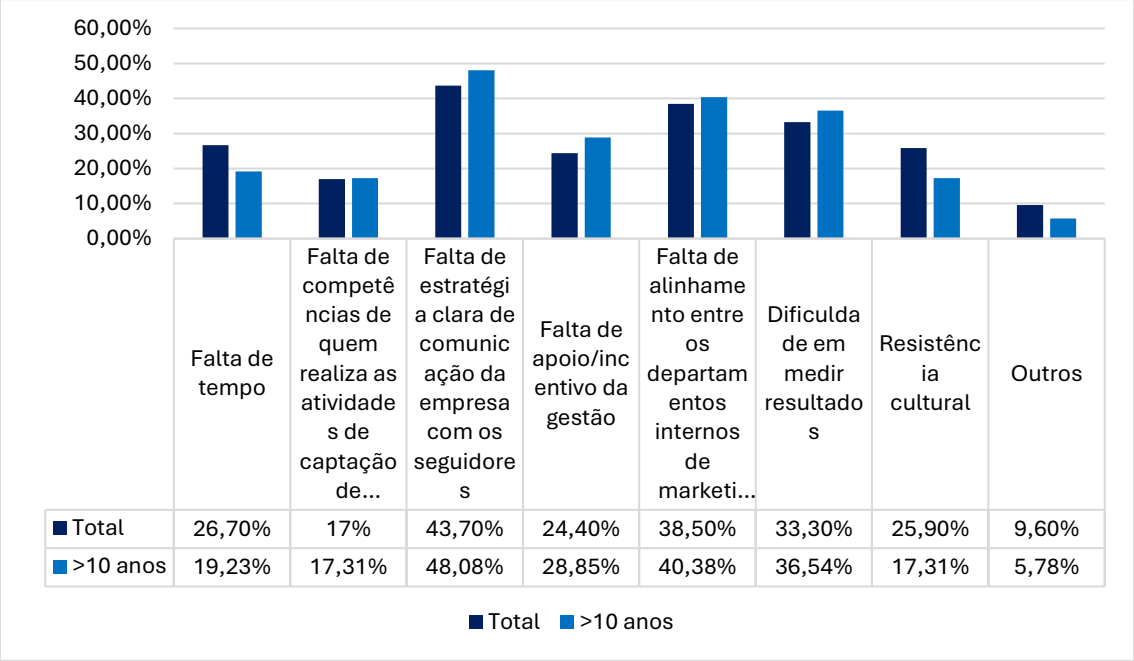
estratégias de “social selling” nas PME B2B portuguesas. Através da aplicação do teste-t para amostras independentes, observa-se que o conteúdo de natureza educativa ou informativa se destaca como o único vetor com impacto estatisticamente significativo em dimensões operacionais do funil de vendas. Os profissionais que privilegiam esta abordagem (45,9% da amostra) reportam médias superiores na facilitação do contacto com decisores (M=4,34) e na melhoria da qualidade dos contactos gerados (M=4,23), apresentando uma significância unilateral de p=0,050 e p=0,029, respetivamente. Estes resultados sugerem que a vertente pedagógica atua como um mecanismo redutor de barreiras em mercados externos, embora a magnitude deste efeito, medida pelo coeficiente d de Cohen, seja classificada como pequena (0,285 a 0,329). Em contraste, verifica-se um desfasamento entre as práticas mais frequentes e a sua efetiva capacidade de diferenciação nos resultados. Embora os casos de sucesso e testemunhos de clientes constituam a tipologia de conteúdo com maior adesão na amostra (63,0%), a análise estatística demonstra a ausência de diferenças significativas entre os grupos de utilizadores e não-utilizadores desta prática. Em todos os indicadores de prospeção, os valores de significância situam-se acima do limiar de 0,05, com tamanhos de efeito negligenciáveis, o que indica que a partilha de provas sociais, embora considerada uma norma do setor, não garante, por si só, uma vantagem competitiva percebida nos resultados de captação internacional. Padrão semelhante de neutralidade é observado no conteúdo institucional da empresa, onde as médias de desempenho são quase idênticas entre os grupos, reforçando a ideia de que a comunicação estritamente corporativa apresenta um contributo marginal para a eficácia comercial na plataforma. A análise do conteúdo técnico ou especializado revela uma tendência inesperada, particularmente no que concerne à qualidade dos potenciais clientes. Observa-se que o grupo que não seleciona esta tipologia apresenta uma média superior na melhoria da qualidade dos contactos (4,19) face aos que a utilizam (3,93), com uma significância unilateral de p=0,064. Este dado, embora não atinja a significância convencional de 5%, sugere que o foco excessivo em aspetos técnicos poderá não ser o veículo mais eficaz para atrair leads qualificados nas fases iniciais de prospeção internacional. De igual modo, o conteúdo de cariz pessoal ou profissional (opiniões e reflexões) apresenta um impacto negativo estatisticamente significativo na capacidade de acompanhar os interesses e necessidades dos clientes (p=0,033), com uma média inferior para os utilizadores desta prática (3,96) comparativamente aos não-utilizadores (4,26). Este resultado sugere que abordagens centradas na marca pessoal do vendedor, se não devidamente equilibradas, podem comprometer a eficácia da monitorização do mercado. Por último, os dados confirmam a ineficácia

das abordagens transacionais diretas no ambiente do LinkedIn. O conteúdo promocional direto, além de ser a tipologia com menor expressão na amostra (17,0%), apresenta médias de desempenho inferiores em todos os indicadores de resultados de prospeção. Embora estas diferenças não atinjam significância estatística, a consistência dos valores mais baixos e o tamanho de efeito reduzido consolidam a perceção de que o marketing de interrupção e a venda direta explícita são as estratégias menos recompensadas no contexto da internacionalização digital B2B. Em suma, a evidência empírica aponta para uma hierarquia de eficácia liderada pelo valor educativo, onde a capacidade de informar e capacitar o potencial cliente internacional se sobrepõe à autoridade técnica, à exposição institucional e à promoção comercial direta.

Por último, a identificação dos obstáculos organizacionais evidencia que os principais entraves à utilização eficaz da plataforma são de natureza estratégica. A falta de uma estratégia clara de comunicação por parte da empresa é apontada por 43,7% dos inquiridos, seguida pelo desalinhamento entre os departamentos de comunicação comercial e vendas, referido por 38,5%, e pela dificuldade na mensuração de resultados, indicada por 33,3%. Outras barreiras incluem a escassez de tempo (26,7%), a resistência cultural dos mercados de destino (25,9%) e o apoio insuficiente por parte da gestão (24,4%). Notavelmente, a carência de competências técnicas individuais é o obstáculo com menor expressão na amostra de utilizadores ativos, com apenas 17,0% de seleções, o que reforça a conclusão de que as dificuldades de exploração da plataforma residem predominantemente no enquadramento organizacional e estratégico das empresas.

Contudo, a análise segmentada pelo escalão de senioridade permite aprofundar este diagnóstico, revelando que os profissionais com mais de 10 anos de experiência percecionam as falhas de gestão de forma ainda mais acentuada. Neste grupo, a falta de uma estratégia clara de comunicação atinge os 48,08% (face aos 43,7% globais), e a perceção de falta de apoio ou incentivo por parte da gestão sobe para os 28,85%.

Figura 9 - Comparação dos obstáculos organizacionais à utilização do LinkedIn: Amostra Total (N=135) vs. Profissionais com mais de 10 anos de experiência (N=52)



	Falta de tempo	Falta de competências de quem realiza as atividades de captação de...	Falta de estratégia clara de comunicação da empresa com os seguidores	Falta de apoio/incentivo da gestão	Falta de alinhamento entre os departamentos internos de marketi...	Dificuldade em medir resultados	Resistência cultural	Outros
Total	26,70%	17%	43,70%	24,40%	38,50%	33,30%	25,90%	9,60%
>10 anos	19,23%	17,31%	48,08%	28,85%	40,38%	36,54%	17,31%	5,78%

Curiosamente, à medida que a senioridade aumenta, os obstáculos de natureza operacional tendem a regredir: a escassez de tempo cai de 26,7% para 19,23% e a perceção de resistência cultural nos mercados de destino desce de 25,9% para apenas 17,31%. Estes dados sugerem que com a acumulação de experiência, o profissional domina melhor a gestão do tempo e a leitura dos mercados externos, mas vê-se progressivamente mais limitado por barreiras estruturais, como o desalinhamento entre departamentos (40,38%) e a dificuldade em medir resultados (36,54%). Em suma, a maturidade profissional do utilizador parece expor com maior clareza a imaturidade estratégica da organização, transferindo o foco do insucesso da competência individual para a lacuna de planeamento corporativo.

Adicionalmente, embora as observações recolhidas através da opção aberta de resposta apresentem uma frequência reduzida que limita a sua significância estatística, a análise qualitativa destes dados permite identificar padrões complementares que enriquecem a compreensão sobre os obstáculos à adoção da plataforma. Observa-se um consenso assinalável em torno das barreiras de ordem financeira, com diversas referências ao elevado investimento exigido para a subscrição de versões pagas e para a dinamização de anúncios, frequentemente percecionados como mais dispendiosos em comparação com outras soluções digitais.

Os inquiridos destacam ainda que as limitações operacionais da versão gratuita, nomeadamente as restrições no envio de mensagens e no estabelecimento de novas conexões, constituem entraves significativos que condicionam a fluidez da prospeção internacional. Adicionalmente, surgem referências a aspetos relacionados com a própria mecânica e eficácia da rede, tais como a imprevisibilidade do algoritmo, a dificuldade no acesso a contactos diretos, como correio eletrónico ou número de telefone, e a perceção de saturação do canal. Estas notas exploratórias sugerem que, para além da preferência por métodos tradicionais, a perceção de uma relação desfavorável entre o custo de acesso às funcionalidades avançadas e a previsibilidade de resultados contribui para a manutenção da inércia estratégica neste grupo de profissionais.

4.3. Validação do Modelo de Hipóteses

A primeira hipótese de investigação (H1) postula que uma maior valorização das práticas de "social selling" no LinkedIn está associada a melhores resultados percebidos na captação de potenciais clientes internacionais. Para validar esta proposta, foram realizados cinco modelos de regressão linear múltipla hierárquica, correspondentes às dimensões de resultados identificadas na Questão 5: (i) identificação de clientes, (ii) acompanhamento de necessidades, (iii) contacto com decisores, (iv) construção de confiança e (v) qualidade dos leads. Em todos os modelos, a variável "Anos de experiência na função" foi introduzida no primeiro bloco como variável de controlo. Os resultados revelaram que a senioridade profissional, por si só, não possui poder preditivo sobre os resultados percebidos ($p > 0,05$), indicando que a eficácia na rede depende da execução tática e não meramente do tempo de carreira. Todavia, a inclusão das práticas de "social selling" no segundo bloco conferiu a todos os modelos uma significância estatística elevada ($p < 0,001$), com poderes explicativos (R^2) que variaram entre os 17,8% e os 35,0%.

No que concerne à fase inicial de identificação e monitorização de mercado, o modelo explicou 22,9% da variância na capacidade de identificar clientes e 17,8% no acompanhamento de necessidades. Nestas etapas, a personalização da abordagem e a interação com publicações revelaram-se fundamentais. Contudo, é na fase de aproximação e influência que o "social selling" demonstra a sua maior força: os modelos de contacto com decisores ($R^2 = 0,264$) e de construção de confiança ($R^2 = 0,350$) registaram os valores mais robustos. Nestes domínios, a confiança emerge como a variável mais sensível à estratégia do utilizador, sendo potenciada pelo binómio entre a familiaridade gerada pela interação pública e a relevância conferida pela mensagem customizada. Por fim, a análise da qualidade dos potenciais clientes ($R^2 = 0,329$) revelou um

cenário de especialização tática: a personalização da abordagem surge como o único preditor significativo. Este resultado sugere que, embora a visibilidade e a interação sejam eficazes para abrir portas e construir pontes de confiança, a qualidade estratégica da prospeção internacional reside estritamente no esforço individual de investigação e adaptação da comunicação.

Deste modo, considerando que todos os modelos de regressão testados apresentaram significância estatística e que as práticas de "social selling", com especial enfoque na personalização e na interação, demonstraram impactos positivos e significativos nos diversos níveis do processo de captação de leads, a hipótese H1 é estatisticamente suportada. Conclui-se que o sucesso na utilização do LinkedIn para fins comerciais internacionais é um subproduto direto da adoção de comportamentos relacionais ativos e customizados, independentemente da senioridade do profissional que os executa.

A validação estatística da segunda hipótese de investigação, que postula uma correlação positiva entre os fatores organizacionais e o sucesso na geração de leads internacionais, foi efetuada do mesmo modo que a hipótese anterior, através de uma série de regressões lineares múltiplas hierárquicas. Em todos os modelos testados, os anos de experiência na função foram introduzidos no primeiro passo como variável de controlo, revelando-se sistematicamente desprovidos de poder preditivo, com valores de significância estatística sempre superiores a 0,147 e coeficientes de determinação (R^2) próximos de zero. Este cenário preliminar confirma que a eficácia na utilização comercial do LinkedIn não é um subproduto da senioridade profissional, mas sim da estrutura de apoio providenciada pela organização. Com a introdução do bloco de fatores organizacionais no segundo passo, os modelos registaram um incremento significativo na sua robustez, apresentando valores de significância globais maioritariamente inferiores a 0,001 e variações do coeficiente de determinação (Delta R^2) que oscilaram entre os 9,2% e os 22,7%.

No que concerne à dimensão inicial do processo, a identificação de potenciais clientes, o modelo organizacional demonstrou uma capacidade explicativa sólida de 16,6% e $p < 0,001$. Nesta etapa, a análise dos coeficientes revela que o motor de eficácia é primordialmente cultural, destacando-se o uso ativo da rede por parte dos colegas de trabalho como o preditor mais relevante, com um coeficiente beta padronizado de 0,193 e uma significância no limiar de 0,052. Este resultado sugere que a existência de uma cultura de rede colaborativa dentro da empresa atua como um catalisador para a descoberta de novas oportunidades de mercado. Contudo, ao transitar para a fase de acompanhamento de interesses e necessidades, o poder explicativo do modelo reduz-se

para 9,2%, atingindo uma significância marginal de 0,062 na análise de variância (ANOVA). Nesta dimensão específica, a definição de uma estratégia clara de "social selling" assume a dianteira como tendência positiva (beta = 0,180; p = 0,062), enquanto o investimento em promoção paga de conteúdos apresenta uma relação marginalmente negativa (beta = -0,175; p = 0,078), indicando que uma dependência excessiva de táticas de interrupção paga pode prejudicar o acompanhamento orgânico e relacional das necessidades dos clientes.

A influência estrutural da organização torna-se mais evidente nas etapas de influência e qualificação do funil de vendas. No modelo referente à facilidade de contacto com decisores internacionais, os fatores organizacionais explicam 10,4% da variância (Delta R = 0,104; p = 0,021), sendo a definição de uma estratégia formal o único preditor estatisticamente significativo (beta = 0,190; p = 0,047). É particularmente notável que a disponibilização de ferramentas avançadas, como o "Sales Navigator", não apresenta impacto significativo nesta dimensão (p = 0,338), reforçando a premissa de que o acesso a cargos de decisão depende mais de um roteiro estratégico do que da posse de recursos tecnológicos premium. Este padrão de supremacia da estratégia sobre a instrumentação é corroborado nos modelos de construção de confiança e melhoria da qualidade das oportunidades, onde o poder explicativo ascende aos 22,1% e 22,7%, respetivamente (p < 0,001). Em ambos os casos, a formalização estratégica emerge como o preditor soberano, com coeficientes beta de 0,262 (p = 0,004) na confiança e 0,266 (p = 0,003) na qualidade, ultrapassando largamente fatores como a monitorização de indicadores de desempenho ou o apoio genérico da gestão.

Em conclusão, a análise aprofundada dos dados permite suportar integralmente a Hipótese 2, demonstrando que o ambiente organizacional está positivamente associado ao desempenho na prospeção internacional. Os resultados evidenciam uma hierarquia de suporte onde a cultura interna facilita a descoberta inicial, enquanto a formalização estratégica garante a credibilidade e a precisão comercial necessárias para a conversão de contactos em oportunidades qualificadas. A evidência de que os investimentos em ferramentas tecnológicas e publicidade não produzem efeitos significativos isolados sublinha que o papel fundamental da organização é o de conferir método e propósito à atuação digital dos seus colaboradores. Assim, a eficácia comercial internacional no LinkedIn é confirmada como um resultado direto da maturidade estratégica e cultural da empresa, validando o impacto positivo dos fatores estruturais analisados nesta investigação.

A validação da terceira hipótese de investigação, que estabelece uma associação positiva entre o nível de utilização do LinkedIn pelo profissional e a eficácia percebida nos resultados da prospeção internacional, foi realizada no mesmo modelo das análises interiores. Como nos modelos anteriores, os anos de experiência na função foram introduzidos como variável de controlo no primeiro passo, revelando-se sistematicamente desprovidos de significância estatística ($p > 0,311$), o que reforça a premissa de que a senioridade profissional não dita o sucesso no ambiente comercial digital. Em contrapartida, a introdução do nível de utilização da plataforma no segundo passo conferiu aos modelos uma robustez estatística significativa, com valores de significância globais a oscilar entre 0,003 e 0,030, e uma variação no coeficiente de determinação (Delta R^2) situada entre os 4,8% e os 8,2%.

Os resultados demonstram que o nível de intensidade de uso do LinkedIn é um preditor positivo e significativo em todas as dimensões processuais analisadas. Na fase inicial de identificação de potenciais clientes e de contacto direto com decisores, o nível de utilização apresentou coeficientes beta padronizados de 0,223 ($p \leq 0,011$), indicando que a intensidade do uso desta ferramenta facilita a transposição de barreiras hierárquicas e o mapeamento de mercado. Este impacto intensifica-se na monitorização de interesses e necessidades dos clientes (beta = 0,249; p = 0,004) e na melhoria da qualidade das oportunidades geradas (beta = 0,262; p = 0,003), sugerindo que profissionais utilizam mais o LinkedIn conseguem extrair maior inteligência comercial da plataforma, refinando a sua capacidade de seleção e acompanhamento de alvos estratégicos.

O modelo mais robusto desta análise incidiu sobre a construção de confiança prévia ao contacto direto, onde o nível de utilização do LinkedIn explicou 8,2% da variância observada, apresentando o coeficiente preditivo mais elevado de todo o conjunto (beta = 0,291; $p < 0,001$). A capacidade de projetar uma imagem profissional autoritária e de interagir estrategicamente na rede permite que o utilizador tecnicamente proficiente reduza as resistências iniciais dos potenciais compradores de forma mais eficaz do que um profissional dependente apenas da sua experiência de carreira.

Face às evidências estatísticas apresentadas, a Hipótese 3 é integralmente suportada para a dimensão percetiva da prospeção internacional. Conclui-se que o sucesso nas atividades de "social selling" no LinkedIn não é um subproduto da senioridade profissional, mas sim da mestria técnica e da intensidade de utilização da ferramenta.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação propôs-se a analisar o papel do LinkedIn como ferramenta estratégica na geração de "leads" internacionais, focando-se especificamente na realidade das micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas que operam em mercados entre empresas (B2B). O ponto de partida deste trabalho residiu na necessidade de compreender se a eficácia na prospeção digital além-fronteiras era fruto de competências individuais isoladas, do suporte providenciado pela estrutura organizacional ou da intensidade de utilização da plataforma. Através de uma revisão abrangente da literatura sobre a internacionalização de empresas e o conceito de "social selling", estabeleceu-se o enquadramento necessário para a formulação de três hipóteses fundamentais que nortearam o estudo empírico.

O percurso metodológico foi estruturado para responder à necessidade de compreender os determinantes da eficácia comercial digital, mediante aplicação de uma metodologia quantitativa, cruzando práticas individuais, suporte organizacional e níveis de proficiência técnica. Para o efeito, a investigação baseou-se num instrumento de recolha de dados que obteve um total de 172 respostas válidas, totalmente integradas na análise exploratória inicial, e 135 destas que constituíram a amostra validada para os modelos de regressão linear hierárquica. A aplicação destes modelos permitiu validar as hipóteses formuladas e extrair conclusões de elevado valor académico e prático.

5.1. Contributos teóricos e práticos

No plano académico, a presente investigação oferece contributos de natureza teórica relevantes para a literatura sobre marketing B2B e internacionalização digital, permitindo validar empiricamente modelos conceptuais do comportamento de vendas num contexto específico de PME.

No que concerne à primeira hipótese, que associava as práticas individuais ao desempenho em "social selling", os dados confirmam a sua validação integral. A personalização da abordagem emergiu como o preditor soberano em todas as etapas do funil de vendas, apresentando os coeficientes de impacto mais elevados tanto na dimensão percetiva como nos resultados transacionais. Este achado valida a teoria da venda adaptativa (Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986), demonstrando que, no contexto de internacionalização B2B, a eficácia comercial não reside

na escala ou na automatização das mensagens, mas sim na capacidade de realizar uma investigação prévia e customizar o contacto.

Relativamente à segunda hipótese, os resultados suportam a premissa de que os fatores organizacionais estão positivamente associados aos resultados de prospeção, embora com nuances relevantes entre a fase de planeamento e a de execução. O "social selling" é aqui conceptualizado como um fenómeno ao nível do vendedor individual, ainda que condicionado pelo enquadramento organizacional em que este atua (Ancillai et al., 2019). Validou-se que a empresa apoia o sucesso comercial através de dois pilares distintos: a estratégia e a cultura.

Por fim, a validação da terceira hipótese consolida o papel do LinkedIn como um nivelador de oportunidades no mercado global. A investigação demonstra que a intensidade de utilização da plataforma que, por consequência, presume-se que se reflete num grau de proficiência na plataforma, é um preditor de sucesso da atividade comercial internacional. Assim, a hipótese de que o nível de utilização tem um impacto positivo nas atividades de "social selling" é confirmada, revelando que a competência técnica é a nova moeda de troca para a conquista de credibilidade e autoridade em mercados externos.

Em todos os modelos de hipóteses testados, os anos de experiência na função revelaram-se sistematicamente irrelevantes para explicar o desempenho digital, enquanto o domínio das funcionalidades da rede apresentou uma correlação positiva e significativa com todos os indicadores de sucesso. Este achado é particularmente relevante, pois indica que a literacia digital e a agilidade na ferramenta permitem que profissionais menos experientes obtenham resultados equiparáveis ou superiores a veteranos do setor, desde que dominem as táticas de prospeção digital.

Para além destas perspetivas teóricas, o estudo disponibiliza contributos práticos e orientações de gestão com valor inestimável para os diretores comerciais e organizações que procuram otimizar recursos e evitar armadilhas na sua prospeção digital internacional.

A evidência de que a personalização é o motor principal para a construção de confiança e para a conversão final em vendas sublinha que o LinkedIn funciona, primordialmente, como um canal de alta precisão onde a qualidade da interação suplanta o volume de contactos. Iniciar uma conversa comercial a partir de abordagens intrusivas ou não solicitadas é hoje mais difícil do que nunca (Ancillai et al., 2019), sendo estas frequentemente percecionadas como "spam moderno"

desprovido de valor real. Em contrapartida, práticas passivas ou puramente visíveis, como a mera partilha de conteúdos sem interação direta, revelaram um impacto significativamente menor, reforçando que a prospeção internacional exige uma postura proativa e focada no interlocutor.

Enquanto a existência de uma estratégia clara de "social selling" demonstrou ser fundamental para conferir método e segurança nas fases relacionais, em linha com a literatura que defende que a gestão deve definir claramente responsabilidades e orientar o comportamento dos vendedores (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012), o uso ativo da plataforma por parte dos colegas revelou-se o principal impulsionador das vendas concretizadas. Esta distinção sugere que a cultura de rede interna catalisa os resultados comerciais da empresa. Notavelmente, o investimento em ferramentas e/ou publicidade pagas, não demonstrou impacto direto nos resultados, o que permite concluir que a maturidade estratégica e cultural da PME é um ativo superior à sua capacidade financeira de aquisição de software e ferramentas premium. Este contexto assume particular relevância para as PME, tradicionalmente mais limitadas em termos de recursos financeiros, humanos e informacionais (Manyika et al., 2016).

A análise exploratória revelou também contributos fundamentais para a compreensão do fenómeno, evidenciando que a principal barreira para os profissionais que não utilizam a rede não reside na falta de competências técnicas, mas sim na preferência por canais tradicionais e numa inércia estratégica. No grupo de utilizadores ativos, constatou-se, contudo, que o LinkedIn é percecionado como superior aos meios convencionais na qualidade dos contactos e na facilidade de acesso a decisores, embora apresente um volume quantitativo de oportunidades inferior.

O desempenho superior do LinkedIn demonstra-se ligado à humanização do contacto, o que se revela uma transição crítica na natureza das transações entre empresas. Constatou-se que a utilização de perfis individuais, em detrimento de uma comunicação centrada exclusivamente em páginas corporativas, potencia a criação de laços de proximidade e credibilidade, o que uma marca institucional se perceciona incapaz de alcançar de forma isolada (Ancillai et al., 2019). Esta preferência pelo contacto humano sugere que, no contexto da prospeção internacional, o comprador organizacional procura estabelecer uma relação de confiança com o vendedor (Toman, Adamson & Gomez, 2017), antes de se comprometer com a entidade comercial. Assim, a personalização da presença digital permite que o profissional atue como um filtro de autoridade, conferindo um rosto e uma voz à proposta de valor da empresa, possivelmente porque resulta numa perceção de risco inerente às transações transfronteiriças inferior.

Esta dinâmica relacional é sustentada por uma estratégia de conteúdos que privilegia a vertente educativa e informativa, afastando-se de uma lógica puramente promocional. A partilha de conhecimento com uma regularidade semanal ponderada permite manter a relevância na mente do potencial cliente sem incorrer no excesso de exposição ou na saturação de informação, pelo que se pressupõe que a consistência desta presença educativa atua como um mecanismo de prova social, demonstrando competência técnica e conhecimento de mercado de forma orgânica e contínua e reforçando a reputação profissional e marca pessoal (Ancillai et al., 2019).

Contudo, a investigação evidencia que a plena capitalização destes benefícios é frequentemente travada por debilidades organizacionais. A falta de diretrizes claras e o desalinhamento entre os departamentos de marketing e vendas revelam comprometer a fluidez da estratégia digital. Sem um roteiro formal que oriente a atuação dos colaboradores, a presença na rede torna-se fragmentada e, por vezes, incoerente com os objetivos de internacionalização da empresa. As empresas devem ainda evitar a "armadilha da virtualidade", que ocorre quando assumem prematuramente que a presença digital confere conhecimento suficiente dos mercados, reduzindo os esforços de aprendizagem contínua (Da Rocha, Neves da Fonseca & Kogut, 2024). Este cenário indica que o sucesso na geração de leads internacionais não depende apenas da destreza individual, mas exige uma infraestrutura estratégica que integre a comunicação e as operações comerciais. A resolução destas lacunas internas é, portanto, o passo seguinte para que as PME possam transitar de uma utilização reativa para uma exploração proativa e sistematizada das oportunidades globais oferecidas pela plataforma.

5.2. Limitações da investigação

Uma limitação metodológica preponderante prende-se com o critério utilizado para a caracterização e seleção das micro, pequenas e médias Empresas (PME) no âmbito deste estudo. No instrumento de recolha de dados, a aferição da dimensão organizacional baseou-se exclusivamente no critério do efetivo pessoal, questionando-se se o inquirido exercia ou teria exercido funções numa estrutura com menos de 250 colaboradores. Contudo, importa notar que o estatuto formal de PME não é determinado apenas pelo número de trabalhadores, mas exige cumulativamente o cumprimento de limiares financeiros. Ao omitir os indicadores de faturação e, simultaneamente, não verificar a estrutura de propriedade e independência da empresa (uma decisão tomada para simplificar o preenchimento do inquérito e maximizar a taxa de resposta), a

investigação poderá ter incluído organizações que, embora possuam um quadro de pessoal reduzido, apresentam volumes de negócio superiores aos limites regulamentares ou são participadas por grandes grupos económicos. Nestas situações, a capacidade de investimento em ferramentas “premium”, publicidade paga e recursos humanos especializados pode aproximar-se mais da realidade de uma grande empresa do que da estrutura típica de uma PME autónoma. Por conseguinte, os resultados apresentados nesta dissertação devem ser interpretados com a devida cautela, representando organizações caracterizadas pela sua dimensão em termos de capital humano, sendo o estatuto de PME uma aproximação estatística e não uma classificação estrita baseada na totalidade dos parâmetros legislativos vigentes.

Outra limitação relevante desta investigação reside na dimensão e natureza da amostra recolhida. Embora o número total de 172 respostas, das quais 135 foram utilizadas para a análise de regressão, tenha permitido atingir significância estatística, o recurso a uma amostragem por conveniência limita a generalização dos resultados para a totalidade do tecido empresarial. Sendo o foco exclusivo em micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas do setor B2B, as conclusões podem não ser diretamente aplicáveis a grandes corporações, a outros contextos geográficos com culturas comerciais distintas ou a empresas que operem no mercado de consumo final.

Uma terceira limitação prende-se com o cariz subjetivo dos dados recolhidos. A investigação baseou-se em questionários de autoavaliação, onde os participantes classificaram o seu próprio nível de proficiência, a qualidade das "leads" geradas, o suporte organizacional recebido e outras variáveis que refletem o sucesso comercial percebido. Este método de recolha de dados está inerentemente sujeito ao enviesamento da perceção individual e ao desejo de aceitabilidade social, o que pode influenciar a precisão das respostas, particularmente em indicadores de desempenho transacional. A ausência de dados objetivos provenientes de sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) ou de métricas diretas da plataforma impossibilitou uma triangulação mais rigorosa entre a perceção do utilizador e a realidade quantitativa dos dados de navegação.

Adicionalmente, a natureza transversal da investigação constitui uma limitação temporal relevante. O estudo apresenta uma análise estática de um fenómeno que, no contexto das vendas internacionais B2B, se caracteriza por ciclos de conversão habitualmente longos e complexos. Ao recolher os dados num único momento temporal, a investigação captura a perceção de eficácia e os resultados imediatos, não permitindo acompanhar a evolução da maturidade das "leads" ao

longo de todo o ciclo de vida do cliente ou observar o impacto a longo prazo de mudanças nos algoritmos e funcionalidades da plataforma.

Por último, a exclusividade do foco no LinkedIn, embora justificada pela sua dominância no mercado profissional, deixa de fora outras plataformas ou canais digitais que possam complementar a estratégia de "social selling" das empresas. As conclusões são, portanto, dependentes das funcionalidades e regras de interação vigentes nesta rede social específica. Adicionalmente, o estudo focou-se primordialmente na perspetiva do vendedor e da organização, não integrando a visão do comprador internacional, cuja perceção sobre a eficácia e conveniência das abordagens recebidas constitui uma variável crítica para a compreensão total da eficácia do processo comercial digital.

5.3. Sugestões para investigações futuras

Com base nas conclusões e limitações deste estudo, identificam-se diversas linhas de investigação que permitiriam aprofundar a compreensão sobre o impacto das redes sociais profissionais na internacionalização das PME.

Em primeiro lugar, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem o ciclo de vida da "lead" internacional desde o primeiro contacto no LinkedIn até à conversão final e posterior fidelização. Dado que os ciclos de venda no mercado "business-to-business" são prolongados, uma análise ao longo do tempo permitiria clarificar como a confiança construída digitalmente se traduz em valor económico sustentado e em relações comerciais de longo prazo.

Em segundo lugar, e face à evidência de que a personalização é o motor primordial do sucesso, seria pertinente investigar o impacto das ferramentas de Inteligência Artificial (IA) na escalabilidade desta prática. Futuras investigações poderiam analisar se a utilização de IA para a recolha de dados e geração de abordagens customizadas mantém os níveis de eficácia e construção de confiança observados na personalização puramente manual, ou se, pelo contrário, introduz novos riscos de perceção de inautenticidade por parte do comprador.

Em terceiro lugar, recomenda-se a inversão da perspetiva de análise, integrando a visão da procura. Um estudo focado nos decisores internacionais permitiria compreender como estes percecionam as diferentes táticas de "social selling", quais os critérios que utilizam para validar a credibilidade de um fornecedor através do seu perfil e em que medida a abordagem digital

influencia a sua decisão final de compra. Esta abordagem comparativa ajudaria a alinhar as estratégias de oferta com as expectativas reais do mercado.

Por último, dada a conclusão de que a eficácia do LinkedIn diminui à medida que o processo comercial avança para a transação, seria relevante investigar as variáveis externas que preenchem esta lacuna. Um estudo que integre o uso das redes sociais com outros canais digitais e ferramentas de gestão (como sistemas CRM e plataformas de automação de marketing) permitiria compreender a sinergia entre diferentes tecnologias na condução do cliente através de todas as fases do funil de vendas internacional.

APÊNDICE - ESTRUTURA DO INQUÉRITO

Caro(a) participante,

Agradecemos o seu interesse em colaborar com esta investigação académica sobre as práticas de social selling e prospeção internacional em empresas B2B. O objetivo do estudo é compreender como as empresas utilizam o LinkedIn para gerar leads internacionais. Informações a considerar antes de iniciar:

- Não existem respostas corretas ou incorretas; procuramos a sua experiência e perceção genuína.
- Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Nenhuma informação individual será divulgada.
- A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento. Ao prosseguir e submeter este questionário, aceita participar na pesquisa.

Agradecemos desde já o seu tempo e colaboração.

1. Trabalha ou já trabalhou numa empresa portuguesa com menos de 250 colaboradores que vende produtos ou serviços a outras empresas (B2B)?

- Sim
- Não -> (concluir o estudo)

2. Nessa empresa, realiza ou já realizou atividades de captação de potenciais clientes internacionais através do LinkedIn?

- Sim
- Não -> (concluir o estudo)

3. Porque motivo não realiza/realizou atividades de captação de potenciais clientes internacionais através do LinkedIn?

- Não considero o LinkedIn relevante para o meu negócio
- O meu público-alvo não utiliza LinkedIn

- Falta de tempo/recursos
- Falta de conhecimento/competências para prospeção no LinkedIn
- Não obtive resultados satisfatórios anteriormente
- Prefiro outros canais (email, feiras, networking, etc.)
- A empresa não tem/tinha presença ativa no LinkedIn
- Outro -> (resposta aberta)

4. Indique o seu grau de concordância quanto à importância das seguintes abordagens no LinkedIn para a captação de potenciais clientes internacionais: (escala: discordo totalmente – concordo totalmente)

- A participação ativa em grupos ou comunidades profissionais;
- A utilização de ferramentas avançadas do LinkedIn (ex.: LinkedIn Sales Navigator);
- O recurso à promoção paga de conteúdos;
- A definição de uma estratégia clara de social selling;
- O apoio da gestão e a disponibilização de formação no uso do LinkedIn;
- O uso ativo do LinkedIn por colegas de trabalho;
- A partilha de conteúdo produzido por outros (empresa, parceiros ou influenciadores);
- A interação com publicações para iniciar relações profissionais;
- O envio de mensagens privadas personalizadas a decisores internacionais;
- A definição e monitorização de KPIs para avaliar os resultados de social selling;
- O recurso à informação disponível online para identificar o momento adequado de contacto;
- A personalização da abordagem com base na informação pública disponível no LinkedIn.

5. Indique o seu grau de concordância com os resultados obtidos através do uso do LinkedIn na captação de potenciais clientes internacionais: (escala: discordo totalmente – concordo totalmente)

- Permite identificar potenciais clientes internacionais;
- Permite acompanhar os seus interesses e necessidades;
- Facilita o contacto com decisores em mercados internacionais;
- Contribui para a construção de confiança antes do primeiro contacto direto;

- Melhora a qualidade dos potenciais clientes contactados.

6. Com que frequência é importante publicar ou partilhar conteúdo com comentário próprio profissional no LinkedIn?

- ( ) Nunca
- ( ) 1 vez por mês
- ( ) 2-3 vezes por mês
- ( ) 1 vez por semana
- ( ) 2–3 vezes por semana
- ( ) Mais de 3 vezes por semana

7. No âmbito das atividades de captação de potenciais clientes internacionais através do LinkedIn, que conta considera ser mais importante utilizar?

- ( ) Conta pessoal
- ( ) Conta da empresa
- ( ) Ambas, com principal uso da conta pessoal
- ( ) Ambas, com principal uso da conta da empresa

8. Comparativamente a outros canais de prospeção (ex.: email, feiras, outras mídias sociais, cold calling), o LinkedIn gera leads internacionais que são (escala: muito inferiores – muito superiores):

- Em quantidade;
- Em qualidade;
- Em facilidade de contacto com decisores;
- Em taxa de conversão para proposta

9. Quais são os principais obstáculos ao uso mais eficaz do LinkedIn na sua empresa? (selecionar até 3 opções)

- ( ) Falta de tempo
- ( ) Falta de competências de quem realiza as atividades de captação de clientes internacionais
- ( ) Falta de estratégia clara de comunicação da empresa com os seguidores
- ( ) Falta de apoio/incentivo da gestão
- ( ) Falta de alinhamento entre os departamentos internos de marketing e vendas
- ( ) Dificuldade em medir resultados
- ( ) Resistência cultural dos mercados
- ( ) Outros (resposta aberta)

10. Que tipo de conteúdo é de maior relevância publicar ou partilhar com maior frequência? (selecionar até 3 opções)

- ( ) Conteúdo educativo/informativo
- ( ) Casos de sucesso/testemunhos de clientes
- ( ) Conteúdo institucional da empresa
- ( ) Conteúdo pessoal/profissional (opiniões, reflexões, etc.)
- ( ) Conteúdo técnico/especializado
- ( ) Conteúdo promocional direto
- ( ) Outros (resposta aberta)

11. Tendo em conta a sua experiência, avalie o impacto do LinkedIn nos seguintes resultados comerciais internacionais: (escala: muito baixo – muito alto)

- N.º de leads internacionais gerados;
- N.º de leads internacionais qualificados gerados;
- N.º de propostas comerciais para clientes internacionais originadas;
- N.º de propostas convertidas em vendas;
- Eficiência do ciclo de vendas (rapidez entre primeiro contacto e proposta).

12. Como classifica o seu nível de uso de LinkedIn na empresa:

- Uso limitado
- Uso moderado
- Uso intensivo

13. Quantos anos tem de experiência na função atual?

- Menos de 2 anos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research, 34(3), 347–356. https://doi.org/10.1177/002224379703400304

Afghari, A. P., Washington, S., Prato, C., & Haque, M. M. (2019). Contrasting case-wise deletion with multiple imputation and latent variable approaches to dealing with missing observations in count regression models. Analytic Methods in Accident Research, 24, 100104. https://doi.org/10.1016/j.amar.2019.100104

Agnihotri, R. (2020). Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. Industrial Marketing Management, 90, 291–299. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.017

Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing "social" into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 333–348. https://doi.org/10.2307/23483285

Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., & Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. Industrial Marketing Management, 81, 144–154. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.021

Ahearne, M., Hughes, D. E., & Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. International Journal of Research in Marketing, 24(4), 336–349. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.09.003

Alaimo, C., Kallinikos, J., & Valderrama, E. (2020). Platforms as service ecosystems: lessons from social media. Journal of Information Technology, 35, 25–48. https://doi.org/10.1177/0268396219881462

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. Industrial Marketing Management, 82, 293–308. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002

Andersen, P., Archacki, R., De Bellefonds, N., & Ratajczak, D. (2017). How digital leaders are transforming B2B. Disponível em: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-How-Digital-Leaders-Are-Transforming-B2B-Marketing-Apr-2017_tcm9-152916.pdf

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 305–316. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302

Anwar, M., Scheffler, M. A., & Clauss, T. (2022). Digital capabilities, their role in business model innovativeness, and the internationalization of SMEs. IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 4131–4143. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3229049

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14, 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99–120. https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4

Bhatt, R., & Saltman, B. (2017). Strategies for keeping the LinkedIn feed relevant. Disponível em: https://www.linkedin.com/blog/engineering/feed/strategies-for-keeping-the-linkedin-feed-relevant

Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Pagano, A. (2017). Social media as a resource in SMEs' sales process. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(5), 693–709. https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0244

Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A., & Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? Industrial Marketing Management, 96, 166–182. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.007

Brady, D. L. (1987). Determining the value of an industrial prospect: A prospect preference index model. Journal of Personal Selling & Sales Management, 7(2), 27–32. https://doi.org/10.1080/08853134.1987.10754457

Brink, T. (2017). B2B SME management of antecedents to the application of social media. Industrial Marketing Management, 64, 57–65. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.007

Brodie, R., Fehrerer, J., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. Journal of Service Research, 22(2), 173–188. https://doi.org/10.1177/1094670519827385

Cabanelas, P., Mora Cortez, R., Pérez-Moure, H., & Lampón, J. F. (2025). Sampling and sample size in B2B marketing: Current practices and recommendations. Industrial Marketing Management, 125, 71–86. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.014

Caputo, F., Fiano, F., Riso, T., Romano, M., & Maalaoui, A. (2022). Digital platforms and international performance of Italian SMEs. International Marketing Review, 39(3), 568–585. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0102

Cassia, F., & Magno, F. (2022). Data-driven use of cross-border e-commerce platforms and export performance. Sinergie Italian Journal of Management, 40, 131–150. https://doi.org/10.7433/s117.2022.07

Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Berardino, C., & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalization. Industry and Innovation, 27(4), 311–339. https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1696182

Da Fonseca, L. N. M., Kogut, C. S., & da Rocha, A. (2023). Anywhere in the world? Management International Review, 63(4), 673–696. https://doi.org/10.1007/s11575-023-00510-8

Da Rocha, A., Neves Da Fonseca, L., & Kogut, C. S. (2024). Small firm internationalization using digital platforms. International Marketing Review, 41(5), 981–1015. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0280

Decreto-Lei n.º 9/2025, de 12 de fevereiro. (Consultado a 29/12/2025). Disponível em: https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/9-2025-907097147

Eid, R., Abdelmoety, Z., & Agag, G. (2020). Antecedents and consequences of social media marketing use. Journal of Business and Industrial Marketing, 35(2), 284–305. https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0121

Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (2000). Organization of corporate web pages. Public Relations Review, 26(3), 327–344. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00051-5

Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). Matchmakers: The new economics of multisided platforms. Harvard Business Review Press. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2793021

Fidelman, M. (2012). The rise of social salespeople. Forbes.com. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/markfidelman/2012/11/05/the-rise-of-social-salespeople/

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing. Journal of Business Research, 70, 118–126. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of communication tools in B2B sales. International Business Review, 30(4), 101776. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776

Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. Harvard Business Review, 90, 88–93. Disponível em: https://hbr.org/2012/07/tweet-me-friend-me-make-me-buy

Glavas, C., Mathews, S., & Russell-Bennett, R. (2019). Knowledge acquisition via internet-enabled platforms. International Marketing Review, 36, 74–107. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2017-0041

Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. California Management Review, 62(4), 57–85. https://doi.org/10.1177/0008125620931857

Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2020). Studying antecedents and outcomes of social media use. Industrial Marketing Management, 90, 346–359. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.005

Hair, J., & Sabol, M. (2025). Overview of Multivariate Data Analysis. International Encyclopedia of Statistical Science. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/392967329_Overview_of_Multivariate_Data_Analysis_An

Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. Journal of Marketing, 82(2), 1–18. https://doi.org/10.1509/jm.16.0268

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing. Journal of Research in Interactive Marketing, 8(4), 269–293. https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013

Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept. Journal of Marketing, 73(4), 64–81. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.064

Hossain, M., Azam, M. S., & Quaddus, M. (2021). Small firm entry to e-marketplace. Journal of International Entrepreneurship, 19(4), 560–590. https://doi.org/10.1007/s10843-021-00297-5

Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(1), 91–110. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0311-8

Hurmelinna-Laukkanen, P., Haapanen, L., & Holma, S. (2020). Social media and small entrepreneurial firms' internationalization. In Understanding Social Media and Entrepreneurship. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43453-3_8

Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2B sales. Industrial Marketing Management, 66, 64–79. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012

Jackson, D. (2018). How to create a B2B social media strategy. Disponível em: https://sproutsocial.com/insights/b2b-social-media-strategy/

Jean, R. B., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization. Journal of International Management, 26, 100690. https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100690

Jean, R. B., Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk. Journal of World Business, 55, 101021. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021

Jia, F., Moore, E. W. G., Kinai, R., Crowe, K. S., Schoemann, A. M., & Little, T. D. (2014). Planned missing data designs. International Journal of Behavioral Development, 38(5), 435–452. https://doi.org/10.1177/0165025414531095

Juntunen, M., Ismagilova, E., & Oikarinen, E. L. (2020). B2B brands on Twitter. Industrial Marketing Management, 89, 630–641. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.001

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM. Information Systems Journal, 28(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Kraut, R. E., Rice, R. E., Cool, C., & Fish, R. S. (1998). Varieties of social influence. Organization Science, 9(4), 437–453. https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.437

Lacka, E., & Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites' adoption. Industrial Marketing Management, 54, 80–91. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.001

Larson, P. D., & Chow, G. (2003). Total cost/response rate trade-offs. Industrial Marketing Management, 32(7), 533–537. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00277-8

Lauron, S. (2024). How to use LinkedIn analytics in 2024. Disponível em: https://blog.hootsuite.com/linkedin-analytics/

Lee, J. Y., Yang, Y. S., & Ghauri, P. N. (2023). E-commerce policy environment. Management International Review, 63, 57–90. https://doi.org/10.1007/s11575-022-00491-0

Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy. McKinsey Quarterly. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., & Dhingra, D. (2016). Digital globalization: The new era of global flows. McKinsey Global Institute. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20globalization%20the%20new%20era%20of%20global%20flows/mgi-digital-globalization-full-report.pdf

Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 349–363. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305

Mehmet, M. I., & Clarke, R. J. (2016). B2B social media semantics. Industrial Marketing Management, 54, 92–106. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.006

Meire, M., Ballings, M., & Van den Poel, D. (2017). The added value of social media data. Decision Support Systems, 104, 26–37. https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.09.010

Minsky, L., & Quesenberry, K. A. (2016). How B2B sales can benefit from social selling. Harvard Business Review. Disponível em: https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson

Moore, J. N., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2013). Utilization of relationship-oriented social media. Journal of Internet Commerce, 12(1), 48–75. https://doi.org/10.1080/15332861.2013.763694

Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying? Journal of Personal Selling & Sales Management, 37(4), 271–279. https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110

Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2015). Social media and related technology. Business Horizons, 58(1), 45–55. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.009

Moorman, C. (2020). The CMO survey: Highlights and insights. Disponível em: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research. Journal of Applied Psychology, 88, 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Powell, J. H., & Swart, J. (2010). Mapping the values in B2B relationships. Industrial Marketing Management, 39(3), 437–449. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.011

Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(5), 547–566. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0326-9

Rienda, L., Ruiz-Fernandez, L., & Carey, L. (2021). Analysing trademark and social media. Journal of Fashion Marketing and Management, 25, 117–132. https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2020-0035

Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2016). Social media in large sales forces. Journal of Marketing Theory and Practice, 24(3), 365–379. https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170538

Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media's influence on B2B sales performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 365–378. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320306

Rodriguez, M. G., Gummadi, K., & Schoelkopf, B. (2014). Quantifying information overload. Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media, 8(1), 170–179. https://doi.org/10.1609/icwsm.v8i1.14549

Rollins, M., Nickell, D., & Wei, J. (2014). Understanding salespeople's learning experiences. Industrial Marketing Management, 43(6), 1063–1069. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.019

Salo, J. (2017). Social media research in industrial marketing. Industrial Marketing Management, 66, 115–129. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.013

Samiee, S. (1998). The internet and international marketing. Journal of Interactive Marketing, 12, 5–21. https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199823)12:4<5::AID-DIR2>3.0.CO;2-5

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.). Pearson. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240218229_Research_Methods_for_Business_Students

Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T., & Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology. Industrial Marketing Management, 34(4), 323–336. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.013

Schmidt, K., Adamson, B., & Bird, A. (2015). Making the consensus sale. Harvard Business Review. Disponível em: https://hbr.org/2015/03/making-the-consensus-sale

Schuldt, B. A., & Totten, J. W. (2015). Application of social media types in the sales process. Academy of Marketing Studies Journal, 19(3), 230–242. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304335277_Application_of_social_media_types_in_the_sales_process

Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugghe, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. Industrial Marketing Management, 88, 238–246. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.023

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., et al. (2019). Sales profession in the age of digitization. Journal of Personal Selling & Sales Management, 39(1), 2–22. https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525

Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. J. B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization. International Marketing Review, 30, 130–155. https://doi.org/10.1108/02651331311314556

Song, A. K. (2019). The digital entrepreneurial ecosystem. Small Business Economics, 53(3), 569–590. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling. Journal of Marketing Research, 27(1), 61–69. https://doi.org/10.1177/002224379002700106

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance. Academy of Management Perspectives, 28(4), 328–352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Tolstoy, D., Nordman, E. R., & Vu, U. (2022). The indirect effect of online marketing capabilities. International Business Review, 31(3), 101946. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101946

Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The new sales imperative. Harvard Business Review. Disponível em: https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative

Tobiassen, A. E., & Pettersen, I. B. (2023). Understanding networking dynamics. Journal of Business and Industrial Marketing, 38(3), 494–506. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0534

Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), 317–331. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303

Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage. Journal of Business Research, 67(6), 1201–1208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., et al. (2010). Customer engagement behavior. Journal of Service Research, 13(3), 253–266. https://doi.org/10.1177/1094670510375599

Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2017). B2B content marketing. Industrial Marketing Management, 81, 160–168. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006

Wang, Y., Hsiao, S. H., Yang, Z., & Hajli, N. (2016). Sellers' social influence. Industrial Marketing Management, 54, 56–70. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.008

Weeks, W. A., & Kahle, L. R. (1990). Salespeople's time use. Journal of Personal Selling & Sales Management, 10(1), 29–37. https://doi.org/10.1080/08853134.1990.10753812

Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions. Journal of Marketing, 45(1), 85–103. https://doi.org/10.1177/002224298104500109

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior. Journal of Marketing, 50(4), 174–191. https://doi.org/10.1177/002224298605000404

Wiese, M. (2017). Death of a salesman. Forbes.com. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/29/death-of-a-salesman-the-rise-of-social-selling/

Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation. International Business Review, 15(4), 339–360. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.002

YEC. (2020). What all entrepreneurs need to know about social selling. Forbes. Disponível em: https://www.forbes.com/councils/theyec/2020/04/14/what-all-entrepreneurs-need-to-know-about-social-selling/