U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Antecedentes e Consequentes do Social Selling no Contexto B2B: Uma Aplicação ao LinkedIn

Maria Inês Parada Folha da Silva Machado

M

2025



FACULDADE DE **ECONOMIA**



U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Antecedentes e Consequentes do Social Selling no Contexto B2B: Uma Aplicação ao LinkedIn

Maria Inês Parada Folha da Silva Machado

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à orientadora, a Professora Doutora Teresa Fernandes, pelo apoio, compreensão, incentivo, pela simplicidade e praticidade com que sempre comunicou, pela disponibilidade e partilha de conhecimento. A sua orientação foi decisiva para o progresso deste trabalho.

A todos os entrevistados que participaram neste estudo, pela partilha e pela disponibilidade.

Aos meus pais.

Aos meus colegas de mestrado agradeço a partilha gratuita, a entreajuda e a motivação.

Resumo

Este estudo procurou perceber o crescimento do *social selling* no contexto *business-to-business* (B2B), refletindo a transformação digital dos processos de venda e a centralidade das redes sociais no relacionamento com clientes. O LinkedIn destaca-se pela sua orientação exclusivamente profissional e elevada concentração de decisores, constituindo-se como ferramenta privilegiada para a criação de redes, reforço da reputação e geração de oportunidades de negócio.

Apesar do reconhecimento da sua importância, a literatura académica sobre *social selling* ainda se encontra numa fase inicial, com estudos predominantemente exploratórios e centrados em setores específicos e geografias restritas. Esta realidade justifica a realização de investigações qualitativas que permitam captar, de forma aprofundada, as perceções, motivações e práticas de profissionais que recorrem ativamente ao LinkedIn.

O presente estudo procura responder à questão: "Que motivos levam as empresas a recorrer ao LinkedIn para efeitos de *social selling* e que resultados esperam obter?" Para tal, foi adotada uma metodologia qualitativa de caráter exploratório, assente na realização de dez entrevistas semiestruturadas a profissionais de diferentes áreas de atividade que utilizam o LinkedIn como ferramenta estratégica de *social selling*.
Os resultados revelam que os principais motivos para a adoção do LinkedIn estão relacionados com a construção de marca pessoal, a consolidação da reputação e a expansão da rede de contactos profissionais. Entre os resultados esperados, destacam-se a geração de novas oportunidades e o reforço da credibilidade.

Os resultados evidenciam convergências com a literatura, mas acrescenta novas perspetivas sobre a personalização do *social selling* em função do perfil profissional.

Palavras-chave: *Social selling*; *Business-to-Business* (B2B); LinkedIn; Reputação profissional; Marca pessoal.

Abstract

This study explores the growth of social selling in the business-to-business (B2B) context, reflecting the digital transformation of sales processes and the central role of social media platforms in commercial relationships. LinkedIn stands out due to its exclusively professional orientation and high concentration of decision-makers, positioning itself as a key tool for networking, reputation building and the generation of business opportunities.

Despite the recognition of its importance, academic literature on social selling is still at an early stage, with predominantly exploratory studies focused on specific sectors and restricted geographies. This reality justifies the need for qualitative research capable of capturing, in depth, the perceptions, motivations and practices of professionals who actively use LinkedIn.

This dissertation tries to answer the research question: "What motivates companies to use LinkedIn for social selling and what results do they expect to achieve?" To this end, a qualitative and exploratory methodology was adopted, based on ten semi-structured interviews with professionals from different fields who use LinkedIn as a strategic social selling tool.
Findings reveal that the main motives for adopting LinkedIn are related to personal branding, the consolidation of professional reputation and the expansion of professional networks. Expected results include the generation of new opportunities and the reinforcement of credibility.

The results show convergences with the existing literature but also add new perspectives regarding the personalization of social selling according to professional profiles.

Keywords: Social selling; Business-to-Business (B2B); LinkedIn; Professional reputation; Personal branding.

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão de literatura 4

2.1. Social selling: conceito e evolução 4

2.2. Social selling no contexto B2B 5

2.3. O papel do LinkedIn no social selling 6

2.4. Antecedentes da adoção do LinkedIn para social selling 8

2.4.1. Antecedentes do social selling 8

2.4.2. Atividades/estratégias do social selling 10

2.4.3. Resultados do social selling 11

2.5. Desafios e limitações 12

2.6. Síntese 13

3. Metodologia 15

3.1. Natureza da investigação 15

3.2. Entrevistas semiestrtuturadas 16

3.3. Amostra 18

3.4. Análise de dados 19

4. Análise de resultados 21

4.1. Codificação temática 21

4.1.1. Motivações para o uso do LinkedIn 22

4.1.2. Práticas de social selling adotadas 24

4.1.3. Resultados Esperados da adoção do Linkedin no social selling 26

4.1.4. Desafios e limitações encontrados 27

4.1.5. Categorias Emergentes 27

4.1.6. Considerações Finais da Análise 28

5. Conclusões 29

5.1. Síntese e enquadramento da investigação 29

5.2. Resposta à questão de investigação 29

5.2.1. Motivos para a utilização do LinkedIn 29

5.2.2. Resultados esperados da utilização do LinkedIn 30
5.2.3. Diferenças entre perfis profissionais 31
5.2.4. Dimensões emergentes 31
5.3. Contributos teóricos 32
5.4. Contributos práticos 32
5.5. Limitações da investigação 33
5.6. Sugestões para investigações futuras 33
5.7. Considerações finais 34
6. Referências Bibliográficas 35
Anexos 39

Índice de tabelas

Tabela 1 - Características da amostra por função e setor de atividade.....19
Tabela 2 - Temas definidos através da análise de conteúdo dedutiva.....20
Tabela 3 - Codificação temática 22
Tabela 4 - Síntese das Motivações Identificadas.....24
Tabela 5 - Estratégias mais comuns no LinkedIn 25
Tabela 6 - Resultados Esperados da Atividade no LinkedIn.....26

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura do *social selling*: o impacto do *social selling* no desempenho do vendedor (adaptada de Barney-McNamara et al., 2021) 9
Figura 2 - Metodologia da investigação 16

1. Introdução

O conceito de *social selling* tem vindo a consolidar-se como um dos fenómenos mais relevantes no âmbito da transformação digital das vendas no contexto empresarial. Longe de se limitar a uma mera extensão das práticas de prospeção tradicionais, o *social selling* traduz-se na utilização estratégica das redes sociais com o propósito de construir relações de confiança, reforçar a reputação profissional e gerar valor sustentado para clientes e organizações (Ancillai et al., 2019). Esta abordagem contrasta com o paradigma transacional e centrado no produto, ao privilegiar dinâmicas consultivas que assentam na criação de credibilidade e na partilha de conhecimento relevante, perspetivando a relação comercial como um processo contínuo e colaborativo (Itani, Agnihotri & Dingus, 2017).

A crescente adesão a práticas de *social selling* acompanha a evolução do comportamento dos compradores B2B, cada vez mais orientados para a procura autónoma de informação em canais digitais antes de entrarem em contacto com fornecedores. Estudos recentes demonstram que mais de 70% do processo de decisão de compra em contexto B2B ocorre de forma independente, sem interação direta com a força de vendas, reforçando a importância de uma presença digital robusta por parte dos comerciais (Kumar & Sharma, 2021). Neste enquadramento, o *social selling* surge como mecanismo estratégico para colmatar a distância entre empresas e decisores, integrando-se como parte fundamental do ecossistema comercial contemporâneo.

Entre as diversas plataformas digitais, o LinkedIn afirma-se como a rede social de maior relevância para a prática de *social selling* em ambiente B2B. Desde a sua fundação em 2003, a plataforma evoluiu de um espaço de *networking* profissional para um ecossistema de negócios global, com mais de 950 milhões de utilizadores registados em 2024, dos quais cerca de 80% ocupam funções de decisão em empresas (LinkedIn, 2024). A sua orientação exclusivamente profissional confere-lhe um papel central na prospeção de clientes, no reforço da credibilidade e na ampliação da rede de contactos estratégicos (Godinho & Loureiro, 2021; Sundström, et al., 2021).

Não obstante a sua crescente relevância prática, a literatura académica sobre *social selling* ainda se encontra numa fase embrionária, com forte pendor exploratório. Em particular, verifica-se uma carência de estudos empíricos que aprofundem os antecedentes que levam

profissionais e organizações a adotar o LinkedIn para fins de *social selling*, bem como os consequentes esperados dessa adoção, nomeadamente em termos de visibilidade, reputação, criação de oportunidades e desempenho comercial. A investigação existente apresenta-se concentrada em contextos anglo-saxónicos e nórdicos, em setores de serviços e tecnologia, revelando uma escassez de análises em PME europeias ou em setores tradicionais, o que limita a generalização e a compreensão abrangente do fenómeno (Alamäki & Korpela, 2021; Cortez & Dastidar, 2022).

Neste contexto, a presente dissertação procura contribuir para a redução dessa lacuna, propondo-se responder à seguinte questão de investigação:
"Que motivos levam as empresas a recorrer ao LinkedIn para efeitos de *social selling* e que resultados esperam obter?"

Para operacionalizar esta questão, foram definidos quatro objetivos específicos:

- Identificar os principais motivos que conduzem à adoção do LinkedIn como ferramenta de *social selling*;
- Explorar as práticas e estratégias mais comuns implementadas na plataforma;
- Compreender os resultados esperados e percecionados pelos utilizadores, tanto a nível individual como organizacional;
- Analisar os desafios e limitações associados ao uso do LinkedIn em ambiente B2B.

Espera-se que os resultados deste estudo ofereçam contributos relevantes tanto para a academia como para a prática. Ao nível académico, a investigação pretende enriquecer a literatura existente através de uma abordagem qualitativa, capaz de captar as perceções e experiências dos profissionais que recorrem ativamente ao LinkedIn, ampliando a compreensão sobre os antecedentes e consequentes do *social selling* em contexto B2B. Do ponto de vista prático, pretende-se disponibilizar recomendações úteis para profissionais de vendas, consultores e empreendedores, apoiando a formulação de estratégias mais eficazes de presença digital e potenciando a criação de valor sustentável em mercados competitivos.

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos principais. Após a presente introdução, a revisão de literatura reúne os principais contributos teóricos sobre *social selling*, com destaque para a sua conceptualização, evolução, papel no contexto B2B, o papel central do LinkedIn e os antecedentes e consequentes da sua adoção. Segue-se o capítulo de

metodologia, onde são descritos a natureza da investigação, os métodos de recolha de dados – centrados em entrevistas semiestruturadas – e os procedimentos de análise qualitativa. O quarto capítulo apresenta a análise de resultados, estruturada em torno das categorias temáticas emergentes e discutida à luz da literatura existente. Por fim, o capítulo de conclusões sintetiza os principais achados, apresenta os contributos teóricos e práticos, identifica as limitações do estudo e sugere direções para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

A revisão da literatura desempenha um papel fundamental na construção de uma investigação, permitindo enquadrar teoricamente o objeto de estudo e identificar contributos prévios de outros autores.

No caso do presente trabalho, a compreensão do fenómeno do *social selling* no LinkedIn em contexto *business-to-business* (B2B) exige um enquadramento teórico que permita articular as especificidades das vendas entre empresas, o papel das redes sociais, a relevância do LinkedIn como plataforma profissional e a forma como o *social selling* tem sido conceptualizado e estudado. A produção científica recente mostra crescimento no tema, ainda com grande espaço para explorar (Kumar & Sharma, 2021), e aponta o LinkedIn como a rede predominante em ambiente B2B pela sua orientação profissional e concentração de decisores (Godinho & Loureiro, 2021; Ancillai et al., 2019).

A revisão da literatura que se segue procura reunir as principais perspetivas e evidências empíricas sobre estes tópicos, fornecendo uma base sólida para a análise empírica desta investigação.

2.1. *Social selling:* conceito e evolução

O *social selling*, uma prática em crescimento, foca-se no uso estratégico das redes sociais para construir relações, estabelecer confiança e impulsionar vendas (Ancillai et al., 2019). É o uso das redes sociais para identificar, compreender e interagir com potenciais clientes com vista à criação e manutenção de relações (Barney-McNamara et al., 2021). O seu principal objetivo é oferecer valor aos clientes, em vez de simplesmente promover produtos ou serviços, criando uma base sólida para o sucesso a longo prazo. O conceito de *social selling* ultrapassa a lógica da mera promoção de produtos, focando-se na construção de relações sustentadas pela credibilidade e reputação digital. Esta prática tem-se difundido principalmente no LinkedIn e em contextos B2B, envolvendo a criação de conexões autênticas com potenciais e atuais clientes, aproveitando o poder do *engagement* para influenciar decisões de compra (Ancillai et al., 2019).

Por *buyer engagement,* ou apenas *engagement* como referido neste estudo, referimo-nos ao grau de envolvimento cognitivo, emocional e comportamental do comprador com a marca, o

comercial ou o conteúdo partilhado. No contexto do *social selling*, esse envolvimento traduz-se em atenção aos conteúdos, interações digitais, partilha de informação e predisposição para colaborar na criação de valor, funcionando como um mediador entre atividade online e resultados comerciais, potenciando relações mais sólidas e colaborativas (Vivek, Beatty, & Morgan, 2012).

Ancillai et al. (2019) defendem que o *social selling* se baseia em três pilares: a criação de uma identidade profissional consistente, a partilha de conhecimento relevante e a utilização das redes sociais como ferramenta de inteligência de mercado. Já Itani et. al. (2017) acrescentam que o *social selling* exige uma adaptação do discurso comercial, privilegiando abordagens consultivas e centradas nas necessidades do cliente.

Apesar do aumento da popularidade, o tema ainda está pouco explorado na literatura, especialmente no que respeita aos antecedentes e consequentes do seu sucesso (Barney-McNamara et al., 2021). Nas últimas décadas, o crescimento exponencial das redes sociais transformou a forma como profissionais e empresas se conectam, partilham informações e conduzem negócios, revolucionando modelos tradicionais de interação e comunicação.

Neste panorama dinâmico, o LinkedIn destacou-se como uma plataforma crucial. Inicialmente vista como rede profissional para *networking*, a plataforma evoluiu para um ecossistema dinâmico, facilitando estratégias eficazes de *social selling* e assumindo um papel central no desenvolvimento de negócios modernos (Sundström et al., 2021). A sua natureza profissional e centrada em negócios cria um ambiente propício para relações comerciais duradouras, permitindo abordagens personalizadas e mais eficazes.

2.2. *Social selling* no contexto B2B

Com a transformação digital, assistiu-se a mudanças estruturais nos processos de venda B2B, deslocando o foco de abordagens puramente transacionais para modelos mais relacionais e de criação de valor contínuo. No contexto B2B, o *social selling* assume relevância especial porque as vendas neste contexto distinguem-se das vendas *business-to-consumer* (B2C) pela complexidade dos processos de decisão, pelos ciclos de compra mais longos, pelos montantes envolvidos e pelo número de *stakeholders* que participam nas escolhas. Estas características aumentam a perceção de risco e reforçam a necessidade de confiança,

credibilidade e construção de relações duradouras, que vão muito além da concretização de uma transação isolada (Sundström et al., 2021; Barney-McNamara et al., 2021). Assim, as interações presenciais deixaram de ser a única via de comunicação e negociação, sendo complementadas por plataformas digitais que permitem novas formas de aproximação e colaboração.

Alamäki e Korpela (2021) destacam que, com esta transformação digital, os processos de venda B2B tornaram-se mais colaborativos e baseados em interações em plataformas digitais, exigindo que os profissionais de vendas adotem novas competências. Este fenómeno não substitui a dimensão relacional, mas amplia as formas de interação e cria novas oportunidades para fortalecer a confiança entre os intervenientes. Neste enquadramento, a confiança assume-se como um elemento central, funcionando como redutor de incerteza e facilitador de cooperação. A credibilidade da empresa e dos seus representantes torna-se, assim, um ativo estratégico fundamental para sustentar relações de longo prazo. Para além disso, a participação de múltiplos decisores exige dos vendedores competências relacionais sofisticadas, bem como a capacidade de gerir informação e adaptar propostas a diferentes interesses organizacionais (Alamäki & Korpela, 2021).

2.3. O papel do LinkedIn no *social selling*

As redes sociais consolidaram-se como ferramentas estratégicas no relacionamento comercial B2B, ampliando visibilidade, reputação e as interações diretas com clientes e parceiros (Kumar & Sharma, 2021). A expansão da utilização destas plataformas tem sido rápida, mas a literatura ainda se concentra em estudos exploratórios, principalmente em setores de serviços e tecnologia (Kumar & Sharma, 2021).

O *social selling* integra-se como extensão das práticas de marketing digital, combinando atividades de prospeção, monitorização de mercado, criação e compartilhamento de conteúdo relevante e *networking* ativo (Ancillai et al., 2019). Plataformas como o LinkedIn, com funcionalidades de segmentação detalhada, recomendação e avaliação, oferecem suporte crucial para maximizar o impacto destas atividades (Sundström et al., 2021; Cortez & Dastidar, 2022).

Como podemos perceber, entre as várias plataformas, o LinkedIn distingue-se pela sua orientação exclusiva ao mercado profissional, capacidade de segmentação e elevada concentração de decisores (Kumar & Sharma, 2021; Godinho & Loureiro, 2021). Estudos apontam-no como a rede social mais relevante em ambiente B2B, sendo considerado indispensável para profissionais e organizações que pretendem consolidar marca pessoal, reforçar credibilidade e estabelecer contacto com *stakeholders* estratégicos (Godinho & Loureiro, 2021; Cortez & Dastidar, 2022). Um dos conceitos frequentemente associados ao *social selling* é este de marca pessoal, ou *personal branding*, o processo estratégico de gestão da identidade profissional individual, que visa criar uma proposta de valor diferenciada e consistente no mercado (Labrecque et al., 2011). No contexto do LinkedIn assume particular relevância, pois a plataforma funciona como cartão de visita digital que permite consolidar reputação e credibilidade ao transmitir confiança e diferenciação num mercado competitivo. A construção de uma identidade profissional sólida não só reforça a credibilidade, mas também influencia diretamente o envolvimento dos potenciais clientes.

Para além de funcionar como cartão de visita digital, o LinkedIn é ainda descrito como um ecossistema que agrega múltiplos atores e recursos, facilitando a identificação de oportunidades de negócio e o desenvolvimento de reputação profissional (Alamäki & Korpela, 2021).

Como já percebemos, ao longo dos últimos anos, o LinkedIn evoluiu de uma rede de *networking* para uma plataforma estratégica de negócios. Entre as suas funcionalidades mais relevantes destacam-se as páginas empresariais, os grupos, os artigos de opinião, as recomendações e ferramentas como o *Sales Navigator*, que permite segmentar públicos e identificar decisores de forma eficiente. Outro recurso relevante é o *Social Selling Index* (SSI), métrica disponibilizada pela própria plataforma, que avalia a performance dos utilizadores em dimensões como criação de marca profissional, prospeção e envolvimento com conteúdos (Godinho & Loureiro, 2021; Rodríguez et al., 2020).

A plataforma permite que empresas e profissionais construam e reforcem a sua reputação digital, expondo sua cultura e valores, além de alimentarem ciclos contínuos de *engagement* e interação que fomentam confiança e influenciam decisões de compra (Cortez & Dastidar, 2022). O equilíbrio estratégico entre conteúdos técnicos, sociais e comerciais é crucial para o

sucesso, sobretudo em PME que procuram competir com grandes *players* (Cortez & Dastidar, 2022).

O conteúdo partilhado no LinkedIn assume um papel central. Sundström et al. (2021) entendem que publicações regulares, relevantes e diferenciadas reforçam a reputação, fomentam envolvimento e demonstram autoridade do comercial. De acordo com Caramez (2022), para ter uma postura ativa nesta rede social é preciso mostrar-se presente e publicar diferentes conteúdos. Estas publicações fazem com que o profissional tenha um alcance muito maior a mais públicos, assim como cimentam o seu posicionamento na rede. É também uma forma de construir autoridade na área ou setor em que se encontra.

A literatura distingue entre conteúdos informativos/técnicos, que transmitem dados factuais, e conteúdos relacionais/humanizados, orientados para proximidade e confiança. Os primeiros reforçam autoridade e competência, enquanto que os segundos tendem a gerar maior *engagement*, traduzido em gostos, comentários e partilhas, promovendo diálogo e proximidade, sendo consensual que a sua combinação equilibrada aumenta significativamente o *engagement* e a construção de relações de confiança.
Cortez e Dastidar (2022) demonstram ainda que a forma como uma empresa comunica a sua "personalidade de marca" influencia comportamentos: entusiasmo gera alcance e impressões, competência associa-se a cliques e robustez está ligada ao crescimento sustentado de seguidores. Estes resultados confirmam um ciclo virtuoso em que exposição gera envolvimento, que reforça confiança e alimenta novas oportunidades comerciais, ou seja, um ciclo cumulativo exposição → perceção → ação → nova exposição, sustentando o crescimento orgânico da rede.

2.4. Antecedentes da adoção do LinkedIn para *social selling*

2.4.1. Antecedentes do social selling

De acordo com a Figura 1, o modelo conceptual sobre o *social selling* de Barney-McNamara et al. (2021), a adoção desta prática no LinkedIn repousa sobre múltiplos antecedentes, que podem ser categorizados em:

Fatores individuais

- Atitudinais: atitude perante as redes sociais, a orientação para o cliente e orientação empreendedora, literacia tecnológica e traços de personalidade como a extroversão;
- Comportamentais: uso pessoal de redes sociais e de tecnologia;
- Características pessoais: género, idade e experiência comercial.

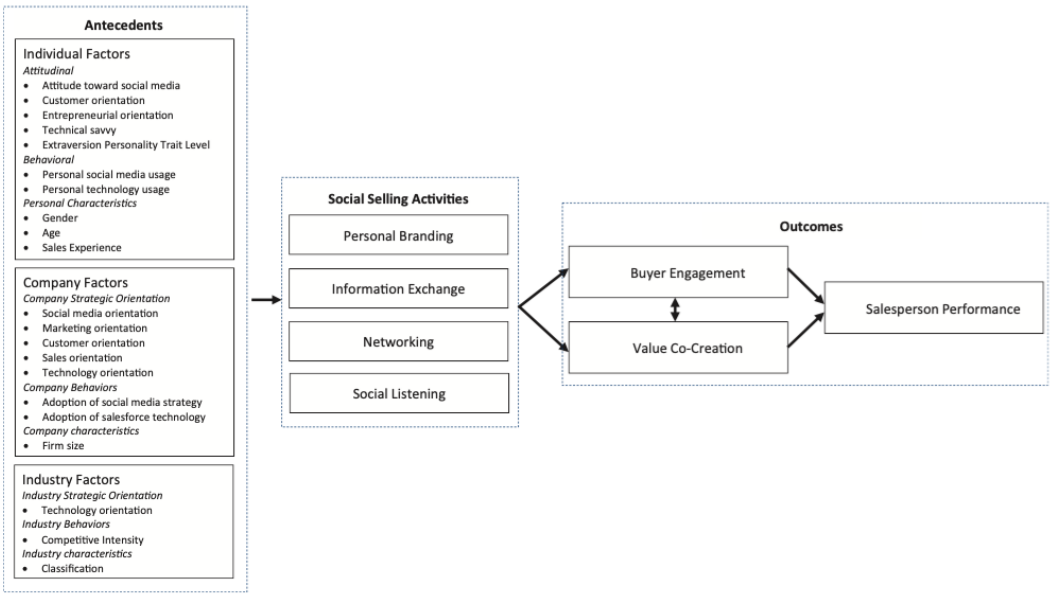
Fatores organizacionais

- Orientação estratégica da empresa: orientação para redes sociais, marketing clientes, vendas e tecnologia;
- Comportamentos da empresa: adoção de estratégia em redes sociais e adoção de tecnologias para a força de vendas;
- Características da empresa: dimensão da empresa.

Fatores organizacionais

- Orientação da indústria: orientação tecnológica;
- Comportamentos da indústria: intensidade competitiva;
- Características da indústria: classificação do setor.

Figura 1 - Estrutura do *social selling*: o impacto do *social selling* no desempenho do vendedor (adaptada de Barney-McNamara et al., 2021)



A inclusão de variáveis individuais revela a importância do perfil do comercial na predisposição para explorar o *social selling*. Da mesma forma, aspetos comportamentais e características pessoais podem condicionar a eficácia das práticas adotadas. Contudo, este nível parece assumir implicitamente que a motivação e competências digitais do comercial são determinantes, o que pode desvalorizar a relevância de fatores de formação ou de apoio organizacional.

Os fatores organizacionais apresentados refletem uma visão alinhada com a literatura sobre adoção tecnológica em contexto empresarial, na medida em que a estratégia e os recursos da empresa funcionam como facilitadores ou barreiras ao *social selling*. Ainda assim, a ênfase dada à dimensão da empresa pode ser vista como redutora, uma vez que organizações de menor escala podem, em determinados contextos, apresentar maior agilidade digital e capacidade de inovação.

Já os fatores da indústria procuram enquadrar a pressão do contexto externo. Embora pertinentes, estas variáveis surgem apresentadas de forma relativamente genérica, o que pode limitar a sua aplicação empírica. Por exemplo, a classificação da indústria é mencionada sem clarificação sobre que critérios ou tipologias podem ser utilizados para operacionalizar este constructo.

2.4.2. Atividades/estratégias do social selling

Estes antecedentes influenciam diretamente as atividades de *social selling*, entendidas como as práticas realizadas pelos profissionais de vendas no ambiente digital. Entre estas destacam-se a construção de uma marca pessoal, a partilha e troca de informação relevante, o desenvolvimento e manutenção de redes de contacto e a monitorização ativa das interações e conteúdos digitais. A construção e manutenção de redes qualificadas aumentam a eficácia das interações, enquanto a criação e partilha de conteúdo relevante legitima e diferencia profissionais e empresas perante públicos estratégicos (Sundström et al., 2021). Esta tipologia é consistente com a prática observada na literatura e no mercado, mas ainda assim não contempla de forma explícita aspetos como a produção de conteúdo original ou o uso de métricas digitais, que são cada vez mais relevantes para avaliar a eficácia destas atividades.

Importa ainda reforçar que, conforme evidenciam Sundström et al. (2021) e Cortez e Dastidar (2022), os trabalhos empíricos convergem no reconhecimento do papel central do conteúdo relacional para gerar *engagement* e proximidade. Conteúdos equilibrados entre técnico, social e comercial potencializam o alcance, a reputação e a influência.

2.4.3. Resultados do social selling

As atividades de *social selling* conduzem a um conjunto de consequentes, nomeadamente o envolvimento do comprador, através da captação de atenção, geração de interesse, a criação de interação e a cocriação de valor através da colaboração com clientes para criar soluções que gerem valor mútuo. Estes dois elementos relacionam-se entre si, numa lógica de reciprocidade, uma vez que o maior envolvimento do comprador potencia a cocriação de valor, e vice-versa. Em última instância, tanto o envolvimento como a cocriação de valor contribuem para melhorar a performance do vendedor, refletindo-se em melhores resultados comerciais.

Percebemos que os estudos analisados convergem em mostrar que o uso estratégico do LinkedIn em vendas B2B está associado a maiores níveis de confiança e melhores resultados comerciais. Agnihotri et al. (2016) demonstram que o *social selling* influencia positivamente a satisfação e a lealdade dos clientes, uma vez que a perceção de valor gerada através das interações digitais se traduz em relacionamentos mais fortes e duradouros. De forma complementar, Ancillai et al. (2019) sugerem que a confiança atua como um mediador crítico entre a atividade em redes sociais e os resultados de vendas, tornando-se essencial para converter interações digitais em negócios concretos.

Outro consequente discutido é a melhoria da performance de vendas. Kumar e Sharma (2021) verificaram que o LinkedIn contribui para a geração de *leads* qualificados e para o encurtamento do ciclo comercial, permitindo que os potenciais clientes estejam mais informados antes de estabelecerem contacto com o vendedor. Rodríguez et al. (2020) reforçam esta ideia, mostrando que a presença digital consistente conduz não apenas a melhores taxas de conversão, mas também ao fortalecimento da reputação individual e corporativa. Em linha com estes resultados, Alamäki e Korpela (2021) argumentam que o *social selling* possibilita uma maior visibilidade no mercado e amplia o alcance do comercial, funcionando como mecanismo de diferenciação competitiva.

A *framework* da Figura 1 é particularmente útil porque permite integrar diferentes contributos da literatura numa visão holística. Por exemplo, os trabalhos de Ancillai et al. (2019) e Itani et al. (2017) destacam o papel da confiança como mediador crítico, alinhando-se com os resultados relacionais da *framework*. Do mesmo modo, estudos de Kumar e Sharma (2021) e Rodríguez et al. (2020) reforçam os resultados comerciais, enquanto Sundström et al. (2021) e Cortez e Dastidar (2022) detalham o papel do conteúdo como motor do envolvimento, integrando-se na lógica dos antecedentes relacionais. Assim, a *framework* de Barney-McNamara et al. (2021) oferece uma base conceptual que articula de forma clara os antecedentes e consequentes identificados em diferentes estudos, permitindo compreender melhor o impacto do LinkedIn como ferramenta de *social selling* em B2B.

2.5. Desafios e limitações

Podemos assim concluir que o *social selling* não acontece isoladamente. Ele depende de fatores individuais (quem vende), organizacionais (a empresa) e contextuais (a indústria). Estes fatores condicionam como o profissional desenvolve atividades de *social selling*, que, por sua vez, impactam o envolvimento com os clientes, a criação de valor conjunto e, no final, os resultados de vendas.

Apesar dos benefícios, a integração do *social selling* enfrenta desafios significativos. A mensuração do impacto direto das atividades no LinkedIn sobre o desempenho comercial é um dos mais citados, dado o complexo caráter multidimensional e de longo prazo do processo de vendas B2B (Agnihotri et al., 2016; Rodríguez et al., 2020). Como as interações no LinkedIn muitas vezes funcionam como facilitadoras de relações de médio e longo prazo, nem sempre é possível estabelecer uma ligação imediata entre atividade digital e vendas concretizadas. Como afirmam, "existem argumentos que indicam que relações B2B fortes não podem ser construídas através da Internet" (Sundström et al., 2021)

Outro desafio prende-se com a resistência organizacional e cultural. Em muitas empresas, o uso do LinkedIn é feito de forma individual e pouco alinhada com a estratégia corporativa, limitando o impacto coletivo (Rodríguez et al., 2020). Além disso, a necessidade de competências digitais específicas continua a ser uma barreira, exigindo formação contínua (Kumar & Sharma, 2021).

Barreiras adicionais envolvem restrições na partilha de informação por motivos de confidencialidade (Sundström et al., 2021) e a exigência de manter uma presença constante, o que implica tempo e disciplina (Godinho & Loureiro, 2021).

Por último, muitos estudos empíricos, embora robustos em métricas de envolvimento como cliques, partilhas, seguidores, não conseguem estabelecer relações causais claras entre práticas digitais e resultados financeiros concretos. A literatura permanece fragmentada e exploratória, com carência de trabalhos que relacionem métricas digitais com ROI e performance financeira (Kumar & Sharma, 2021; Cortez & Dastidar, 2022). Adicionalmente, nota-se concentração de estudos em contextos anglo-saxónicos ou nórdicos, setores de serviços e tecnologia, com escassez de trabalhos sobre PMEs europeias e indústrias tradicionais (Alamäki & Korpela, 2021).

Para superar estas limitações, vêm sendo recomendadas investigações qualitativas, que captam motivações, práticas e resultados esperados da adoção do LinkedIn em *social selling*, contemplando diferentes perfis – vendedores, empreendedores, consultores – e cenários de utilização. Tais pesquisas ajudam a clarificar como o LinkedIn se posiciona no ecossistema de canais, onde gera mais valor e como se articula com objetivos comerciais mais amplos.

2.6. Síntese

Em síntese, a revisão de literatura evidencia o LinkedIn como a principal plataforma para *social selling* em mercados B2B, pela sua capacidade de combinar visibilidade digital, construção de confiança e criação de confiança (Godinho & Correia, 2021; Kumar & Sharma, 2021).

O conteúdo, estruturado de forma equilibrada entre elementos técnicos e sociais, é fundamental para sustentar o *engagement* e desenvolver relações comerciais duradouras. A eficácia do *social selling* depende da maturidade digital, do contexto sectorial e da integração das práticas em processos organizacionais formais.

Adicionalmente, reforçando ideias anteriormente abordadas, Sundström et al. (2021) e Cortez e Dastidar (2022) contribuem com evidências de que o conteúdo relacional é o motor principal do *engagement*, essência para a criação de confiança e consequente predisposição para

interações comerciais. Complementarmente, a *framework* proposta por Barney-McNamara et al. (2021) oferece um robusto suporte teórico para compreender os mecanismos em jogo, incluindo *engagement* do cliente, cocriação de valor e desempenho comercial.

O impacto positivo depende do equilíbrio entre conteúdos técnicos e sociais, contexto setorial, grau de maturidade digital e da integração estratégica das práticas, em conjunto com outros canais de relacionamento e marketing, mas por fim, apesar do avanço crescente e dos benefícios reconhecidos, como geração de leads, fortalecimento da reputação e melhoria da performance comercial, persistem importantes lacunas no conhecimento e desafios práticos relacionados à mensuração, competências digitais e cultura organizacional, que justificam investigações aprofundadas, especialmente qualitativas, para ampliar a compreensão e eficácia da prática em diferentes contextos e setores. Este contexto justifica a pertinência de investigações qualitativas, como a presente, que procuram compreender as motivações e resultados da adoção do LinkedIn para *social selling* a partir da perspetiva dos profissionais que utilizam ativamente a plataforma.

3. Metodologia

3.1. Natureza da investigação

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa e exploratória, considerada adequada para compreender fenómenos sociais e organizacionais ainda pouco estruturados ou em constante evolução (Creswell & Creswell, 2017). O objetivo não é medir relações estatísticas ou generalizar resultados a toda a população, mas sim captar significados, motivações e experiências a partir das perspetivas individuais dos participantes.

A escolha de uma investigação qualitativa justifica-se também pelo facto de o fenómeno em análise — o *social selling* no LinkedIn — envolver dimensões subjetivas, como perceções sobre reputação, oportunidades de negócio, estratégias de visibilidade ou construção de relacionamentos. Estas dimensões dificilmente poderiam ser apreendidas através de questionários fechados ou métodos puramente quantitativos, exigindo, assim, uma metodologia que valorize a riqueza do discurso dos participantes e a compreensão contextualizada (Hennink et al., 2020). Neste sentido, a natureza exploratória da investigação permite não apenas confirmar elementos já identificados pela literatura, mas também abrir espaço para que surjam novos significados e interpretações relevantes, alinhando-se com a lógica indutiva característica da análise qualitativa (Bryman, 2016).

A presente dissertação procura responder à seguinte questão de investigação:
"Que motivos levam as empresas a recorrer ao LinkedIn para efeitos de *social selling* e que resultados esperam obter?"

De forma a operacionalizar esta questão, foram definidos objetivos específicos que orientaram todo o processo empírico:
- Identificar os principais motivos que levam os profissionais e as organizações a adotar o LinkedIn como ferramenta de *social selling*;
- Explorar as estratégias e práticas implementadas na plataforma para potenciar a visibilidade e o relacionamento com clientes;
- Compreender os resultados esperados e percecionados decorrentes da utilização da plataforma, tanto ao nível individual como organizacional;

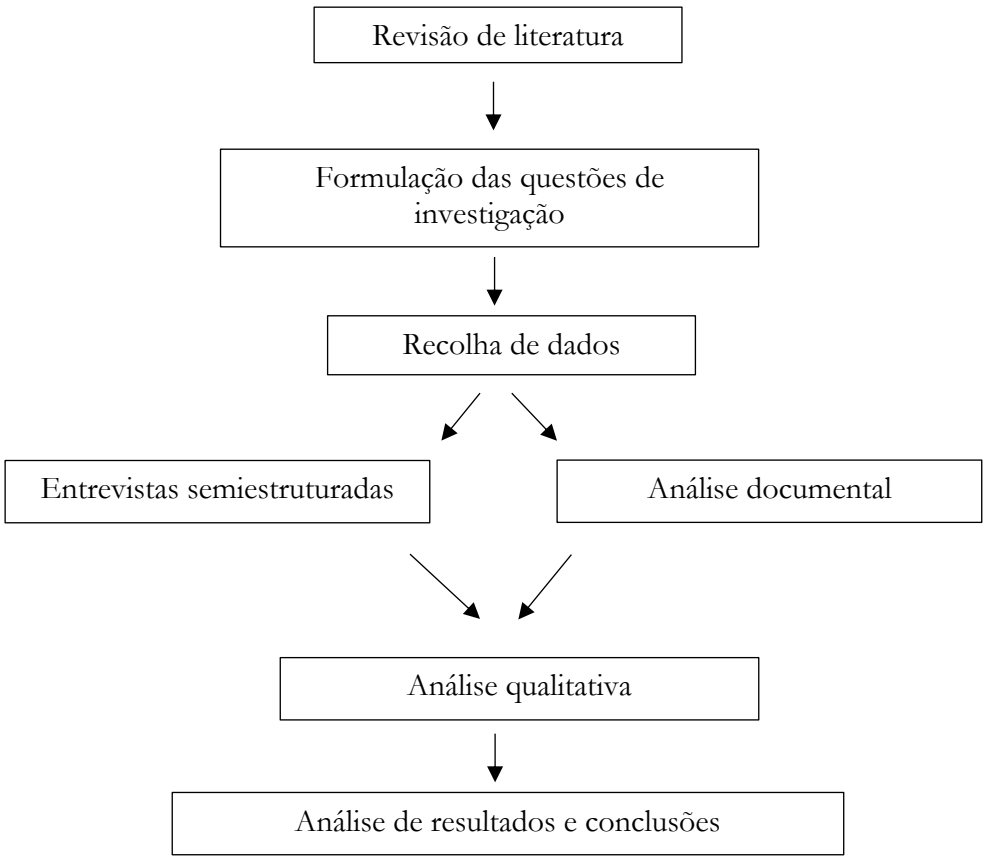
- Analisar ainda os desafios e limitações associados ao uso do LinkedIn em contexto comercial B2B.

Estes objetivos permitiram estruturar o guião das entrevistas (Anexo 1) e funcionaram como referência constante para a interpretação e análise dos dados recolhidos.

3.2. Entrevistas semiestrtuturadas

Como explicado pela Figura 2, a recolha de dados baseou-se essencialmente em entrevistas semiestruturadas, complementadas por uma análise documental de literatura académica e relatórios de mercado sobre *social selling* e redes sociais.

Figura 2 - Metodologia da investigação



As entrevistas semiestruturadas foram selecionadas como principal técnica por combinarem duas vantagens: por um lado, asseguram a comparabilidade entre entrevistas, uma vez que se apoiam num guião comum; por outro, oferecem flexibilidade para explorar em maior profundidade tópicos que surjam espontaneamente durante a conversa (Quivy & Campenhoudt, 1998). Pretende-se ter acesso a informação rica, complexa e profunda já que, apesar de haver alguma estruturação, o entrevistado tem liberdade de resposta na sua própria linguagem preservando a complexidade da entrevista, havendo ainda espaço para questões que não foram previamente definidas tendo em consideração o fluxo da conversa entre o entrevistador e o entrevistado (Clark et al., 2021; Esteves & Azevedo, 1998). Esta flexibilidade é particularmente importante num fenómeno em evolução como o *social selling*, em que práticas, perceções e resultados podem variar significativamente entre setores e perfis profissionais.

Em linha com Eisenhardt e Graebner (2007), este tipo de entrevistas permite recolher dados empíricos ricos, baseados em narrativas pessoais, que contribuem para a compreensão holística do fenómeno estudado. Além disso, a opção pelas entrevistas semiestruturadas revelou-se adequada para captar não apenas comportamentos observáveis, mas também as motivações e racionalizações subjacentes às práticas dos profissionais no LinkedIn.

O guião das entrevistas (Anexo 1) teve como base o *framework* de Barney-McNamara et al. (2021) (Figura 1) e inicia com uma introdução ao tema do estudo e à explicação de alguns conceitos base bem como ao esclarecimento de como será feita a recolha e tratamento dos dados. A introdução termina com a confirmação que o entrevistado aceita o procedimento e se dá o seu consentimento informado para a gravação e posterior análise e tratamento dos dados. Seguem-se algumas perguntas para obtenção de informações relacionadas com as características do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas em formato remoto via Zoom, garantindo conveniência para os participantes e permitindo uma maior diversidade geográfica. Cada entrevista teve uma duração média de 45 minutos.

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos integralmente, com recurso ao software Nvivo, de modo a assegurar maior rigor no registo. As transcrições foram armazenadas de forma segura, garantindo a proteção dos dados.

3.3. Amostra

A amostra foi definida através de uma estratégia não probabilística e intencional. Este tipo de amostragem é o mais adequado em investigações qualitativas de natureza exploratória, uma vez que privilegia a seleção de participantes que apresentam características específicas relacionadas com o fenómeno em estudo (Bryman, 2016).

Foram considerados como critérios de inclusão:
- Utilização frequente do LinkedIn para fins profissionais e comerciais;
- Experiência em funções ligadas a vendas, consultoria, empreendedorismo ou gestão;
- Prática ativa na criação de conteúdos, *networking* ou captação de clientes;
- Disponibilidade para participar numa entrevista em profundidade.

No total, foram realizadas 10 entrevistas, abrangendo profissionais com funções diversas, tais como gestores de redes sociais, *business developers*, consultores, empreendedores, *coaches*, distribuídos por diferentes setores de atividade (publicidade/comunicação, marketing, IT, recursos humanos). Esta diversidade permitiu recolher perspetivas heterogéneas sobre a utilização do LinkedIn em contexto B2B, assegurando uma visão abrangente do fenómeno em estudo.

A recolha de dados foi interrompida quando se atingiu o ponto de saturação teórica (Glaser & Strauss, 1967), isto é, quando as respostas começaram a repetir padrões já observados, sem introduzir novas categorias relevantes para o estudo.

Aos participantes foi assegurado o anonimato e a confidencialidade da informação partilhada. Para esse efeito, cada entrevistado foi identificado apenas por um código alfanumérico (E1, E2, … E10), de acordo com a Tabela 1. Esta prática, comum na investigação qualitativa, protege a identidade dos participantes e garante a integridade do processo de análise.

Tabela 1 - Características da amostra por função e setor de atividade

Código	Função	Setor de atividade
E1	Gestor de redes sociais	Marketing
E2	Business developer	IT
E3	Freelancer	Marketing
E4	Empreendedor	Publicidade/comunicação
E5	Consultor	Recursos humanos
E6	Coach	Comunicação
E7	Empreendedor	IT
E8	Freelancer	Publicidade/comunicação
E9	Gestor de redes sociais	Marketing
E10	Consultor	Marketing

3.4. Análise de dados

A análise dos dados recolhidos foi conduzida de forma a identificar padrões, temas e relações emergentes nas respostas dos participantes. Após a transcrição integral das dez entrevistas, procedeu-se à codificação temática com o auxílio do NVivo.

A análise seguiu uma lógica dedutiva e indutiva em simultâneo: por um lado, partiu-se de categorias teóricas previamente identificadas na revisão de literatura (dedutivas), Tabela 2, como motivações, estratégias e resultados; por outro, emergiram novas categorias a partir do discurso dos entrevistados (indutivas), permitindo captar nuances não previstas inicialmente.

O processo de análise teve início com uma leitura exploratória de cada transcrição, orientada para o reconhecimento de padrões iniciais. Seguiu-se a construção iterativa de um livro de códigos, que foi sendo ajustado à medida que novas subcategorias surgiam. Por fim, procedeu-se à síntese das categorias emergentes, organizando-as em torno dos objetivos de investigação e assegurando assim validade ao estudo.

Tabela 2 - Temas definidos através da análise de conteúdo dedutiva

Temas	Subtemas
Motivações	Posicionamento profissional/marca pessoal
	Networking
	Reputação/autoridade
Estratégias	Criação de conteúdo profissional
	Interação ativa
Resultados esperados	Oportunidades profissionais
	Reconhecimento/credibilidade

4. Análise de resultados

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da investigação, obtidos a partir das entrevistas realizadas com dez profissionais que utilizam o LinkedIn de forma ativa em contexto *business-to-business* (B2B). O objetivo é compreender as motivações que levam os utilizadores a recorrer ao LinkedIn para efeitos de *social selling*, as estratégias implementadas, os resultados esperados e percecionados, bem como as principais dificuldades associadas.

A análise seguiu uma lógica dedutiva e indutiva em simultâneo: por um lado, partiu-se de categorias teóricas previamente identificadas na revisão de literatura (dedutivas), como motivações, estratégias e resultados; por outro, emergiram novas categorias a partir do discurso dos entrevistados (indutivas). Esta abordagem permitiu confirmar tendências já apontadas pela literatura e, em simultâneo, identificar novas práticas e perceções que enriquecem a compreensão do fenómeno.

A apresentação dos resultados será organizada por categorias, ilustrada com excertos das entrevistas e acompanhada da respetiva discussão em articulação com a revisão da literatura. A análise não se limita à descrição, procurando também discutir como estes resultados dialogam com a literatura existente e quais as suas implicações para a prática do *social selling* em contexto B2B.

4.1. Codificação temática

De acordo com a Tabela 3, o processo de análise permitiu organizar os dados em quatro grandes categorias: Motivações, Estratégias, Resultados Esperados e Dificuldades Categorias.

Tabela 3 - Codificação temática

Temas	Subtemas	Fontes	Referências
Motivações	Posicionamento profissional/marca pessoal	9	14
	Networking	7	11
	Reputação/autoridade	9	14
	Cartão de visita	2	2
	Visibilidade internacional	3	5
Estratégias	Criação de conteúdo profissional	10	20
	Interação ativa	10	15
	Conteúdo por impulso/sem estratégia definida	6	8
	Planeamento do conteúdo	4	5
	Estilo descontraído	6	9
Resultados esperados	Oportunidades profissionais	10	20
	Reconhecimento/credibilidade	9	14
	Captação de investidores	1	2
Dificuldades	Restrições profissionais	10	12
	Presença ativa	5	8

A análise do quadro mostra que os códigos dedutivos mais transversais foram o posicionamento profissional/marca pessoal e as oportunidades profissionais, ambos referidos por quase todos os entrevistados. Também o *networking* e a reputação surgem de forma consistente em grande parte das entrevistas.

Paralelamente, emergiram códigos indutivos que enriquecem a análise, como o conteúdo por impulso e o estilo descontraído e autêntico, dimensões que não estavam previstas inicialmente. mas que refletem práticas efetivas dos participantes.

4.1.1. Motivações para o uso do LinkedIn

As principais motivações identificadas na Tabela 4 - o posicionamento profissional, o reforço da marca pessoal, o *networking*, a construção de reputação e a visibilidade internacional - confirmam a literatura sobre *social selling* em B2B, de acordo com o *framework* de Barney-McNamara et al. (2021). Tal como referem Ancillai et al. (2019), o *social selling* assenta na construção de relações e na criação de confiança, em vez da mera promoção de produtos ou serviços. Os entrevistados sublinharam que o LinkedIn é utilizado para consolidar o posicionamento profissional e a marca pessoal, reforçando a credibilidade junto de clientes e parceiros.

Um dos entrevistados destacou: "O LinkedIn é, na prática, o meu cartão de visita digital. É lá que consigo mostrar quem sou e o que já fiz." (E4). Outro reforçou: "Ajuda-me a manter a minha reputação atualizada, mesmo quando não estou ativamente à procura de clientes." (E5)
Estas perceções convergem com Godinho e Loureiro (2021), que descrevem a plataforma como um cartão de visita digital indispensável em contexto B2B.

O *networking* surge como outra motivação central, alinhado com Sundström et al. (2021), que apontam o LinkedIn como meio privilegiado para criar proximidade com decisores.
"Estar presente no LinkedIn é estar onde os diretores e CEOs estão." (E7).
Outro reforçou: "Funciona como uma rede de proximidade com clientes e decisores." (E3)

Para além dos motivos previstos teoricamente, emergiram novas motivações, como o LinkedIn enquanto cartão de visita para freelancers e empreendedores, bem como a busca por visibilidade internacional, confirmando Cortez e Dastidar (2022), que salientam a natureza global da plataforma.
"Como freelancer, é a forma mais simples de mostrar o que faço e atrair potenciais clientes." (E6). Empreendedores destacaram-na como montra do negócio: "O LinkedIn é o cartão de visita do meu estúdio." (E7). Ainda, alguns entrevistados referiram a visibilidade internacional: "Permite-me chegar a pessoas de outros países, nomeadamente no Dubai." (E8)

Tabela 4 - Síntese das motivações identificadas

Motivações principais	Exemplos de evidência	Literatura associada
Posicionamento profissional/marca pessoal	"Ajuda a consolidar a minha imagem" (E5)	Ancillai et al. (2019)
Networking	"Funciona como uma rede de proximidade com clientes" (E3)	Sundström et al. (2021)
Reputação/autoridade	"As pessoas associam-me logo a determinadas competências" (E5)	Kumar & Sharma (2021)
Cartão de visita	"É a montra do meu negócio pessoal" (E6)	Godinho & Loureiro (2021)
Visibilidade internacional	Permite chegar a pessoas de outros países" (E7)	Cortez & Dastidar (2022)

4.1.2. Práticas de *social selling* adotadas

Como podemos perceber pela Tabela 5, a análise mostra grande diversidade nas estratégias de utilização do LinkedIn, destacando-se a criação de conteúdo profissional e a interação ativa. Estas dimensões confirmam a visão de Sundström et al. (2021), que identificam o conteúdo como motor do *engagement*, e de Itani et al. (2017) que sublinham o papel da escuta ativa na construção de relações comerciais.

"Publico sobretudo sobre os projetos da minha equipa e artigos da área, porque sei que isso gera credibilidade." (E1).

Outro acrescentou: "Partilho *insights* de campanhas que admiro, para mostrar que estou atualizado com tendências." (E2).

Além disso, a interação ativa com outros utilizadores (comentários e mensagens privadas) foi mencionada como forma eficaz de gerar conversas que se transformam em oportunidades de negócio, "O que funciona melhor é mesmo comentar as publicações dos outros. É aí que surgem conversas que depois podem evoluir para negócios." (E9). Outro testemunho: "Respondo a todas as mensagens privadas, porque muitas vezes é aí que começam oportunidades." (E10).

Este resultado encontra suporte em Itani et al. (2017), que destacam a escuta ativa e a interação como pilares do *social selling*.

Vários entrevistados referiram ainda um planeamento de publicações semanais, reforçando a consistência: "Procuro publicar pelo menos duas vezes por semana, porque noto que o algoritmo valoriza essa frequência." (E2). Isto confirma Godinho e Loureiro (2021), que defendem a regularidade como determinante para o sucesso.

A curadoria de conteúdos de terceiros e a variedade de formatos (vídeos, *podcasts*, sondagens) refletem a adaptação às tendências digitais. Em contrapartida, surgiram também práticas menos estruturadas, como conteúdo por impulso, que mostram a relevância da autenticidade, mas podem comprometer consistência.
Contudo, emergiram práticas espontâneas: "Às vezes publico sem pensar muito, só porque achei algo interessante." (E6). Outro partilhou: "Não sigo estratégia definida, partilho quando sinto vontade." (E8).

Por fim, a adoção de um estilo descontraído e autêntico contrasta com a rigidez tradicional das comunicações corporativas, em linha com Cortez e Dastidar (2022), que sublinham o papel da autenticidade na construção de confiança em ambientes B2B.
"Não gosto de formalismos exagerados, escrevo como se estivesse a falar com colegas." (E4). Isto confirma a importância da comunicação autêntica em redes profissionais.

Tabela 5 - Estratégias mais comuns no LinkedIn

Estratégias	Exemplos	
Conteúdo profissional	Artigos e partilha de campanhas	Confirma literatura sobre credibilidade
Interação ativa	Comentários, mensagens privadas, pedidos de conexão	Cria oportunidades indiretas
Planeamento	Planeamento dos posts	Reforça consistência
Conteúdo por impulso	Posts espontâneos	Mostra autenticidade
Estilo descontraído	Escrita próxima, acessível	Cria proximidade com o público

4.1.3. Resultados Esperados da adoção do Linkedin no social selling

Os resultados esperados reforçam a importância do LinkedIn como ferramenta de *social selling*. De acordo com a Tabela 6, os entrevistados referiram sobretudo oportunidades profissionais e reconhecimento/credibilidade, em linha com Kumar e Sharma (2021), que identificam estas dimensões como os principais benefícios percebidos pelos utilizadores.

Um exemplo ilustrativo foi dado por E2: "Já recebi vários convites de recrutadores que chegaram até mim apenas por causa das minhas publicações.". Este testemunho confirma que a atividade consistente na plataforma gera visibilidade junto de *stakeholders* estratégicos.

O reconhecimento e a credibilidade também foram salientados: "As pessoas associam-me logo a determinadas competências." (E5). "Já tive clientes a dizer que confiaram em mim porque me acompanharam no LinkedIn." (E3). Estes testemunhos reforçam a relevância da reputação digital.

Além destes resultados, emergiram benefícios como convites para palestras, *webinars* ou *podcasts*, bem como a captação de investidores. "Conseguimos marcar reuniões com potenciais investidores porque viram *posts* meus." (E7). Estes dados confirmam Barney-McNamara et al. (2021), que sublinham que o *social selling* transcende a prospeção direta, criando valor em múltiplas dimensões.

Tabela 6 - Resultados esperados da atividade no LinkedIn

Resultados esperados	Exemplos	Literatura associada
Oportunidades profissionais	Agendamento de reuniões, contacto de potenciais clientes e recrutadores, convites para eventos/participação em conferências	Ancillai et al. (2019) Cortez & Dastidar (2022)
Reconhecimento	Maior autoridade	Kumar & Sharma (2021)
Captação de investidores	Interesse de investidores no negócio	Barney-McNamara et al. (2021)

4.1.4. Desafios e limitações encontrados

As principais dificuldades identificadas relacionam-se com restrições profissionais e a necessidade de consistência na atividade. Em setores sensíveis, a necessidade de confidencialidade impede a partilha de determinados conteúdos, como referido por E3: "Nem sempre posso partilhar o que faço, porque trabalho com concorrentes diretos e preciso de ter cuidado.". Este resultado está alinhado com Sundström et al. (2021), que destacam as barreiras à partilha de informação em contexto B2B.

Outra limitação recorrente prende-se com a exigência de manter uma presença constante na plataforma, o que implica tempo e disciplina. E8 referiu: "O maior desafio é manter consistência. Quando passo algumas semanas sem publicar, noto logo menos interação.". Outro reforçou: "Sinto que preciso de estar sempre presente, o que é desgastante." (E5) Este ponto reforça Godinho e Loureiro (2021), que destacam a consistência como fator crítico de sucesso no *social selling*.

Freelancers revelaram maior vulnerabilidade: "Se não publico, parece que deixo de existir para potenciais clientes." (E6). Esta pressão mostra que o impacto das dificuldades varia de acordo com o perfil profissional.

4.1.5. Categorias Emergentes

As categorias emergentes acrescentaram novas perspetivas sobre a utilização do LinkedIn. A inspiração em tendências, referida por todos os entrevistados, confirma que a plataforma funciona não apenas como espaço de prospeção, mas também como fonte de aprendizagem e *benchmarking*, tal como indicado por Sundström et al. (2021). "Vejo *posts* de concorrentes e isso dá-me ideias para clientes." (E2). Outro referiu: "Sigo profissionais internacionais e muitas vezes adapto ideias ao meu contexto."

A ideia de que "as pessoas preferem interagir com pessoas e não com empresas" (E4) reforça a centralidade da autenticidade e da humanização na comunicação digital, um ponto também enfatizado por Cortez e Dastidar (2022). Outro testemunho: "Quando publico algo pessoal, noto mais interação." (E10)

Por último, a preocupação com ética e autenticidade, exemplificada pela denúncia de conteúdos falsos, introduz uma dimensão pouco explorada na literatura, sugerindo que a credibilidade online não depende apenas da frequência ou da relevância dos conteúdos, mas também da postura ética dos utilizadores.

4.1.6. Considerações Finais da Análise

A análise das entrevistas confirma que o LinkedIn é percecionado como uma ferramenta estratégica de *social selling* em contexto B2B, mas o seu impacto ultrapassa a mera prospeção de clientes. O LinkedIn contribui para a construção de reputação, credibilidade e para a criação de novas oportunidades profissionais, incluindo convites para eventos e atração de investidores.

Os códigos dedutivos confirmaram a literatura, como motivações ligadas ao posicionamento, estratégias de criação de conteúdo, resultados associados a oportunidades, enquanto os códigos indutivos revelaram dimensões adicionais como autenticidade, inspiração e ética. Esta articulação evidencia que a prática do *social selling* segue os fundamentos já identificados em estudos prévios, mas abre novas linhas de investigação sobre práticas emergentes.

O capítulo mostrou também diferenças entre perfis: *freelancers* veem o LinkedIn como uma montra, gestores de conta e *business developers* privilegiam a reputação organizacional e empreendedores sublinham a captação de investidores. Estas variações sugerem que a utilização do LinkedIn depende não apenas da estratégia individual, mas também do contexto profissional.

Em síntese, o LinkedIn surge uma plataforma multifuncional que reforça o papel das redes sociais na transformação do processo de vendas B2B, alinhando-se com as tendências teóricas, mas também revelando novas práticas que enriquecem o debate académico e oferecem insights práticos para profissionais da área.

5. Conclusões

5.1. Síntese e enquadramento da investigação

O presente estudo teve como objetivo investigar o fenómeno do *social selling* no LinkedIn em contexto *business-to-business* (B2B), procurando compreender os motivos que levam os profissionais e as organizações a recorrer a esta plataforma e os resultados que esperam obter. A pertinência do tema decorre da crescente integração das redes sociais nos processos comerciais, que têm vindo a transformar a prospeção, o relacionamento e a construção de reputação.

A literatura tem vindo a destacar o papel das redes sociais no reforço da confiança, na redução da incerteza e na criação de valor relacional (Ancillai et al., 2019; Itani et al., 2017). Contudo, apesar da relevância do tema, a produção científica ainda apresenta um caráter exploratório, com predominância de estudos quantitativos, centrados em contextos anglo-saxónicos ou setoriais muito específicos, como tecnologia e serviços (Kumar & Sharma, 2021). Esta realidade justificou a realização de uma investigação qualitativa, que permitisse captar perceções, motivações e práticas diretamente da perspetiva dos profissionais que utilizam o LinkedIn de forma ativa em contexto B2B. Através de dez entrevistas semiestruturadas, foi possível recolher testemunhos ricos e diversos, provenientes de profissionais de áreas como marketing, comunicação, tecnologia, recursos humanos e consultoria. Esta diversidade assegurou uma análise multifacetada do fenómeno, revelando tanto padrões comuns como especificidades associadas a diferentes perfis profissionais.

5.2. Resposta à questão de investigação

A questão central desta dissertação consistiu em compreender: "Que motivos levam as empresas a recorrer ao LinkedIn para efeitos de *social selling* e que resultados esperam obter?"

5.2.1. Motivos para a utilização do LinkedIn

A análise das entrevistas revelou que os principais motivos que impulsionam os profissionais a adotar o LinkedIn como ferramenta de *social selling* estão relacionados com:

- Posicionamento profissional e marca pessoal: o LinkedIn é percecionado como um "cartão de visita digital", indispensável para a consolidação de credibilidade e reputação em contexto B2B. Vários entrevistados destacaram a importância da plataforma para reforçar competências, transmitir confiança e diferenciar-se num mercado competitivo.
- *Networking* e proximidade com decisores: a concentração de líderes, gestores e CEOs no LinkedIn torna a plataforma um espaço privilegiado para estabelecer contacto direto com decisores estratégicos. Os entrevistados referiram que "estar no LinkedIn é estar onde os decisores estão", evidenciando a perceção de que a presença ativa amplia oportunidades de interação e colaboração.
- Reputação e autoridade: a publicação regular de conteúdos e a participação em discussões relevantes permitem consolidar uma imagem de especialista na área, aumentando a visibilidade e a influência profissional.
- Visibilidade internacional: especialmente para *freelancers* e empreendedores, o LinkedIn é visto como porta de entrada para mercados internacionais, facilitando a captação de clientes e parceiros fora do país de origem.
- Autenticidade e humanização: um motivo emergente prende-se com a valorização da autenticidade no discurso. A utilização de um estilo descontraído e próximo foi referida como forma de gerar maior envolvimento e de construir relações de confiança mais sólidas.

Estes resultados confirmam e expandem a literatura, que já apontava a construção de reputação, a credibilidade e a confiança como pilares centrais do *social selling* (Ancillai et al., 2019; Sundström et al., 2021). Contudo, acrescentam novas dimensões, como a valorização da autenticidade e da visibilidade internacional, aspetos menos explorados nos estudos prévios.

5.2.2. Resultados esperados da utilização do LinkedIn

No que respeita aos resultados esperados, os entrevistados apontaram três grandes categorias:

- Oportunidades profissionais: foram referidos casos de novos clientes, parcerias estratégicas e convites para colaborações resultantes diretamente da atividade no

LinkedIn. Este resultado reforça a ideia de que a plataforma funciona como geradora de *leads* e aceleradora de processos comerciais (Kumar & Sharma, 2021).

- Reconhecimento e credibilidade: a consistência na publicação de conteúdos e na interação ativa gera perceções de autoridade e confiança junto de *stakeholders*, o que se traduz em maior facilidade no estabelecimento de relações comerciais.
- Captação de investidores e participação em eventos: nalguns casos, a atividade no LinkedIn resultou em convites para palestras, *webinars* ou *podcasts*, bem como no interesse de investidores. Estes efeitos mostram que os resultados do *social selling* transcendem a dimensão estritamente comercial, abrangendo também oportunidades de visibilidade e de desenvolvimento profissional.

5.2.3. Diferenças entre perfis profissionais

A análise evidenciou diferenças significativas entre perfis profissionais:

- *Freelancers* valorizam sobretudo o LinkedIn como montra pessoal e principal canal de atração de clientes.
- Gestores e consultores enfatizam o reforço da reputação e a credibilidade junto de clientes e parceiros.
- Empreendedores destacam a captação de investidores e a visibilidade internacional como fatores críticos.

Estas diferenças sugerem que o impacto do LinkedIn não é homogéneo, variando consoante os objetivos e necessidades de cada utilizador, o que alinha com a literatura sobre personalização e segmentação de estratégias de *social selling* (Cortez & Dastidar, 2022).

5.2.4. Dimensões emergentes

Para além dos resultados esperados, surgiram dimensões adicionais não previstas inicialmente, como:

- Inspiração e aprendizagem: o LinkedIn foi descrito como fonte de ideias e tendências, funcionando como espaço de *benchmarking*.

- Ética e autenticidade: alguns entrevistados destacaram a importância da postura ética e da transparência, apontando riscos de conteúdos manipulados ou pouco genuínos.

Estas dimensões revelam que o LinkedIn não é apenas um canal de venda, mas também um espaço de partilha de conhecimento e de construção de confiança baseada em valores.

5.3. Contributos teóricos

Este estudo oferece contributos relevantes para a literatura sobre *social selling* em B2B. Em primeiro lugar, confirma evidências anteriores sobre o papel do LinkedIn na construção de reputação, na geração de *leads* e na criação de valor relacional (Ancillai et al., 2019; Kumar & Sharma, 2021).

Em segundo lugar, acrescenta novas dimensões pouco exploradas, como a valorização da autenticidade, a importância da comunicação descontraída e o papel da visibilidade internacional.

Outro contributo consiste na diferenciação de resultados por perfil profissional, mostrando que *freelancers*, consultores e empreendedores atribuem pesos distintos aos benefícios do LinkedIn. Esta constatação contrasta com a literatura que tende a tratar os utilizadores de forma homogénea, sugerindo a necessidade de maior nuance na análise do fenómeno.

Por fim, a investigação reforça a pertinência das abordagens qualitativas na compreensão do *social selling*, ao captar nuances discursivas e motivações que dificilmente seriam reveladas em estudos quantitativos.

5.4. Contributos práticos

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem orientações concretas para profissionais e organizações.

Para os profissionais de vendas, consultores e empreendedores, os dados evidenciam a importância de:

- Manter uma presença consistente e ativa na plataforma;

- Investir na criação de conteúdos relevantes, equilibrando dimensões técnicas e relacionais;
- Adotar uma comunicação autêntica e humanizada, capaz de gerar confiança e proximidade;
- Diversificar formatos (artigos, vídeos, sondagens) para maximizar alcance e envolvimento.

Para as organizações, o estudo sublinha a necessidade de alinhar a utilização do LinkedIn com a estratégia corporativa, promovendo:

- Formação em competências digitais e de *social selling*;
- Políticas que incentivem os colaboradores a atuar como embaixadores da marca;
- Integração do LinkedIn em processos mais amplos de marketing e vendas, evitando uma utilização isolada ou meramente individual.

5.5. Limitações da investigação

Apesar dos contributos alcançados, a investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a amostra foi reduzida (10 entrevistas) e intencional, o que limita a generalização dos resultados. Em segundo lugar, os participantes pertenciam maioritariamente a setores ligados ao marketing, comunicação e tecnologia, reduzindo a diversidade setorial.

Outro aspeto a considerar é o possível viés de desejabilidade social, dado que os entrevistados podem ter procurado transmitir uma imagem mais favorável das suas práticas. Além disso, a natureza qualitativa da investigação não permite estabelecer relações causais diretas entre atividade no LinkedIn e desempenho comercial.

5.6. Sugestões para investigações futuras

Para ultrapassar estas limitações e aprofundar o tema, futuras investigações poderão:

- Adotar metodologias mistas, combinando entrevistas qualitativas com questionários de larga escala;
- Realizar estudos longitudinais, que acompanhem a evolução da atividade no LinkedIn e os seus impactos ao longo do tempo;

- Explorar o papel do *social selling* em setores ainda pouco estudados, como indústria transformadora ou PME tradicionais;
- Desenvolver e validar métricas específicas para avaliar dimensões como autenticidade percebida, alinhamento entre discurso e prática e impacto efetivo em resultados comerciais.

5.7. Considerações finais

Em síntese, este estudo demonstra que o LinkedIn se consolidou como uma ferramenta estratégica de *social selling* em contexto B2B, oferecendo múltiplos benefícios para profissionais e organizações.

Os resultados revelam que os principais motivos para a sua utilização estão relacionados com a construção de reputação, a criação de redes de valor e a busca por novas oportunidades. Os benefícios esperados incluem o reforço da credibilidade, a geração de oportunidades profissionais e a captação de investidores, sendo ainda realçada a importância da autenticidade e da humanização na comunicação digital.

Ao confirmar tendências da literatura e ao revelar novas dimensões, esta investigação contribui para uma compreensão mais abrangente e contextualizada do *social selling* no LinkedIn. Em termos práticos, fornece orientações claras para profissionais e empresas que pretendem maximizar o potencial da plataforma, sublinhando que o sucesso depende não apenas da presença digital, mas da sua gestão estratégica, consistente e autêntica.

Deste modo, conclui-se que o *social selling* no LinkedIn não constitui apenas uma ferramenta acessória, mas antes uma competência crítica para o futuro das vendas em mercados digitais, dinâmicos e altamente competitivos.

6. Referências Bibliográficas

Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. Industrial Marketing Management, 53, 172–180. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003

Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). V Digital transformation and value-based selling activities: Seller and buyer perspectives. Baltic Journal of Management, 16(2), 298-317. https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B2B social selling. Industrial Marketing Management, 82, 293–308. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002

Barney-McNamara, B., Peltier, J. W., Chennamaneni, P. R., & Niedermeier, K. E. (2021). Developing a framework for social selling: A theoretical perspective and research agenda. Journal of Research in Interactive Marketing, 15(3), 477–497. https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2020-0108

Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.

Caramez, P. (2022). Vencer com o LinkedIn (2ª ed). Amazon. ISBN 978-9729893322.

Clark, T., Foster, L., Bryman, A., & Sloan, L. (2021). Bryman's Social Research Methods (6.ª ed.). Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/353841716_Bryman's_Social_Research_Methods_Sixth_Edition

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.

Cortez, M. R., & Dastidar, G. S. (2022). A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality. Journal of Business Research, 145, 92–105. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.086

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888

Esteves, A. J., & Azevedo, J. (1998). Metodologias qualitativas para as ciências sociais (U. d. P. F. d. L. I. d. Sociologia, Ed.). http://hdl.handle.net/10216/9161

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine Publishing Company. https://ethnographyworkshop.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/glaser-strauss-1967-the-discovery-of-grounded-theory-strategies-for-qualitative-research-unknown.pdf

Godinho, V., & Loureiro, S. M. C. (2021). An exploratory study of social selling on LinkedIn: The concept and its implications. In P. P. Balasubramanian et al. (Eds.), Marketing and smart technologies, 391–406. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_34

Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. Industrial Marketing Management, 54, 71–79. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002

Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). Qualitative research methods (2nd ed.). Sage publications.

Hunter, G. K., & Perreault, W. D., Jr. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 26(2), 95–113. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260201

Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. Industrial Marketing Management, 66, 64–79. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012

Kumar, V., & Sharma, A. (2021). Leveraging social media for B2B sales: Insights and directions for future research. Journal of Business Research, 125, 621–633. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.020

Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. Journal of Interactive Marketing, 25(1), 37–50. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002

LinkedIn. (2024). From Social Selling Index (SSI) to AI. https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/the-social-selling-index-ssi

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). Manual de investigação em ciências sociais (2.ª ed.). Gradiva. https://tecnologiamidiaeinteracao.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf

Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. Technology in Society, 62, 101324. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. Journal of Marketing Research, 19(3), 343–351. https://doi.org/10.2307/3151568

Sundström, M., Alm, K. H., Larsson, N., & Dahlin, O. (2021). B2B social media content: Engagement on LinkedIn. Journal of Business & Industrial Marketing, 36(6), 990–1009. https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0078

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. Journal of Marketing Theory and Practice, 20(2), 122–146. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201

Anexos

Anexo 1 - Guião das entrevistas

Questão	Referência	Dimensão Framework
O que o levou a começar a usar o LinkedIn de forma mais ativa?	As motivações individuais e a atitude em relação à tecnologia são antecedentes do social selling "Jones et al, 2022; Guesalaga, 2016)	Antecedentes – Motivação / Atitude face à tecnologia
Como descreve a sua presença e estilo de comunicação na plataforma, e de que forma isso reflete a sua marca pessoal?	Características pessoais como orientação empreendedora, extroversão ou uso pessoal das redes sociais influenciam o uso profissional. (Correa et al., 2010; Dutot & Bergeron, 2016) A marca pessoal e os traços individuais influenciam o modo como o profissional se apresenta online. (Ancillai et al., 2019)	Social Selling Activities – Marca pessoal
Segue alguma estratégia? Que tipo de conteúdo costuma partilhar e com que frequência?	A orientação empreendedora está associada ao uso estratégico das redes sociais. (Dutot & Bergeron, 2016) As atividades de social selling incluem: marca pessoal, networking, escuta social e partilha de informação. (Ancillai et al., 2019)	Social Selling Activities – Partilha de conteúdo/Estratégia
Já retirou ideias de conteúdo, oportunidades ou abordagens profissionais a partir de observações no LinkedIn? Como é esse processo?	A escuta social e o consumo de conteúdos também fazem parte das práticas de social selling, ajuda a identificar tendências e insights relevantes. (Rodriguez et al., 2012)	Social Selling Activities – Escuta social
Tem alguma forma de medir o impacto da sua atividade no LinkedIn? Observa	A performance no LinkedIn pode ser potenciada por indicadores internos ou	Consequentes – Performance

métricas como visualizações ou interações?	feedback informal. (LinkedIn SSI)	
Considera que a plataforma ajuda a reforçar a sua reputação ou autoridade na sua área?	A performance pode ser impactada indiretamente via visibilidade, reputação ou networking. (Guesalaga, 2016; Dutot & Bergeron, 2016) A construção de marca pessoal pode gerar confiança e atrair oportunidades- (LinkedIn SSI; Berkman, 2013)	Consequentes – Reputação / Visibilidade / Networking
Já teve alguma oportunidade profissional (cliente, parceria, convite, etc) que tenha surgido diretamente de uma interação no LinkedIn?	O networking digital facilita novas conexões e relacionamentos profissionais. (Agnihotri et al., 2012; Minsky & Quesenberry, 2016) Os principais resultados/consequentes esperados são: envolvimento do comprador, cocriação de valor e melhoria da performance profissional, ou seja, visibilidade, reputação e oportunidades. (Ancillai et al., 2019)	Consequentes – Performance / Networking
Considera que a sua presença no LinkedIn o(a) ajuda a perceber melhor as necessidades e tendências do mercado em que atua?	A orientação para o cliente e o conhecimento do mercado ampliam o impacto do LinkedIn. (Saxe & Weitz, 1982)	Social Selling Activities – Escuta social
O seu contexto profissional ou organização influencia de alguma forma a forma como usa o LinkedIn?	As empresas com forte orientação para o cliente ou tecnologia tendem a incentivar o uso do LinkedIn. (Hunter & Perreault, 2006; Vander Schee et al., 2020)	Consequentes – Cocriação de valor / Oportunidades