



Adriana do Carmo Roxo

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Coimbra, maio de 2024



Adriana do Carmo Roxo

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Análise Financeira**, realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Elisabete Duarte Neves. E coorientação do Professor Doutor Rui Jorge Rodrigues da Silva e da Professora Doutora Beatriz Rosa Lopes Cancela.

Coimbra, maio de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

À minha **Avó Ana**. Que acreditou sempre em mim, e em mim vive.

À minha **mãe** e ao meu **pai**. Que sempre me apoiaram incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

O caminho nem sempre é fácil, mas o importante é não desistir. Com o apoio de várias pessoas, o meu caminho tornou-se de facto mais leve. Por elas, a minha coragem, força e confiança foram recarregadas ao longo deste percurso.

Primeiro gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Maria Elisabete Duarte Neves, coorientador Professor Doutor Rui Jorge Rodrigues da Silva e coorientadora Professora Doutora Beatriz Rosa Lopes Cancela, que me incentivaram a cada passo dado, mostraram-se atentos e disponíveis e guiaram-me nesta realização, com os seus conselhos e partilha de conhecimentos e que, por isso, me encontro muito grata.

Aos meus pais, agradeço todo o esforço realizado para que este sonho se pudesse tornar realidade, agradeço todo o apoio e todas as palavras encorajadoras, agradeço por não me deixarem desistir e por nunca duvidarem de que eu, seria capaz. Ao meu irmão, uma das minhas maiores forças, a quem gosto de mostrar que nada é impossível.

Ao meu avô, agradeço a força para eu ser, e fazer, sempre melhor. À minha avó, que pelos seus olhos, demonstra o orgulho que tem em mim. E também, aos meus avós, que me acompanham a partir das estrelas, os meus anjos da guarda, que me fazem brilhar a cada passo que dou.

À minha amiga Dóris, pelos conselhos, pelo apoio e pela força, em todos os momentos.

E ainda, aos meus amigos, que me deram a mão no decorrer desta caminhada.

RESUMO

Atualmente, o digital, e de forma particular as redes sociais, têm desempenhado uma posição importante na vida das pessoas, mas também estão a começar a ser notáveis nas empresas. Assim, este estudo tem como objetivo perceber qual o impacto do uso das redes sociais no desempenho empresarial.

De forma a alcançar o objetivo proposto, procedeu-se a uma recolha de dados, através de um questionário estruturado entre dezembro de 2023 e abril de 2024, do qual resultou uma amostra constituída por 171 empresas portuguesas. Os dados obtidos foram testados em Smart PLS 4, e recorreu-se ao modelo *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) para testar as hipóteses propostas.

Os resultados demonstram que a adoção das redes sociais influencia fortemente o desempenho empresarial. E, por sua vez, o uso das redes sociais é influenciado pelas características organizacionais, mas principalmente pelo reconhecimento social, fortalecido pelos clientes.

Este trabalho é original, dado estar pouco explorado em contexto empresarial português, com cultura organizacional e características económicas específicas de um pequeno país orientado à banca. Além disso, o mesmo tem a capacidade de auxiliar os gestores e potenciais investidores ou reguladores a tomarem decisões informadas, que conduzam a mais desempenho empresarial e consequente, crescimento económico.

Palavras-chave: Desempenho Empresarial; Redes Sociais; Reconhecimento Social; Características Organizacionais; Cliente.

ABSTRACT

Currently, digital, and social networks, have played an important role in people's lives, but they are also starting to be notable in companies. Therefore, this study aims to understand the impact of using social networks on business performance.

To achieve this aim, we have collected data using a structured questionnaire between December 2023 to April 2024, which resulted in a sample consisting of 171 Portuguese companies. Our data was tested in Smart PLS 4, and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) model was used to test the proposed hypotheses.

The results point out that the adoption of social networks strongly influences corporate performance. Additionally, the use of social networks is influenced by organizational characteristics, but mainly by social recognition, strengthened by customers.

This work is original, as it is little explored in the Portuguese business context, with the organizational culture and economic characteristics specific to a small banking-oriented country. Furthermore, it can help managers and potential investors or regulators make informed decisions, which leads to greater corporate performance and, consequently, economic growth.

Keywords: Corporate Performance; Social networks; Social Recognition; Organizational Characteristics; Customer.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	14
1 CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA.....	17
1.1 Enquadramento teórico	17
1.2 Hipóteses de Investigação.....	21
1.2.1 Reconhecimento Social	21
1.2.2 Características Organizacionais.....	22
1.2.3 Redes Sociais.....	24
2 CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	26
2.1 Modelo conceptual de investigação	26
2.2 População e amostra	26
2.3 Método de recolha de dados	27
2.4 Operacionalização das variáveis.....	27
2.5 Teste Piloto e Pré-teste	29
2.6 Método de Análise de Dados	30
2.7 Caracterização da amostra	31
3 CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	36
3.1 Análise Preliminar	36
3.1.1 Caracterização da amostra.....	36
3.1.2 Estatística Descritiva	36
3.1.3 Coeficientes de impacto.....	37
3.1.4 Medidas de qualidade dos resultados	38
3.2 Resultados.....	39

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

3.3	Discussão de resultados	40
CONCLUSÃO.....		43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		45
APÊNDICES		57
APÊNDICE 1. “QUESTIONÁRIO: O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL”		58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Escalas de Medida	28
Tabela 2- Alfa de Cronbach.....	30
Tabela 3- Género e Idade da amostra	32
Tabela 4- Educação e Posição desempenhada da amostra	33
Tabela 5- Número de funcionários da empresa	33
Tabela 6- Uso das redes sociais na empresa.....	34
Tabela 7- Orçamento alocado com as redes sociais	35
Tabela 8- Plataformas de redes sociais utilizadas.....	35
Tabela 9- Estatística Descritiva das variáveis	37
Tabela 10- Coeficientes de Impacto	38
Tabela 11- Qualidade dos resultados	39
Tabela 12- Resultados	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Conceptual.....	26
Figura 2- Modelo de Medida.....	31

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AGT	Apoio da Gestão de Topo
ARS	Adoção das Redes Sociais
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
C	Compatibilidade
CO	Características Organizacionais
CR	<i>Composite Reliability</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DE	Desempenho Empresarial
EUROSTAT	Serviço de Estatísticas da União Europeia
I	Interatividade
IBM	<i>International Business Machines</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modelling</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PORDATA	Base de estatísticas certificadas sobre Portugal
RM	Reconhecimento da Marca
RS	Reconhecimento Social
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRW	<i>Standardized Regression Weights</i>
TOE	<i>Technology, Organization and Environment</i>

INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia, o desenvolvimento do mundo digital tem vindo cada vez mais a ser sentido (Seetharaman, 2020). Pelo que, as empresas devem ter a preocupação de se manterem atualizadas no decorrer do tempo, de forma a segurarem uma boa posição no mercado e ganharem vantagem competitiva (Dubbelink, Soria, & Constantinides, 2021; Luo, 2021). Apesar de todas as dificuldades criadas para a sociedade em geral, a partir de 2020, altura em que surgiu a pandemia covid-19, os meios tecnológicos foram mais procurados e usados, perante o confinamento obrigatório (INE, 2021). As redes sociais foram tomadas como um meio de entretenimento, mas também como um meio de trabalho e de relacionamento com as empresas, em que o objetivo principal era obter produtos/serviços (Mason, Narcum, & Mason, 2021). A era tecnológica encontrou um novo marco histórico, com adaptações, mas com crescimento exponencial (Dubbelink et al., 2021).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, 96,6% das empresas utilizaram computadores com ligação à internet para fins profissionais. Também neste ano, registou-se uma proporção de 59,4% de empresas que utilizaram meios de comunicação social, um aumento de 9,4% comparativamente a 2019 (INE, 2021). Destas, 97,9% utilizaram maioritariamente as redes sociais, seguindo-se de websites, e outros. Sendo assim, constata-se que o setor de tecnologia de informação e informática é um setor que se encontra em crescimento.

As redes sociais promovem o relacionamento com os clientes e possibilitam a sua fidelidade. Isto permite aumentar a visibilidade da marca e o número de clientes, através do acesso mais facilitado à informação. Sendo assim, as redes sociais podem ser vantajosas para alcançar potenciais negócios e fortes ligações com os clientes. Diversos autores, como Ahmad, Ahmad e Abu Bakar (2018), Tajudeen, Jaafar e Ainin (2018), Qalati, Yuan, Khan e Anwar (2021), Reimer (2023) exploraram a ligação entre estes fatores.

Tradicionalmente, num estudo clássico, Abrahamson (1991) defendeu a ideia de que, quanto maior o número de empresas que adote um tipo de tecnologia, maior é a pressão para que todas o façam. Por outro lado, Ray, Muhanna e Barney (2005) referiram que a

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

tecnologia afeta o desempenho de atendimento ao cliente, e quando acompanhada de outras capacidades pode tornar-se benéfica para o sucesso da empresa.

A relação com o cliente é priorizada no estudo de Wang, Po lo, Chi e Yang (2004). Um bom relacionamento com o cliente e o aumento da sua satisfação demonstra-se importante na criação de valor da empresa.

Nem todos os países apresentam as mesmas capacidades e recursos, capazes de sustentar a concorrência. No entanto, as redes sociais dão a oportunidade de suportar menores custos, comparativamente a formas tradicionais de marketing, o que permite a sua adoção por todo o tipo de empresas. Curtis et al. (2010) evidenciam esta situação, pois demonstram o aumento da tendência de uso das redes sociais nas organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Culnan, McHugh e Zubillaga (2010), cada vez mais as empresas estão a usar as redes sociais para se comunicarem com os clientes e aumentarem o seu sucesso. Porém, os autores sugerem que não basta criar uma presença online, para uma implementação mais bem-sucedida, a adoção deve ser consciente, deve haver a formação de uma equipa e a empresa deve ter capacidade para tal. Assim, os profissionais devem conhecer a melhor forma de usar as redes sociais e promover o desempenho empresarial (Paniagua & Sopena, 2014).

Atualmente, revela-se a continuação e até o aumento da importância do uso das redes sociais nas empresas, pois a criação de ideias mais inovadoras, com custos menores para o desenvolvimento destas e tempo de lançamento mais curto, são condições que permitem uma maior participação no mercado e o aumento de rentabilidade (Ahmad, Abu Bakar, & Ahmad, 2019). Neste contexto de crescimento global do setor e num ambiente macroeconómico específico e ainda pouco explorado, o objetivo primordial deste estudo é colmatar o gap identificado na literatura, procedendo à identificação e análise dos fatores que podem influenciar a adoção das redes sociais, e consequentemente o impacto das mesmas no desempenho das empresas portuguesas. Para alcançar este objetivo foi utilizado o modelo de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) a 171 empresas.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Pretende-se que esta dissertação contribua positivamente para que os gestores possam tomar as melhores decisões sobre a adoção das redes sociais na criação de valor para as empresas. Uma vez que a literatura no tema ainda não é vasta, ainda há diversas organizações com hesitações sobre a adoção das redes sociais e as suas vantagens, pelo que, este trabalho vem dar mais suporte aos resultados existentes, de forma a proporcionar um melhor relacionamento entre empresas e clientes, proporcionando mais e melhor conhecimento a gestores, investidores, reguladores e académicos.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à presente introdução. Seguidamente, apresenta-se a revisão de literatura, e as hipóteses de pesquisa formuladas. No capítulo dois é exposta a metodologia de estudo, incluindo o modelo de investigação, o método de recolha e análise de dados e a amostra. O capítulo três denota a análise preliminar aos resultados e posteriormente, são evidenciados os resultados obtidos e a discussão dos mesmos. Por fim, são apresentadas as conclusões deste estudo e as limitações, bem como, sugestões possíveis para investigações futuras.

1 CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Enquadramento teórico

O presente estudo pretende destacar o poder que as redes sociais podem deter no desempenho de uma empresa, principalmente através da sua relação com o cliente.

No estudo clássico de Han, Kim e Srivastava (1998) é demonstrado que, quando a cultura de uma empresa é orientada para o mercado, facilita a inovação organizacional, um fator-chave para o desempenho, ainda mais se esta acompanhar as mudanças rápidas do ambiente macroeconómico. Assim, os autores concluem que, a orientação para o cliente é altamente significativa para a organização.

Em linha com esta perspetiva está a teoria *Customer Relationship Management* (CRM), que enfatiza a gestão do relacionamento com o cliente. Esta teoria defende a gestão dos negócios, focada nos relacionamentos duradouros com clientes, através do uso de tecnologia apropriada (Ling & Yen, 2001; Bose, 2002). Neste sentido, como primeiro passo é importante a empresa conhecer o tipo de mercado em que atua e, portanto, o comportamento e preferências dos seus clientes. Posteriormente, poderá dedicar as suas atividades e decisões, tal como a personalização dos seus produtos/serviços, conforme as necessidades e interesses dos mesmos (Bose, 2002; Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002; Ahn, Kim, & Man, 2003). Assim, resultará a construção de um relacionamento de confiança, transparência e comunicação eficaz, tornando o cliente satisfeito e criando a possibilidade da sua fidelização (Ling & Yen, 2001; Zineldi, 2006).

De acordo com Galbreath e Rogers (1999), a relação CRM melhora o desempenho empresarial, mas para isso é necessária uma liderança sólida. O líder/gestor deve ser capaz, de por um lado, exigir um elevado nível de desempenho, mas por outro lado, deve também saber elogiar, ser otimista e mostrar entusiasmo. Em relação aos funcionários, também estes devem ser valorizados, pois se forem valorizados proporcionam serviço de maior qualidade aos clientes.

Chen e Popovich (2003) defendem a teoria CRM, e referem que a gestão do relacionamento com o cliente é uma combinação entre pessoas, processos e tecnologias, em que se desenvolve uma relação com o cliente, no intuito de o satisfazer. Porém, esta teoria requer uma reorganização nos processos de negócio, que leva a mudanças

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

organizacionais e à utilização dos avanços de tecnologia de informação. Sendo bem implementadas, multifuncionais e focadas no cliente, estas modificações em conjunto, têm um maior efeito na intenção de fidelização do mesmo e ainda, são capazes de criar lucratividade para a empresa. Assim, reforçam a importância de uma aliança entre tecnologia, processos e pessoas, essencial para cumprir este objetivo.

Os autores Khodakarami e Chan (2014) analisam também esta teoria e concluem que, através do feedback dos clientes, as empresas são capazes de melhorar os seus processos e práticas organizacionais. Os gestores são envolvidos na gestão e no desenvolvimento destes processos, e como tal, devem conhecer o sistema que se dedica ao cliente e apoiar os funcionários que o trabalham e desenvolvem, através de formação apropriada. Além disso, neste artigo é destacada a confiança que a empresa detém no cliente, de tal forma, que se demonstra disposta a alterar o seu processo organizacional.

Conjugada com esta teoria, as redes sociais podem facilitar o acesso às informações sobre os clientes e os seus comportamentos, tal como, a relação que a empresa pode manter com eles.

Segundo Kim e Wang (2019), é importante uma empresa beneficiar da evolução tecnológica e envolver os clientes através das redes sociais, de forma a melhorar o relacionamento com os próprios, aumentar as vendas e por conseguinte, melhorar o desempenho. O melhor uso das redes sociais e também, dos recursos de marketing tradicionais, proporcionam o crescimento de vendas e a melhoria da satisfação do cliente. A junção das redes sociais à prática do método CRM é vantajosa e capaz de elevar o valor de mercado de uma empresa, já que torna o acesso à informação dos clientes mais fácil, tal como, a construção do relacionamento com estes, pelo que estas duas estratégias unidas constituem um forte indicador para o desempenho empresarial. Por estas mesmas razões, Chuang (2020) defende que o uso das redes sociais tem um efeito positivo na relação entre a empresa e o cliente.

Também Harrigan, Miles, Fang e Roy (2020) e Gashi e Ahmeti (2021) mostraram que as redes sociais têm um forte impacto positivo no desempenho das organizações, em termos de fidelização por parte do cliente, bem como, o acesso mais rápido à informação e, portanto, o CRM juntamente com as redes sociais expressam efeito positivo no

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

desempenho. Os últimos autores ainda acrescentam que, com o feedback dos clientes, as empresas conseguem melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços. Além disso, expõem que a adoção do uso das redes sociais tem também, um impacto forte na satisfação dos gestores, que se expressa em melhores resultados, pois a própria empresa tem a possibilidade de receber recomendações para resolver problemas, motivando os colaboradores. Desta forma, as redes sociais influenciam o relacionamento com os clientes, a informação oportuna, construindo vantagem competitiva sustentável que conduz a um melhor desempenho empresarial (Li, Larimo, & Leonidou, 2021).

Almohaimmeed (2019), Kraus, Gast, Schleich, Jones e Ritter (2019), Ting, Abbasi e Ahmed (2020) e Wibowo, Chen, Wiangin, Ma e Ruangkanjanases (2021) defendem que uma boa impressão do cliente depende do conteúdo fornecido pelas redes sociais, daí a importância de criar conteúdos apelativos, uma vez que, vão influenciar o comportamento dos clientes. Esse conteúdo deve ser baseado na situação atual, relacionado com a empresa e relevante, para suscitar interesse constante no mercado. Uma boa relação com o cliente aumentará a disposição deste para comprar, e a vontade de ser tornar fiel à empresa. Assim, é importante organizar a programação e a regularidade de partilha de conteúdos, tal como, é importante perceber todos os detalhes das partilhas nas redes sociais (como o melhor horário para partilhar e o tipo de conteúdo), que vão influenciar o comportamento dos clientes, de forma a melhorar o desempenho das empresas. O conteúdo publicado nas redes sociais é um dos principais agentes influenciadores na interação dos clientes, tanto em nível de consumo/compra, como em termos de *likes*, comentários e partilhas (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy, & Goodman, 2019).

Numa perspetiva idêntica, Bozkurt, Gligor e Babin (2021) concluem que, quando os clientes percebem que uma marca é fortemente interativa nas redes sociais, têm uma maior disposição para comprar, influenciar os amigos e familiares, fornecer feedbacks e sugestões para contribuir para o desempenho da empresa. Porém, esta interatividade vai sempre variar, de acordo com a marca e o tipo de plataformas usadas. Ainda acrescentam que, os clientes se encontram dispostos a agregar valor às marcas, quando a resposta à sua solicitação é dada num período adequado. Ou seja, não basta implementar as redes sociais, também é necessário que posteriormente, haja um cuidado contínuo. Mishra (2019), Qin (2020) e Reimer (2023) demonstram que as redes sociais devem ser utilizadas

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

de forma estratégica, para ajudarem na construção de uma imagem de marca positiva e, assim poderem proporcionar valor acrescentado à empresa.

Também Chatterjee, Chaudhuri, et al. (2021) e Ribeiro-Navarrete, Botella-Carrubi, Palacios-Marqués e Orero-Blat (2021) consideram que os gestores devem ter experiência e formação adequada, na empresa devem ser implementadas novas ferramentas digitais, os funcionários devem receber formação e, por fim, as redes sociais devem ser atualizadas, para levar a empresa ao alto desempenho. Do mesmo modo, autores recentes como Abu Bakar, Ahmad e Ahmad (2019), Cheng e Shiu (2019), Muninger, Hammedi e Mahr (2019), Al-Omoush, Simón-Moya, Al-ma'aitah e Sendra-García (2021), Chatterjee, Rana, Tamilmani e Sharma (2021), Gamage, Gnanapala e Ashill (2023) e Kurdi et al. (2023) defendem a mesma ideia. Os autores reforçam também que, através destas ações, e com os recursos e capacidades da empresa, com o apoio e comprometimento dos gestores de topo nas mudanças organizacionais e no incentivo dos funcionários, as empresas poderão beneficiar desta iniciativa social, aplicando juntamente a estratégia CRM para a criação de mais valor sustentável.

Qalati, Li, Ahmed, Mirani e Khan (2021) resumem os principais benefícios da adoção das redes sociais no desempenho, mostrando que os gestores podem encorajar as empresas na sua adoção, pois estas, ajudarão a aumentar o desempenho empresarial, reduzir custos de marketing, alcançar mais clientes e encontrar potenciais aliados para impulsionar o crescimento futuro. Por outro lado, realçam que os gestores devem compreender de forma clara, como as redes sociais podem ser vantajosas na empresa, de modo a aumentar o desempenho e a imagem no mercado. Também Martín-Rojas, Garrido-Moreno e García-Morales (2020) afirmam que o uso das redes sociais é vantajoso para o desenvolvimento de capacidades proativas e inovadoras, que por sua vez, melhora o desempenho empresarial (Braojos, Benitez, & Llorens, 2019).

O uso das redes sociais permite construir uma melhor relação com os clientes, melhorando o fluxo de informação, que associado ao CRM e às capacidades de gestão da marca, conduz ao aumento da notoriedade da marca e do desempenho empresarial, como referem Foltean, Trif e Tuleu (2019), Garrido-Moreno, García-Morales, King e Lockett (2020), Tourani (2022), Bruce, Keelson, Amoah e Bankuoru Egala (2023) e Cao e Weerawardena (2023).

1.2 Hipóteses de Investigação

1.2.1 Reconhecimento Social

Um primeiro fator de estudo é o reconhecimento social, que se estabelece como uma perceção positiva sobre a empresa. Num mundo online, sem este reconhecimento, o uso das redes sociais torna-se desmotivante. Para o presente estudo, este conceito vai particularizar-se no reconhecimento da marca e na interação por parte dos clientes nas redes sociais, isto é, os *likes*, os comentários e as partilhas. Garg, Gupta, Dzever, Sivarajah e Kumar (2020) referem que estes atos aumentam o reconhecimento da marca que, por sua vez, proporciona o crescimento da empresa.

Ahmad et al. (2018) e Cao, Ajjan, Hong e Le (2018) sugerem que, os dois grandes benefícios expectáveis das redes sociais são a construção da marca e o aumento de vendas, porque através das mesmas é possível obter uma relação melhor e mais próxima com os clientes. Estes autores concluem que quanto maior for o benefício esperado pelo uso das redes sociais, maior a probabilidade do seu uso.

Tajudeen et al. (2018) consideram as redes sociais como redes de comunicação interativas, pois permitem uma comunicação bidirecional, em vez de se tratar de transmissões direcionadas à população, e, portanto, adotar o uso das redes sociais aumenta o desempenho do site e a credibilidade da marca. Desta forma, detetam que a interatividade está positivamente associada ao uso das redes sociais.

Um cliente que se interesse pela marca e pelo que ela representa, pode-se envolver em termos de compras, partilhas e referências e contribuir assim, para o desempenho da organização no mercado, segundo a perspetiva de Garg et al. (2020). Os autores detetam uma relação significativa e positiva entre as práticas das redes sociais e o envolvimento do cliente, que gosta da marca e através de *likes*, partilhas e comentários, acaba por divulgá-la e, por sua vez, contribuir para melhorar o desempenho da organização.

A visibilidade impacta a empresa pela confiança depositada na equipa, intenção de compra do cliente e desafios que surgem. Por outro lado, empresas com maior visibilidade são mais reconhecidas pelos indivíduos, e por este motivo, ganham maior confiança e interesse em investir neste ramo online. Este contribui para melhorar as atividades comerciais e para construir a marca de uma forma mais facilitada. Também as empresas

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

que interagem mais com os clientes, aumentam o nível de confiança destes, o que por sua vez, pode aumentar as vendas e a fidelidade à marca, refletem Chatterjee e Kumar Kar (2020) e Qalati, Yuan et al. (2021).

De acordo com Sedalo, Boateng e Kosiba (2022), através das redes sociais pode ocorrer a divulgação das empresas a um custo mínimo e de forma rápida. As empresas partilham as informações com os clientes e estes podem enviar feedbacks, permitindo a estas transformar clientes pouco satisfeitos em clientes fiéis, e deste modo, aumentar a notoriedade da marca e promover o crescimento da empresa.

Pelo exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O reconhecimento social influencia positivamente a adoção das redes sociais.

1.2.2 Características Organizacionais

As características organizacionais referem-se ao apoio da gestão de topo, essencial na adoção das redes sociais, já que poderá haver necessidade de uma alteração de estratégia da empresa para um maior foco no cliente. Adicionalmente, também se refere há compatibilidade entre o uso das redes sociais e toda a atividade e objetivos da organização.

O departamento de gestão tem uma função muito importante no cumprimento deste objetivo, pois deve verificar a viabilidade do investimento do uso das redes sociais, através da análise das capacidades e recursos de uma organização. Além disso, deve verificar também, a compatibilidade do uso das redes sociais com a cultura da empresa. De acordo com Chen e Popovich (2003), a gestão de topo deve apoiar os funcionários a adaptarem-se às mudanças que possam surgir, para que também eles as aceitem na cultura da organização, o que nesse caso irá proporcionar uma nova motivação e alteração no tratamento dos clientes.

Chong e Chan (2012) expõem que a compatibilidade descreve o grau em que uma inovação é ajustável às necessidades, valores e práticas de um potencial adotante. Também os autores Odoom, Anning-Dorson e Acheampong (2017) afirmam que as organizações, na presença de compatibilidade, descrita pela integração das redes sociais

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

nas mesmas, respeitando os seus valores e objetivos, mostram-se capazes de promover a conquista de clientes de forma mais eficaz e eficiente. Desta forma, o estudo destes autores deteta uma influência positiva e significativa entre esta variável e a adoção deste meio de comunicação social abordado.

Os gestores executivos desempenham um papel importante na decisão de adotar as redes sociais e na definição das suas finalidades. É importante que estes auxiliem e demonstrem preparação e competências necessárias para adotar as mesmas, a toda a organização, de forma a transmitirem segurança e confiança, encorajando a aplicação destas nas empresas. Cao et al. (2018) e Puriwat e Tripopsakul (2021) mostram que, quanto maior a probabilidade de a organização perceber que está internamente preparada para adotar as redes sociais, maior será a probabilidade de utilizá-las. Para além disso, quanto maior a probabilidade da organização se concentrar em objetivos estratégicos em toda a cadeia de abastecimento, melhor a comunicação, acessos mais rápidos, e maior a probabilidade de utilizar as redes sociais.

AlSharji, Ahmad e Abu Bakar (2018), de Ahmad et al. (2019) e de Martín-Rojas et al. (2020) mostram empiricamente que o apoio da administração é fundamental para a adoção das redes sociais, pelo que também se demonstrou significativo e positivo, pois desempenha um papel vital ao definir como as redes sociais se podem enquadrar na estratégia global da empresa, ao promover o seu uso eficaz, ao apoiar os funcionários da organização e, ao incentivar e recompensar pela criatividade e inovação, beneficiando assim com o seu envolvimento proativo. Por outro lado, e de acordo com os últimos autores, as redes sociais podem desenvolver atividades de inovação com sucesso, e afetar de forma positiva e significativa, o desempenho global da organização, ao serem usadas como meios de estratégias de produtos e processos.

Qalati, Yuan et al. (2021) e Ali Abbasi, Abdul Rahim, Wu, Iranmanesh e Keong (2022) mostram que, a consciência das vantagens, mas também o esforço do uso das redes sociais pela gestão de topo é essencial, e acrescentam que, a divulgação da informação adequada por toda a organização pode motivar os colaboradores.

Assim sendo, apresenta-se de seguida a segunda hipótese:

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Hipótese 2: As características organizacionais influenciam positivamente a adoção das redes sociais.

1.2.3 Redes Sociais

As redes sociais são um tipo de tecnologia recente, consideradas de uso simples, e de adoção fácil por qualquer tipo de organização, de acordo com Puriwat e Tripopsakul (2021). Estas devem ser selecionadas de acordo com as que sejam mais compatíveis com a empresa, conjuntamente com as que sejam mais utilizadas pela população, para que possam proporcionar maior número de benefícios.

Uma grande parte das interações com os clientes será realizada na Internet, por isso, as organizações devem adaptar-se às constantes mudanças do mercado e concentrar-se em entregar o maior valor ao cliente, por meios de melhor comunicação, entregas mais rápidas e produtos e serviços personalizados. Assim, as empresas que implementarem a adoção das técnicas de CRM, juntamente com o uso de plataformas online para o relacionamento com os clientes, tal como, as redes sociais, terão possivelmente maiores ganhos (Chen & Popovich, 2003).

De acordo com Hanna, Rohm e Crittenden (2011), as redes sociais são vistas como um método de marketing, publicidade e promoções. Além de terem a possibilidade de divulgar informação, também têm agora o poder de influenciar. Empresas de todas as dimensões e setores de atividade, cada vez mais têm verificado o uso das redes sociais como um elemento primordial na sua estratégia.

As redes sociais terão um impacto positivo e significativo no desempenho das empresas, segundo Odoom et al. (2017) e Tajudeen et al. (2018). Estas implicam a exploração de ideias inovadoras, a construção de uma relação com clientes, e liderança com questões de atendimento. Porém, são bastantes benéficas na melhoria da relação com o cliente, na acessibilidade de informação e nos seus custos reduzidos. Também apresentam a capacidade de atingir públicos maiores com custos e tempos mínimos. Assim, globalmente, são benéficas e permitem que sejam conhecidas as escolhas, necessidades e

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

até mesmo insatisfações dos clientes. Segundo estes autores, o Facebook é a rede social mais popular, seguindo-se o Twitter.

Também o estudo de Ahmad et al. (2018) refere que o uso adequado e eficaz das redes sociais melhorará o desempenho dos negócios em diferentes aspetos, tais como: o aumento da exposição de informação, redução dos custos de marketing, aumento do número de clientes e desenvolvimento da imagem da marca. Além do mais, mostram que o Facebook é o melhor em termos de marketing digital e vida social, seguindo-se do Instagram, Twitter e Youtube.

Cao et al. (2018) demonstram de forma significativa que, a probabilidade de uso das redes sociais está associada a uma maior probabilidade de resultados operacionais. Mais acrescentam que a partilha atempada de informações e comunicações com interessados são duas grandes vantagens, permitindo à empresa a sua constante melhoria.

Pelo artigo de Tarsakoo e Charoensukmongkol (2020), a capacidade de as empresas usarem as redes sociais para o desenvolvimento de novos produtos influencia positivamente o desempenho financeiro da empresa, que afeta o desempenho geral. As informações que se conseguem obter por este meio permitem o desenvolvimento de novos produtos que atendam as necessidades e as preferências dos clientes, que por sua vez, fazem aumentar a satisfação dos mesmos, o que se reflete no desempenho financeiro da empresa de forma positiva.

Para Qalati, Yuan et al. (2021), Tajvidi e Karami (2021) e Borah, Iqbal e Akhtar (2022), a adoção das redes sociais tem um efeito significativo e positivo no desempenho das PME's. Os autores referem que uma divulgação adequada das informações comerciais, leva a melhores serviços e relacionamentos com os clientes, maior fidelidade e confiança dos mesmos, maior reputação e visibilidade da empresa.

A maioria da literatura realça que as redes sociais mais populares são: Facebook, Twitter, Youtube, Whatsapp, LinkedIn e Instagram.

Frente ao exposto, a hipótese três a ser estudada é a seguinte:

Hipótese 3: A adoção das redes sociais influencia positivamente o desempenho empresarial.

2 CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Modelo conceptual de investigação

O modelo conceptual desta investigação propõe testar três novas hipóteses, com a intenção de se retirarem conclusões específicas às questões de investigação (Altinay, Altinay, & Ossiannilso, 2015). Nesta dissertação pretende-se dar resposta a uma questão central “Qual o impacto das redes sociais no desempenho empresarial?”. Para alcançar este propósito desenhou-se o modelo apresentado na Figura 1. Este modelo visa contribuir para uma nova perspetiva conceptual do constructo, uma vez que, relaciona as redes sociais, com o desempenho das empresas e o foco no cliente, esta junção de fatores ainda não é muito frequente nas investigações sobre este tema.

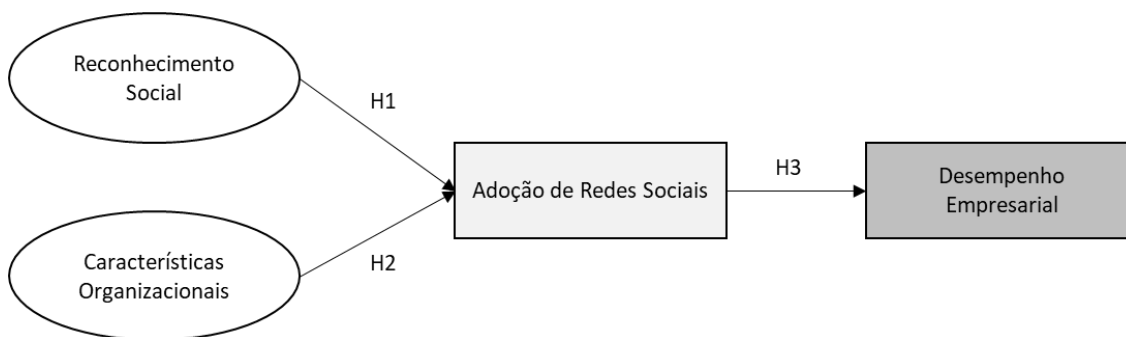


Figura 1- Modelo Conceptual
Fonte: Elaboração Própria

2.2 População e amostra

O estudo foi realizado em Portugal, uma vez que, o uso das redes sociais pelas empresas portuguesas tem vindo a crescer, mas a literatura no tema ainda é escassa. De acordo com o Serviço de Estatísticas da União Europeia, em 2021, 59% das empresas portuguesas utilizavam redes sociais, tendo-se verificado um aumento comparativamente a 2015, em que apenas 38% das empresas portuguesas usavam este tipo de plataforma (EUROSTAT, 2022). Correia, Medina, Romo e Contreras-Espinosa (2014) e Carvalho e Mamede (2018) consideram que os meios eletrónicos e o uso das redes sociais são uma forma de expandir o negócio das empresas portuguesas, que ainda se encontram focadas nos meios tradicionais. Porém, ainda há gestores e empresários portugueses, principalmente de gerações mais antigas, que mostram algum receio no uso das redes sociais, pelo seu custo

ou pela falta de necessidade do seu uso no tipo de negócio que possuem (Gaspar, Soares, Caldeira, Andrade, & Soares, 2022).

2.3 Método de recolha de dados

Considerando o modelo conceptual proposto anteriormente, assim como os objetivos da investigação, a abordagem metodológica utilizada foi o inquérito, através de um questionário. Para a recolha de dados, foi elaborado um questionário online utilizando a ferramenta *Google Forms*. A divulgação foi feita através do envio do link do questionário, por email, para as empresas. A partilha online possibilitou recolher respostas de diversas pessoas, de maneira prática e económica, garantindo sempre o anonimato das respostas dos participantes. O questionário era composto por perguntas fechadas. Para além das questões relacionadas com o tema principal da investigação, foram ainda inseridas perguntas de controlo acerca das características demográficas, género, idade, educação, entre outras (Apêndice 1).

2.4 Operacionalização das variáveis

De forma a efetuar-se a operacionalização das variáveis, realizou-se inicialmente uma pesquisa relativamente aos autores e especialistas do tema e das métricas disponíveis relacionadas com as variáveis em análise. Estas métricas foram ajustadas de acordo com as exigências da investigação, especialmente na tradução para língua portuguesa as escalas que estavam em língua inglesa e as questões foram também reformuladas como premissas positivas para possibilitar uma interpretação estatística mais clara. A escala utilizada para avaliar as variáveis foi a escala de *Likert* de cinco pontos. Esta escala é conhecida por ser um método de escolha múltipla, no qual os participantes simplesmente selecionavam a opção que consideravam mais adequada à sua opinião. A escala possui um intervalo de 1 a 5, onde: 1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Não concordo nem discordo, 4-Concordo e 5-Concordo totalmente. A Tabela 1 apresenta a relação entre as perguntas do questionário e as principais referências identificadas na literatura.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Tabela 1- Escalas de Medida

Constructo	Item	Loadings
Reconhecimento social (Garg et al., 2020) (Qalati, Yuan et al., 2021) (Sedalo et al., 2022)	(1) Os clientes normalmente publicam, gostam, partilham, comentam, recomendam, fazem blogs sobre os produtos	0.865
	(2) Há interação no mural do Facebook	0.913
	(3) A interatividade demonstra-se como a ação principal realizada pelo usuário nas redes sociais	0.845
	(4) As redes sociais permitem uma comunicação interativa com os clientes	0.758
	(5) As redes sociais permitem promover os produtos novos	0.870
	(6) As redes sociais permitem fortalecer os contactos existentes e construir novos	0.820
	(7) As redes sociais permitem aumentar a visibilidade da empresa	0.964
	(8) As redes sociais permitem criar visibilidade da marca	0.951
Características Organizacionais (Tajudeen et al., 2018) (Chatterjee & Kumar Kar, 2020)	(1) A gestão de topo considera a adoção das redes sociais importante para a organização	0.840
	(2) A gestão de topo comunica efetivamente o seu apoio no uso das redes sociais	0.865
	(3) É provável que a gestão de topo invista fundos em tecnologia de redes sociais	0.761
	(4) A gestão de topo estabelece metas e padrões para monitorizar o uso das redes sociais	0.666
	(5) A empresa é compatível com o uso das redes sociais para diferentes propósitos	0.447
	(6) A empresa usa as redes sociais regularmente para fins comerciais	0.850
	(7) A empresa fornece-lhe todas as ferramentas necessárias para a sua melhor performance nas redes sociais	0.651
	(8) O negócio da empresa é compatível com o uso das redes sociais para fins de marketing e outros possíveis	0.562
Adoção das redes sociais (Odoom et al., 2017)	(1) As redes sociais são úteis ao conquistar novos clientes	0.829
	(2) As redes sociais são úteis ao promover relacionamentos com clientes e consumidores	0.822
	(3) As redes sociais são úteis ao comunicar a marca da empresa online	0.858
	(4) As redes sociais são úteis para receber feedbacks	0.867
	(5) As redes sociais são úteis para criar reconhecimento da marca	0.868
	(6) As redes sociais são úteis para responder a dúvidas de clientes e responder a solicitações	0.825
Desempenho Empresarial (Cao et al., 2018)	(1) As redes sociais permitem o aumento da visibilidade e reputação da empresa/marca	0.712
	(2) As redes sociais permitem o aumento da atividade web e do volume e qualidade de contactos de clientes	0.839
	(3) As redes sociais permitem aumentar o lucro e a participação no mercado	0.927
	(4) As redes sociais permitem o aumento da presença da empresa em eventos	0.629
	(5) As redes sociais permitem o aumento de feedbacks úteis sobre produtos/serviços	0.800

Fonte: Elaboração Própria

2.5 Teste Piloto e Pré-teste

Antes da divulgação do questionário para recolher dados, fez-se um teste piloto. O teste piloto foi realizado a 14 respondentes (principalmente gestores, administradores e diretores de empresas), o que permitiu aperfeiçoar o questionário, na medida em que averiguou problemas de inteligibilidade e ambiguidade das questões (Silva, Rodrigues, & Leal, 2021; Bai, Coelho, & Lopes Cancela, 2023). A análise preliminar usando os dados do teste piloto é realizada para garantir que os dados recolhidos permitem responder aos objetivos da investigação (Glass, 1997). Staggars, Gassert e Curran (2002) sugerem que a elaboração deste teste, permite identificar: (1) possíveis problemas com o questionário; (2) quanto tempo este demorou para ser concluído; (3) quais, se houver, as perguntas que não eram claras ou eram ambíguas; (4) a clareza das instruções; (5) a adequação do formato utilizado.

A análise dos dados e dos resultados deste estudo, realizou-se através dos softwares IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25. As 14 respostas obtidas permitiram aferir a fiabilidade e consistência interna dos dados permitindo o cálculo do alfa de Cronbach (α) (Chen, Chang, & Cheng, 2015; Zhang & Zhu, 2019).

O alfa de Cronbach varia entre zero e um, mas a literatura reconhece que se deve situar no mínimo acima de 0,7 (Chen et al., 2015; Zhang & Zhu, 2019). Caso não se verifique um resultado do alfa de Cronbach (α) acima do proposto, os itens devem ser revistos e realizado um novo pré-teste.

Face à tabela a seguir apresentada, Tabela 2, todas as variáveis apresentam um alfa de Cronbach acima de 0,7 pelo que foi possível aferir a fiabilidade interna e continuar a recolha de respostas.

Tabela 2- Alfa de Cronbach

VARIÁVEL	ALFA DE CRONBACH
Reconhecimento social	0,848
Características organizacionais	0,908
Adoção das redes sociais	0,903
Desempenho empresarial	0,923

Fonte: Elaboração Própria

2.6 Método de Análise de Dados

Conforme referido anteriormente, para esta investigação a metodologia escolhida foi de natureza quantitativa, utilizando como instrumento um questionário online, aplicado a 171 empresas, entre o dia 1 de dezembro de 2023 e o dia 12 de abril de 2024.

Como método de análise de dados, optou-se pelo *Partial Least Squares* (PLS), para tal recorreu-se ao software Smart PLS 4. Segundo Akter, Fosso Wamba e Dewan (2017), os primeiros contributos para este método surgiram em 1966, por Herman Wold, sendo que o mesmo propôs, mais tarde, melhorias ao mesmo, aproximando-o do que é hoje utilizado. O PLS é tipicamente usado em investigações com amostras pequenas, dada a sua capacidade para estimação de modelos de investigação, enquanto permite testar hipóteses e a sua adequabilidade (Peng & Lai, 2012).

Tendo por base a literatura existente, formulou-se o seguinte modelo de investigação, apresentado na Figura 2, que foi posteriormente testado.

Por forma a perceber os diversos impactos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, recorreu-se à modelação de equações estruturais ou *Structural Equation Modelling* (SEM). Assim, utilizando o modelo SEM, é possível avaliar as áreas que necessitam de um maior foco de atuação, pela análise das diferentes variáveis e da sua dependência (Fan et al., 2016). Neste modelo destacam-se 2 sub-modelos: o modelo de medida e o modelo estrutural que irão ser abordados nos sub-capítulos seguintes.

Modelo de Medida

A Figura 2 apresenta o modelo de medida testado.

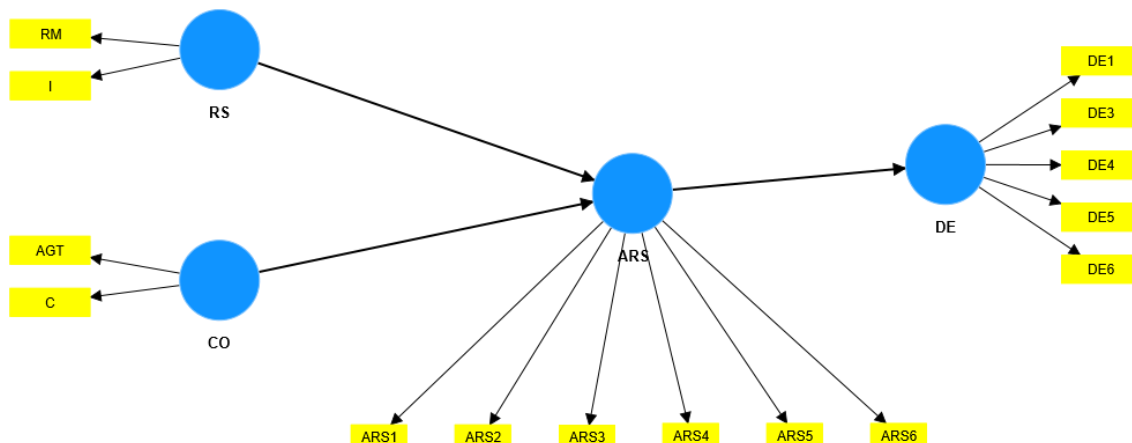


Figura 2- Modelo de Medida

Fonte: SMART PLS 4.0

Modelo Estrutural

Através do modelo pretende-se perceber se as alterações das variáveis endógenas são explicadas pelas variáveis exógenas, enquanto se analisa o impacto das variáveis exógenas “Reconhecimento Social” e “Características Organizacionais” na variável endógena “Desempenho Empresarial”, mediada pela variável “Adoção das Redes Sociais”.

2.7 Caracterização da amostra

A amostra utilizada neste estudo baseia-se em empresas portuguesas selecionadas aleatoriamente. Neste caso, era interessante as respostas serem dadas pelas pessoas mais conhecedoras do ambiente de trabalho da empresa e do seu desempenho (Bergeron, Dubois, Dumont, Dial, & Skrobik, 2001), pelo que os emails quando possível, eram direcionados a estas ou aos departamentos que estas pudessem pertencer, e em último caso ao departamento geral.

Apesar do elevado número de emails enviados, foram obtidas 171 respostas. Este número baixo de respostas já era esperado, porque nem sempre as empresas se encontram

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

disponíveis para colaborar, sendo esta uma limitação do uso de questionários na investigação científica (Fulton, 2018).

A amostra é caracterizada nas tabelas a seguir apresentadas, iniciando pela Tabela 3. Através do questionário foram obtidas 171 respostas, nas quais 56,14% são representadas pelo género feminino, e o restante pelo género masculino, sendo ainda que, 5,26% preferiu não referir. Por outro lado, houve um maior número de respostas de pessoas que se encontram na faixa etária dos 41-50 anos, com uma percentagem de 29,82%, seguindo-se a faixa etária dos 31-40 anos (26,90%) e a faixa etária das pessoas que apresentam mais de 51 anos (23,98%) e, por fim, a faixa etária dos 21-30 anos (19,30%). Desta forma, as respostas do questionário são diversificadas quanto à caracterização pessoal dos inquiridos.

Tabela 3- Género e Idade da amostra

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	66	38,60%
	Feminino	96	56,14%
	Prefiro não dizer	9	5,26%
Idade	18-20	0	0%
	21-30	33	19,30%
	31-40	46	26,90%
	41-50	51	29,82%
	+51	41	23,98%

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à educação de cada respondente (Tabela 4), foram os licenciados que obtiveram maior representatividade (50,29%), face aos que possuem o secundário ou nível inferior (31,58%) e, aos que possuem mestrado (17,54%), sendo que apenas 1 respondente apresentou ser doutorado. Por outro lado, quanto à posição desempenhada na empresa (Tabela 4), o maior número de respostas foi dado por gestores (56,14%), o que é uma vantagem para este estudo, uma vez que, as pessoas com estes cargos estarão

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

mais cientes sobre o desenvolvimento dos negócios das empresas, tal como salienta Ahmad et al. (2019).

Tabela 4- Educação e Posição desempenhada da amostra

		Frequência	Percentagem
Educação	Secundário ou inferior	54	31,58%
	Licenciatura	86	50,29%
	Mestrado	30	17,54%
	Doutoramento	1	0,58%
Posição que desempenha	Executivo	21	12,28%
	Gestor	56	32,75%
	Gestor Sénior	6	3,51%
	Gestor Superior/ Diretor	34	19,88%
	Outro	54	31,58%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao número de funcionários que constituem as empresas (tabela 5), 40,35% possui menos de 10 funcionários e 36,84% possui entre 11 e 50 funcionários, no entanto, 22,81% são constituídas por mais de 51 funcionários. Esta diferença é perceptível pelo facto de Portugal ser constituído essencialmente por PMEs, segundo dados do PORDATA (2023).

Tabela 5- Número de funcionários da empresa

		Frequência	Percentagem
Número de funcionários da empresa	Menos de 10	69	40,35%
	11-50	63	36,84%
	Mais de 51	39	22,81%

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 apresenta dados sobre o uso das redes sociais nas empresas. As equipas no geral (69,01%) usam as redes sociais menos de 3 horas por dia, o que pode ser justificado por estas serem um meio de uso prático e rápido, ainda assim a maior parte das empresas

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

(51,46%) utiliza as redes sociais todos os dias, mais que uma vez ao dia. Além disso, muitas empresas (68,42%) já adotaram o uso das redes sociais há mais de 5 anos.

Tabela 6- Uso das redes sociais na empresa

		Frequência	Percentagem
Nível de utilização das redes sociais pela empresa	Mínimo (1 vez por semana)	25	14,62%
	Básico (2 dias por semana)	27	15,79%
	Moderado (3-4 dias por semana)	31	18,13%
	Extenso (todos os dias, mais que uma vez ao dia)	88	51,46%
Número de anos que decorreu desde o início de uso das redes sociais na empresa	Ainda não usamos redes sociais	2	1,17%
	Menos de 1 ano	5	2,92%
	1 a 2 anos	16	9,36%
	3 a 4 anos	31	18,13%
	Mais de 5 anos	117	68,42%
Número de horas da equipa ocupada em redes sociais, por dia	Menos de 3 horas	118	69,01%
	4-6 horas	40	23,39%
	7-8 horas	13	7,60%

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 7 está representado o orçamento alocado com as redes sociais nas empresas. Apesar de muitos inquiridos não conseguirem definir o orçamento alocado com as redes sociais (33,33%), apenas 1 respondente afirma ser mais do que 40%. Já, 52,05% afirmam um orçamento alocado de 0-20% com as redes sociais. Conforme esperado, não são um meio dispendioso e as vantagens diárias podem compensar o investimento necessário, tal como realçam Chatterjee e Kumar Kar (2020).

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Tabela 7- Orçamento alocado com as redes sociais

		Frequência	Percentagem
Orçamento alocado com as redes sociais	0-20%	89	52,05%
	21-30%	17	9,94%
	31-40%	7	4,09%
	Mais de 40%	1	0,58%
	Não consigo definir	57	33,33%

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 8 demonstra que o Facebook se revelou como a principal rede social utilizada nas empresas (28,31%), tal como refletido nos artigos de Ahmad et al. (2019), Tarsakoo e Charoensukmongkol (2020) e Qalati, Yuan et al. (2021). Seguindo-se no estudo presente, o Instagram (23,23%) e o WhatsApp (19,78%).

Tabela 8- Plataformas de redes sociais utilizadas

		Frequência	Percentagem
Plataformas de redes sociais utilizadas	Facebook	156	28,31%
	Twitter	17	3,09%
	Youtube	48	8,71%
	WhatsApp	109	19,78%
	Linkedin	71	12,89%
	Instagram	128	23,23%
	Outra	22	3,99%

Fonte: Elaboração Própria

3 CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Análise Preliminar

3.1.1 Caracterização da amostra

O presente capítulo descreve os principais resultados obtidos. De acordo com Hulland (1999) existem três análises, do ponto de vista da gestão, que podem ser feitas com recurso ao PLS:

- a. A avaliação da fiabilidade e validade das medidas;
- b. Determinação da relação adequada entre medidas e variáveis;
- c. Determinação da validade do modelo, bem como a identificação de um modelo final entre as diferentes alternativas.

Assim, de seguida apresentam-se as três análises referidas, bem como uma análise descritiva dos dados.

3.1.2 Estatística Descritiva

A análise descritiva das variáveis consiste na investigação e resumo do comportamento da amostra, permitindo alcançar uma visão mais abrangente das respostas dos participantes aos itens das variáveis em análise. Este processo é realizado através da análise à média, variância e desvio-padrão das variáveis.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Tabela 9- Estatística Descritiva das variáveis

Variáveis	Média	Variância	Desvio Padrão
Reconhecimento social	32,33	27,361	5,231
Características organizacionais	31,17	28,185	5,309
Adoção das redes sociais	25,65	14,347	3,788
Desempenho empresarial	20,14	10,726	3,275

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados observados na Tabela 9, todas as variáveis apresentam valores positivos em relação à média. A variável dependente (desempenho empresarial) apresenta uma média de 20,14 e um desvio-padrão de 3,275. As variáveis independentes apresentam valores semelhantes, porém as características organizacionais evidenciam uma maior dispersão em relação à média.

O desvio padrão das variáveis não se verifica ser muito elevado, mostrando alguma uniformidade de respostas o que pode querer dizer que foram corretamente colocadas.

3.1.3 Coeficientes de impacto

A análise aos coeficientes de impacto visa aferir o efeito direto da variação de uma qualquer variável numa outra variável endógena.

Tal como é possível observar na Tabela 10, no caso da variável endógena “Adoção das Redes Sociais”, a variável com maior impacto é o “Reconhecimento Social”. Já a variável “Características Organizacionais” apresentou um coeficiente também positivo, no entanto com valor próximo de 0, o que significa que a sua variação terá um impacto diminuto na adoção das redes sociais.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Quanto à variável endógena “Desempenho Empresarial”, a variável “Adoção das Redes Sociais” apresenta um coeficiente alto, demonstrando que adoção das redes sociais tem um impacto significativo no desempenho empresarial.

Tabela 10- Coeficientes de Impacto

	Adoção das redes sociais	Desempenho empresarial
Reconhecimento social	0,507	
Características organizacionais	0,088	
Adoção das redes sociais		2,202

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4 Medidas de qualidade dos resultados

Tendo como objetivo compreender a qualidade dos resultados, para posterior análise, foram utilizadas as seguintes medidas: *loadings*, variância média extraída (AVE), *composite reliability* (CR) e coeficiente de determinação (R^2). Segundo Hulland (1999), os *loadings* pretendem avaliar a fiabilidade das variáveis de medida, ou indicadores, face a cada variável latente e para que sejam considerados bons indicadores devem estar acima de 0,7. A análise das medidas AVE e CR têm como objetivo avaliar a consistência dos indicadores para o resultado do modelo (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). De acordo com a literatura, as variâncias médias extraídas devem fixar-se acima dos 0,5 valores (Hair et al., 2014), enquanto para Nunnally (1978) os valores de CR deverão estar acima de 0,7. Por fim, foi analisado o R^2 que indica a variação na variável endógena que é explicada pela variável exógena. De acordo com Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), valores de R^2 acima de 0,75 são fortes, enquanto que, acima de 0,50 e 0,25 são moderados e fracos, respetivamente.

Na Tabela 11 podemos observar os resultados obtidos para esta investigação. Assim, avaliando os *loadings* de cada indicador, os mesmos foram aceites, já que todos apresentaram valores superiores a 0,7. Por sua vez, tanto a AVE como o CR revelaram

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

uma boa fiabilidade dos resultados, sendo que os seus valores foram sempre superiores a 0,5 e 0,7 respetivamente. Face aos resultados apresentados, a “Adoção das Redes Sociais” é moderada e o “Desempenho Empresarial” encontra-se próximo de forte.

Tabela 11- Qualidade dos resultados

Variável	CR	AVE	Alpha de Cronbach's	R ²
Reconhecimento social	0,809	0,817	0,779	
Características organizacionais	0,861	0,824	0,792	
Adoção das redes sociais	0,938	0,761	0,937	0,572
Desempenho empresarial	0,897	0,693	0,888	0,688

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Resultados

De modo a testar as 3 hipóteses previamente formuladas, recorreu-se ao PLS-SEM.

Tabela 12- Resultados

Hipóteses	Relação	SRW	P	Suportada/Não suportada
H1	RS → ARS	0,584	***	Suportada
H2	CO → ARS	0,243	***	Suportada
H3	ARS → DE	0,829	***	Suportada

Amostra (n=171)

Nota: RS – Reconhecimento Social; CO – Características Organizacionais; ARS – Adoção das Redes Sociais; DE – Desempenho Empresarial

*** = p<0.01; ** = p<0.05; * = p<0.1; NS: não-significativo

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados observados na Tabela 12 apoiam as hipóteses formuladas. Primeiramente, o reconhecimento social impacta positivamente a adoção das redes sociais ($\beta = 0,584$, $p < 0,01$), por isso, a hipótese 1 foi corroborada, indo ao encontro de Qalati, Yuan et al. (2021) e de Sedalo et al. (2022). As características organizacionais demonstram um impacto positivo na adoção das redes sociais ($\beta = 0,243$, $p < 0,01$), pelo que, a hipótese 2

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

foi corroborada, alinhando-se com os resultados de Puriwat & Tripopsakul (2021) e de Ali Abbasi et al. (2022). Finalmente, a adoção das redes sociais possui uma influência forte e positiva no desempenho empresarial ($\beta = 0,829$, $p < 0,01$), e sendo assim, a hipótese 3 foi também corroborada, mostrando-se em concordância com Tajvidi e Karami (2021) e com Borah et al. (2022). Perante estes resultados, verifica-se que o reconhecimento social tem um impacto maior na adoção das redes sociais, do que as características organizacionais. Por outro lado, e tal como esperado, a adoção das redes sociais influencia fortemente o desempenho empresarial.

3.3 Discussão de resultados

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que as três hipóteses formuladas na revisão de literatura, se mostraram relevantes, pela análise do modelo PLS-SEM. Sendo assim, as variáveis significativas para a adoção das redes sociais nas empresas são o reconhecimento social e as características organizacionais. Tal como, a adoção das redes sociais se mostrou uma variável significativa para o desempenho empresarial.

O reconhecimento social apresenta uma influência significativa e positiva na adoção das redes sociais, corroborando assim a hipótese 1, e apoiando a literatura apresentada. A interação das pessoas nas redes sociais, isto é, os likes, os comentários e as partilhas, proporcionam o reconhecimento da marca (Chatterjee & Kumar Kar, 2020; Garg et al., 2020; Qalati, Yuan et al., 2021), revelando-se positiva a adoção das redes sociais por parte da empresa. Os clientes ao interagirem com as empresas demonstram as suas preferências, originando a possibilidade de as empresas se dedicarem e esforçarem na melhoria do seu serviço, com o intuito de os satisfazer e conquistar a sua fidelidade (Tajudeen et al., 2018). Por sua vez, esta interação ocasiona o reconhecimento da marca, pois quando os clientes se relacionam com as empresas e demonstram as suas opiniões, mostram-se valorizados, dando à empresa a oportunidade de melhorar e satisfazer as suas necessidades, o que aumenta a possibilidade de partilha e aconselhamento da marca, que permite maior visibilidade e crescimento, sendo por isso importante, valorizar os clientes, os seus desejos e a relação com os mesmos. Assim, com a colaboração das redes sociais, torna-se mais fácil perceber o que é necessário para tornar um cliente satisfeito e que se sinta

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

fiel à marca. As redes sociais permitem também promover os produtos ou serviços de uma empresa, de forma a aumentar a visibilidade e a criar potenciais clientes, o que por sua vez, ocasiona o reconhecimento social (Sedalo et al., 2022).

Relativamente às características organizacionais, estas demonstram ter uma influência significativa e positiva na adoção das redes sociais, pelo que a hipótese 2 é também aceite. A cooperação da gestão de topo, tanto em nível motivacional, como em nível de preparação, é essencial para o melhor envolvimento dos funcionários no uso das redes sociais (Cao et al., 2018; Puriwat & Tripopsakul, 2021; Ali Abbasi et al., 2022). Além disso, a gestão deve verificar a viabilidade deste investimento, tendo em conta as capacidades e recursos que a empresa possui. No que concerne à compatibilidade, os valores da organização devem estar alinhados com as redes sociais a adotar numa empresa, já que existem alguns serviços com melhor capacidade de aproveitamento dos benefícios que estas podem proporcionar, o que demonstra a importância de uma primeira análise ao uso das redes sociais numa organização, antes da sua adoção. Assim, os gestores devem ter o cuidado de verificar se as redes sociais a adotar são compatíveis com os objetivos específicos de cada área de atuação da empresa, como um todo (Odoom et al., 2017).

No que se refere à influência da adoção das redes sociais no desempenho empresarial, constatou-se uma relação significativa e positiva, pelo que a hipótese 3 é também corroborada. A adoção das redes sociais influencia positivamente o desempenho empresarial, já que as vantagens da utilização destas são favoráveis para a empresa, desde a capacidade de atingir públicos maiores, com potencial de maior volume de negócios, com custos e tempos mínimos, bem como, a capacidade de observar o comportamento da concorrência de uma forma mais acessível e ainda, a possibilidade de atentar as tendências do momento (Ahmad et al., 2018; Tajudeen et al., 2018; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2020; Qalati, Yuan et al., 2021; Tajvidi & Karami, 2021; Borah et al., 2022). Por exemplo, os resultados empíricos de Caya e Mosconi (2023) sugerem que a adoção das redes sociais contribui para o desempenho das empresas através do desenvolvimento do capital social promovido por comportamentos de cidadania organizacional.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Perante os resultados obtidos, verificou-se que o reconhecimento social tem um peso maior na adoção das redes sociais, do que as características organizacionais. Isto significa que, mesmo que a gestão de topo apoie, prepare e organize o uso das redes sociais, e mesmo que haja compatibilidade entre as redes sociais a usar e a cultura da organização, são os clientes que fazem a maior diferença (Elena, 2016; Arora, Singh, Bhatt, & Sharma, 2021). A empresa pode estar a usar corretamente as redes sociais, mas ainda assim, se os clientes não corresponderem e interagirem, não haverá o reconhecimento adequado e a empresa não usufruirá adequadamente das redes sociais para maximizar o seu desempenho (Xu et al., 2002; Ghazian, Hossaini, & Farsijani, 2016). Além disso, a reputação de uma empresa depende fortemente da satisfação do cliente (Khan, Salamzadeh, Iqbal, & Yang, 2022).

Assim sendo, é necessário que, ao seguir as tendências do momento, tal como as redes sociais, as empresas se ajustem em termos organizacionais, de forma a concretizar as apetências dos clientes, com o intuito de melhorar o seu desempenho empresarial.

CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo determinar o impacto da adoção das redes sociais no desempenho empresarial de 171 empresas portuguesas, com destaque para a influência dos clientes. Através da realização de um inquérito, cujas questões colocadas foram suportadas em artigos científicos, procedeu-se à recolha de dados entre dezembro de 2023 e abril de 2024. A análise foi efetuada através do modelo PLS-SEM, que permitiu corroborar todas as hipóteses colocadas. Especificamente, os resultados permitem perceber uma influência positiva da adoção das redes sociais pelo reconhecimento social, que é composto pelo reconhecimento da marca e pela interação com os clientes, ou seja, os *likes*, comentários e partilhas. Por outro lado, também as características organizacionais que se caracterizam pelo apoio da gestão de topo e pela compatibilidade entre as práticas e valores da empresa e o uso de redes sociais, mostraram um impacto positivo na adoção das redes sociais. O reconhecimento social demonstrou maior influência na adoção das redes sociais, do que as características organizacionais, pela importância evidente que os clientes representam numa empresa. Por sua vez, a adoção das redes sociais, por todos os benefícios que é capaz de proporcionar a uma empresa, como por exemplo, custos reduzidos, melhor relacionamento com o cliente e aumento da visibilidade da marca, apresentou um impacto positivo no desempenho empresarial, impulsionado também pelo aumento do volume de negócios.

Implicações teóricas

Com a crescente inovação das redes sociais, este estudo vem contribuir para a literatura, já que a análise da relação entre a adoção das redes sociais e o desempenho empresarial, com foco no cliente, ainda é limitada. Assim, este estudo diferencia-se dos demais, ao compreender a utilidade das redes sociais como um meio de comunicação mais acessível, rápido e de fácil utilização comparativamente a outros meios que a internet dispõe para as empresas, e ao adicionar o cliente como uma fonte indispensável para um melhor desempenho empresarial.

Implicações práticas

Esta investigação mostra de forma inequívoca a utilidade das redes sociais no desempenho operacional das empresas portuguesas, permitindo aos gestores e administradores das empresas, uma tomada de decisão informada sobre a adoção das redes sociais.

Limitações e futuras investigações

A principal limitação desta investigação está relacionada com a pequena dimensão da amostra, não tendo por esse motivo sido possível uma separação por setores de atividade, com controlo da dimensão e idade.

Para investigações futuras, seria interessante ampliar a dimensão da amostra, incluindo empresas de diferente dimensão e estado de maturidade, separando as empresas por setor de atividade e perceber se a internacionalização dos negócios e as questões ESG são relevantes no desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
- Abu Bakar, A. R., Ahmad, S. Z., & Ahmad, N. (2019). SME social media use: A study of predictive factors in the United Arab Emirates. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 53–68. <https://doi.org/10.1002/joe.21951>
- Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R., & Ahmad, N. (2019). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 84–111. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2017-0299>
- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Abu Bakar, A. R. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, 35(1), 6–17. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.006>
- Ahn, J. Y., Kim, S. K., & Man, K. S. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management and Data Systems*, 103(5–6), 324–331. <https://doi.org/10.1108/02635570310477370>
- Akter, S., Fosso Wamba, S., & Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning and Control*, 28(11–12), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., Al-ma'aitah, M. A., & Sendra-García, J. (2021). The determinants of social CRM entrepreneurship: An institutional perspective. *Journal of Business Research*, 132(March), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.017>
- Ali Abbasi, G., Abdul Rahim, N. F., Wu, H., Iranmanesh, M., & Keong, B. N. C. (2022). Determinants of SME's Social Media Marketing Adoption: Competitive Industry as a Moderator. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211067220>

- Almohaimmeed, B. M. A. (2019). The Effects of Social Media Marketing Antecedents on Social Media Marketing, Brand Loyalty and Purchase Intention: A Customer Perspective. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(04). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-13>
- AlSharji, A., Ahmad, S. Z., & Abu Bakar, A. R. (2018). Understanding social media adoption in SMEs. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 302–328. <https://doi.org/10.1108/jeee-08-2017-0058>
- Altinay, F., Altinay, Z., & Ossiannilsson, E. (2015). Analysis of MOOCs practices from the perspective of learner experiences and quality culture. *Educational Media International*, 52(4), 272–283. <https://doi.org/10.1080/09523987.2015.1125985>
- Arora, L., Singh, P., Bhatt, V., & Sharma, B. (2021). Understanding and managing customer engagement through social customer relationship management. *Journal of Decision Systems*, 30(2–3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1881272>
- Bai, X., Coelho, A., & Lopes Cancela, B. (2023). The relationship between green supply chain and green innovation based on the push of green strategic alliances. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.2619. <https://doi.org/10.1002/csr.2619>
- Bergeron, N., Dubois, M. J., Dumont, M., Dial, S., & Skrobik, Y. (2001). Intensive care delirium screening checklist: Evaluation of a new screening tool. *Intensive Care Medicine*, 27(5), 859–864. <https://doi.org/10.1007/s001340100909>
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68(October 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(1–2), 89–97. <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Bozkurt, S., Gligor, D. M., & Babin, B. J. (2021). The role of perceived firm social media

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

- interactivity in facilitating customer engagement behaviors. *European Journal of Marketing*, 55(4), 995–1022. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0613>
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2019). How do social commerce-IT capabilities influence firm performance? Theory and empirical evidence. *Information and Management*, 56(2), 155–171. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.006>
- Bruce, E., Keelson, S., Amoah, J., & Bankuoru Egala, S. (2023). Social media integration: An opportunity for SMEs sustainability. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173859>
- Cao, G., & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. *Industrial Marketing Management*, 111(February), 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007>
- Cao, Y., Ajjan, H., Hong, P., & Le, T. (2018). Using social media for competitive business outcomes: An empirical study of companies in China. *Journal of Advances in Management Research*, 15(2), 211–235. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2017-0060>
- Carvalho, M., & Mamede, H. S. (2018). The impact of e-commerce on the success of microenterprise retail sector of the Pinhal Interior Norte sub-region of Portugal. *Procedia Computer Science*, 138, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.077>
- Caya, O., & Mosconi, E. (2023). Citizen behaviors, enterprise social media and firm performance. *Information Technology & People*, 36(3), 1298–1325. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2020-0514>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., Ghosh, S. K., & Chaudhuri, S. (2021). Social customer relationship management factors and business benefits. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 35–58. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1933>
- Chatterjee, S., & Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53(February), 102103.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>

- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97(August), 205–219. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.013>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. In *Business Process Management Journal* (Vol. 9, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Cheng, H. I., & Yeh, S. L. (2015). Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality and Quantity*, 49(3), 1169–1184. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Cheng, C. C. J., & Shiu, E. C. (2019). How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 22–42. <https://doi.org/10.1177/0266242618774831>
- Chong, A. Y. L., & Chan, F. T. S. (2012). Structural equation modeling for multi-stage analysis on Radio Frequency Identification (RFID) diffusion in the health care industry. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8645–8654. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.01.201>
- Chuang, S. H. (2020). Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management*, 84(June 2018), 202–211. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.012>
- Correia, P. A. P., Medina, I. G., Romo, Z. F. G., & Contreras-Espinosa, R. S. (2014). The importance of Facebook as an online social networking tool for companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 22(4), 295–320. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2013-0050>
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How large U.S. companies can use twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*,

9(4), 243–259.

Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., & Sweetser, K. D. (2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 36(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.003>

Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior: A framework for engaging customers through social media content. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2213–2243. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0182>

Dubbelink, S. I., Soria, C. H., & Constantinides, E. (2021). Social media marketing as a branding strategy in extraordinary times: Lessons from the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810310>

Elena, C. A. (2016). Social Media – A Strategy in Developing Customer Relationship Management. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 785–790. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30266-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30266-0)

EUROSTAT. (2022). Enterprises using social media, 2015 and 2021. Disponível em junho, 2022 em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises

Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>

Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104(December 2017), 563–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.047>

Fulton, B. R. (2018). Organizations and Survey Research: Implementing Response Enhancing Strategies and Conducting Nonresponse Analyses. *Sociological Methods and Research*, 47(2), 240–276. <https://doi.org/10.1177/0049124115626169>

- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *TQM Magazine*, 11(3), 161–171. <https://doi.org/10.1108/09544789910262734>
- Gamage, T. C., Gnanapala, A., & Ashill, N. J. (2023). Understanding social customer relationship management adoption: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 421–445. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1923056>
- Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., Sivarajah, U., & Kumar, V. (2020). Examining the Relationship between Social Media Analytics Practices and Business Performance in the Indian Retail and IT Industries: The Mediation Role of Customer Engagement. *International Journal of Information Management*, 52(January), 102069. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102069>
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., & Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 31(3), 313–343. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286>
- Gashi, R., & Ahmeti, H. G. (2021). Impact of Social Media on the Development of New Products , Marketing and Customer Relationship Management in Kosovo. *Emerging Science Journal*, 5(2), 125–138. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01263>
- Gaspar, P. D., Soares, V. N. G. J., Caldeira, J. M. L. P., Andrade, L. P., & Soares, C. D. (2022). Technological modernization and innovation of traditional agri-food companies based on ICT solutions—The Portuguese case study. *Journal of Food Processing and Preservation*, 46(8), 1–16. <https://doi.org/10.1111/jfpp.14271>
- Ghazian, A., Hossaini, M. H., & Farsijani, H. (2016). The Effect of Customer Relationship Management and its Significant Relationship by Customers’ Reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 42–50. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30014-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30014-4)
- Glass, R. L. (1997). Pilot Studies: What Why, and How. *Journal of Systems and Software*, 36(1), 85–97. [https://doi.org/10.1016/0164-1212\(95\)00197-2](https://doi.org/10.1016/0164-1212(95)00197-2)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares

- structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.2307/1252285>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, 54(October 2019), 102151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199902\)20:2<195::aid-smj13>3.3.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199902)20:2<195::aid-smj13>3.3.co;2-z)
- INE. (2021). Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas. Portugal. Disponível em novembro, 22, 2021 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INE. (2021). SÍNTESE INE @ COVID-19. Portugal. Disponível em novembro, 29, 2021 em https://www.ine.pt/scripts/covid/covid_29novembro2021/
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>

- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Kim, H. G., & Wang, Z. (2019). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*, 7(1), 40–50. <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0044-8>
- Kraus, S., Gast, J., Schleich, M., Jones, P., & Ritter, M. (2019). Content is King: How SMEs Create Content for Social Media Marketing Under Limited Resources. *Journal of Macromarketing*, 39(4), 415–430. <https://doi.org/10.1177/0276146719882746>
- Kurdi, B. Al, Alshurideh, M. T., Akour, I., Alzoubi, H. M., Obeidat, Z. M., Hamadneh, S., & Joghee, S. (2023). Factors affecting team social networking and performance: The moderation effect of team size and tenure. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100047>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647013>
- Luo, C. (2021). Analyzing the impact of social networks and social behavior on electronic business during COVID-19 pandemic. *Information Processing and Management*, 58(5), 102667. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102667>
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2020). Fostering Corporate Entrepreneurship with the use of social media tools. *Journal of Business Research*, 112(June), 396–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.072>
- Mason, A. N., Narcum, J., & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after Covid-19. *Cogent Business and Management*, 8(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>

Mishra, A. S. (2019). Antecedents of consumers' engagement with brand-related content on social media. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(4), 386–400. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2018-0130>

Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95(July 2017), 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>

Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97–146. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4

Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of Social Media Usage and Performance Benefits in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 383–399. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0088>

Paniagua, J., & Sapena, J. (2014). Business performance and social media: Love or hate? *Business Horizons*, 57(6), 719–728. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.005>

Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467–480. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>

PORDATA. (2023). Quantas são as micro, pequenas e médias ou grandes empresas? Portugal. Disponível em dezembro, 15, 2023 em <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+dimensao-2857>

Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2021). Explaining social media adoption for a business purpose: An application of the utaut model. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13042082>

Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A., & Khan, A. (2021). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13010075>

Qalati, S. A., Yuan, L. W., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2021). A mediated model on the adoption of social media and SMEs' performance in developing countries.

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

- Technology in Society*, 64(July 2020), 101513.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101513>
- Qin, Y. S. (2020). Fostering brand–consumer interactions in social media: the role of social media uses and gratifications. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(3), 337–354. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2019-0138>
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(4), 625–652. <https://doi.org/10.2307/25148703>
- Reimer, T. (2023). Environmental factors to maximize social media engagement: A comprehensive framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75(January), 103458. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103458>
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126(January), 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
- Sedalo, G., Boateng, H., & Kosiba, J. P. (2022). Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. *Digital Business*, 2(1), 100017. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54(June), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Silva, R., Rodrigues, R., & Leal, C. (2021). Games based learning in accounting education—which dimensions are the most relevant? *Accounting Education*, 30(2), 159–187. <https://doi.org/10.1080/09639284.2021.1891107>
- Staggers, N., Gassert, C. A., & Curran, C. (2002). A Delphi study to determine informatics competencies for nurses at four levels of practice. *Nursing Research*, 51(6), 383–390. <https://doi.org/10.1097/00006199-200211000-00006>
- Tajudeen, F. P., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2018). Understanding the impact of social

- media usage among organizations. *Information and Management*, 55(3), 308–321.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.08.004>
- Tajvidi, R., & Karami, A. (2021). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*, 115, 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026>
- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Ting, D. H., Abbasi, A. Z., & Ahmed, S. (2020). Examining the mediating role of social interactivity between customer engagement and brand loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1139–1158. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2019-0576>
- Tourani, N. (2022). Thriving in a shifting landscape: Role of social media in support of business strategy. *Asia Pacific Management Review*, 27(4), 276–281.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.11.001>
- Wang, Y., Po lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2), 169–182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
- Wibowo, A., Chen, S. C., Wiangin, U., Ma, Y., & Ruangkanjanases, A. (2021). Customer behavior as an outcome of social media marketing: The role of social media marketing activity and customer experience. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13010189>
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems*, 102(8), 442–452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
- Zhang, J., & Zhu, M. (2019). When can B2B firms improve product innovation capability (PIC) through customer participation (CP)? The moderating role of inter-

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

organizational relationships? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(1), 12–23. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2016-0214>

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. “QUESTIONÁRIO: O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL”.

Secção I

1. Género
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Prefiro não dizer

2. Idade
 - ☐ 18-20
 - ☐ 21-30
 - ☐ 31-40
 - ☐ 41-50
 - ☐ + 51

3. Educação
 - ☐ Secundário ou inferior
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento

4. Posição que desempenha
 - ☐ Executivo
 - ☐ Gestor
 - ☐ Gestor sénior
 - ☐ Gestor superior/ Diretor
 - ☐ Outra: _____

5. Número de funcionários da empresa
 - ☐ Menos de 10

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

- 11-50
 - Mais de 51
6. Nível de utilização das redes sociais pela empresa
- Mínimo (1 dia por semana)
 - Básico (2 dias por semana)
 - Moderado (3-4 dias por semana)
 - Extenso (todos os dias, mais que uma vez ao dia)
7. Plataformas de redes sociais utilizadas
- Facebook
 - Twitter
 - Youtube
 - WhatsApp
 - LinkedIn
 - Instagram
 - Outra: _____
8. Número de anos que decorreu desde o início de uso das redes sociais na empresa
- Ainda não usamos redes sociais
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 2 anos
 - 3 a 4 anos
 - Mais de 5 anos
9. Número de horas da equipa ocupada em redes sociais, por dia
- Menos de 3 horas
 - 4-6 horas
 - 7-8 horas

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

10. Orçamento alocado com as redes sociais

- ☐ 0-20%
- ☐ 21-30%
- ☐ 31-40%
- ☐ Mais de 40%
- ☐ Não consigo definir

Secção II

Legenda:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo, nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

Reconhecimento Social

Interatividade: likes, comentários, partilhas	1	2	3	4	5
Os clientes normalmente publicam, gostam, partilham, comentam, recomendam, fazem blogs sobre os produtos.					
Há interação nas redes sociais e em especial, no mural do Facebook/Instagram.					
A interatividade parece demonstrar-se como a ação principal realizada pelo usuário nas redes sociais.					
As redes sociais permitem uma comunicação interativa com os clientes.					

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Reconhecimento da marca	1	2	3	4	5
As redes sociais permitem promover os produtos novos.					
As redes sociais permitem fortalecer os contactos existentes e construir novos.					
As redes sociais permitem aumentar a visibilidade da empresa.					
As redes sociais permitem criar visibilidade da marca.					

Características organizacionais

Apoio da gestão de topo	1	2	3	4	5
A gestão de topo considera a adoção das redes sociais importante para a organização.					
A gestão de topo comunica efetivamente o seu apoio no uso das redes sociais.					
É provável que a gestão de topo invista fundos em tecnologia de redes sociais.					
A gestão de topo estabelece metas e padrões para monitorizar o uso das redes sociais na organização.					

Compatibilidade	1	2	3	4	5
A empresa é compatível com o uso das redes sociais para diferentes propósitos.					
A empresa usa as redes sociais regularmente para fins comerciais.					
A empresa fornece-lhe todas as ferramentas necessárias para a sua melhor performance nas redes sociais.					
O negócio da empresa é compatível com o uso das redes sociais para fins de marketing e outros possíveis.					

O impacto das redes sociais no desempenho empresarial

Adoção das redes sociais

Adoção das redes sociais	1	2	3	4	5
As redes sociais são úteis ao conquistar novos clientes.					
As redes sociais são úteis ao promover relacionamentos com clientes e consumidores.					
As redes sociais são úteis ao comunicar a marca da empresa online.					
As redes sociais são úteis ao receber feedbacks.					
As redes sociais são úteis ao criar reconhecimento da marca.					
As redes sociais são úteis ao responder a dúvidas de clientes e responder a solicitações.					

Desempenho empresarial

Desempenho empresarial	1	2	3	4	5
As redes sociais permitem o aumento da visibilidade e reputação da empresa/marca.					
As redes sociais permitem o aumento da atividade web e do volume e qualidade de contactos de clientes.					
As redes sociais permitem aumentar o lucro e a participação no mercado					
As redes sociais permitem o aumento da presença da empresa em eventos.					
As redes sociais permitem o aumento de feedbacks úteis sobre produtos/serviços.					