



Marketing Híbrido e Relacionamento com Clientes numa Pequena Empresa de Serviços em Nacala Porto, Moçambique

Hybrid marketing and customer relationships in a small service business in Nacala Porto, Mozambique

Eunice Jacinta Xavier Serrão Januário

Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Nacala, Nacala Porto, Moçambique.

Joaquina de Oliveira

Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Nacala, Nacala Porto.

Resumo: O estudo analisa a configuração das práticas de marketing da CH Multiservice e os contributos reconhecidos por clientes, gestores e colaboradores para a notoriedade, a aquisição e o relacionamento com clientes em Nacala Porto, entre 2022 e 2024. Adoptou-se um estudo de caso de métodos mistos, com integração convergente de um inquérito aplicado a 400 clientes, seis entrevistas semiestruturadas — dois gestores e quatro colaboradores —, observação e consulta de documentos institucionais. Os dados quantitativos foram tratados por frequências e percentagens; os depoimentos foram submetidos à análise temática e confrontados com os padrões do inquérito. A recomendação foi a principal via de conhecimento da empresa (49,0%), seguida dos canais digitais (29,0%). O WhatsApp reuniu 43,0% das preferências de comunicação e, em conjunto, as modalidades digitais alcançaram 87,0%. A clareza e a rapidez da comunicação receberam avaliação positiva de 88,0% dos clientes, enquanto 83,0% reconheceram qualidade e profissionalismo. As entrevistas mostraram uma prática híbrida, relacional e pouco formalizada, apoiada em WhatsApp, Facebook, portefólio visual, atendimento presencial, prospecção directa e boca a boca. Conclui-se que o marketing facilitou visibilidade, contacto e recomendação no caso analisado, mas os dados não permitem atribuir-lhe causalmente crescimento financeiro, retenção ou vantagem competitiva. A principal necessidade de gestão é ligar comunicação, capacidade operacional e indicadores verificáveis.

Palavras-chave: marketing híbrido; pequenas empresas; relacionamento com clientes; marketing digital; ciências sociais aplicadas.

Abstract: This study analyses how CH Multiservice configured its marketing practices and the contributions recognised by customers, managers, and employees to visibility, customer acquisition, and customer relationships in Nacala Porto between 2022 and 2024. A mixed-methods case study was adopted, convergently integrating a survey of 400 customers, six semi-structured interviews — two managers and four employees —, observation, and consultation of institutional documents. Quantitative data were analysed using frequencies and percentages; interview accounts underwent thematic analysis and were compared with survey patterns. Referrals were the main source through which customers learned about the company (49.0%), followed by digital channels (29.0%). WhatsApp accounted for 43.0% of communication preferences, while digital options jointly reached 87.0%. Communication clarity and responsiveness were positively assessed by 88.0% of customers, and 83.0% recognised service quality and professionalism. Interviews revealed a hybrid, relationship-based, and weakly formalised practice supported by WhatsApp, Facebook, a visual portfolio, face-to-face service, direct prospecting, and word of mouth. The article concludes that marketing facilitated

visibility, contact, and referrals in the case examined; however, the data do not support causal attribution of financial growth, customer retention, or competitive advantage to marketing. The central managerial requirement is to connect communication, operational capacity, and verifiable indicators.

Keywords: hybrid marketing; small businesses; customer relationships; digital marketing; applied social sciences.

INTRODUÇÃO

A actividade de marketing numa pequena empresa de serviços não se limita à divulgação. A comunicação de uma oferta, a resposta a pedidos de informação, a demonstração de trabalhos anteriores e a experiência de atendimento fazem parte do mesmo processo de formação de confiança. Esta ligação é particularmente visível quando a empresa dispõe de recursos financeiros e técnicos reduzidos: os canais digitais podem ampliar o contacto, mas a recomendação pessoal e a qualidade da execução continuam a condicionar a reputação construída no mercado local.

A CH Multiservice opera em Nacala Porto e presta serviços em áreas distintas, entre as quais papelaria, estampagem, limpeza e aluguer de viaturas. A diversidade da oferta cria oportunidades de contacto com estudantes, particulares e organizações, mas também torna mais exigentes a segmentação, a comunicação e a coordenação operacional. Entre 2022 e 2024, a empresa recorreu a WhatsApp, Facebook, correio electrónico, fotografias de trabalhos executados, atendimento presencial e prospecção directa. O uso simultâneo destes meios recomenda uma leitura de marketing híbrido: os canais digitais não substituem o contacto presencial e a recomendação; funcionam em articulação com eles.

A literatura sobre marketing em pequenas e médias empresas tem reconhecido a importância das redes, das relações e das tecnologias de informação, mas continua a assinalar distância entre modelos conceptuais e práticas específicas observadas nas empresas (Bocconcelli *et al.*, 2018). Essa distância é relevante no presente caso. A existência de uma conta numa plataforma não demonstra, por si só, planeamento, capacidade de produção de conteúdos ou medição de resultados. Do mesmo modo, uma percentagem elevada de clientes que preferem comunicação digital não comprova que o digital tenha causado crescimento das vendas ou fidelização.

O problema de investigação decorre precisamente desta diferença entre uso e demonstração de efeito. A empresa utilizou vários canais e os participantes reconheceram benefícios na comunicação e na visibilidade; todavia, os registos disponibilizados não permitiram ligar cada contacto a conversões, recompras, receitas ou custos de marketing. Por isso, o estudo não assume o crescimento empresarial como variável comprovada. A análise concentra-se nos resultados que o corpus sustenta: forma de conhecimento da empresa, preferência de comunicação, avaliação da comunicação e da qualidade, práticas relatadas pelos actores internos e constrangimentos à gestão do marketing.

A pergunta orientadora é: como se configuraram as práticas de marketing da CH Multiservice e que contributos foram reconhecidos por clientes, gestores e colaboradores para a notoriedade, a aquisição e o relacionamento com clientes, em Nacala Porto, entre 2022 e 2024? O objectivo consiste em analisar a articulação entre canais digitais e presenciais e interpretar os seus contributos percebidos, sem transformar associações descritivas em relações causais.

O estudo oferece duas contribuições delimitadas. No plano empírico, documenta uma pequena empresa de serviços múltiplos situada no norte de Moçambique, contexto pouco representado na literatura internacional consultada. No plano analítico, distingue quatro fenómenos que tendem a ser indevidamente agregados: preferência de canal, origem do contacto, avaliação da experiência e desempenho empresarial. Esta distinção permite discutir o marketing praticado sem atribuir aos dados uma força explicativa que o desenho observacional não possui.

REVISÃO DA LITERATURA

Marketing em Pequenas Empresas: Recursos, Redes e Informalidade

O marketing em pequenas empresas é condicionado pela concentração das decisões no proprietário ou gestor, por equipas reduzidas e pela sobreposição entre funções comerciais e operacionais. A revisão sistemática de Bocconcelli *et al.* (2018), baseada em 310 artigos, identificou a crescente relevância das redes e das tecnologias de informação, mas também uma lacuna na descrição das práticas concretas. Tal resultado impede que o marketing das pequenas empresas seja avaliado apenas pela presença de instrumentos formais típicos de organizações de maior dimensão. A ausência de um departamento especializado não equivale à ausência de marketing; pode indicar que a actividade se encontra incorporada no atendimento, na reputação do proprietário e nas relações locais.

Esta flexibilidade tem, contudo, um limite. Quando objectivos, públicos, responsabilidades e indicadores permanecem implícitos, a empresa dificilmente distingue uma iniciativa eficaz de uma sequência de acções ocasionais. A informalidade pode favorecer rapidez de decisão, mas reduz a comparabilidade entre períodos e a aprendizagem baseada em dados. No caso de uma empresa com serviços distintos, o risco aumenta, porque os segmentos não procuram a mesma oferta nem respondem necessariamente ao mesmo canal.

O marketing relacional fornece uma lente mais adequada do que uma leitura exclusivamente promocional. Em pequenas empresas, a proximidade e o cuidado pessoal podem constituir elementos específicos da experiência do cliente. Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019), ao combinarem entrevistas e inquérito em pequenas empresas de comércio e serviços, mostraram que comunicação, cuidado pessoal e relação social favorecem confiança e compromisso. O estudo foi realizado noutro contexto nacional e não autoriza transferência automática dos resultados

para Nacala Porto; oferece, porém, categorias úteis para compreender por que razão rapidez, transparência e fiabilidade surgem ao lado dos canais de divulgação.

Canais Digitais, Interactividade e Capacidade de Utilização

A adopção de canais digitais por pequenas empresas não ocorre de maneira uniforme. Taiminen e Karjaluoto (2015), numa investigação que integrou entrevistas a gestores e um inquérito a 421 empresas na Finlândia Central, verificaram utilização aquém do potencial disponível, associada sobretudo à insuficiência de conhecimentos de marketing digital. A distância económica e tecnológica entre esse contexto e Nacala Porto é evidente; ainda assim, a distinção entre acesso à ferramenta e capacidade de a integrar na gestão permanece pertinente.

Em economias africanas, a interactividade e o custo assumem peso particular. Odoom, Anning-Dorson e Acheampong (2017) analisaram 210 pequenas e médias empresas num mercado emergente e observaram que as motivações e os benefícios do uso das redes sociais variavam entre empresas de produtos e de serviços; entre estas últimas, a interactividade teve especial relevância. A conclusão ajuda a interpretar o WhatsApp não apenas como meio de publicação, mas como canal de esclarecimento, orçamento, envio de fotografias e recepção de pedidos.

As possibilidades técnicas das plataformas não se convertem automaticamente em resultados. Num estudo de caso com proprietários e gestores de pequenas e médias empresas no Gana, Sedalo, Boateng e Kosiba (2022) identificaram visibilidade, partilha e relacionamento como possibilidades das redes sociais associadas à aquisição de clientes. Urban e Maphathe (2021), num estudo transversal na África do Sul, encontraram relações positivas entre o uso de plataformas e o envolvimento do cliente. Ambos os trabalhos aproximam-se do contexto africano, mas diferem quanto ao sector, à amostra e às técnicas de análise. Servem, portanto, para comparação, não para provar que o mesmo mecanismo produziu os resultados da CH Multiservice.

A literatura converge num ponto: a presença digital precisa de ser acompanhada por competência de conteúdo, resposta e análise. Diverge, todavia, quanto à magnitude do efeito e às condições em que ele se produz. Uma plataforma pode apoiar notoriedade e relacionamento, mas o desempenho depende da compatibilidade com o serviço, da capacidade de resposta, da qualidade entregue e da possibilidade de medir o percurso entre contacto e compra.

Recomendação, Confiança e Continuidade da Relação

O boca a boca é especialmente relevante em serviços, nos quais o cliente avalia parte da qualidade antes da compra por meio da experiência de terceiros. Ngoma e Ntale (2019), num estudo quantitativo com utilizadores de telecomunicações no Uganda, concluíram que a comunicação e o compromisso se relacionavam com lealdade e que o boca-a-boca mediava parcialmente a relação entre marketing relacional e lealdade. O desenho, o sector e as escalas utilizadas diferem dos do presente estudo. Consequentemente, a percentagem de clientes

que conheceu a CH Multiservice por recomendação não pode ser interpretada como demonstração de mediação ou lealdade; mostra apenas que a recomendação foi uma via importante de aquisição declarada.

Esta cautela também se aplica à recompra. Frequência de utilização, intenção de voltar e retenção são medidas distintas. Um cliente pode comprar de forma irregular porque o serviço é ocasional e, ainda assim, manter preferência pela empresa. Sem uma base longitudinal que identifique clientes ao longo do tempo, não é possível calcular retenção, abandono ou valor do cliente. A análise deve, por isso, separar a experiência favorável observada no inquérito dos resultados comerciais que exigiriam registos de transacções.

Com base nesta revisão, o marketing híbrido é entendido como a articulação entre canais digitais, contacto presencial, prospecção e recomendação, apoiada pela experiência de serviço. A sua contribuição será analisada em três níveis: visibilidade e descoberta da empresa; comunicação e interacção; e formação de confiança por meio da qualidade percebida. Crescimento financeiro e vantagem competitiva permanecem fora da inferência principal, porque requerem séries reconciliadas, métricas de investimento e comparação com explicações alternativas.

METODOLOGIA

Desenho e Unidade de Análise

Adaptou-se um estudo de caso de métodos mistos, de natureza descritiva e interpretativa. A unidade de análise foi a prática de marketing da CH Multiservice, em Nacala Porto, no período retrospectivo de 2022 a 2024. O estudo de caso permite examinar um fenómeno organizacional no contexto em que ocorre, desde que as fronteiras, as fontes e os limites de inferência sejam explicitados (Yin, 2018).

As componentes quantitativa e qualitativa foram analisadas separadamente e integradas na interpretação. A integração convergente procurou identificar convergências, complementaridades e tensões entre as formas de contacto indicadas pelos clientes e as práticas descritas pelos gestores e colaboradores. Esta opção segue o princípio de que métodos mistos requerem uma ligação explícita entre bases de dados, e não apenas a sua apresentação lado a lado (Fetters, Curry e Creswell, 2013).

Participantes e Selecção

O corpus quantitativo reuniu 400 questionários válidos de clientes que utilizaram pelo menos um serviço da empresa entre 2022 e 2024. A documentação descreve a selecção a partir de registos de atendimento, facturação, contactos e prestação de serviços, com eliminação de duplicados, e classifica o procedimento como sistemático. Contudo, não apresenta o número final da base elegível, o intervalo de selecção, o ponto inicial, as recusas, as perdas nem a taxa de resposta.

Por essa razão, o estudo não reivindica representatividade probabilística plena e restringe a componente quantitativa à descrição dos 400 respondentes.

A componente qualitativa incluiu seis participantes internos seleccionados intencionalmente: dois gestores, identificados como G1 e G2, e quatro colaboradores, identificados como C1 a C4. Os gestores participaram nas decisões de marketing; os colaboradores desempenharam funções ligadas ao atendimento, vendas, produção, logística ou prestação dos serviços. Esta composição permitiu confrontar intenção estratégica e execução quotidiana, sem pretensão de saturação extensiva ou representação de outras empresas.

Tabela 1 - Composição do corpus e função analítica.

Grupo	Número/ código	Técnica	Função na análise
Gestores	2 (G1 e G2)	Entrevista semi-estruturada	Estratégia, posicionamento e coordenação
Colaboradores	4 (C1 a C4)	Entrevista semi-estruturada	Atendimento, produção, comunicação e logística
Clientes	400	Questionário estruturado	Descoberta da empresa, frequência, preferência de canal e experiência

Fonte: dados da investigação.

Instrumentos e Análise

O questionário reuniu perguntas de escolha múltipla e itens de avaliação sobre frequência de utilização, forma de conhecimento da empresa, canal preferencial, clareza e rapidez da comunicação e qualidade/profissionalismo. O instrumento foi submetido a pré-teste segundo a documentação da investigação, mas o número de participantes e as alterações resultantes não foram registados no material disponibilizado. Não foram calculadas medidas de consistência interna, porque os resultados utilizados neste estudo correspondem a itens descritivos isolados, e não a uma escala composta demonstrada.

As entrevistas semi-estruturadas abrangeram planeamento, canais, divulgação de conteúdos, relacionamento, recursos, dificuldades operacionais e mudanças percebidas no período. Os depoimentos foram codificados por unidades de sentido e agrupados em categorias temáticas. A análise temática foi aplicada como procedimento flexível de identificação e interpretação de padrões, com atenção à relação entre códigos, excertos e questões de investigação (Braun e Clarke, 2006).

Na componente quantitativa, calcularam-se frequências absolutas e percentagens, sempre com denominador de 400. Não se aplicaram testes de significância nem modelos causais. Na integração, foram comparadas: (a) a forma como os clientes conheceram a empresa; (b) as preferências de comunicação; (c) as avaliações da experiência; e (d) as práticas e dificuldades descritas pelos participantes internos.

Os indicadores anuais de vendas e de carteira comunicados pela empresa não foram tratados como resultados confirmados. A documentação reconhece que esses valores não foram reconciliados com facturas, contratos, encomendas e registos individualizados de clientes. A exclusão evita apresentar uma trajectória ilustrativa como prova de crescimento ou como efeito do marketing.

Ética e Limites do Desenho

A participação foi voluntária e precedida de informação sobre o estudo. Os resultados foram agregados, e os depoimentos internos foram identificados por códigos. A utilização de documentos institucionais ocorreu mediante autorização da empresa, conforme registado na investigação.

O desenho possui quatro limites principais. Primeiro, trata-se de um caso único; as conclusões descrevem a CH Multiservice e não representam todas as pequenas empresas moçambicanas. Segundo, a rastreabilidade incompleta da selecção dos clientes impede de estimar o erro amostral real. Terceiro, as respostas sobre comunicação e qualidade são percepções recolhidas num único momento e estão sujeitas à memória e à desejabilidade social. Quarto, a ausência de dados reconciliados sobre investimento, conversão, recompra e receitas impede avaliar retorno do marketing, retenção e causalidade financeira.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Configuração Híbrida das Práticas de Marketing

As entrevistas revelaram uma prática de marketing assente em recursos acessíveis e na relação directa. O WhatsApp concentrou pedidos de informação, confirmação de disponibilidade, envio de fotografias, apresentação de preços e recepção de encomendas. G2 sintetizou esta função: “Utilizamos principalmente o WhatsApp porque é uma ferramenta fácil e rápida. Por meio dele respondemos às dúvidas, enviamos fotografias, apresentamos preços e recebemos pedidos dos clientes.” A plataforma acumulava, assim, funções promocionais, transaccionais e relacionais.

O Facebook e os estados do WhatsApp eram usados para mostrar trabalhos concluídos, sobretudo na estampagem. O colaborador C3 descreveu a produção de um portefólio informal: “Quando realizamos um trabalho de estampagem mais elaborado, procuramos fotografá-lo antes da entrega e usamos essas imagens para mostrar a outros clientes aquilo que conseguimos produzir.” A fotografia reduzia a dificuldade de avaliar antecipadamente um serviço, mas as publicações não seguiam calendário, objectivos ou segmentação documentados.

Os canais presenciais mantiveram uma função distinta. O atendimento na loja permitia esclarecer requisitos, verificar materiais e concluir pedidos. A prospecção directa junto de organizações combinava visitas, cartões e fotografias de trabalhos anteriores. A recomendação ligava a qualidade entregue e a aquisição de novos

contactos. Não se observou, portanto, substituição do presencial pelo digital; a empresa operava por uma sequência multicanal em que o cliente podia descobrir a oferta por indicação, iniciar o contacto pelo WhatsApp e concluir o serviço presencialmente.

Esta configuração aproxima-se das possibilidades de visibilidade, partilha e relacionamento identificadas por Sedalo, Boateng e Kosiba (2022) em pequenas e médias empresas do Gana. A proximidade regional não elimina diferenças entre amostras e sectores, mas torna comparável a utilização das plataformas como infra-estrutura de relações. O resultado também é compatível com Odoom, Anning-Dorson e Acheampong (2017), para quem a interactividade tinha particular importância nas pequenas empresas de serviços.

Descoberta da Empresa e Preferências de Comunicação

A recomendação foi a principal forma de conhecimento da CH Multiservice: 196 clientes, correspondentes a 49,0% da amostra. Os canais digitais reuniram 116 respostas (29,0%), a exposição física 52 (13,0%) e a prospecção directa 36 (9,0%). A soma entre recomendação e meios digitais alcançou 78,0%, mas as duas categorias representam mecanismos diferentes. A primeira depende da experiência transmitida por terceiros; a segunda depende da exposição ou contacto em plataformas.

Tabela 2 - Forma de conhecimento e canal de comunicação preferencial (n = 400).

Dimensão	Categoria	Frequência	Percentagem
Forma de conhecimento	Indicação/recomendação	196	49,0%
Forma de conhecimento	Canais digitais	116	29,0%
Forma de conhecimento	Exposição física	52	13,0%
Forma de conhecimento	Prospecção directa	36	9,0%
Canal preferencial	WhatsApp	172	43,0%
Canal preferencial	Redes sociais/Facebook	104	26,0%
Canal preferencial	Outras modalidades digitais	72	18,0%
Canal preferencial	Contacto presencial	52	13,0%

Fonte: dados da investigação. Cada conjunto de categorias totaliza 400 respostas.

Quanto à preferência de comunicação, o WhatsApp foi indicado por 172 clientes (43,0%). Redes sociais/Facebook reuniram 104 (26,0%) e outras modalidades digitais, não especificadas no instrumento, 72 (18,0%). O contacto presencial foi preferido por 52 clientes (13,0%). No total, 348 respondentes (87,0%) escolheram alguma modalidade digital.

A diferença entre 29,0% de descoberta digital e 87,0% de preferência digital é analiticamente importante. Muitos clientes conheceram a empresa por recomendação, mas preferiam continuar a comunicação por meios digitais. O

primeiro indicador descreve aquisição declarada; o segundo descreve conveniência de interação. A distância entre ambos sugere que o digital funcionava mais amplamente como canal de continuidade do contacto do que como origem exclusiva dos clientes.

Urban e Maphathe (2021) relacionaram o uso de redes sociais com o envolvimento de clientes em pequenas e médias empresas sul-africanas. No presente caso, porém, não foi aplicada uma escala de envolvimento nem um modelo de associação. A preferência digital apenas demonstra adequação percebida do canal. A comparação sustenta a relevância da comunicação em plataformas, mas não autoriza afirmar a mesma relação estatística.

Comunicação, Qualidade e Regularidade de Utilização

A clareza e a rapidez da comunicação receberam avaliação positiva de 352 clientes (88,0%). A qualidade e o profissionalismo foram reconhecidos por 332 (83,0%). Estes dois indicadores convergem com os depoimentos internos, nos quais rapidez, confiança, pontualidade e demonstração do trabalho foram descritas como bases do relacionamento.

Tabela 3 - Indicadores descritivos de experiência e utilização (n = 400).

Indicador	Frequência	Porcentagem	Interpretação delimitada
Avaliação positiva da clareza e rapidez da comunicação	352	88,0%	Percepção favorável do contacto e da resposta
Reconhecimento de qualidade e profissionalismo	332	83,0%	Percepção favorável da entrega do serviço
Preferência por alguma modalidade digital	348	87,0%	Conveniência declarada de canal
Periodicidade de utilização definida	168	42,0%	Regularidade declarada; não equivale à retenção

Fonte: dados da investigação.

A frequência de utilização confirma a necessidade de separar regularidade e fidelização. A categoria variável reuniu 232 clientes (58,0%); 88 utilizavam os serviços mensalmente (22,0%), 48 trimestralmente (12,0%) e 32 semanalmente (8,0%). Assim, 42,0% apresentavam uma periodicidade definida. A compra irregular pode resultar da natureza ocasional dos serviços, pelo que não demonstra abandono. Inversamente, a compra periódica não prova lealdade sem comparação com alternativas, historial individual de recompra ou intenção medida por instrumento adequado.

Gilboa, Seger-Guttmann e Mimran (2019) identificaram comunicação e cuidado pessoal como componentes da experiência em pequenas empresas. Os resultados de Nacala Porto dialogam com essa proposição: a avaliação favorável da comunicação coexistiu com a valorização da qualidade. Contudo, o presente inquérito não mediu confiança ou compromisso por escalas compostas. A discussão permanece no nível das percepções observadas.

A recomendação relatada por 49,0% dos clientes é coerente com a ênfase dos colaboradores na qualidade como divulgação. C4 afirmou: “Quando o serviço é bem executado, o cliente fica satisfeito e recomenda a empresa a outras pessoas.” A coerência entre o depoimento e a distribuição das respostas reforça a interpretação de que o boca a boca era um mecanismo relevante de descoberta. Não demonstra, porém, o percurso causal entre satisfação, recomendação e lealdade descrito por Ngoma e Ntale (2019), pois essas variáveis não foram medidas de forma equivalente.

Planeamento, Competências e Capacidade Operacional

A principal fragilidade não residia na ausência de canais, mas na sua gestão pouco formalizada. Os gestores associavam marketing à notoriedade e ao posicionamento; os colaboradores ligavam-no à divulgação, à conquista de clientes e à demonstração da qualidade. As perspectivas eram complementares, mas não estavam traduzidas em objectivos comuns, orçamento, responsáveis, calendário ou indicadores.

G1 expressou a intenção de tornar os serviços conhecidos, enquanto a segmentação permanecia ampla. Estudantes eram associados principalmente à papelaria, reprografia e estampagem; organizações apareciam como potenciais clientes de limpeza, aluguer de viaturas e fornecimento de materiais. A empresa reconhecia segmentos na prática, mas não documentava propostas de valor, mensagens e metas específicas para cada um. Consequentemente, não era possível comparar a resposta dos segmentos nem avaliar que canal produzia contactos qualificados.

As limitações de competências incidiam na fotografia, edição de imagens, calendarização e exploração de funcionalidades empresariais do WhatsApp, como catálogo e respostas automáticas. Este resultado reproduz, num contexto distinto, a diferença entre adopção e utilização estratégica observada por Taiminen e Karjaluo (2015). Na CH Multiservice, a ferramenta estava integrada no contacto diário, mas não num sistema de planeamento e aprendizagem.

Os constrangimentos operacionais também condicionavam o marketing. Os participantes referiram insuficiência de materiais, espaço físico reduzido, limitações de frota e variações ocasionais na qualidade da impressão. Estas dificuldades mostram que a comunicação não pode ser avaliada isoladamente da entrega. A divulgação pode aumentar pedidos, mas, se a empresa não dispuser de stock ou capacidade, a mesma iniciativa pode produzir atrasos e insatisfação.

Tabela 4 - Categorias das entrevistas e relação com os resultados quantitativos.

Categoria	Evidência interna	Convergência ou tensão	Implicação analítica
Canais híbridos	WhatsApp, Facebook, correio electrónico, loja, prospecção e recomendação	87,0% preferem meios digitais, mas 13,0% preferem contacto presencial	O digital complementa a interacção presencial

Categoria	Evidência interna	Convergência ou tensão	Implicação analítica
Visibilidade e aquisição	Fotografias de trabalhos e divulgação por clientes	49,0% conheceram por recomendação e 29,0% por canais digitais	Reputação e plataformas constituem vias diferentes de descoberta
Experiência de serviço	Rapidez, clareza, qualidade, pontualidade e confiança	88,0% avaliaram positivamente a comunicação; 83,0% reconheceram qualidade	A promessa de marketing depende da execução do serviço
Gestão e medição	Publicação irregular, ausência de metas e indicadores	Não existem dados de conversão, custo ou retenção	Não é possível estimar retorno nem causalidade financeira
Capacidade operacional	Restrições de stock, espaço, materiais e viaturas	Comunicação favorável pode coexistir com limitações de entrega	A promoção deve ser articulada com a capacidade disponível

Fonte: integração dos dados da investigação.

Síntese Interpretativa

A integração das fontes permite identificar três conclusões intermédias. A primeira é que o marketing da CH Multiservice era híbrido e relacional. A recomendação dominava a descoberta, enquanto o WhatsApp dominava a preferência de contacto. Esta combinação mostra uma sequência de aquisição e relacionamento em que relações sociais e canais digitais desempenham funções complementares.

A segunda conclusão é que a comunicação e a entrega eram inseparáveis. Os resultados positivos sobre clareza, rapidez, qualidade e profissionalismo não descrevem apenas publicidade; abrangem a experiência produzida no contacto e na execução. Esta leitura aproxima-se da literatura de marketing relacional em pequenas empresas, mas deve permanecer contextual. A CH Multiservice reúne serviços heterogéneos e actua num mercado local; os padrões não podem ser projectados para outros sectores ou regiões sem nova investigação.

A terceira conclusão é que a empresa não dispunha de base suficiente para transformar percepção favorável em estimativa de desempenho. Não havia rastreabilidade entre origem do contacto, orçamento, conversão, recompra e receita. Também não foram disponibilizados dados comparáveis sobre investimento em marketing, preços, capacidade, concorrência ou condições externas. Por isso, o estudo sustenta a contribuição percebida para visibilidade, contacto e recomendação, mas rejeita a formulação de que o marketing causou crescimento financeiro ou vantagem competitiva.

Esta distinção também qualifica a comparação com estudos anteriores. Bocconcelli *et al.* (2018) sublinharam o papel das redes e das tecnologias, mas identificaram insuficiência de conhecimento sobre práticas específicas. O caso de Nacala Porto mostra como essas dimensões se combinam no quotidiano de uma empresa. Sedalo, Boateng e Kosiba (2022) observaram possibilidades de visibilidade, partilha e relacionamento no Gana; aqui, essas possibilidades aparecem, mas são limitadas por planeamento e capacidade operacional. Odoom, Anning-Dorson e Acheampong (2017) identificaram benefícios variáveis entre sectores; no presente estudo, a diversidade interna de serviços aconselha até mesmo análises separadas por linha de negócio, inexistentes no corpus actual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de marketing da CH Multiservice configuraram-se pela articulação entre WhatsApp, Facebook, correio electrónico, portefólio visual, atendimento presencial, prospecção directa e recomendação. Em resposta à pergunta de investigação, os dados indicam que essa articulação facilitou três resultados delimitados: visibilidade dos serviços, acesso rápido à comunicação e aquisição declarada por recomendação ou por meios digitais. A recomendação foi a principal origem dos contactos entre os clientes inquiridos (49,0%); o WhatsApp foi o canal individual mais preferido (43,0%); e as avaliações da comunicação (88,0%) e da qualidade/profissionalismo (83,0%) foram predominantemente favoráveis.

Estes resultados não permitem concluir que o marketing produziu crescimento financeiro, retenção ou vantagem competitiva. A investigação não ligou contactos a conversões e receitas, não apresentou uma série reconciliada de transacções e não mediou retenção por cliente. A periodicidade definida, observada em 42,0% dos respondentes, descreve regularidade de utilização e não fidelização.

No plano da gestão, a prioridade é transformar práticas dispersas num ciclo verificável. Para cada linha de serviço, a empresa necessita de registar a origem do contacto, o pedido, o orçamento, a conversão, a recompra e a reclamação, associando esses indicadores à capacidade de stock, produção e logística. A regularidade de conteúdos só produzirá valor se a promessa comunicada puder ser cumprida com qualidade e prazo.

As conclusões permanecem circunscritas ao caso, aos 400 respondentes e aos seis participantes internos. A rastreabilidade incompleta da selecção dos clientes, a natureza transversal das percepções e a ausência de dados comerciais reconciliados limitam a generalização e a explicação causal. Estudos posteriores poderão comparar pequenas empresas de diferentes sectores de Nacala Porto e de outras cidades moçambicanas, bem como acompanhar, ao longo do tempo, o percurso entre o canal de aquisição, conversão, recompra e a receita.

REFERÊNCIAS

- BOCCONCELLI, Roberta; CIOPPI, Marco; FORTEZZA, Fulvio; FRANCONI, Barbara; PAGANO, Alessandro; SAVELLI, Elisabetta; SPENDIANI, Simone. SMEs and marketing: a systematic literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- FETTERS, Michael D.; CURRY, Leslie A.; CRESWELL, John W. Achieving integration in mixed methods designs — principles and practices. **Health Services Research**, v. 48, n. 6, parte 2, p. 2134–2156, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>.
- GILBOA, Shaked; SEGER-GUTTMANN, Tali; MIMRAN, Ofir. The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 152–164, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.004>.
- NGOMA, Muhammed; NTALE, Peter Dithan. Word of mouth communication: a mediator of relationship marketing and customer loyalty. **Cogent Business & Management**, v. 6, n. 1, artigo 1580123, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1580123>.
- ODOOM, Raphael; ANNING-DORSON, Thomas; ACHEAMPONG, George. Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 3, p. 383–399, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0088>.
- SEDALO, Genevieve; BOATENG, Henry; KOSIBA, John Paul. Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. **Digital Business**, v. 2, n. 1, artigo 100017, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017>.
- TAIMINEN, Heini M.; KARJALUOTO, Heikki. The usage of digital marketing channels in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 4, p. 633–651, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>.
- URBAN, Boris; MAPHATHE, Tlalane. Social media marketing and customer engagement: a focus on small and medium enterprises (SMEs) in South Africa. **Journal of Contemporary Management**, v. 18, n. 1, p. 48–69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.35683/JCM20065.96>.
- YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods**. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.