



O impacto do Blended Marketing na notoriedade, diferenciação e fidelização em centros de apoio escolar

Rafaela Lourenço dos Santos

Orientador da Dissertação:
Professor Doutor José Fernando Morais da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão

2026

Atlântica – Instituto Universitário ou Escola Superior de Saúde Atlântica

Entre o papel e o ecrã: o impacto do Blended Marketing na notoriedade, diferenciação e fidelização em centros de apoio escolar

Dissertação de Mestrado em Gestão

Elaborado por:

Rafaela Lourenço dos Santos - nº de aluno 202427034

Orientador:

Professor Doutor José Fernando Morais da Silva

Barcarena

Junho 2026

"Existem muitas hipóteses na ciência que estão erradas. É perfeitamente normal; é a porta de entrada para descobrir o que está certo."

Carl Sagan

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação é o culminar de um percurso exigente, marcado por aprendizagens, desafios e crescimento tanto pessoal como académico. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio, o incentivo, a confiança e a presença das pessoas a quem gostaria de expressar a minha gratidão.

Quero demonstrar a minha gratidão ao Doutor José Fernando Morais da Silva pela orientação, pela disponibilidade constante e pela confiança que demonstrou ao longo de todo este percurso. Agradeço-lhe os conhecimentos partilhados, pelas orientações que contribuíram para a consolidação deste projeto e a forma serena e motivadora com que acompanhou cada etapa do trabalho. Obrigada pelos conselhos, pelas conversas, pelo incentivo nos momentos mais exigentes e por ter sempre acreditado em mim.

Ao Professor Doutor Francisco Cesário, deixo um sincero agradecimento pela disponibilidade, atenção e generosidade demonstradas ao longo do Mestrado. A forma próxima e cuidada com que acompanha os alunos, ouvindo as suas preocupações e procurando apoiar cada percurso, foi muito importante durante esta etapa.

À Atlântica – Instituto Universitário, e a todos os docentes do Mestrado em Gestão, agradeço os conhecimentos, os desafios e as aprendizagens proporcionadas ao longo deste percurso académico. Agradeço igualmente aos meus colegas de Mestrado pelas partilhas, reflexões, questões e sugestões que contribuíram para ampliar a minha perspetiva e enriquecer o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Jorge, deixo um agradecimento muito especial por ter acreditado em mim e por ter tornado possível a realização deste Mestrado. A sua confiança, o incentivo e o apoio ao longo deste percurso foram fundamentais para que pudesse abraçar este desafio e chegar até aqui. Obrigada por valorizar o meu crescimento profissional e pessoal e por me dar a oportunidade de continuar a investir na minha formação.

À Rita agradeço a compreensão, a disponibilidade e o apoio ao longo deste percurso. Obrigada pela entajada diária, por me teres acompanhado nos momentos mais exigentes e por contribuíres para que fosse possível conciliar as responsabilidades profissionais com a realização deste Mestrado.

Aos meus amigos Ana Sofia, Ana Catarina, Beatriz, Madalena, Mariana, Nuno e Fábio, obrigada pela amizade, pela presença e pelo apoio incondicional. Obrigada pelas conversas,

pelas palavras de incentivo e por me ajudarem a manter a confiança, mesmo nos momentos de maior ansiedade ou cansaço. A vossa companhia tornou este percurso mais leve e significativo.

Ao André, agradeço o carinho, a paciência e a compreensão demonstrados ao longo de todo este processo. Obrigada por acreditares em mim, por me encorajares nos momentos mais difíceis e por estares sempre presente, mesmo quando o tempo e a disponibilidade eram menores.

Por fim, aos meus pais, deixo o meu agradecimento mais profundo. Obrigada por acreditarem em mim, por apoiarem cada etapa do meu percurso académico e profissional e por me transmitirem, todos os dias, a importância do esforço, da persistência e da superação. Este resultado também é vosso, pelo amor, pela paciência e por nunca deixarem de me incentivar a continuar a crescer.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

LISTA DE ABREVIATURAS

C.A.E. – Centros de Apoio Escolar

KPI – *Key Performance Indicators*

PME – Pequenas e Médias Empresas

IMC – Integrated Marketing Communication

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

SEO – *Search Engine Optimization*

CRM – *Customer Relationship Management*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

CAC – *Customer Acquisition Cost*

LTV – *Lifetime Value*

ROI – Retorno Sobre o Investimento

NPS – *Net Promoter Score*

CTR – *Click-Through Rate*

CPL – Custo Por *Lead*

CPC – Custo Por Clique

RESUMO

A crescente digitalização dos mercados e a multiplicação de pontos de contacto entre as organizações e os consumidores têm reforçado a importância da integração entre canais online e offline. Esta realidade coloca desafios às microempresas de serviços educativos, como os Centros de Apoio Escolar, que operam com recursos limitados, equipas reduzidas e processos pouco formalizados. Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo analisar de que modo a integração de canais de Blended Marketing, em microempresas de serviços educativos, se relaciona com a notoriedade, diferenciação e fidelização de alunos e encarregados de educação em centros de apoio escolar em Portugal. Metodologicamente, o estudo enquadra-se num paradigma pragmático, com abordagem quantitativa, hipotético-dedutiva e correlacional. A recolha de dados foi realizada através de questionários estruturados dirigidos a alunos e encarregados de educação, obtendo-se 192 respostas válidas, e a gestores de centros de apoio escolar, com 25 respostas válidas. A análise incluiu estatística descritiva, avaliação da fiabilidade das escalas, correlações de Pearson, regressões lineares simples, testes complementares e análise de conteúdo exploratória das respostas abertas. Os resultados evidenciam que a integração de canais online e offline se associa positiva e significativamente à notoriedade percebida e à diferenciação percebida dos centros de apoio escolar. A Comunicação Integrada de Marketing revelou-se igualmente associada à fidelização, medida através da intenção de permanência e da recomendação. A adoção de ferramentas digitais reportada pelos gestores apresentou uma relação positiva com a eficácia percebida do Blended Marketing, embora com efeito reduzido e de natureza exploratória. Os dados mostram ainda que os canais de comunicação assumem um papel central na comunicação quotidiana, enquanto o contacto presencial continua a ser determinante na escolha inicial do centro. Conclui-se que o Blended Marketing é relevante para centros de apoio escolar quando entendido como uma estratégia integrada de gestão da relação com alunos e famílias, sendo importante garantir coerência, continuidade, clareza e utilidade na articulação entre o digital e o presencial.

Palavras-chave: notoriedade, diferenciação, fidelização, Blended Marketing, eficácia digital, centros de apoio escolar

ABSTRACT

The growing digitization of markets and the proliferation of touchpoints between organizations and consumers have underscored the importance of integrating online and offline channels. This reality poses challenges for micro-enterprises in the educational services sector, such as tutoring centers, which operate with limited resources, small teams, and informal processes. In this context, the present research aims to analyze how the integration of Blended Marketing channels in micro-enterprises providing educational services relates to brand awareness, differentiation, and the loyalty of students and parents at tutoring centers in Portugal. Methodologically, the study follows a pragmatic paradigm, employing a quantitative, hypothetical-deductive, and correlational approach. Data collection was conducted using structured questionnaires administered to students and parents, yielding 192 valid responses, and to managers of school support centers, yielding 25 valid responses. The analysis included descriptive statistics, assessment of scale reliability, Pearson correlations, simple linear regressions, supplementary tests, and exploratory content analysis of open-ended responses. The results show that the integration of online and offline channels is positively and significantly associated with the perceived brand awareness and perceived differentiation of school support centers. Integrated Marketing Communication was also found to be associated with customer loyalty, as measured by retention intent and word-of-mouth recommendations. The adoption of digital tools reported by managers showed a positive relationship with the perceived effectiveness of Blended Marketing, albeit with a limited effect and of an exploratory nature. The data also show that communication channels play a central role in daily communication, while in-person contact remains decisive in the initial choice of center. It is concluded that Blended Marketing is relevant for academic support centers when understood as an integrated strategy for managing relationships with students and families, and it is important to ensure consistency, continuity, clarity, and utility in the coordination between digital and in-person interactions.

Keywords: brand awareness, differentiation, loyalty, Blended Marketing, digital effectiveness, school support centers

RÉSUMÉ

La numérisation croissante des marchés et la multiplication des points de contact entre les organisations et les consommateurs ont renforcé l'importance de l'intégration entre les canaux en ligne et hors ligne. Cette réalité pose des défis aux micro-entreprises du secteur des services éducatifs, telles que les centres d'aide scolaire, qui fonctionnent avec des ressources limitées, des équipes réduites et des processus peu formalisés. Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif d'analyser comment l'intégration des canaux de marketing mixte dans les micro-entreprises de services éducatifs est liée à la notoriété, à la différenciation et à la fidélisation des élèves et des parents dans les centres de soutien scolaire au Portugal. Sur le plan méthodologique, l'étude s'inscrit dans un paradigme pragmatique, avec une approche quantitative, hypothético-déductive et corrélationnelle. La collecte des données a été réalisée à l'aide de questionnaires structurés destinés aux élèves et aux parents, ce qui a permis d'obtenir 192 réponses valides, ainsi qu'aux responsables des centres d'aide scolaire, avec 25 réponses valides. L'analyse a porté sur des statistiques descriptives, l'évaluation de la fiabilité des échelles, les corrélations de Pearson, les régressions linéaires simples, des tests complémentaires et une analyse exploratoire du contenu des réponses ouvertes. Les résultats montrent que l'intégration des canaux en ligne et hors ligne est associée de manière positive et significative à la notoriété perçue et à la différenciation perçue des centres d'aide scolaire. La communication marketing intégrée s'est également révélée associée à la fidélisation, mesurée à travers l'intention de rester et la recommandation. L'adoption d'outils numériques signalée par les responsables a présenté une relation positive avec l'efficacité perçue du « Blended Marketing », bien qu'avec un effet réduit et de nature exploratoire. Les données montrent en outre que les canaux de communication jouent un rôle central dans la communication quotidienne, tandis que le contact en présentiel reste déterminant dans le choix initial du centre. On peut en conclure que le marketing mixte est pertinent pour les centres de soutien scolaire lorsqu'il est compris comme une stratégie intégrée de gestion de la relation avec les élèves et les familles, et qu'il est important de garantir cohérence, continuité, clarté et utilité dans l'articulation entre le numérique et le présentiel.

Mots-clés: notoriété, différenciation, fidélisation, marketing mixte, efficacité numérique, centres de soutien scolaire

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE ABREVIATURAS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
RÉSUMÉ.....	VIII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento da temática	1
1.2. Inquietação e ponto de partida.....	1
1.3. Estrutura da Dissertação	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Gestão e Marketing em Microempresas	4
2.1.1. Fundamentos de gestão e organização em microempresas	5
2.1.2. Coordenação entre a Gestão e o Marketing.....	5
2.1.3. Transformação digital em microempresas: desafios e oportunidades	6
2.2. Blended Marketing: conceitos e fronteiras.....	7
2.2.1. Definição de Blended Marketing.....	8
2.2.2. Distinções entre Blended Marketing, Comunicação Integrada de Marketing, multicanal e omnicanal.....	9
2.2.3. Enquadramento em serviços educativos e relação com o Marketing Mix	10
2.3. Arquitetura de canais em Blended Marketing	11
2.3.1. Integração online e offline.....	11
2.3.2. Consistência de preço, serviço e mensagem.....	12
2.3.3. Ciclo de vida do aluno e pontos de contacto	14
2.4. Evidência empírica no setor da educação	14
2.4.1. Efeitos do marketing educativo na notoriedade, diferenciação e fidelização.....	15
2.4.2. Estratégias de baixo custo para microempresas	16
2.5. Capacidades e barreiras à adoção	17

2.5.1.	Pessoas e competências	17
2.5.2.	Infraestrutura tecnológica e literacia digital	18
2.5.3.	Dados, CRM e privacidade.....	19
2.5.4.	Barreiras recorrentes e estratégias de mitigação.....	20
2.6.	Métricas e avaliação de dados	21
2.6.1.	Captação	22
2.6.2.	Retenção	23
2.6.3.	Desempenho	24
2.6.4.	Instrumentos, fontes de dados e KPI	24
2.7.	Convergências e lacunas na literatura	27
2.7.1.	Resultados consistentes	27
2.7.2.	Lacunas teóricas	28
3.	METODOLOGIA	30
3.1.	Problemática	30
3.2.	Paradigma e plano de investigação.....	30
3.2.1.	Pergunta de partida e objetivos do estudo	31
3.2.2.	Definição de hipóteses.....	31
3.3.	Modelo de investigação	32
3.3.1.	Abordagem metodológica e desenho do estudo	34
3.3.2.	Instrumentos de recolha de dados.....	35
3.3.3.	Operacionalização dos constructos e escalas de medição	36
3.4.	Procedimentos de recolha de dados.....	37
3.5.	Estratégia de análise de dados	38
4.	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1.	Caracterização da amostra	40
4.2.	Utilização dos canais de comunicação	44
4.3.	Fiabilidade das escalas.....	47
4.4.	Estatística descritiva dos constructos	48
4.5.	Análise das correlações entre constructos e Hipóteses (H1, H2 e H3).....	49
4.6.	Teste das hipóteses através de regressão linear	51
4.7.	Caracterização das práticas reportadas pelos gestores	53
4.8.	Teste exploratório da H4	56
4.9.	Análises complementares	57

4.10.	Análise de conteúdo das respostas abertas e triangulação.....	61
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1.	Integração de canais, notoriedade e diferenciação percebida.....	65
5.2.	Comunicação integrada e fidelização	67
5.3.	Adoção de ferramentas digitais e eficácia percebida do Blended Marketing.....	68
5.4.	Canais digitais e presenciais na jornada dos utilizadores	70
5.5.	Diferenças entre alunos e encarregados de educação	71
5.6.	Convergência entre resultados quantitativos e respostas abertas	72
5.7.	Síntese da discussão	74
6.	CONCLUSÕES.....	76
6.1.	Principais conclusões do estudo	76
6.2.	Contributos teóricos e empíricos	78
6.3.	Limitações do estudo	79
6.4.	Sugestões para investigação futura.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
	ANEXOS.....	XV

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A 1..... XV

Anexo A 2..... XX

Anexo B XXV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual da investigação em Blended Marketing em C.A.E.	34
Figura 2 – Cálculo do tamanho mínimo da amostra para regressão linear no G*Power.	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo de KPI de Blended Marketing para microempresas.	26
Tabela 2 – Quadro operacional de métricas digitais e ferramentas.	27
Tabela 3 – Indicadores observáveis por constructo.	35
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica e escolar da amostra.	42
Tabela 5 – Caracterização geográfica e relação com o centro.	43
Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por centro.	44
Tabela 7 – Canal de comunicação utilizado com maior frequência.	45
Tabela 8 – Frequência de utilização dos canais digitais.	45
Tabela 9 – Assuntos tratados através dos canais digitais.	46
Tabela 10 – Canais que contribuíram para a escolha do centro.	47
Tabela 11 – Fiabilidade das escalas aplicadas a alunos e encarregados de educação.	48
Tabela 12 – Estatística descritiva dos constructos.	49
Tabela 13 – Matriz de correlações entre constructos.	51
Tabela 14 – Síntese dos modelos de regressão linear.	53
Tabela 15 – Caracterização dos gestores e dos centros.	54
Tabela 16 – Fiabilidade das escalas dos gestores.	54
Tabela 17 – Estatística descritiva das práticas reportadas pelos gestores.	56
Tabela 18 – Regressão linear para teste da H4.	57
Tabela 19 – Comparação entre alunos e encarregados de educação.	59
Tabela 20 – Eficácia percebida segundo a frequência de utilização dos canais digitais.	60
Tabela 21 – Média dos constructos por centro.	60
Tabela 22 – Categorias temáticas das respostas abertas aos envolvidos.	62
Tabela 23 – Categorias temáticas das respostas abertas dos gestores.	63
Tabela 24 – Triangulação entre respostas abertas das partes envolvidas.	63

1. INTRODUÇÃO

A crescente digitalização e a multiplicação de pontos de contacto com os consumidores intensificaram a necessidade de integrar canais físicos e digitais ao longo da jornada do cliente. Em microempresas do setor educativo, como centros de apoio escolar (C.A.E.), esta integração é relevante, dado que a proximidade, a confiança e a comunicação contínua com alunos e encarregados de educação são centrais para a captação e retenção de clientes. Neste contexto, o Blended Marketing permite analisar a articulação entre canais online e offline, contudo, permanece pouco claro como pode ser aplicado em C.A.E., caracterizados por recursos limitados, processos pouco formalizados e pela reduzida capacidade de medição dos resultados.

1.1. Enquadramento da temática

A literatura sugere que a integração de ferramentas digitais tem alterado a comunicação e a relação com o cliente, permitindo reduzir custos de atendimento e melhorar o desempenho das organizações face à concorrência (Fraccastoro *et al.*, 2021; McKinsey & Company, 2017). Quando existe alinhamento entre informação, preços, serviço e comunicação, a experiência do cliente tende a tornar-se mais fluida e consistente (Frasquet & Miquel, 2017). Em serviços educativos, esta integração é particularmente relevante, uma vez que a escolha e permanência dependem da qualidade pedagógica percebida, da confiança, da clareza da comunicação, da reputação e do acompanhamento contínuo (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Hung, 2020; Roy & Misra, 2024).

Nas microempresas educativas, as estratégias de Blended Marketing podem reforçar a visibilidade, personalizar a comunicação e melhorar a relação com alunos e encarregados de educação. No entanto, constituem também um desafio devido à escassez de tempo, orçamento, competências digitais e sistemas de medição (Bocconcelli *et al.*, 2016; Fraccastoro *et al.*, 2021; Rosário & Dias, 2023). Assim, torna-se pertinente analisar de que modo a integração entre canais online e offline é percebida pelos seus públicos-alvo e em que medida se relaciona com resultados de marketing.

1.2. Inquietação e ponto de partida

Em microempresas educativas, a integração entre canais presenciais e digitais é apresentada como uma condição para criar experiências mais coerentes, aumentar a confiança e reforçar os

resultados de mercado, sobretudo quando existe continuidade de informação, consistência de serviço e alinhamento dos processos ao longo da jornada do cliente (Frasquet & Miquel, 2017; Schrotenboer *et al.*, 2022). Contudo, nos C.A.E., esta relação permanece pouco explorada, apesar da pressão para adotar práticas híbridas e das limitações de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, o estudo segue o procedimento de Quivy e Van Campenhoudt (2005), que organiza a investigação em três momentos, rutura, construção e comprovação, e sete etapas: pergunta de partida, exploração, problemática, construção do modelo de análise, observação, análise da informação e conclusões. Este enquadramento justifica uma formulação progressiva do problema, em que a pergunta inicial orienta a exploração, a delimitação da problemática e a definição de um modelo de análise coerente com a observação empírica (Quivy & Van Campenhoudt, 2005). Neste sentido, o estudo procura compreender de que forma a integração de canais online e offline, no âmbito do Blended Marketing, se relaciona com resultados de marketing percebidos por alunos e encarregados de educação, como notoriedade, diferenciação e fidelização, e com práticas reportadas por gestores, no contexto português.

Este estudo pretende contribuir para a literatura sobre marketing educativo e microempresas, aplicando o conceito de Blended Marketing a um contexto ainda pouco estudado. Empiricamente, analisa as perceções de alunos e encarregados de educação, bem como as práticas reportadas por gestores, articulando integração de canais, comunicação integrada, ferramentas digitais e resultados de marketing. Adicionalmente, propõe um quadro de métricas e indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators, KPI) operacionalmente viáveis para microempresas educativas, articulando indicadores de captação, retenção e desempenho com instrumentos de medição utilizados na prática. Em termos práticos, pretende fornecer orientações úteis para C.A.E. que desejem reforçar a sua notoriedade, diferenciação e fidelização através de estratégias ajustadas à sua escala.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação estrutura-se em sete capítulos. O primeiro inclui o enquadramento, a problemática, a pergunta de partida e a estrutura do estudo. O segundo é dedicado à Revisão da Literatura, analisando os conceitos do Blended Marketing, a integração de canais, o marketing em microempresas educativas, as capacidades e barreiras à adoção, evidências empíricas do

setor educativo e as métricas de avaliação. O terceiro descreve o modelo de investigação e as hipóteses. O quarto capítulo descreve a metodologia, incluindo o desenho do estudo, os instrumentos, os procedimentos de recolha e a estratégia de análise de dados. O quinto apresenta os resultados obtidos. O sexto discute os resultados à luz da literatura e das hipóteses formuladas e, por fim, o sétimo é dedicado às conclusões, limitações e sugestões para a investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão da Literatura tem como objetivo enquadrar o Blended Marketing no contexto das microempresas educativas, clarificando os conceitos centrais, as condições de adoção e os resultados de marketing associados. Para tal, são abordadas as especificidades da gestão e do marketing em microempresas, o conceito de Blended Marketing e a sua distinção face a abordagens próximas, como a Comunicação Integrada de Marketing (CIM)¹, o multicanal e o omnicanal. Seguidamente, analisam-se a integração de canais, as capacidades e barreiras à adoção e as métricas para avaliar notoriedade, diferenciação, fidelização e eficácia percebida. Por fim, são sistematizadas as principais convergências e lacunas da literatura da literatura que sustentam o modelo de investigação.

2.1. Gestão e Marketing em Microempresas

Nas microempresas, a dinâmica entre a gestão e o marketing é condicionada pela limitação de recursos, pela centralização de decisões no proprietário e reduzida formalização de processos. Estas características dificultam o planeamento, a monitorização dos resultados e a implementação sistemática de estratégias de marketing, mas podem favorecer a proximidade com o cliente, a rapidez de resposta e a adaptação ao contexto local (Bocconcelli *et al.*, 2016). No setor educativo, estes aspetos são relevantes, pois a confiança, a reputação e a comprovação de resultados influenciam a captação e retenção de clientes. Assim, compreender estes atributos é essencial para analisar a adoção de estratégias de Blended Marketing em C.A.E. (Nguyen & LeBlanc, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Kotler & Fox, 1995).

O contexto organizacional e nacional condiciona a forma como o marketing, a comunicação e o digital são praticados. Bocconcelli *et al.* (2016), numa revisão de 310 artigos publicados entre 2006 e 2015, demonstram que as Pequenas e Médias Empresas (PME), apesar do seu contributo económico, apresentam práticas de marketing frequentemente marcadas por recursos limitados, informalidade e forte centralidade do proprietário. Esta revisão identifica uma lacuna quanto à descrição das práticas concretas adotadas pelas PME em diferentes países, mostrando que estas tendem a recorrer a soluções rápidas, redes pessoais, improvisação e ajustamentos sucessivos, em vez de planos formais. Neste contexto, torna-se relevante definir estratégias de

¹ No seu original: IMC – Integrated Marketing Communication

posicionamento e recorrer a tecnologias de informação e comunicação ajustadas à escala e capacidades destas organizações (Bocconcelli *et al.*, 2016).

2.1.1. Fundamentos de gestão e organização em microempresas

As microempresas tendem a apresentar estruturas organizacionais simples, com forte centralização no proprietário, processos pouco formais, acumulação de funções por uma equipa reduzida e dependência de contactos pessoais para a aquisição de clientes e resolução de problemas. Esta estrutura promove a proximidade com o cliente, mas limita a capacidade de expansão e a consistência dos resultados, sobretudo quando não existem procedimentos para registar, acompanhar e avaliar a relação com os clientes (Bocconcelli *et al.*, 2016).

Do ponto de vista da gestão, é feita a monitorização do fluxo de caixa e dos principais indicadores de desempenho, mas poucas vezes se realiza uma análise a métricas de marketing e a ciclos contínuos de melhorias (Drucker, 1974). A ausência de procedimentos claros para registar contactos, acompanhar pedidos, gerir inscrições ou avaliar a satisfação pode gerar perda de informação, falhas de comunicação e inconsistências na experiência do cliente. Em serviços, onde o valor é produzido na interação entre organização e utilizador, a padronização mínima de processos é importante para garantir qualidade, previsibilidade e confiança (Drucker, 1974; Lovelock, 1983). No caso das microempresas, possuir um conjunto de práticas básicas e replicáveis pode contribuir para maior consistência organizacional e preparar a adoção de práticas integradas de marketing (Fraccastoro *et al.*, 2021; Rosário & Dias, 2023).

2.1.2. Coordenação entre a Gestão e o Marketing

Nas microempresas, a evolução do setor de marketing depende da forma como a gestão define prioridades, organiza os processos e regula os progressos alcançados. A literatura mostra que, neste tipo de empresas, o marketing é centrado no proprietário, por tentativa e erro e suportado por relações pessoais, o que dificulta a aprendizagem organizacional e a progressão de resultados (Bocconcelli *et al.*, 2016). Este desafio é ultrapassado por Hughes *et al.* (2018) que propõem o conceito de *smarketing*, em que vendas e marketing passam a formar uma função *blended*, alinhada por objetivos, processos e dados comuns, com impacto direto no crescimento organizacional.

De forma a potenciar a função de marketing nas microempresas, deve-se, inicialmente, estabelecer as prioridades estratégicas, como a população-alvo, proposta de valor e o posicionamento no mercado, para, posteriormente, criar rotinas simples que permitam ligar a informação do mercado, tomar decisões estratégicas e executar as tarefas diárias. (Bocconcelli *et al.*, 2016).

O alinhamento entre a gestão e o marketing é essencial quando a empresa quer integrar canais online e offline, o que depende do alinhamento entre processos, dados, tecnologia e comunicação, exigindo responsabilidades claras na captação, atendimento, acompanhamento e medição dos resultados (Schrotenboer *et al.*, 2022), desafios que dependem de decisões da gestão e de regras que ultrapassam o departamento de marketing (Rosário & Dias, 2023). Neste sentido, alinhar gestão e marketing em microempresas educativas significa possuir práticas coordenadas, simples e capazes de assegurar continuidade na relação com o cliente. Sem esta base organizacional, as estratégias de Blended Marketing podem ficar dispersas entre canais, perdendo coerência, dificultando a avaliação do retorno e reduzindo o seu contributo para a notoriedade, diferenciação e fidelização (Schrotenboer *et al.*, 2022; Bocconcelli *et al.*, 2016; Rosário & Dias, 2023).

2.1.3. Transformação digital em microempresas: desafios e oportunidades

A transformação digital permitiu às microempresas aceder a oportunidades que antes estavam fora do seu alcance, como ampliar a captação com redes digitais de baixo custo, usar dados analíticos para orientar decisões e integrar de forma fluida o contacto online e presencial (Fraccastoro *et al.*, 2021). Para além do alcance e da eficiência, a digitalização possibilita a personalização de mensagens, testes rápidos de conteúdo e monitorização contínua do funil, permitindo ajustar o marketing mix (Rosário & Dias, 2023). O funil é visto como a sequência de etapas do ciclo de vida do cliente, que se inicia com a notoriedade e pesquisa e finaliza na renovação por lealdade. A sua monitorização permite otimizar o mix e detetar efeitos entre canais online e offline (Micheaux & Bosio, 2019; Rosenbaum *et al.*, 2017; Fraccastoro *et al.*, 2021). Neste enquadramento, a transformação digital deve ser entendida como um processo contínuo e estratégico, que exige às organizações a capacidade de reinventar o modelo de negócio, os processos internos e a forma como entregam valor ao cliente. Isto envolve decisões sobre prioridades, integração de atividades, recolha de dados e aprendizagem organizacional para ajustar ações e recursos ao longo do tempo. Este enquadramento é relevante para

microempresas, onde as limitações de tempo, orçamento e equipa tornam crítica a capacidade de priorizar iniciativas com impacto, definir métricas simples e criar rotinas de avaliação que sustentem melhoria contínua e decisões informadas. Assim, a transformação digital, quando orientada por objetivos e métricas, pode funcionar como alavanca de eficiência e diferenciação, preparando o terreno para estratégias integradas de marketing físico-digital (Gupta, 2018).

Entende-se assim, que a integração de canais online e offline constitui tanto uma oportunidade como um desafio, sendo necessária a coordenação entre os processos, dados e tecnologia para haver melhorias na experiência e nas métricas de relacionamento com o cliente (Schrotenboer *et al.*, 2022). Para microempresas de serviços educativos, traduz-se na necessidade de unir a informação do contacto, inscrição e pagamentos, garantindo a continuidade de dados entre o website, atendimento presencial e plataformas digitais, sob o risco de gerar discordâncias que prejudicam a captação e a retenção (Schrotenboer *et al.*, 2022; Lee *et al.*, 2019; Oh *et al.*, 2012).

No setor educativo, a digitalização pode apoiar a segmentação, o acompanhamento de contactos e a organização de evidências de satisfação, mas a complexidade técnica e os custos de mudança podem ultrapassar a capacidade das equipas. Por isso, recomenda-se uma adoção gradual, assente em procedimentos simples, repetíveis e ajustados à escala da organização, antes de avançar para integrações ou automatizações mais complexas (Bocconcelli *et al.*, 2016; Rosário & Dias, 2023). Em paralelo, modelos visuais de negócio como o *Business Model Canvas* ajudam a clarificar segmentos, propostas de valor, canais e fluxos de receita antes de investir em soluções digitais mais complexas, funcionando como um quadro de alinhamento entre presença online e offline (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2. Blended Marketing: conceitos e fronteiras

Esta secção define o Blended Marketing como uma abordagem que integra meios online e offline, articulando comunicação, canais e entrega do serviço ao longo da experiência do cliente. Ao abranger diferentes dimensões do marketing mix, esta abordagem permite compreender a criação de valor em contextos híbridos, onde a interação entre organização e cliente é central (Dionísio *et al.*, 2009; Finne & Grönroos, 2017).

2.2.1. Definição de Blended Marketing

O Blended Marketing é uma abordagem de gestão que integra meios e canais online e offline ao longo do ciclo de vida do cliente, de modo a assegurar coerência de mensagens e continuidade da experiência (Finne & Grönroos, 2017). Esta integração enquadra-se na perspectiva do Marketing 4.0, que sublinha a transição do tradicional para o digital como um movimento de complementaridade e coerência entre pontos de contacto, e não de substituição do físico pelo digital (Kotler *et al.*, 2017). A centralidade do mobile reforça esta lógica, ao tornar o digital permanentemente acessível e ao aumentar as expectativas de conveniência, rapidez de resposta e personalização ao longo da jornada (Kaplan, 2012). Em termos práticos, trata-se de articular campanhas, canais e processos de serviço, combinando marketing tradicional e digital para captar novos públicos e reforçar a fidelização (Dionísio *et al.*, 2009). Esta abordagem afasta-se de iniciativas isoladas, assumindo a jornada do cliente como unidade de análise e os canais como partes de um sistema interdependente (Lemon & Verhoef, 2016). Para tal, depende de arquiteturas organizacionais e tecnológicas que liguem dados e operações, garantindo uma experiência contínua e sem divergências entre o meio físico e digital (Lehrer & Trenz, 2022; Gupta, 2018).

A evolução do conceito reflete a passagem de uma visão dos canais como simples condutas, entre 1995 e 2004, para uma lógica de canais como intermediários de informação, entre 2005 e 2014, culminando numa perspectiva atual centrada na integração dos meios físico e digital e na jornada do cliente como sistema de análise (Vaishnav & Ray, 2023). Quando a qualidade de integração de canais é elevada, observam-se melhorias na experiência, tornando-se um pré-requisito para o êxito do Blended Marketing (Hossain *et al.*, 2019). Assim, o conceito trata de fazer coincidir a promessa e a entrega nos diferentes contextos de uso (Finne & Grönroos, 2017; Hossain *et al.*, 2019).

Mais recentemente, o Blended Marketing tem sido enquadrado como uma estratégia que combina perspectivas *outside-in*, focadas no mercado e no cliente, com perspectivas *inside-out*, centradas nos recursos e capacidades internas. Nesta ótica, uma estratégia blended procura equilibrar a leitura das necessidades dos clientes com a reconfiguração gradual de processos, tecnologias e competências organizacionais (Frau *et al.*, 2020).

2.2.2. Distinções entre Blended Marketing, Comunicação Integrada de Marketing, multicanal e omnicanal

A CIM é o processo estratégico que planeia, executa e avalia as comunicações da marca de forma coordenada e mensurável (Butkouskaya *et al.*, 2024; Rehman *et al.*, 2022). A literatura mostra que o conceito evoluiu de uma perspetiva centrada na coordenação de ferramentas promocionais, para uma perspetiva orientada para o cliente, em que a integração das comunicações visa gerar eficiência, coerência e efeitos comportamentais mensuráveis (Porcu *et al.*, 2012; Arora *et al.*, 2021). Isto reforça o tratamento da CIM como um processo que liga decisões de comunicação às restantes atividades de marketing e de gestão. Outros estudos mostram que uma maior implementação de CIM se associa, de forma estatisticamente significativa, a melhores indicadores de desempenho organizacional, incluindo crescimento das vendas e rentabilidade (Al-Azzam *et al.*, 2024). Esta leitura é útil para microempresas educativas porque traduz a integração comunicacional em decisões práticas sobre que instrumentos usar, como os articular e como manter coerência entre contacto presencial, website, redes sociais e mensagens enviadas às famílias (Belch & Belch, 2020).

O multicanal descreve a presença em vários canais como loja, website e aplicação, com processos e dados pouco integrados. Apesar disso, quando existe reciprocidade entre canais e coordenação de oferta, observam-se aumentos de lealdade (Frasquet & Miquel, 2017). O omnicanal é uma evolução deste conceito ao integrar processos, sistemas de informação e dados para uma experiência contínua ao longo do percurso do cliente, exigindo decisões sobre tecnologia, organização e execução (Lehrer & Trenz, 2022; Cai *et al.*, 2020). Segundo Neslin *et al.* (2006), dados integrados, compreensão do comportamento do cliente, avaliação dos canais, alocação de recursos e coordenação são requisitos base para evoluir de multicanal para um verdadeiro omnicanal. Esta distinção entre abordagens multicanal e omnicanal é sistematizada por Verhoef *et al.* (2015), que mostram que, no omnicanal, o foco deixa de ser o desempenho isolado de cada canal para passar a ser a experiência total do cliente.

O Blended Marketing surge, assim, como uma abordagem que articula contributos destes conceitos: da CIM retém o planeamento, a coerência e a medição da comunicação; do multicanal incorpora a diversidade de canais e formatos; e do omnicanal integra a preocupação com processos, sistemas de informação e dados, de forma a garantir continuidade entre meios físicos e digitais. A diferença central reside no facto de o Blended Marketing assumir o ciclo

de vida do cliente como nível principal de análise, criação e execução (Lemon & Verhoef, 2016; Lehrer & Trenz, 2022; Hossain *et al.*, 2019).

A medição de cada um dos conceitos varia, sendo que para o multicanal, mede-se o desempenho por canal, em CIM, a coerência e eficácia da comunicação e no omnicanal adicionam-se indicadores operacionais, que condicionam a experiência. No Blended Marketing, combinam-se indicadores de integração, métricas de experiência e resultados de negócio (Frasquet & Miquel, 2017; Chen *et al.*, 2022; Cai *et al.*, 2020; Butkouskaya *et al.*, 2024).

2.2.3. Enquadramento em serviços educativos e relação com o Marketing Mix

O Marketing Mix descreve o conjunto de variáveis que permite desenhar e implementar a oferta no mercado, tendo sido originalmente sistematizado nos 4Ps (produto, preço, promoção e distribuição) (McCarthy, 1960)², e posteriormente alargado aos 7Ps³ nos serviços, com a inclusão de pessoas, processos e evidências físicas (Booms & Bitner, 1981). Neste enquadramento, o Blended Marketing pode ser aplicado em microempresas de serviços educativos como forma de articular comunicação, canais e prestação do serviço ao longo da jornada, de forma a ligar captação, retenção e satisfação (Spanjaard *et al.*, 2022). A literatura sobre marketing educativo reforça o papel do posicionamento, da gestão da marca e da experiência como determinantes para a preferência e lealdade (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Stubbs *et al.*, 2002).

Neste contexto, o P de produto corresponde ao serviço educativo prestado e à experiência de apoio académico; o P de preço apela à transparência e coerência entre canais; o P de distribuição envolve os pontos de contacto presenciais e digitais; e o P de promoção implica consistência da mensagem, uso de conteúdos informativos e comunicação integrada. Assim, a integração entre canais online e offline permite ligar captação, acompanhamento e retenção, reforçando a continuidade da experiência ao longo da jornada do cliente (Hossain *et al.*, 2019; Lemon & Verhoef, 2016; Spanjaard *et al.*, 2022; Lehrer & Trenz, 2022).

As dimensões adicionais dos serviços, pessoas, processos e evidências físicas, assumem também particular importância em microempresas educativas, pois tratam-se de empresas de prestação de serviços. Docentes, administrativos e gestores influenciam diretamente a perceção

² No seu original: Product, Price, Promotion and Place

³ No seu original: People, Process and Physical Evidence

de qualidade e confiança; processos como inscrição, atendimento, comunicação e acompanhamento devem ser consistentes entre canais; e as evidências físicas e digitais, como instalações, materiais, website, redes sociais e plataformas de comunicação, ajudam a tornar tangível a qualidade do serviço e a reduzir a incerteza típica dos serviços (Lovelock, 1983; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Fraccastoro *et al.*, 2021; Lehrer & Trenz, 2022; Rosário & Dias, 2023).

Deste modo, o Marketing Mix permite enquadrar o Blended Marketing em C.A.E. como uma abordagem que não se limita à comunicação digital, mas envolve a coerência entre oferta, preço, canais, pessoas, processos e sinais tangíveis de qualidade.

2.3. Arquitetura de canais em Blended Marketing

A arquitetura de canais descreve como os meios físicos e digitais são concebidos, integrados e geridos para entregar experiências contínuas ao longo do ciclo de vida do cliente. Ao contrário das configurações multicanal, que possuem canais em paralelo, o Blended Marketing exige integração de processos e de sistemas de informação, regras de consistência e métricas transversais à jornada do cliente, aproximando-se da lógica omnicanal (Lehrer & Trenz, 2022; Lemon & Verhoef, 2016).

2.3.1. Integração online e offline

Do ponto de vista organizacional e tecnológico, integrar online e offline exige ligar os Sistemas de Informação do front-office (website, aplicação, atendimento) ao back-office (faturação e gestão de turmas e vagas), garantindo regras consistentes de informação, preço e serviço em todos os canais. A generalização dos smartphones e de interfaces móveis torna a integração ainda mais crítica, uma vez que os clientes esperam experiências contínuas e a possibilidade de transitar entre canais físicos e digitais (Kaplan, 2012).

Estudos sobre o contexto omnicanal mostram que a qualidade de integração entre canais tem efeitos positivos na satisfação, intenção de recompra e desempenho, pois reduzem a variabilidade percebida e o esforço para concluir tarefas (Hossain *et al.*, 2019; Sakas *et al.*, 2022). Em linha com esta perspetiva, Zhu (2023), mostra que esta qualidade pode ser observada em dimensões como a transparência e consistência da informação, a liberdade de escolha do canal e a coordenação dos processos ao longo da jornada (Zhu, 2023).

Há evidência de que os resultados melhoram quando a informação crítica como vagas, horários e condições de preço, é atualizada entre canais e quando os processos permitem começar numa via e terminar noutra (Herhausen *et al.*, 2015; Frassetto & Miquel, 2017; Lehrer & Trenz, 2022). Para além destes, estudos mais recentes reforçam que a integração entre canais físicos e digitais pode aumentar alcance, confiança, visibilidade, envolvimento e lealdade, embora também coloque desafios de coordenação e atribuição de resultados entre canais (Santoso & Sudarmiatin, 2024; Huang & Wu, 2024).

Na realidade das microempresas, esta integração depende de bases simples, como administração de dados, integrações entre sistemas, políticas uniformes de preço e atendimento, e monitorização da jornada do cliente (Hossain *et al.*, 2019; Lehrer & Trenz, 2022; Frassetto & Miquel, 2017). Na prática, pode observar-se em mecanismos como promoção cruzada entre canais, recolha presencial de contactos seguida de *follow-up* digital, incentivo a testemunhos online após experiências presenciais e utilização de conteúdos digitais para preparar, acompanhar e prolongar a relação com alunos e encarregados de educação (Kotler *et al.*, 2017; Marques, 2018).

2.3.2. Consistência de preço, serviço e mensagem

A qualidade da integração é percebida pelos clientes quando a informação, os processos de serviço e os conteúdos comunicacionais mantêm a coerência entre os pontos de contacto. Quando essa consistência falha, surgem percepções de injustiça de preço, de tratamento desigual e de comunicação pouco fiável, o que enfraquece a experiência omnicanal e a confiança na organização (Zhu, 2023; Hossain *et al.*, 2019).

A consistência de preço diz respeito a estruturas de preços previsíveis e critérios de diferenciação compreensíveis, evitando percepções de oportunismo quando o cliente muda de canal (Vaishnav & Ray, 2023). Em serviços educativos, isto implica que propinas, mensalidades e descontos sejam comunicados de forma alinhada em brochuras, website, redes sociais e interações presenciais. Adicionalmente, o estudo de Joarder e Fakir (2025), sobre marketing em programas de *blended learning* reforça que a transparência e a coerência na explicação dos custos associados são cruciais para a credibilidade e para a percepção de justiça de preço.

A consistência de serviço refere-se à experiência e ao desempenho efetivo dos canais. Hossain *et al.* (2019), mostram que a configuração dos canais, os passos necessários para concluir um pedido e o tempo de cada etapa, são essenciais na avaliação da qualidade omnicanal. No entanto, variações nas políticas de atendimento, apoio ao cliente ou resolução de problemas podem gerar desconfiança e prejudicar a integração (Lehrer & Trenz, 2022; Frasquet *et al.*, 2017). Estima (2024), demonstrou que os estudantes percebem maior qualidade e envolvimento quando o apoio docente é coerente entre momentos presenciais e online.

A consistência de mensagem é um pilar de CIM e envolve conteúdos, posicionamento, identidade e tom coerentes nas diferentes fontes de comunicação (Duncan & Moriarty, 1998; Kliatchko, 2008; Porcu *et al.*, 2017). Em serviços educativos, esta consistência influencia a percepção de valor dos estudantes e reforça a credibilidade da instituição (Gordon-Isasi e Ronda, 2024; Finne & Grönroos, 2017). A revisão sistemática de Ahmad e Mokhtar (2019), confirma que a coerência e a clareza das mensagens são fatores comuns nas definições de CIM. A literatura sobre multicanal e blended learning mostra que os clientes esperam reconhecer a mesma promessa de valor, identidade e argumentos em todos os canais, sejam eles website, espaço físico, redes sociais, brochuras, eventos ou testemunhos (Vaishnav & Ray, 2023). Joarder e Fakir (2025), evidenciam que as instituições mais bem-sucedidas possuem uma reputação consistente que assenta na flexibilidade, personalização, relevância e qualidade pedagógica e que é replicada em brochuras, campanhas, eventos e testemunhos de estudantes. Isto reforça a credibilidade e reduz a incerteza de potenciais candidatos.

Para além da consistência estratégica, a qualidade da comunicação depende de princípios básicos de comunicação eficaz. Os 7 Cs da comunicação, originalmente propostos por Cutlip & Center (1952), defendem que mensagens eficazes tendem a ser completas, concisas, coerentes, concretas, corteses, claras e corretas. Esta grelha é útil em microempresas educativas, onde grande parte do contacto com famílias ocorre por e-mail, WhatsApp ou redes sociais e, por isso, pequenas falhas de clareza ou coerência podem gerar ruído, reduzir confiança e enfraquecer a percepção de profissionalismo.

Assim, em serviços educativos baseados na proximidade, na confiança e na sensibilidade ao preço, a consistência entre preço, serviço e mensagem constitui uma condição essencial do Blended Marketing. Preços transparentes, experiências equivalentes entre canais e uma

narrativa coerente contribuem para reforçar a reputação, a confiança e a previsibilidade da relação com alunos e encarregados de educação (Hung, 2020; Joarder & Fakir, 2025).

2.3.3. Ciclo de vida do aluno e pontos de contacto

A evolução para uma lógica centrada no ciclo de vida do cliente mostra que a relação deixou de ser analisada apenas no momento da decisão de compra, passando a ser entendida como um percurso que vai da procura inicial à lealdade e recomendação. No contexto educativo, este ciclo pode ser visto como a jornada do aluno e inclui etapas de notoriedade da instituição, recolha de informação, consideração, decisão de inscrição, experiência ao longo do curso, renovação, recomendação e eventual envolvimento como *alumni* (Peterson *et al.*, 2010; Hossain *et al.*, 2019; Vaishnav & Ray, 2023).

A literatura mostra que a jornada do cliente é particularmente sensível na fase de recrutamento. Por exemplo, Roy e Misra (2024), demonstram que estratégias de CIM como marketing digital, presença ativa nas redes sociais, marketing de conteúdos, envolvimento de *alumni* e parcerias com influenciadores impactam significativamente a escolha da instituição e da área de estudo. Também Gordon-Isasi e Ronda (2024), demonstram que elementos como rapidez de resposta, alinhamento organizacional e uso de redes sociais são interpretados pelos estudantes como fontes de valor funcional, social, hedónico e ético.

A gestão da jornada não se limita, contudo, à fase de captação. Estudos sobre experiências blended mostram que sessões online e presenciais, atividades com *alumni*, trabalho colaborativo e *digital storytelling* podem reforçar a motivação, o envolvimento, a perceção de relevância e a aprendizagem dos estudantes. Assim, a gestão do ciclo de vida do aluno exige a integração coerente dos pontos de contacto desde as primeiras interações até à continuidade da relação, recomendação e eventual participação em atividades futuras da instituição (Estima, 2024; Spanjaard *et al.*, 2022; Gordon-Isasi & Ronda, 2024).

2.4. Evidência empírica no setor da educação

A evidência empírica no setor da educação mostra que a concorrência entre instituições e a orientação para o estudante, reforçam a importância de estratégias de marketing capazes de tornar a proposta de valor visível, distinta e credível. Nesse contexto, resultados como notoriedade, diferenciação percebida e fidelização são influenciados pela consistência do

contacto e pela coordenação da comunicação ao longo dos pontos de contacto (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Hung, 2020; Roy & Misra, 2024; Lemon & Verhoef, 2016).

2.4.1. Efeitos do marketing educativo na notoriedade, diferenciação e fidelização

A evidência empírica em marketing educativo sugere que, em contextos competitivos, a notoriedade e a diferenciação percebida são determinantes para atrair e manter estudantes, funcionando como sinais de credibilidade e de qualidade do serviço (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Hung, 2020; Roy & Misra, 2024). Nesta lógica, o desempenho de uma instituição não é explicado apenas pelo produto em si, mas também pela forma como a proposta de valor é estruturada, comunicada e experienciada ao longo da jornada do cliente. Hung (2020), mostra que dimensões como o preço, práticas pedagógicas ajustadas, redes sociais e envolvimento de antigos estudantes se relacionam positivamente com o desempenho institucional percebido. Em linha com esta perspetiva, Tukur *et al.* (2019), concluem que a aplicação adequada do marketing mix (também conhecido como os P's do Marketing), contribui para aumentar a inscrição de estudantes e reforçar a sustentabilidade financeira de universidades privadas.

Uma segunda linha de evidência é a relação entre o marketing mix e a fidelização, sendo que Ogunnaike *et al.* (2014), evidenciam que as práticas de marketing educativo se relacionam com indicadores como intenção de permanência e recomendação, sugerindo que a fidelização pode ser explicada por variáveis observáveis, como a experiência, o contacto e a consistência do serviço, e não apenas pelos resultados académicos.

Para além do marketing mix, a comunicação integrada liga a experiência do serviço à reputação, escolha e lealdade. Roy e Misra (2024), mostram que estratégias de CIM, incluindo marketing digital, redes sociais, marketing de conteúdo, envolvimento de antigos estudantes e embaixadores institucionais, influenciam significativamente a escolha da instituição. Também Setiawan *et al.* (2020), reforçam que a utilização estruturada de instrumentos de marketing e comunicação se associa a melhores resultados institucionais, evidenciando a importância de tratar o marketing como uma função planeada e não apenas como ações pontuais.

A evidência sobre a digitalização no ensino superior sugere que instrumentos e formatos digitais também podem funcionar como alavancas de notoriedade e diferenciação. Kaplan e Haenlein

(2016), salientam que as ofertas digitais podem contribuir para a visibilidade institucional, funcionando como mecanismos de alcance e diferenciação.

2.4.2. Estratégias de baixo custo para microempresas

As microempresas possuem recursos limitados, pelo que optam por estratégias de baixo custo para reforçar notoriedade, gerar tráfego qualificado, estimular o passa-palavra e construir relações duradouras com o público-alvo, desde que exista coerência de mensagens e a capacidade para planear e monitorizar essas iniciativas (Bocconcelli *et al.*, 2016; Noerlina & Mursitama, 2022; Roy & Misra, 2024). Entre essas estratégias destaca-se o investimento num website funcional, articulado com *Search Engine Optimization* (SEO), permitindo melhorar a visibilidade nos resultados orgânicos sem recorrer necessariamente a publicidade paga. Noerlina e Mursitama (2022), associam também esta presença digital ao marketing de conteúdo, através da produção de artigos, notícias, testemunhos e materiais que evidenciem a proposta pedagógica da instituição. Também Roy e Misra (2024), mostram que num estudo com 384 potenciais estudantes, o marketing de conteúdos explica uma parte significativa da variação na escolha da instituição, reforçando a importância de disponibilizar informação relevante e consistente ao longo do tempo. Em linha com esta perspetiva, Chibás Ortiz (2013), propõe uma lógica sequencial de planeamento, execução e monitorização de campanhas digitais de baixo custo.

Em praticamente todos os estudos revistos, as redes sociais surgem como uma das principais estratégias de baixo custo, permitindo interatividade, feedback em tempo real e co-criação de conteúdos com os utilizadores (Rehman *et al.*, 2022; Gordon-Isasi & Ronda, 2024). Estudos sobre o ensino superior mostram que o envolvimento por parte dos alunos em redes sociais se associa à escolha da instituição e ao desempenho percebido do marketing educativo (Roy & Misra, 2024; Hung, 2020). Blogs, parcerias digitais e conteúdos audiovisuais podem complementar esta presença, reforçando a proximidade, a transparência e o histórico digital da marca educativa (Noerlina & Mursitama, 2022; Spanjaard *et al.*, 2022).

Por fim, formatos híbridos de contacto, como eventos presenciais complementados por ações de comunicação digitais, constituem estratégias acessíveis para reforçar a motivação, a participação e o *networking*⁴. Estudos sobre experiências *blended* mostram que o envolvimento

⁴ Networking na enciclopédia Britannica é definido como a criação e a utilização de relações e contactos sociais e profissionais com o intuito de partilhar informações, recursos ou serviços (Britannica Money, 2026).

de *alumni* e a combinação de ações presenciais com o online podem aumentar a participação e a percepção de valor aos estudantes (Estima, 2024; Joarder & Fakir, 2025). Desta forma, estas estratégias permitem a construção da notoriedade, credibilidade e relações duradouras com os públicos, desde que sejam integradas numa lógica de CIM e multicanal, com mensagens consistentes e monitorização sistemática de resultados (Rehman *et al.*, 2022; Roy & Misra, 2024; Gordon-Isasi & Ronda, 2024). Esta evidência reforça a pertinência de analisar estratégias de Blended Marketing em microempresas educativas, onde a integração de canais deve ser simples, coerente e ajustada à capacidade real de gestão, comunicação e medição.

2.5. Capacidades e barreiras à adoção

Como visto anteriormente, o desempenho em marketing educativo e em contextos *blended* depende em certa forma da adequação do marketing mix, das estratégias de baixo custo e da capacidade das organizações para as implementarem de forma consistente e integrada (Hung, 2020; Roy & Misra, 2024; Joarder & Fakir, 2025). Nesse sentido, a literatura sobre PME e instituições de ensino destaca que recursos humanos qualificados, infraestruturas tecnológicas adequadas, sistemas de informação, CRM e gestão das barreiras organizacionais condicionam a adoção efetiva de estratégias de CIM, multicanal e Blended Marketing (Bocconcelli *et al.*, 2016; Sharma *et al.*, 2024). Da perspetiva estratégica, estas decisões podem ser vistas através de duas lógicas complementares: a lógica *outside-in*, centrada nas necessidades e na jornada do cliente, e a lógica *inside-out*, focada nos recursos, processos e capacidades internas disponíveis (Frau *et al.*, 2020). Uma estratégia de Blended Marketing eficaz exige, por um lado, compreender como alunos e famílias se informam, decidem e utilizam serviços educativos em contextos híbridos e, por outro, reconfigurar gradualmente processos, sistemas e competências de acordo com a escala da organização.

2.5.1. Pessoas e competências

A eficácia de estratégias de Blended Marketing depende da tecnologia usada e das pessoas que tomam decisões, gerem canais e interagem com os clientes. A criação de relações duradouras exige que os recursos humanos partilhem objetivos, tenham uma atitude responsiva e consigam articular as mensagens ao longo da jornada do estudante (Gordon-Isasi & Ronda, 2024).

No ensino superior em regime *blended*, este desafio é visível no papel do docente, que passa a ter de gerir componentes presenciais e online, conceber atividades interativas e adaptar a

comunicação com os estudantes (Castro, 2019). Como mostram Estima (2024), e Spanjaard *et al.* (2022), o sucesso destas práticas depende da capacidade dos professores para desenhar experiências híbridas coerentes, envolver os estudantes e articular *alumni*, atividades digitais e objetivos pedagógicos.

A integração de redes sociais exige competências técnicas e pedagógicas, de forma a explorar o potencial interativo das plataformas e desenvolver oportunidades profissionais (Fazel & Sayaf, 2025). Apesar das vantagens, existem obstáculos identificados em estudos internacionais, como por exemplo, a ausência de formação específica, a dificuldade em criar ambientes pedagógicos adequados, a falta de apoio técnico e a sobrecarga de trabalho (Sareen & Mandal, 2024).

Para além dos docentes, também as equipas administrativa e de marketing são importantes para a orientação centrada no estudante. A criação de valor depende da articulação entre pessoas responsáveis pela definição da estratégia de comunicação, pela gestão de canais digitais, pelos contactos com candidatos e famílias e pela prestação do serviço educativo, exigindo partilha de informação e mecanismos de cooperação transversal (Gordon-Isasi & Ronda, 2024).

2.5.2. Infraestrutura tecnológica e literacia digital

A eficácia de estratégias de Blended Marketing depende de condições tecnológicas básicas como equipamentos adequados, plataformas digitais funcionais, conectividade fiável e integração entre sistemas de informação. Sareen e Mandal (2024), apontam a fragilidade de infraestruturas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e a falta de conectividade como fatores que põem em risco a experiência de estudantes, docentes e instituições. Em microempresas educativas, estas limitações podem afetar a comunicação com alunos e encarregados de educação, a gestão de contactos, a atualização de informação, bem como com a continuidade entre canais online e presenciais.

A evolução para uma lógica omnicanal exige investimentos em infraestruturas tecnológicas e capacidades de sistemas de informação, nomeadamente na integração de dados de clientes, transações e canais, através de sistemas como CRM, ERP (*Enterprise Resource Planning*) e faturação (Lehrer & Trenz, 2022). Contudo, nas PME, estes processos são condicionados por recursos limitados, dificuldades na recolha e gestão de informação de mercado e menor

capacidade de investir sistematicamente em ferramentas eletrônicas, apesar da associação entre TIC, CRM e melhor desempenho competitivo (Bocconcelli *et al.*, 2016).

A literacia digital constitui igualmente uma condição importante, pois diz respeito à capacidade dos utilizadores para trabalhar em ambientes digitalizados de forma produtiva, segura e eticamente responsável (Bond *et al.*, 2020; Falloon, 2020). A literatura sobre educação online mostra que a eficácia destes ambientes depende da gestão da tecnologia, do apoio institucional, da familiaridade com sistemas de e-learning e das competências digitais dos utilizadores (Alqahtani & Rajkhan, 2020). Assim, alguns estudos mostram que, mesmo quando há acesso à internet, a adoção de estratégias digitais é limitada por infraestruturas inadequadas, fraca qualidade das ligações e domínio insuficiente da tecnologia por parte dos gestores (Noerlina & Mursitama, 2022).

Para microempresas de serviços educativos que pretendem implementar estratégias de Blended Marketing, estas evidências apontam para duas implicações principais. Em primeiro lugar, garantir uma infraestrutura tecnológica mínima, como computadores funcionais, plataformas adequadas e ligação estável à internet. Em segundo lugar, investir na literacia digital de docentes, equipa administrativa, alunos e encarregados de educação, através de formação e apoio contínuo ajustados à escala da organização (Sareen & Mandal, 2024; Bocconcelli *et al.*, 2016).

2.5.3. Dados, CRM e privacidade

Outro aspeto importante para a adoção de estratégias de Blended Marketing é a capacidade de recolher, integrar, analisar e utilizar dados sobre os públicos. Isso significa transformar interações dispersas, como pedidos de informação, assiduidade, resultados e *feedback*, em conhecimento útil para segmentar comunicações, acompanhar a jornada do aluno e avaliar o impacto das ações de marketing e das decisões pedagógicas (Roy & Misra, 2024; Gordon-Isasi & Ronda, 2024).

A adoção de CRM depende de fatores organizacionais, técnicos e de qualidade da informação, incluindo a sua preparação interna, a cultura, os processos e os dados completos e atualizados (Alshawhi *et al.*, 2011). Estes constrangimentos são frequentes nas PME, onde os recursos limitados, a centralização no proprietário e a ausência de rotinas formais de recolha de informação dificultam a adoção de sistemas de apoio à decisão de marketing (Bocconcelli *et*

al., 2016). No setor educativo, a gestão de dados permite responder de forma mais consistente e informada ao longo da jornada do estudante, articulando informação sobre contactos, comunicação, histórico académico, envolvimento e perceções de qualidade (Hung, 2020; Gordon-Isasi & Ronda, 2024).

A eficácia de estratégias de baixo custo, como o SEO, o marketing de conteúdos, as redes sociais e as campanhas de e-mail, depende igualmente de métricas básicas, como o tráfego do website, a origem dos contactos, a taxa de conversão e o envolvimento nos canais digitais (Roy & Misra, 2024). No entanto, a recolha e tratamento de dados levantam preocupações relacionadas com a privacidade, a segurança, a exposição dos estudantes e as fronteiras entre espaços pessoais e académicos, exigindo formação e boas práticas de proteção de dados (Fazel & Sayaf, 2025; Alqahtani & Rajkhan, 2020).

Para as microempresas educativas, estas questões são delicadas pois, envolvem dados académicos, comportamentais e de contacto de alunos e famílias. Neste contexto, o desenvolvimento de capacidades em dados, CRM e privacidade passa por soluções proporcionais à escala da organização, como o uso rigoroso de folhas de cálculo estruturadas ou sistemas simples de gestão de contactos, complementados por boas práticas básicas de segurança, consentimento informado e limitação da recolha de dados ao estritamente necessário (Bocconcelli *et al.*, 2016; Fazel & Sayaf, 2025).

2.5.4. Barreiras recorrentes e estratégias de mitigação

As barreiras à adoção de estratégias de Blended Marketing em educação são estruturais e repetem-se em diferentes países e setores. No ensino superior, Sareen e Mandal (2024) identificam dezasseis grupos de barreiras ao *blended learning*, salientando, a falta de formação dos docentes, falta de apoio institucional, problemas de infraestrutura TIC e conectividade e perceções de sobrecarga de trabalho. Estas limitações articulam-se com os constrangimentos típicos das PME identificados por Bocconcelli *et al.* (2016), nomeadamente recursos escassos, informalidade, centralização no proprietário e reduzida formalização de processos.

A transição para lógicas omnicanal acrescenta desafios tecnológicos e organizacionais, exigindo investimento em infraestruturas, integração de CRM, ERP e sistemas de faturação, bem como capacidade para processar dados provenientes de múltiplos canais (Lehrer & Trenz, 2022). A estes desafios juntam-se questões éticas, legais e de privacidade no tratamento de

dados, bem como riscos associados ao uso de redes sociais, como perda de controlo da comunicação, críticas públicas, sobrecarga de mensagens e necessidade de resposta coordenada (Rehman *et al.*, 2022).

Quanto às estratégias de mitigação, Sareen e Mandal (2024), recomendam formação sistemática de docentes, clarificação do propósito pedagógico, reforço da infraestrutura e desenho de cenários que estimulem a participação ativa. No plano tecnológico e omnicanal, Lehrer e Trenz (2022), defendem abordagens faseadas, com projetos-piloto de pequena escala, integração progressiva de sistemas e experimentação controlada de novos canais, de forma a reduzir riscos, aprender com a experiência e evitar investimentos desproporcionais face à capacidade organizacional.

Outra estratégia pode passar pela externalização parcial de competências, como parcerias com consultores e fornecedores de tecnologia, permitindo aceder a conhecimento especializado, partilhar custos e reduzir a incerteza associada a decisões de investimento em marketing digital (Bocconcelli *et al.*, 2016). Em paralelo, os trabalhos mais recentes em CIM centrada no cliente propõem que a integração de canais parta da observação da jornada do cliente e só depois se organize o mix de comunicação (Gordon-Isasi & Ronda, 2024; Rehman *et al.*, 2022). Também Hughes *et al.* (2018), defendem que a transição para modelos *blended* exige uma redefinição explícita de responsabilidades, métricas e mecanismos de administração, para evitar que vendas e marketing operem com objetivos e linguagens desalinhados. Embora o modelo de *smarketing* tenha sido concebido para contextos empresariais de maior dimensão, os seus princípios (clarificação de papéis, partilha de dados e foco comum na jornada do cliente) são úteis para orientar microempresas na mitigação de barreiras internas.

2.6. Métricas e avaliação de dados

O funcionamento de estratégias de Blended Marketing exige métricas claras que permitam ligar ações a resultados. A literatura sublinha que as organizações que medem sistematicamente o impacto do seu marketing, apresentam melhor desempenho e maior capacidade de ajuste estratégico, quer ao nível da captação, quer da retenção ou mesmo da sustentabilidade económica (Hung, 2020; Roy & Misra, 2024; Sharma *et al.*, 2024; Bocconcelli *et al.*, 2016). Neste contexto, é necessário definir um quadro de avaliação que traduza os efeitos do Blended Marketing em três dimensões centrais, que são a **captação**, a **retenção** e o **desempenho**.

2.6.1. Captação

Na lógica de Blended Marketing em serviços educativos, a captação corresponde à capacidade de tornar o serviço conhecido, gerar contactos interessados e converter esses contactos em inscrições. A literatura associa esta dimensão a indicadores como notoriedade, atratividade percebida, número de leads, taxa de conversão e inscrição de novos estudantes (Hung, 2020; Enache, 2011; Ivy, 2007). Em instituições de ensino superior, por exemplo, o número de matrículas é usado diretamente como resultado das ações de comunicação e das decisões de marketing, refletindo a eficácia na captação de novos estudantes (Hung, 2020).

A notoriedade traduz o grau em que famílias e estudantes sabem que a instituição existe e compreendem a proposta de valor, recorrendo-se à visibilidade da oferta, através de websites otimizados e redes sociais (Hung, 2020; Yaping *et al.*, 2023; Chan *et al.*, 2025). Na prática, pode ser acompanhada através de métricas como o tráfego total do website, o tráfego orgânico proveniente dos motores de pesquisa, as visitas provenientes das redes sociais e o alcance das publicações (Vaishnav & Ray, 2023).

As *leads* representam uma etapa intermédia entre a notoriedade e a inscrição, correspondendo a contactos de encarregados de educação ou de alunos que manifestam interesse no centro, por exemplo através de pedidos de informação, das redes sociais, de campanhas, de e-mail marketing, de contactos presenciais ou recomendações. Nos C.A.E., este indicador é relevante porque permite perceber se a visibilidade gerada pelos canais online e offline se transforma em procura concreta e se é potencialmente convertível em inscrições. As estratégias de CIM que combinam marketing digital, envolvimento nas redes sociais, marketing de conteúdo, envolvimento de *alumni*, influenciadores e embaixadores estudantis explicam uma parte da variação na escolha da instituição, o que leva a um aumento do número de candidatos com quem a instituição consegue contactar (Noerlina & Mursitama, 2022; Roy & Misra, 2024).

A taxa de conversão corresponde à proporção de *leads* que se transforma em inscrições pagas, através de indicadores como o número de novos clientes, a quota de mercado conquistada ou a resposta a campanhas (Hung, 2020; Ho & Hung, 2008; Al-Azzam *et al.*, 2024).

Por fim, é importante relacionar estes resultados com os custos de captação, aproximando-se do conceito de *Customer Acquisition Cost* (CAC), sendo necessário comparar o desempenho relativo das estratégias usadas, distinguindo canais mais caros e mais baratos por contacto e

procurando maximizar o retorno (Peterson *et al.*, 2010). A medição da eficiência dos custos, nomeadamente quantos contactos e inscrições são gerados por cada canal digital, permite justificar o investimento e ajustar a estratégia (Noerlina & Mursitama, 2022).

2.6.2. Retenção

A retenção diz respeito à capacidade de manter os clientes ao longo do tempo, aumentando o valor da relação e reduzindo a necessidade de captar continuamente novos clientes e aparece sob a forma de satisfação, lealdade e recomendação. Em estudos efetuados em universidades, nota-se que fatores como a qualidade pedagógica, as propinas percebidas como justas, a qualidade das instalações e a comunicação eficaz afetam positivamente a lealdade e a repetição da compra (Hung, 2020; Tukur *et al.*, 2019).

O primeiro parâmetro para avaliar a retenção é a utilização, ou seja, é necessário que o cliente utilize de facto o serviço, o que pode ser observado através da assiduidade, número de horas frequentadas e a participação em atividades. A literatura mostra que a participação em atividades híbridas e projetos colaborativos se relaciona com um maior envolvimento e maior persistência no curso (Estima, 2024; Spanjaard *et al.*, 2022). A satisfação é a ponte entre a utilização e a retenção, e resulta de uma combinação de fatores como a qualidade do ensino, a relação com os docentes, os serviços de apoio, os recursos físicos e digitais e a perceção de justiça no preço (Hung, 2020).

A saída de alunos (*churn*), representa uma perda de receita futura e, muitas vezes, revela um sinal de falha na adequação da proposta de valor às expectativas das famílias. A literatura mostra que as experiências inconsistentes entre os pontos de contacto, as falhas de serviço e a comunicação pouco clara contribuem para a insatisfação e o abandono (Peterson *et al.*, 2010; Zhu, 2023). Em termos operacionais, é possível medir o *churn* através da percentagem de alunos que não renovam, os momentos do ano em que isso ocorre e, sempre que possível, os motivos.

Finalmente, a retenção e o valor económico da relação levam ao conceito de *Lifetime Value* (LTV), entendido como o valor total esperado de um cliente ao longo do período em que se mantém ligado à organização (Hung, 2020; Joarder & Fakir, 2025).

2.6.3. Desempenho

A terceira dimensão de avaliação diz respeito ao desempenho económico e operacional da organização. Estudos sobre CIM em PME mostram que níveis mais elevados de estruturação e integração das práticas de marketing se associam a melhores resultados financeiros, de mercado e de satisfação dos clientes (Sharma *et al.*, 2024; Al-Azzam *et al.*, 2024). No setor educativo, o desempenho pode ser observado através de indicadores como número de alunos, receita, taxa de ocupação, continuidade e cumprimento das expectativas dos públicos envolvidos (Hung, 2020; Tukur *et al.*, 2019).

Nas microempresas educativas, indicadores como receita total, receita por aluno, taxa de ocupação e assiduidade, permitem relacionar as estratégias de Blended Marketing com resultados concretos. A taxa de ocupação mostra a utilização da capacidade disponível, enquanto a assiduidade permite observar a continuidade da relação e o grau de utilização efetiva do serviço. O retorno sobre o investimento (ROI), permite avaliar a relação entre os custos das ações de marketing e os resultados gerados, sendo particularmente relevante em organizações com recursos limitados (Rust *et al.*, 2004; Lemon & Verhoef, 2016).

2.6.4. Instrumentos, fontes de dados e KPI

A literatura de marketing orientado por dados sublinha que a criação de valor a partir de métricas depende da qualidade das fontes de informação, da integração entre sistemas e da capacidade analítica da organização (Rosário & Dias, 2023; Rust *et al.*, 2004). Neste sentido, os indicadores só são úteis quando apresentam uma definição clara, uma forma de cálculo compreensível e uma fonte de dados identificável, caso contrário, tornam-se difíceis de interpretar e utilizar na tomada de decisão (Rust *et al.*, 2004; Lemon & Verhoef, 2016).

Nas microempresas educativas, esta medição pode ser realizada através de instrumentos simples e ajustados à escala da organização, como inquéritos de satisfação, registos de contactos, bases de inscrições, faturação, presenças e ferramentas de análise de tráfego ou campanhas. Ferramentas como *Google Analytics*, *Google Search*, *Google Ads* e *Meta Business Suite*, podem reconhecer dados sobre tráfego, origem dos contactos, alcance, cliques, conversões e eficiência dos canais digitais (Micheaux & Bosio, 2019; Rehman *et al.*, 2022; Sakas *et al.*, 2022). A integração destes dados permite acompanhar a jornada do cliente ao longo dos pontos de contacto, relacionando interações online e offline com resultados como pedidos

de informação, inscrições, continuidade, satisfação e receita (Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum *et al.*, 2017). Nas microempresas, o quadro de KPI deve ser simples, viável e alinhado com os recursos disponíveis, garantindo que cada indicador pode ser calculado com os sistemas existentes e atualizado com periodicidade (Lee *et al.*, 2019; Rosário & Dias, 2023).

Em resumo, como visto, os indicadores podem organizar-se em três grandes dimensões: captação, retenção e desempenho. Na captação, incluem-se métricas como notoriedade, alcance, número de *leads* e taxa de conversão, associadas à visibilidade, geração de procura e eficiência dos canais (Peterson *et al.*, 2010; Micheaux & Bosio, 2019; Sakas *et al.*, 2022). Na retenção, destacam-se satisfação, taxa de retenção, *churn*, *Net Promoter Score* (NPS), assiduidade e LTV, por permitirem avaliar continuidade, lealdade e valor da relação com o cliente (Nguyen & LeBlanc, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Rust *et al.*, 2004; Lemon & Verhoef, 2016). No desempenho, consideram-se indicadores como receita total, receita por aluno, taxa de ocupação, assiduidade e ROI, que relacionam as práticas de marketing com os resultados económicos e operacionais (Rust *et al.*, 2004; Lemon & Verhoef, 2016; Hung, 2020). Deste modo, os KPI nas microempresas educativas devem ser selecionados para que sejam essenciais, fáceis de atualizar, e diretamente relacionados com os objetivos de marketing.

A Tabela 1 sintetiza um conjunto de KPI aplicáveis ao Blended Marketing em C.A.E.

Tabela 1 – Resumo de KPI de Blended Marketing para microempresas.

Dimensão	KPI	Definição	Fonte de dados	Periodicidade
Captação	Notoriedade	Percentagem de inquiridos que recordam a instituição	Inquérito	Anual
	Alcance	Nº de usuários únicos expostos a conteúdos	<i>Meta Business Suite</i>	Mensal
	Nº de <i>leads</i>	Nº de contactos qualificados que manifestam interesse	Formulários, registos de chamadas, e-mail	Mensal
	Taxa de conversão	Proporção de <i>leads</i> que se convertem em inscrições pagas	Base de <i>leads</i> e faturação	Trimestral
	CAC	Custo de marketing necessário para obter um novo aluno	Faturação e registo de campanhas	Trimestral
Retenção	Taxa de retenção	Percentagem de alunos que se reinscrevem	Base de inscrições e faturação	Anual
	Taxa de <i>churn</i>	Percentagem de alunos que saem	Base de inscrições e faturação	Anual
	Satisfação	Avaliação média da satisfação	Inquéritos	Anual
	NPS	Indicador de lealdade	Inquérito	Anual
	Assiduidade	Percentagem de presenças	Registos de presenças	Mensal
	LTV	Valor económico total esperado de um aluno ao longo da relação	Faturação e histórico de permanência	Anual
Desempenho	Receita total	Receita agregada obtida	Sistema de faturação	Mensal/Anual
	Receita por aluno	Média de receita gerada por aluno	Faturação	Mensal/Anual
	Taxa de ocupação	Percentagem de vagas efetivamente preenchidas	Base de vagas e inscrições	Mensal
	Assiduidade	Utilização real da capacidade de serviço	Registos de presenças	Mensal
	ROI	ROI em marketing	Faturação e custos de marketing	Anual

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura sobre métricas de marketing e gestão da jornada do cliente e respetivas fontes de dados (Rust *et al.*, 2004; Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2019; McKinsey & Company, 2017).

Para complementar a Tabela 1 com uma perspetiva mais operacional, a Tabela 2 sintetiza métricas digitais e respetivas ferramentas de recolha, permitindo ligar objetivos da jornada a fontes técnicas de dados usadas na monitorização integrada (Google Analytics, 2025; Google Search, 2025; Google Ads, 2025; Meta Business Suite, 2025).

Tabela 2 – Quadro operacional de métricas digitais e ferramentas.

Dimensão	Objetivo operacional	KPI (exemplos)	Ferramenta/ fonte de dados
Captação	Notoriedade digital	Alcance (<i>reach</i>), impressões, cliques, crescimento da audiência	<i>Meta Business Suite</i>
	Descoberta orgânica	Cliques orgânicos, <i>Click-Through Rate</i> (CTR), posições	<i>Google Search Console</i>
	Tráfego e interesse	Sessões, origem do tráfego, páginas por sessão, tempo no site, taxa de rejeição	<i>Google Analytics</i>
	Leads e conversões	Nº de conversões, taxa de conversão, custo por lead (CPL)	<i>Google Analytics</i> e <i>Google Ads</i>
Retenção	Relação e comunicação contínua	Open rate, CTR de email, interações, recorrência de contacto	<i>Mailchimp</i> e registos internos
Desempenho	Eficiência de campanhas pagas	CTR, custo por clique (CPC), conversões, custo por conversão	<i>Google Ads</i> e <i>Google Analytics</i>
	Retorno global	ROI de marketing, comparação de desempenho entre canais	<i>Google Analytics</i> e dados internos

Fonte: Elaboração própria, com base em fontes técnicas das plataformas de *analytics*, pesquisa e publicidade digital (*Google Analytics*, 2025; *Google Search*, 2025; *Google Ads*, 2025; *Meta Business Suite*, 2025).

2.7. Convergências e lacunas na literatura

A revisão da literatura permite identificar convergências teóricas e empíricas relevantes para o estudo do Blended Marketing nas microempresas educativas, mas também lacunas que justificam a presente investigação. De forma geral, a literatura reconhece a importância da integração entre canais, mensagens, processos e dados para melhorar a experiência do cliente e os resultados organizacionais, bem como a relevância do marketing educativo na construção de notoriedade, diferenciação e fidelização. Contudo, permanece menos explorada a aplicação destas abordagens a microempresas educativas, particularmente no contexto dos C.A.E. Assim, esta secção sintetiza os principais resultados consistentes da literatura e identifica as lacunas teóricas que sustentam a formulação das hipóteses de investigação do presente trabalho.

2.7.1. Resultados consistentes

A literatura apresenta resultados consistentes em torno da importância da integração entre canais, comunicação e experiência do cliente. Os estudos sobre a CIM evidenciam que a coerência das mensagens, a coordenação dos canais e o alinhamento interno são dimensões

fundamentais para gerar valor e reforçar relações com os públicos (Duncan & Moriarty, 1998; Kliatchko, 2008; Porcu *et al.*, 2017). De forma complementar, a literatura sobre multicanalidade e omnicanalidade mostra que a integração de canais melhora a experiência, reduz o esforço do cliente e pode contribuir para maior satisfação, envolvimento, lealdade e desempenho organizacional (Neslin *et al.*, 2006; Oh *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2019; Cai *et al.*, 2020; Lehrer & Trenz, 2022; Zhu, 2023).

No setor educativo, os estudos revistos também convergem na ideia de que a reputação, a marca, a comunicação e a experiência influenciam a escolha, satisfação e lealdade dos estudantes. A investigação sobre marketing educativo mostra que a gestão do marketing mix, a comunicação integrada e a presença digital podem contribuir para aumentar notoriedade, atratividade e percepção de valor das instituições (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Enache, 2011; Ivy, 2007; Ho & Hung, 2008; Hung, 2020; Roy & Misra, 2024). Estes resultados são relevantes para C.A.E., na medida em que a escolha e permanência dos alunos dependem não apenas da qualidade pedagógica, mas também da confiança, clareza da comunicação, reputação e continuidade da relação com alunos e encarregados de educação.

Por fim, ao nível organizacional, a literatura sobre PME mostra que as capacidades de marketing, a utilização de ferramentas digitais e a coordenação entre processos, dados e comunicação estão associadas a melhor desempenho, embora a adoção seja frequentemente limitada por escassez de recursos, centralização das decisões, processos informais e dificuldades na utilização de CRM, analytics e outros instrumentos de medição (Bocconcelli *et al.*, 2016; Alshawhi *et al.*, 2011; Altobello *et al.*, 2008; Rosário & Dias, 2023; Sharma *et al.*, 2024). Assim, percebe-se que existe consenso quanto à relevância da integração de canais, mas também quanto à necessidade de adaptar estas práticas à capacidade real das microempresas.

2.7.2. Lacunas teóricas

Para além das convergências, a literatura também apresenta lacunas relevantes. Em primeiro lugar, os trabalhos sobre a CIM e a omnicanalidade continuam muito concentrados em grandes empresas de retalho, telecomunicações e serviços financeiros, onde existem estruturas formais e maior disponibilidade de recursos (Porcu *et al.*, 2017; Cai *et al.*, 2020; Lehrer & Trenz, 2022; Rodríguez-Insuasti *et al.*, 2025). Tanto o estudo de Santoso e Sudarmiatin (2024), como a

revisão de Huang e Wu (2024), concentram-se no retalho e nos serviços de grande escala, deixando em aberto a aplicação destas lógicas a microempresas (Santoso & Sudarmiatin, 2024; Huang & Wu, 2024). Permanece pouco claro como as capacidades de integração de canais, comunicação integrada e gestão omnicanal podem ser adaptadas a organizações com recursos limitados, processos pouco formalizados e menor maturidade tecnológica (Bocconcelli *et al.*, 2016; Alshawhi *et al.*, 2011; Altobello *et al.*, 2008).

No setor educativo, os estudos tendem a privilegiar a marca, os 7Ps e a reputação institucional, sobretudo no contexto do ensino superior (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Enache, 2011; Ivy, 2007; Yaping *et al.*, 2023). Contudo, permanece menos explorada a ligação entre o ciclo de vida do estudante, a integração de canais físicos e digitais e as capacidades de Blended Marketing em instituições de menor escala, como C.A.E. Esta lacuna é particularmente relevante porque estes centros operam em mercados locais, dependem fortemente da confiança e da recomendação, e enfrentam limitações organizacionais que podem condicionar a adoção de estratégias integradas.

De referir também que, a investigação existente encontra-se concentrada em países como os Estados Unidos, Reino Unido e países asiáticos, havendo pouca atenção dada ao apoio educativo em Portugal (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Salvietti *et al.*, 2022; Chan *et al.*, 2025).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo descreve o enquadramento metodológico do estudo, incluindo a problemática, o plano de investigação, a pergunta de partida e objetivos, a definição das hipóteses, a abordagem adotada, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos realizados e a forma geral de análise dos resultados.

3.1. Problemática

A revisão da literatura permitiu identificar lacunas relevantes que sustentam a problemática desta investigação. Embora exista um reconhecimento da importância da integração entre canais online e offline, da comunicação integrada e das ferramentas digitais na relação entre organizações e clientes, estas abordagens continuam a ser estudadas sobretudo em empresas de maior dimensão, em setores como o retalho, os serviços financeiros ou o ensino superior. Permanece, por isso, pouco explorada a forma como estas estratégias podem ser adaptadas a microempresas educativas, caracterizadas por possuírem recursos limitados, equipas reduzidas, processos pouco formalizados e menor capacidade de medição sistemática dos resultados.

No contexto português, esta lacuna torna-se particularmente relevante nos C.A.E., onde a relação com alunos e encarregados de educação depende da confiança, da proximidade, da comunicação e do acompanhamento. Apesar da utilização crescente de canais digitais, como o WhatsApp/SMS, os websites e as redes sociais, continua a não ser claro de que modo a integração entre estes canais e o contacto presencial se relaciona com resultados práticos de marketing, como a notoriedade, a diferenciação e a fidelização. Assim, a problemática deste estudo centra-se na necessidade de compreender se, e de que forma, o Blended Marketing contribui para gerar resultados relevantes em C.A.E. em Portugal.

3.2. Paradigma e plano de investigação

O estudo enquadra-se num paradigma pragmático, com abordagem quantitativa, orientado para a análise empírica de relações entre variáveis associadas ao Blended Marketing em microempresas educativas (Bryman, 2006; Creswell, 2009).

O plano de investigação é hipotético-dedutivo e correlacional, uma vez que parte de hipóteses formuladas a partir da revisão da literatura e procura testá-las empiricamente através de

inquérito por questionário. Esta opção é coerente com o objetivo de analisar relações entre constructos como integração de canais, comunicação integrada, adoção de ferramentas digitais, notoriedade, diferenciação, fidelização e eficácia percebida, sem manipulação experimental das variáveis (Hair *et al.*, 2019; Crick, 2024).

3.2.1. Pergunta de partida e objetivos do estudo

Depois de delimitada a problemática e sintetizadas as principais contribuições da literatura, é definida a pergunta de partida que orienta o estudo: de que forma a integração de canais online e offline, no âmbito do Blended Marketing, se relaciona com resultados de marketing (notoriedade, diferenciação e fidelização) em centros de apoio escolar em Portugal? Esta formulação é consistente com a literatura que sugere que a integração de canais pode melhorar a experiência e o relacionamento, dependendo da gestão consistente de processos, coordenação e capacidade de medição. Para C.A.E., esta questão tem particular relevância, uma vez que a comunicação com alunos e encarregados de educação ocorre através de múltiplos pontos de contacto, como atendimento presencial, telefone, WhatsApp/SMS, e-mail, websites, redes sociais e plataformas digitais.

De seguida, define-se um objetivo geral, que consiste em analisar de que modo a integração de canais de Blended Marketing, em microempresas de serviços educativos, se relaciona com a notoriedade, diferenciação e fidelização de alunos do ensino básico e secundário em C.A.E. em Portugal. Dele decorrem os seguintes objetivos específicos: 1) caracterizar o grau de integração de canais online e offline e o uso de ferramentas digitais de comunicação escolar em C.A.E. privados; 2) avaliar a perceção de notoriedade, diferenciação e fidelização associada às estratégias de Blended Marketing, do ponto de vista de alunos e encarregados de educação; 3) analisar as relações entre integração de canais e resultados de marketing, nomeadamente notoriedade, diferenciação percebida e fidelização; 4) explorar em que medida a adoção de ferramentas digitais de comunicação, reportada pelos gestores, se associa à eficácia global percebida da estratégia de Blended Marketing.

3.2.2. Definição de hipóteses

De acordo com a proposta de Quivy e Van Campenhoudt (2005), as hipóteses de investigação resultam da problemática e da revisão da literatura, funcionando como proposições sobre relações entre fenómenos que deverão ser confrontadas com a evidência empírica. Para

cumprirem esta função, devem ser claras, fundamentadas teoricamente e formuladas de forma a poderem ser testadas com variáveis e indicadores concretos.

Desta forma, formulam-se quatro hipóteses de investigação. A primeira hipótese decorre sobre a integração de canais, segundo a qual a articulação entre os pontos de contacto online e offline pode reforçar a visibilidade, a coerência da experiência e a capacidade de reconhecimento da organização pelo público-alvo (Frasquet & Miquel, 2017; Hossain *et al.*, 2019; Lemon & Verhoef, 2016; Zhu, 2023). Assim, formula-se a **H1**, sendo: existe uma associação positiva entre o grau de integração de canais online e offline e a notoriedade percebida dos centros de apoio escolar. A segunda hipótese baseia-se na ideia de que a integração entre canais pode contribuir para uma proposta de valor mais clara, coerente e diferenciada, sobretudo quando informação, serviço, preço e comunicação se mantêm consistentes ao longo da jornada do cliente (Hossain *et al.*, 2019; Lehrer & Trenz, 2022; Roy & Misra, 2024). Deste modo, formula-se a **H2**: existe uma relação positiva entre o grau de integração de canais online e offline e a diferenciação percebida dos centros de apoio escolar, junto do público-alvo. A terceira hipótese apoia-se na literatura sobre comunicação integrada e marketing relacional, que associa coerência de mensagem, confiança, satisfação e continuidade da relação a maiores níveis de lealdade e recomendação (Duncan & Moriarty, 1998; Porcu *et al.*, 2017; Nguyen & LeBlanc, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001), pelo que se formula a **H3**: níveis mais elevados de comunicação integrada associam-se a maior fidelização de alunos e encarregados de educação. Por último, a quarta hipótese resulta sobre a transformação digital, as ferramentas digitais e a medição em PME. Como visto anteriormente, a literatura sugere que a adoção de instrumentos digitais pode melhorar a comunicação, a captação, o acompanhamento e a avaliação das ações de marketing, desde que ajustada à escala e aos recursos da organização (Bocconcelli *et al.*, 2016; Fraccastoro *et al.*, 2021; Rosário & Dias, 2023; Sharma *et al.*, 2024). Desta forma, a **H4**: a adoção de ferramentas digitais associa-se a uma perceção mais elevada de eficácia global da estratégia de Blended Marketing.

3.3. Modelo de investigação

O modelo conceptual traduz a passagem da pergunta de partida e das hipóteses para um conjunto de conceitos e relações que podem ser observados na realidade. À luz da abordagem de Quivy e Van Campenhoudt (2005), trata-se de uma construção seletiva, ou seja, pretende focar os elementos considerados essenciais para responder à pergunta inicial.

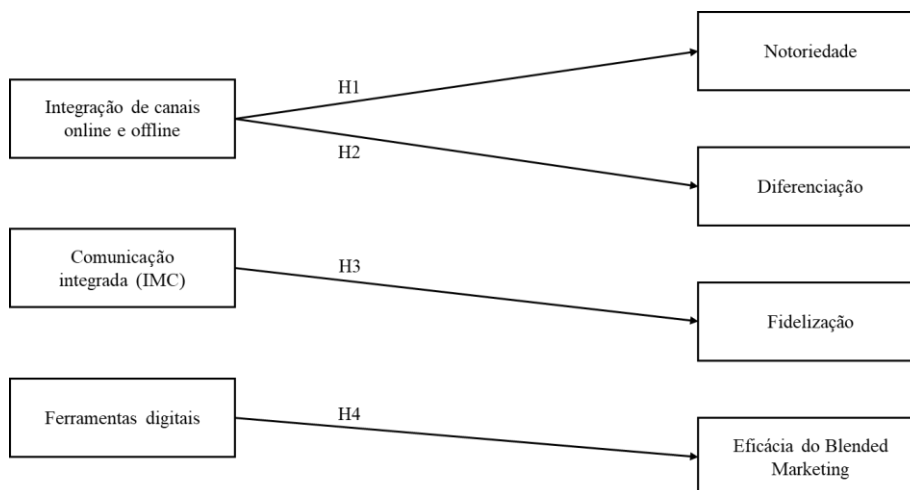
O modelo organiza-se em dois grupos de conceitos, sendo o primeiro o que diz respeito às capacidades e práticas de Blended Marketing, que incluem o grau de integração de canais online e offline, a comunicação integrada e a adoção de ferramentas digitais. Estas dimensões são entendidas como componentes complementares da capacidade de Blended Marketing, mas são analisadas separadamente para identificar o contributo específico de cada uma (Neslin *et al.*, 2006; Lemon & Verhoef, 2016; Porcu *et al.*, 2017; Lehrer & Trenz, 2022; Rehman *et al.*, 2022). O segundo grupo refere-se aos resultados de marketing relevantes para os C.A.E., tal como percecionados pelos alunos e encarregados de educação inquiridos, incluindo a notoriedade percebida, a diferenciação percebida, a fidelização de alunos e encarregados de educação e a perceção global da eficácia da estratégia de Blended Marketing (Nguyen & LeBlanc, 2001; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Enache, 2011; Ivy, 2007; Hung, 2020).

As relações propostas entre estes conceitos correspondem diretamente às hipóteses formuladas. Assume-se que uma maior integração de canais online e offline está associada a níveis mais elevados de notoriedade e de diferenciação percebida pelos participantes (H1 e H2), que uma comunicação mais integrada se relaciona positivamente com a fidelização percebida (H3) e que a adoção de ferramentas digitais reforça a perceção de eficácia da estratégia de Blended Marketing (H4) (Neslin *et al.*, 2006; Roy & Misra, 2024).

O modelo conceptual adapta a estrutura proposta por Lee *et al.* (2019), em que a qualidade de integração de canais influencia variáveis de experiência e lealdade, e a leitura de Porcu *et al.* (2017), que trata a CIM como capacidade organizacional com impacto no desempenho. Neste estudo e no contexto de microempresas de serviços educativos, o Blended Marketing tem três dimensões (integração de canais, comunicação integrada e adoção de ferramentas digitais), relacionadas com resultados de notoriedade, diferenciação, fidelização e eficácia percebida em C.A.E. Para efeitos de operacionalização, “integração de canais” e “adoção de ferramentas digitais” são tratadas como dimensões observáveis através de práticas e rotinas de gestão orientadas por dados. Em concreto, a integração de canais torna-se mensurável pela existência de mecanismos de ligação entre pontos de contacto online e offline e pela capacidade de acompanhar o percurso do cliente sem ruturas de informação e de serviço. Já a adoção de ferramentas traduz-se no uso regular de instrumentos de *reporting* e *dashboards*, na definição de métricas por jornada e em práticas de automação que assegurem continuidade e consistência no contacto com famílias e alunos (Gupta, 2018; Marques, 2018).

Estas relações estão representadas na Figura 1, na qual as dimensões de Blended Marketing surgem como variáveis independentes e os resultados de marketing como variáveis dependentes. Este modelo servirá de base à operacionalização das variáveis e à análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes.

Figura 1 - Modelo conceptual da investigação em Blended Marketing em C.A.E.



Fonte: adaptado de Lee *et al.* (2019) e Porcu *et al.* (2017).

3.3.1. Abordagem metodológica e desenho do estudo

A abordagem metodológica adotada é quantitativa, recorrendo a dois inquéritos por questionário. O Questionário A, dirigido a alunos e encarregados de educação, recolhe perceções sobre integração de canais online e offline, comunicação integrada, notoriedade, diferenciação, fidelização e eficácia percebida da estratégia de Blended Marketing. O Questionário B, dirigido a gestores ou responsáveis operacionais dos centros, recolhe informação sobre práticas internas, incluindo integração de canais e processos, adoção de ferramentas digitais, rotinas de monitorização e barreiras percebidas à integração e ao digital (Dillman *et al.*, 2014; Crick & Crick, 2025). A utilização de dois questionários distintos permite separar a perspetiva do utilizador da perspetiva organizacional. Esta separação é particularmente importante para a hipótese H4, que relaciona a adoção de ferramentas digitais reportada pelos gestores com a eficácia percebida reportada por alunos e encarregados de educação.

A população-alvo é constituída por gestores, encarregados de educação e alunos do ensino básico e secundário que frequentam centros de apoio escolar em municípios do distrito de Lisboa. Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, adequada ao

carácter aplicado do estudo e à necessidade de acesso a participantes através de centros que aceitaram colaborar (Ivankova *et al.*, 2006; Creswell, 2009).

3.3.2. Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados incluem dois questionários estruturados (A e B), aplicados em formato eletrónico. O Questionário A, incluiu questões de caracterização e blocos de itens em escala de Likert de cinco pontos para avaliar perceções sobre integração de canais online e offline, comunicação integrada, notoriedade e diferenciação percebida, fidelização e eficácia percebida do Blended Marketing. O Questionário B, dirigido aos gestores, recolheu informação sobre práticas internas de integração de canais, comunicação, adoção de ferramentas digitais, rotinas de análise, utilização de métricas e barreiras percebidas.

Para reforçar a coerência entre o modelo conceptual e o quadro empírico, a Tabela 3 sintetiza os indicadores observáveis associados aos principais constructos, clarificando como as dimensões como a *integração de canais* e a *adoção de ferramentas digitais*, se traduzem em aspetos avaliáveis no questionário.

Tabela 3 – Indicadores observáveis por constructo.

Constructo	Indicadores observáveis (exemplos)
Integração de canais online-offline	Consistência da informação entre canais; consistência de condições/regras; continuidade do contacto ao mudar de canal; fricção reduzida (não ter de recorrer a vários canais para o mesmo tema)
Comunicação integrada	Clareza e completude das mensagens; ausência de contradições entre canais; coerência da identidade/posicionamento; coordenação do mix de meios ao longo dos pontos de contacto
Adoção de ferramentas digitais	Utilização de ferramentas de monitorização; rotinas mínimas de <i>reporting</i> e análise; utilização de <i>dashboards</i> ; práticas de automação para contacto contínuo e eficiência
Eficácia percebida do Blended Marketing	Utilidade prática da comunicação multicanal; eficácia transversal independentemente do canal; comunicação atempada e facilitadora do acompanhamento e tomada de decisão

Fonte: Elaboração própria, com base em Lehrer e Trenz (2022), Lemon e Verhoef (2016), Porcu *et al.* (2017), Hossain *et al.* (2019), Gupta (2018), Belch e Belch (2020) e Cutlip e Center (1952).

Sempre que possível, os itens foram adaptados de escalas já validadas na literatura, ajustando a linguagem ao contexto de centros de apoio escolar. A construção dos questionários seguiu as recomendações sobre a clareza das perguntas, a consistência das escalas e a ordem lógica dos blocos, procurando reduzir ambiguidades e problemas de compreensão (Dillman *et al.*, 2014; Ranganathan & Caduff, 2023). Após a recolha dos dados, a consistência interna das escalas foi avaliada através do Alfa de Cronbach e, complementarmente, do Ómega de McDonald.

Para reduzir o risco de viés associado ao método comum no Questionário A, foi garantido o anonimato e a voluntariedade da participação, e as instruções dadas reforçaram a inexistência de respostas certas ou erradas, incentivando respostas honestas.

A versão integral dos questionários encontra-se disponível em anexo. O questionário aplicado aos alunos é apresentado como Anexo A1, o questionário aplicado aos encarregados de educação como Anexo A2 e o questionário aplicado aos gestores dos centros como Anexo B.

3.3.3. Operacionalização dos constructos e escalas de medição

No Questionário A, os constructos centrais foram medidos através de itens em escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente), complementados por um item de recomendação em formato NPS, uma métrica usada para medir a satisfação dos clientes e que se baseia numa escala de 0 a 10 para avaliar a probabilidade de um cliente recomendar o serviço a um amigo. A integração de canais online e offline foi operacionalizada através de itens centrados na consistência da informação, continuidade do contacto e redução de fricção na utilização de diferentes canais, em linha com a literatura sobre qualidade de integração multicanal (Lee *et al.*, 2019; Hossain *et al.*, 2019; Zhu, 2023). A comunicação integrada foi medida através de itens sobre clareza, completude, ausência de contradições e coordenação dos meios de comunicação, combinando contributos da CIM e da qualidade da comunicação (Porcu *et al.*, 2017; Rehman *et al.*, 2022; Belch & Belch, 2020; Cutlip & Center, 1952).

Os resultados de marketing incluíram notoriedade, diferenciação percebida, eficácia percebida e fidelização. A notoriedade e a diferenciação foram avaliadas através de itens relativos ao reconhecimento do centro, clareza da proposta de valor e percepção de superioridade face a alternativas concorrentes, com base na literatura de marketing educativo e reputação institucional (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Ivy, 2007; Hung, 2020). A eficácia percebida do Blended Marketing foi medida por três itens que avaliam utilidade prática da comunicação multicanal, eficácia transversal dos canais e envio da informação em tempo útil. A fidelização foi operacionalizada por um item de intenção de permanência e um item NPS para recomendação, em linha com medidas usuais de lealdade e recomendação em serviços (Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Nguyen & LeBlanc, 2001; Rust *et al.*, 2004; McKinsey & Company, 2017).

No Questionário B, usou-se uma escala de Likert de cinco pontos para medir as práticas internas e a capacidade operacional, bem como uma escala de intensidade de barreiras (1 = não é uma barreira; 2 = é uma barreira baixa; 3 = é uma barreira moderada; 4 = é uma barreira forte; 5 = é uma barreira muito forte) para fatores limitativos típicos de microempresas. A integração de canais e processos foi medida por três itens centrados na atualização simultânea de informação, continuidade do atendimento entre canais e existência de rotinas simples de registo, com base em contributos sobre integração multicanal e coordenação (Hossain *et al.*, 2019; Frassetto & Miquel, 2017; Lehrer & Trenz, 2022). A comunicação integrada e presença digital foi operacionalizada por itens sobre alinhamento de mensagem e planeamento mínimo de comunicação, inspirados na literatura de CIM e consistência comunicacional (Porcu *et al.*, 2017; Kliatchko, 2008; Rehman *et al.*, 2022). A adoção de ferramentas digitais e métricas foi operacionalizada por itens relativos a organização de registos, capacidade de acompanhar conversões, monitorização de indicadores básicos, uso de ferramentas de *analytics*, existência de rotinas de *reporting* e utilização de automação, seguindo a literatura de marketing orientado por dados e medição do desempenho (Rust *et al.*, 2004; Micheaux & Bosio, 2019; Rosário & Dias, 2023). Por fim, foram recolhidas barreiras à integração e ao digital e o benefício percebido da melhoria da integração, em linha com a literatura sobre limitações e condicionantes em microempresas e adoção de práticas digitais (Bocconcelli *et al.*, 2016; Sharma *et al.*, 2024; Sareen & Mandal, 2024).

Em ambos os instrumentos, a redação dos itens foi ajustada ao contexto dos centros de apoio escolar e foi submetida a uma verificação prévia quanto à clareza, tempo de resposta e adequação ao dispositivo utilizado.

3.4. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada junto de vários centros de apoio escolar em municípios do distrito de Lisboa, selecionados de forma intencional. Após o consentimento das direções, foi enviado aos encarregados de educação um pedido formal de colaboração, explicando os objetivos do estudo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, bem como o carácter voluntário da participação, em conformidade com as orientações éticas para investigação em educação e ciências sociais (Creswell, 2014; Bryman, 2006). O questionário A foi disponibilizado em formato eletrónico, através de um link partilhado por e-mail e pelas plataformas de comunicação habitualmente utilizadas pelos centros (Dillman *et al.*, 2014). Em

paralelo, o questionário B foi enviado diretamente a gestores ou responsáveis designados pelos centros, recolhendo informação sobre práticas e recursos de Blended Marketing, incluindo integração de canais e processos, adoção de ferramentas digitais e rotinas de monitorização.

A recolha de dados seguiu princípios éticos de voluntariedade, confidencialidade e proteção dos participantes. Dado que o estudo envolve alunos menores de idade, a participação foi precedida de consentimento informado do encarregado de educação. Para cumprir o princípio de minimização de dados, não foram recolhidos identificadores diretos, sendo os dados tratados de forma agregada para fins exclusivamente académicos.

3.5. Estratégia de análise de dados

A análise de dados seguiu várias etapas sequenciais. Inicialmente, procedeu-se à preparação e limpeza das bases de dados, incluindo a codificação das variáveis, a criação de identificadores por centro, a transformação de respostas de escolha múltipla em variáveis dicotómicas e o cálculo dos índices compostos correspondentes aos principais constructos do estudo.

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso ao software Jamovi, versão 2.6, utilizado para o cálculo das estatísticas descritivas, avaliação da fiabilidade das escalas, correlações de Pearson, regressões lineares, testes t e análise de variância (The jamovi project, 2024; R Core Team, 2024).

Seguidamente, foi avaliada a fiabilidade interna das escalas através do coeficiente Alfa de Cronbach e, complementarmente, do Ómega de McDonald. Esta análise foi realizada para os principais constructos do Questionário A, nomeadamente integração de canais, comunicação integrada, notoriedade percebida, diferenciação percebida e eficácia percebida do Blended Marketing, e para as escalas compostas do Questionário B. Valores iguais ou superiores a 0,70 foram interpretados como indicativos de fiabilidade aceitável, embora, no caso dos gestores, os resultados tenham sido analisados com prudência devido à dimensão reduzida da subamostra (Hair *et al.*, 2019).

Em seguida, foram calculadas estatísticas descritivas, incluindo frequências, percentagens, médias, medianas, desvios-padrão, mínimos e máximos. Estas análises permitiram caracterizar a amostra, descrever a utilização dos canais de comunicação, identificar os canais que contribuíram para a escolha do centro e caracterizar os principais constructos do estudo, tanto

na amostra de alunos e encarregados de educação como na subamostra de gestores (Ponto, 2015).

As hipóteses H1, H2 e H3 foram testadas através de correlações de Pearson e regressões lineares simples. A H1 analisou a relação entre integração de canais e notoriedade percebida; a H2 analisou a relação entre integração de canais e diferenciação percebida; e a H3 analisou a relação entre comunicação integrada e fidelização, operacionalizada através da intenção de permanência e da recomendação. Estas análises são adequadas a um desenho correlacional orientado para a análise de associações entre variáveis observáveis e mensuráveis (Hair *et al.*, 2019).

Para testar a hipótese H4 foi construída uma base cruzada, associando a cada respondente do Questionário A o valor médio de adoção de ferramentas digitais reportado pelos gestores do respetivo centro. Esta análise permitiu estimar a relação entre práticas reportadas pelos gestores e eficácia percebida por alunos e encarregados de educação, tendo sido interpretada como exploratória devido à natureza cruzada dos dados e à dimensão reduzida da subamostra de gestores.

Foram ainda realizadas análises complementares, incluindo testes t para amostras independentes, com o objetivo de comparar as perceções de alunos e encarregados de educação, e uma ANOVA a um fator para analisar se a eficácia percebida variava em função da frequência de utilização dos canais digitais. Adicionalmente, foram efetuadas análises descritivas por centro, interpretadas de forma exploratória devido à distribuição desigual das respostas entre centros.

Por fim, as respostas abertas dos alunos, encarregados de educação e gestores foram analisadas através de uma análise de conteúdo exploratória, com codificação temática não exclusiva. Esta análise permitiu identificar temas recorrentes nas sugestões de melhoria da comunicação dos centros e integrar a perceção dos utilizadores e a visão interna dos gestores (Bardin, 2016).

Em todos os testes estatísticos foi adotado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$), em consonância com a prática corrente em estudos correlacionais em marketing e educação.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e analisa os resultados dos questionários aplicados a alunos, encarregados de educação e gestores de C.A.E. A análise inclui a caracterização da amostra, a utilização dos canais de comunicação, a fiabilidade das escalas, a estatística descritiva dos constructos, as correlações e o teste das hipóteses. São ainda apresentados os resultados dos gestores, as análises complementares e a análise de conteúdo das respostas abertas, articulando a perspetiva dos utilizadores com a visão interna dos centros.

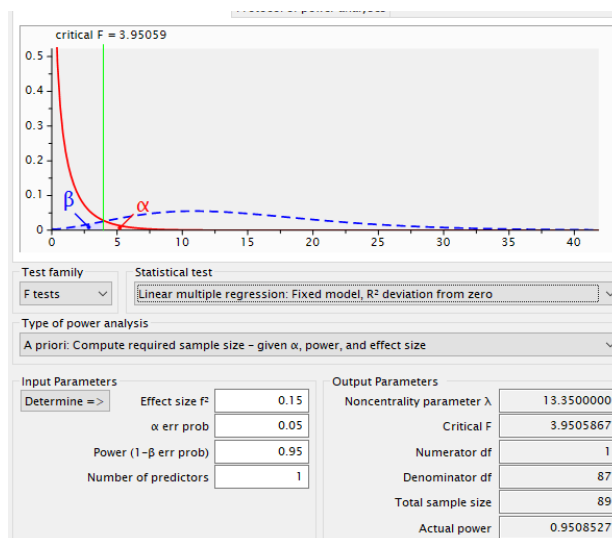
4.1. Caracterização da amostra

A adequação do tamanho da amostra foi verificada com recurso ao software G*Power 3.1.9.7, através de uma análise *a priori* para regressão linear (Faul *et al.*, 2009). Considerou-se um tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$), um nível de significância de 0,05 e um poder estatístico de 0,95 e um preditor principal por modelo, uma vez que as hipóteses principais foram testadas através de regressões lineares simples. Com estes parâmetros, o tamanho mínimo estimado foi de aproximadamente 89 participantes. A amostra obtida de 192 respostas válidas de alunos e encarregados de educação revelou-se, assim, adequada para as análises estatísticas realizadas.

No caso dos gestores, foram obtidas 25 respostas válidas. Esta subamostra foi utilizada com finalidade complementar e exploratória, permitindo caracterizar as práticas internas dos centros relativamente à integração de canais, comunicação, utilização de dados e métricas, ferramentas digitais e barreiras percebidas. Dada a sua dimensão reduzida, os resultados relativos aos gestores foram interpretados com prudência, não tendo como objetivo produzir generalizações estatísticas robustas. A Figura 2 ilustra o cálculo efetuado para o tamanho mínimo da amostra através do software G*Power.

A maioria dos respondentes da amostra principal correspondeu a encarregados de educação, com 121 respostas (63,0%), enquanto os alunos representaram 71 respostas (37,0%). Esta distribuição é coerente com o papel dos encarregados de educação na tomada de decisão, comunicação administrativa e acompanhamento da frequência dos alunos.

Figura 2 – Cálculo do tamanho mínimo da amostra para regressão linear no G*Power.



Fonte: Output gerado no software G*Power 3.1.9.7.

Relativamente ao género dos alunos, observou-se uma distribuição relativamente equilibrada, com ligeira predominância do género feminino. Assim, 107 alunos foram identificados como pertencentes ao género feminino (55,7%), 83 alunos pertencentes ao género masculino (43,2%) e 2 respostas na categoria “Outro / Prefiro não dizer” (1,0%). Quanto ao ciclo de ensino, o grupo mais representado foi o 3.º ciclo, com 73 respostas (38,0%), seguido do 2.º ciclo, com 58 respostas (30,2%), do ensino secundário, com 39 respostas (20,3%), e do 1.º ciclo, com 22 respostas (11,5%). A maioria dos alunos referiu que frequenta uma escola pública, com 180 respostas (93,8%), enquanto as escolas privadas e semiprivadas representaram 10 (5,2%) e 2 respostas (1,0%), respetivamente.

A Tabela 4 apresenta a caracterização sociodemográfica e escolar da amostra, incluindo o tipo de respondente, o género do aluno, o ciclo de ensino frequentado e o tipo de escola.

Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica e escolar da amostra.

	Categoria	n	%
Respondente	Aluno	71	37,0 %
	Encarregado de educação	121	63,0 %
Género do aluno	Feminino	107	55,7 %
	Masculino	83	43,2 %
	Outro/Prefiro não dizer	2	1,0 %
Ciclo de ensino	1.º ciclo	22	11,5 %
	2.º ciclo	58	30,2 %
	3.º ciclo	73	38,0 %
	Ensino secundário	39	20,3 %
Tipo de escola	Escola pública	180	93,8 %
	Escola privada	10	5,2 %
	Semiprivada	2	1,0 %

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

No que diz respeito à distribuição geográfica, o município com maior representação foi Sintra, com 87 respostas (45,3%). Seguindo-se Loures, com 36 respostas (18,8%), Odivelas, com 26 respostas (13,5%), e Amadora, com 23 respostas (12,0%). Os restantes municípios apresentaram uma representação inferior, nomeadamente Mafra, com 11 respostas (5,7%), Lisboa, com 6 respostas (3,1%), e Vila Franca de Xira, com 3 respostas (1,6%). Esta distribuição confirma a presença de respostas provenientes de diferentes municípios do distrito de Lisboa, ainda que com maior concentração em Sintra.

Quanto à relação com o centro, verificou-se uma ligação relativamente prolongada de parte significativa dos respondentes. A categoria mais representada foi “mais de 2 anos”, com 77 respostas (40,1%), seguida de “entre 1 e 2 anos”, com 51 respostas (26,6%), “entre 6 meses e 1 ano”, com 41 respostas (21,4%) e “menos de 6 meses”, com 23 respostas (12,0%). Relativamente à frequência semanal, 95 alunos frequentavam o centro 2 a 3 dias por semana (49,5%), 75 frequentavam mais de 3 dias por semana (39,1%) e 22 frequentavam 1 dia por semana (11,5%). Estes dados indicam uma relação regular com o centro, o que reforça a relevância de analisar os canais de comunicação e a perceção de eficácia ao longo da experiência de acompanhamento.

A caracterização geográfica e a relação dos respondentes com o centro encontram-se sintetizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Caracterização geográfica e relação com o centro.

	Categoria	n	%
Município	Amadora	23	12,0 %
	Lisboa	6	3,1 %
	Loures	36	18,8 %
	Mafra	11	5,7 %
	Odivelas	26	13,5 %
	Sintra	87	45,3 %
	Vila Franca de Xira	3	1,6 %
Tempo no centro	Menos de 6 meses	23	12,0 %
	Entre 6 meses e 1 ano	41	21,4 %
	Entre 1 e 2 anos	51	26,6 %
	Mais de 2 anos	77	40,1 %
Dias por semana	1 dia por semana	22	11,5 %
	2-3 dias por semana	95	49,5 %
	Mais de 3 dias por semana	75	39,1 %

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

A distribuição das respostas por centro revelou-se desigual, com maior concentração em alguns centros específicos. Esta assimetria deve ser considerada na interpretação dos resultados, pelo que os dados por centro são analisados apenas de forma exploratória, sem estabelecer

comparações diretas ou rankings. A tabela com a distribuição dos respondentes por centro é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por centro.

Centro	C01	C02	C03	C04	C06	C07	C08	C09	C10	C12	C13	Total
n	26	16	36	8	2	3	80	7	1	6	7	192
%	13,5%	8,3%	18,8%	4,2%	1,0%	1,6%	41,7%	3,6%	0,5%	3,1%	3,6%	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

4.2. Utilização dos canais de comunicação

A análise dos canais de comunicação permitiu compreender quais os meios mais utilizados pelos alunos e encarregados de educação na relação com os C.A.E. Esta dimensão é particularmente relevante no âmbito do presente estudo, uma vez que o Blended Marketing pressupõe a articulação entre canais presenciais e digitais ao longo da experiência do utilizador.

Relativamente ao canal utilizado com maior frequência, verificou-se uma clara predominância do WhatsApp/SMS, indicado por 118 respondentes (61,5%). Em segundo lugar surgiu o contacto presencial, considerando a soma das categorias “falar pessoalmente” e “atendimento presencial”, com 49 respostas (25,5%). O telefone foi indicado por 14 respondentes (7,3%), o e-mail por 10 respondentes (5,2%) e “Outra” por apenas uma resposta (0,5%). Estes resultados evidenciam a centralidade da comunicação digital rápida e direta, embora a componente presencial continue a ter relevância na relação com os centros. A distribuição do canal de comunicação utilizado com maior frequência encontra-se sintetizada na Tabela 7.

Tabela 7 – Canal de comunicação utilizado com maior frequência.

Canal mais frequente	n	%
Contacto presencial *	49	25,5 %
Telefone	14	7,3 %
E-mail	10	5,2 %
WhatsApp/SMS	118	61,5 %
Outra	1	0,5 %
Total	192	100

***Nota:** Contacto presencial refere-se a “atendimento presencial” no questionário dos encarregados de educação e “falar pessoalmente” no questionário dos alunos.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Quanto à frequência de utilização dos canais digitais, observou-se que 76 respondentes afirmam usar estes canais algumas vezes por mês (39,6%), enquanto 74 referiram utilizá-los raramente (38,5%). Já 28 respondentes indicaram usar canais digitais várias vezes por semana (14,6%), enquanto 14 respondentes afirmaram nunca utilizar estes canais (7,3%). Estes dados sugerem que, apesar da predominância do WhatsApp/SMS como canal principal, a utilização digital tende a ocorrer sobretudo quando existe necessidade concreta de contacto, informação ou resolução de assuntos. A Tabela 8 apresenta a frequência de utilização dos canais digitais pelos respondentes.

Tabela 8 – Frequência de utilização dos canais digitais.

Frequência de utilização dos canais digitais	n	%
Nunca	14	7,3 %
Raramente	74	38,5 %
Algumas vezes por mês	76	39,6 %
Várias vezes por semana	28	14,6 %
Total	192	100 %

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Foram também analisados os principais assuntos tratados através dos canais digitais. Os resultados mostraram que estes canais são utilizados sobretudo para avisos, testes, atividades ou comunicações gerais, opção assinalada por 115 respondentes (60,2%). Seguem-se o progresso ou acompanhamento do aluno, com 75 respostas (39,3%), horários, vagas, preços ou alterações de horário, com 61 respostas (31,9%), e esclarecimento de dúvidas, com 41 respostas (21,5%). Com menor expressão surgiram as inscrições ou renovações, o envio de fichas ou

materiais, a marcação de reuniões, publicações em redes sociais e outros assuntos. A Tabela 9 sintetiza os principais assuntos tratados através dos canais digitais.

Tabela 9 – Assuntos tratados através dos canais digitais.

Assunto tratado por canais digitais	n	% de respondentes
Avisos, testes, atividades ou comunicações gerais	115	60,2 %
Progresso/acompanhamento do aluno	75	39,3 %
Horários, vagas, preços ou alterações de horário	61	31,9 %
Esclarecimento de dúvidas	41	21,5 %
Inscrições ou renovações	26	13,6 %
Fichas ou materiais enviados pelo centro	20	10,5 %
Marcação de reuniões/contactos	16	8,4 %
Outros assuntos	10	5,2 %
Publicações/notícias nas redes sociais	8	4,2 %
Não utiliza canais digitais	7	3,7 %

Nota: Por ser uma pergunta de resposta múltipla, cada respondente podia assinalar mais do que uma opção; por isso, as percentagens referem-se à proporção de respondentes que selecionou cada categoria.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Estes resultados indicam que os canais digitais são usados sobretudo como instrumentos de comunicação funcional e de acompanhamento, mais do que como canais de comunicação institucional ou promocional. Assim, no contexto analisado, o digital parece assumir uma função de proximidade, rapidez e continuidade da relação, reforçando a importância da integração entre canais presenciais e digitais no âmbito do Blended Marketing.

Por fim, analisaram-se os canais que mais contribuíram para a escolha ou conhecimento inicial do centro. O contacto presencial ou visita ao centro foi o canal mais referido, com 119 respostas (62,3%), evidenciando a importância da confiança direta, da interação pessoal e da observação do espaço físico na decisão inicial. Em seguida surgiram a pesquisa na internet, com 46 respostas (24,1%), a recomendação de colegas, amigos ou conhecidos, com 29 respostas (15,2%), a publicidade, com 28 respostas (14,7%), e as redes sociais, com 26 respostas (13,6%). O telefone, o website e a opção “outra” apresentaram valores inferiores. A Tabela 10 apresenta os canais que contribuíram para a escolha do centro.

Tabela 10 – Canais que contribuíram para a escolha do centro.

Canal que contribuiu para a decisão	n	% de respondentes
Contacto presencial / visita ao centro	119	62,3 %
Pesquisa na internet	46	24,1 %
Recomendação / colegas / amigos	29	15,2 %
Publicidade	28	14,7 %
Redes sociais	26	13,6 %
Telefone	19	9,9 %
Outra	16	8,4 %
Website	10	5,2 %

Nota: Por se tratar de uma pergunta de resposta múltipla, cada respondente podia assinalar mais do que uma opção; por esse motivo, as percentagens referem-se à proporção de respondentes que selecionou cada categoria.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

De forma global, os resultados indicam que os C.A.E. comunicam com os seus públicos através de uma combinação de canais presenciais e digitais. O WhatsApp destaca-se como canal dominante na comunicação quotidiana, enquanto o contacto presencial mantém um papel central na fase de escolha. A presença da pesquisa na internet, das redes sociais, da publicidade e do website confirma, contudo, que os canais digitais também participam na construção da **notoriedade** e na jornada inicial de decisão. Esta tendência reforça a pertinência do estudo do Blended Marketing, uma vez que a experiência dos utilizadores depende não apenas da existência de múltiplos canais, mas da forma como estes são integrados, coordenados e percebidos como úteis ao longo da relação com o centro.

4.3. Fiabilidade das escalas

Antes da análise descritiva dos constructos e do teste das hipóteses, avaliou-se a fiabilidade interna das escalas utilizadas no questionário aplicado a alunos e encarregados de educação. Esta análise permitiu verificar se os itens agrupados em cada dimensão apresentavam consistência suficiente para serem agregados em índices compostos, nomeadamente integração de canais, comunicação integrada, **notoriedade percebida**, **diferenciação percebida** e eficácia percebida.

A fiabilidade foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach e, complementarmente, do Ómega de McDonald, considerando-se valores iguais ou superiores a 0,70 como indicativos de consistência interna aceitável. Os resultados encontram-se sintetizados na Tabela 11.

Tabela 11 – Fiabilidade das escalas aplicadas a alunos e encarregados de educação.

Escola	N.º de itens	α de Cronbach	ω de McDonald	Interpretação
Integração de canais	4	0,813	0,814	Boa
Comunicação integrada	4	0,844	0,860	Boa
Notoriedade percebida	2	0,796	0,797	Aceitável/boa
Diferenciação percebida	2	0,791	0,791	Aceitável/boa
Eficácia percebida	3	0,828	0,840	Boa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Os resultados evidenciaram níveis adequados de fiabilidade interna em todas as escalas analisadas. As escalas de integração de canais, comunicação integrada e eficácia percebida apresentaram valores superiores a 0,80, indicando boa consistência interna. As escalas de **notoriedade percebida** e **diferenciação percebida**, apesar de compostas por apenas dois itens, apresentaram valores próximos de 0,80, sendo consideradas aceitáveis a boas. Assim, os resultados sustentaram a utilização dos índices compostos nas análises descritivas e inferenciais seguintes.

4.4. Estatística descritiva dos constructos

Após a análise da fiabilidade das escalas, procedeu-se à análise estatística descritiva dos principais constructos em estudo, considerando 192 respostas. Esta análise teve como objetivo caracterizar a perceção global dos alunos e encarregados de educação relativamente à integração de canais, comunicação integrada, **notoriedade percebida**, **diferenciação percebida**, eficácia percebida do Blended Marketing, intenção de permanência e recomendação.

De um modo geral, os resultados revelaram avaliações médias elevadas em todos os constructos analisados. A comunicação integrada e a eficácia percebida do Blended Marketing registaram ambas uma média de 4,44, constituindo as dimensões mais bem avaliadas entre os constructos compostos. A integração de canais apresentou também uma média elevada ($M = 4,32$), sugerindo uma perceção positiva da coerência e continuidade entre os canais utilizados pelos centros.

Relativamente aos resultados de marketing, a **notoriedade percebida** apresentou uma média de 4,21 e a **diferenciação percebida** apresentou uma média de 4,18, valores igualmente positivos, embora ligeiramente inferiores aos observados na comunicação integrada e na eficácia percebida. Este resultado pode indicar alguma margem de melhoria ao nível da visibilidade externa e da clarificação dos fatores distintivos dos centros face à concorrência. A intenção de permanência apresentou a média mais elevada entre as variáveis avaliadas em escala de 1 a 5, com 5 e mediana de 5, evidenciando uma forte tendência para manutenção da ligação ao centro no ano letivo seguinte. Por fim, a recomendação apresentou uma média de 9 numa escala de 0 a 10, com mediana de 10, indicando uma elevada predisposição dos respondentes para recomendar o centro a outras famílias ou colegas, reforçando a percepção positiva de **fidelização** e satisfação global. A estatística descritiva dos constructos encontra-se sintetizada na Tabela 12.

Tabela 12 – Estatística descritiva dos constructos.

	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Integração de canais	192	4	5	0,667	1,50	5
Comunicação integrada	192	4	5	0,628	1,75	5
Notoriedade percebida	192	4	5	0,772	1,50	5
Diferenciação percebida	192	4	4	0,736	1,50	5
Eficácia do Blended Marketing	192	4	5	0,612	1,00	5
Intenção de permanência	192	5	5	0,732	1,00	5
Recomendação	192	9	10	1,460	1,00	10

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Em síntese, os resultados descritivos apontam para uma avaliação globalmente favorável dos C.A.E. nas dimensões analisadas, com especial destaque para a comunicação integrada, eficácia percebida, intenção de permanência e recomendação. Ainda assim, a **notoriedade** e a **diferenciação** apresentam valores ligeiramente mais baixos, o que pode indicar margem de melhoria ao nível da visibilidade externa e da clarificação dos fatores distintivos dos centros face à concorrência.

4.5. Análise das correlações entre constructos e Hipóteses (H1, H2 e H3)

Com o objetivo de analisar as relações entre os principais constructos do estudo e obter uma primeira avaliação das hipóteses de investigação, procedeu-se ao cálculo das correlações de

Pearson entre as variáveis integração de canais, comunicação integrada, **notoriedade percebida**, **diferenciação percebida**, eficácia percebida do Blended Marketing, intenção de permanência e recomendação.

Os resultados evidenciaram correlações positivas e estatisticamente significativas entre todos os constructos analisados, com níveis de significância inferiores a 0,001. Estes resultados indicam que melhores percepções sobre a integração e comunicação dos canais tendem a estar associadas a melhores avaliações dos resultados de marketing, nomeadamente **notoriedade**, **diferenciação**, eficácia percebida, permanência e recomendação.

A relação entre integração de canais e **notoriedade percebida** apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa, com $r = 0,518$ e $p < 0,001$. Este resultado sugere que quanto maior é a percepção de coerência e continuidade entre os canais utilizados pelo centro, maior tende a ser a **notoriedade percebida** do centro junto dos respondentes. Assim, este resultado fornece suporte inicial à **H1**, segundo a qual existe uma associação positiva entre o grau de integração de canais online e offline e a **notoriedade percebida** dos C.A.E.

A relação entre integração de canais e **diferenciação percebida** foi igualmente positiva e estatisticamente significativa, com $r = 0,596$ e $p < 0,001$. Este valor indica uma associação moderada a forte, sugerindo que uma maior integração entre canais está associada a uma maior percepção de **diferenciação** face a alternativas concorrentes. Deste modo, os resultados dão suporte inicial à **H2**.

No que respeita à **H3**, verificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre comunicação integrada e intenção de permanência, com $r = 0,396$ e $p < 0,001$. Também a relação entre comunicação integrada e recomendação se revelou positiva e significativa, com $r = 0,474$ e $p < 0,001$. Estes resultados indicam que quanto mais clara, coerente e coordenada é a comunicação, maior é a intenção de permanência e a predisposição para recomendar o centro a outras famílias ou colegas. Assim, os dados fornecem suporte inicial à hipótese de que níveis mais elevados de comunicação integrada se associam a maior **fidelização**.

Para além das relações diretamente associadas às hipóteses, observaram-se outras correlações relevantes. A comunicação integrada apresentou uma correlação elevada com a eficácia percebida do Blended Marketing ($r = 0,765$; $p < 0,001$), sugerindo que a qualidade e coerência da comunicação estão fortemente associadas à percepção de eficácia global da estratégia

blended. A integração de canais também apresentou uma relação expressiva com a eficácia percebida ($r = 0,666$; $p < 0,001$), reforçando a ideia de que a articulação entre canais presenciais e digitais contribui para uma experiência percebida como mais eficaz.

A matriz de correlações de Pearson entre os principais constructos encontra-se sintetizada na Tabela 13.

Tabela 13 – Matriz de correlações entre constructos.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Integração de canais	—						
2. Comunicação integrada	0,740***	—					
3. Notoriedade percebida	0,518***	0,460***	—				
4. Diferenciação percebida	0,596***	0,572***	0,601***	—			
5. Eficácia percebida	0,666***	0,765***	0,459***	0,552***	—		
6. Intenção de permanência	0,419***	0,396***	0,380***	0,515***	0,475***	—	
7. Recomendação	0,519***	0,474***	0,454***	0,505***	0,505***	0,517***	—

Nota: *** $p < 0,001$.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Em síntese, os resultados mostraram associações positivas e estatisticamente significativas entre os principais constructos do estudo, sustentando preliminarmente as hipóteses H1, H2 e H3. Contudo, uma vez que a correlação não permite inferir causalidade, as hipóteses foram posteriormente aprofundadas através de regressões lineares simples.

4.6. Teste das hipóteses através de regressão linear

Após a análise das correlações, procedeu-se à realização de regressões lineares simples com o objetivo de testar as hipóteses de investigação. As regressões permitem avaliar em que medida uma variável independente contribui para explicar a variação de uma variável dependente. Neste estudo, foram testadas as relações entre integração de canais e **notoriedade percebida**, integração de canais e **diferenciação percebida**, bem como comunicação integrada e **fidelização**, operacionalizada através da intenção de permanência e da recomendação.

A H1 previa uma relação positiva entre a integração de canais online e offline e a **notoriedade percebida** dos C.A.E. Os resultados indicaram que a integração de canais é um preditor positivo e estatisticamente significativo da **notoriedade percebida**, $F(1,190) = 69,8$, $p < 0,001$. O modelo apresenta um $R^2 = 0,269$ e um R^2 ajustado = 0,265, indicando que a integração de canais explicou aproximadamente 26,9% da variância da **notoriedade percebida**. O coeficiente de regressão é positivo, $B = 0,599$, com $\beta = 0,518$ e $p < 0,001$. Assim, a H1 foi suportada.

A H2 propunha uma relação positiva entre a integração de canais online e offline e a **diferenciação percebida**. Os resultados mostraram que a integração de canais foi também um preditor positivo e estatisticamente significativo da **diferenciação percebida**, $F(1,190) = 104,0$, $p < 0,001$. O modelo apresentou um $R^2 = 0,355$ e um R^2 ajustado = 0,351, revelando que a integração de canais explicou aproximadamente 35,5% da variância da **diferenciação percebida**. O coeficiente de regressão foi positivo, $B = 0,657$, com $\beta = 0,596$ e $p < 0,001$. Estes resultados permitiram suportar a H2.

A H3 previa que níveis mais elevados de comunicação integrada estariam associados a maior **fidelização** dos alunos e encarregados de educação. Considerando que a **fidelização** foi analisada através de duas variáveis, intenção de permanência e recomendação, foram realizadas duas regressões lineares simples. No que respeita à intenção de permanência, os resultados indicaram que a comunicação integrada foi um preditor positivo e estatisticamente significativo, $F(1,190) = 35,2$, $p < 0,001$. O modelo apresentou um $R^2 = 0,156$ e um R^2 ajustado = 0,152, indicando que a comunicação integrada explicou cerca de 15,6% da variância da intenção de permanência. O coeficiente de regressão foi positivo, $B = 0,461$, com $\beta = 0,396$ e $p < 0,001$. Relativamente à recomendação, os resultados revelaram igualmente um efeito positivo e estatisticamente significativo da comunicação integrada, $F(1,190) = 54,9$, $p < 0,001$. O modelo apresentou um $R^2 = 0,224$ e um R^2 ajustado = 0,220, sugerindo que a comunicação integrada explicou aproximadamente 22,4% da variância da recomendação. O coeficiente de regressão foi positivo, $B = 1,100$, com $\beta = 0,474$ e $p < 0,001$.

Em conjunto, estes resultados mostram que a comunicação integrada contribui significativamente para explicar ambas as dimensões de **fidelização** analisadas: permanência e recomendação. Assim, a H3 é suportada.

A síntese dos modelos de regressão linear encontra-se apresentada na Tabela 14.

Tabela 14 – Síntese dos modelos de regressão linear.

Hipótese	Relação testada	R ²	R ² ajustado	B	β	F	p	Decisão
H1	Integração de canais → Notoriedade percebida	0,269	0,265	0,599	0,518	69,8	<0,001	Suportada
H2	Integração de canais → Diferenciação percebida	0,355	0,351	0,657	0,596	104,0	<0,001	Suportada
H3	Comunicação integrada → Intenção de permanência	0,156	0,152	0,461	0,396	35,2	<0,001	Suportada
	Recomendação	0,224	0,220	1,100	0,474	54,9	<0,001	Suportada

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Apesar de os resultados das regressões indicarem efeitos positivos e estatisticamente significativos, importa sublinhar que, tratando-se de um estudo transversal e baseado em perceções recolhidas num único momento, os resultados devem ser interpretados como evidência de associação preditiva e não como prova de causalidade direta.

4.7. Caracterização das práticas reportadas pelos gestores

Com o objetivo de complementar a perspetiva dos alunos e encarregados de educação, analisaram-se as respostas dos gestores dos C.A.E. Esta análise permitiu perceber como os centros organizam a comunicação, integram os canais, usam dados e métricas, recorrem a ferramentas digitais e percecionam as principais barreiras à integração dos canais.

A amostra dos gestores foi composta por 25 respondentes, sendo que relativamente à função exercida, verificaram-se 11 respostas para diretores ou proprietários (44%), 7 respostas para responsáveis de centro (28%), 6 respostas para docente ou explicador (24%) e uma resposta para a função de responsável de atendimento ou comunicação (4%). Relativamente aos centros representados, 12 tinham mais de 10 anos de existência (48%), 7 tinham entre 2 e 5 anos (28%) e 6 entre 6 e 10 anos (24%). Estes dados sugerem que uma parte significativa da amostra corresponde a centros já consolidados no mercado. No que se refere à dimensão dos centros, verificou-se uma distribuição concentrada em dois grupos principais: 50–99 alunos, com 10 respostas (40%), e 150 ou mais alunos, também com 10 respostas (40%). Os centros com menos de 50 alunos representaram 16%, enquanto apenas 4% indicaram ter entre 100 e 149 alunos.

Esta distribuição revela a presença de centros de diferentes dimensões, embora com maior peso dos centros de média e maior dimensão. A caracterização dos gestores e dos centros encontra-se sintetizada na Tabela 15.

Tabela 15 – Caracterização dos gestores e dos centros.

Variável	Categoria	n	%
Função	Diretor/proprietário	11	44 %
	Responsável de centro	7	28 %
	Docente/explicador	6	24 %
	Responsável de atendimento/comunicação	1	4 %
Anos de existência do centro	2–5 anos	7	28 %
	6–10 anos	6	24 %
	Mais de 10 anos	12	48 %
Número aproximado de alunos/ano	Menos de 50	4	16 %
	50–99	10	40 %
	100–149	1	4 %
	150 ou mais	10	40 %

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado aos gestores.

Antes da análise descritiva das práticas reportadas, avaliou-se a fiabilidade interna das escalas utilizadas neste questionário. Os resultados encontram-se sintetizados na Tabela 16 e indicam valores globalmente aceitáveis a bons, embora devam ser interpretados com prudência devido ao número reduzido de respostas (N = 25).

Tabela 16 – Fiabilidade das escalas dos gestores.

Escala	N.º de itens	α de Cronbach	ω de McDonald	Interpretação
Integração – canais e processos	3	0,672	0,692	Aceitável
Comunicação e presença digital	3	0,615	0,689	Aceitável
Dados e métricas	3	0,772	0,811	Boa
Ferramentas digitais	3	0,725	0,777	Aceitável/boa
Barreiras digitais	4	0,825	0,839	Boa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado aos gestores.

A escala de integração entre canais e processos apresentou um Alfa de Cronbach de 0,672 e um Ómega de McDonald de 0,692. A escala de comunicação e presença digital apresentou valores

mais baixos, com Alfa de Cronbach de 0,615 e Ómega de McDonald de 0,689. As escalas de dados e métricas e de ferramentas digitais apresentaram valores adequados, com Alfa de Cronbach de 0,772 e 0,725, respetivamente, e Ómega de McDonald de 0,811 e 0,777. Por fim, a escala de barreiras digitais revelou boa consistência interna, com Alfa de Cronbach de 0,825 e Ómega de McDonald de 0,839. Estes resultados sustentam a utilização das escalas nas análises descritivas subsequentes, embora a sua interpretação seja feita com prudência devido à dimensão reduzida da amostra.

Relativamente às práticas reportadas pelos gestores, os resultados evidenciaram valores médios globalmente positivos. A dimensão com média mais elevada foi “dados e métricas”, com $M = 4,29$ e $DP = 0,648$, sugerindo que os gestores reconhecem a existência de práticas de registo, acompanhamento e monitorização de informação relacionada com alunos, contactos e indicadores básicos de funcionamento. O benefício percebido da integração entre canais apresentou também uma média elevada ($M = 4,20$ e $DP = 0,957$), indicando que os gestores tendem a concordar que melhorar a integração entre canais presenciais e digitais pode contribuir para captar e reter mais alunos. As dimensões comunicação e presença digital ($M = 4,13$) e integração entre canais e processos ($M = 4,07$) apresentaram igualmente valores positivos, refletindo perceções favoráveis quanto à coerência da comunicação, presença digital e articulação entre canais. A organização dos processos, recodificada numa escala ordinal de 1 a 5, apresentou uma média de 3,68, sugerindo que os gestores avaliam a organização dos processos de comunicação como próxima da categoria “bem organizado”. No entanto, o desvio-padrão de 1,030 revelou alguma dispersão nas respostas, indicando diferenças entre centros quanto ao grau de organização percecionado. Por outro lado, a dimensão ferramentas digitais apresentou uma média mais moderada ($M = 3,44$ e $DP = 0,951$), sugerindo que o uso de ferramentas digitais mais estruturadas, como métricas digitais, *reporting*, automação ou CRM, parece estar menos consolidado. Por fim, as barreiras digitais apresentaram uma média de 2,53, o que aponta para uma perceção moderada das barreiras à integração dos canais. Este valor sugere que obstáculos como falta de tempo ou recursos financeiros existem, mas não são percecionados como barreiras extremamente elevadas.

A estatística descritiva das práticas reportadas pelos gestores encontra-se na Tabela 17.

Tabela 17 – Estatística descritiva das práticas reportadas pelos gestores.

Constructo	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Integração entre canais e processos	25	4,07	4,00	0,822	2,33	5,00
Comunicação e presença digital	25	4,13	4,00	0,645	3,00	5,00
Dados e métricas	25	4,29	4,33	0,648	3,00	5,00
Ferramentas digitais	25	3,44	3,33	0,951	2,00	5,00
Barreiras digitais	25	2,53	2,50	0,977	1,00	4,50
Benefício percebido da integração	25	4,20	4,00	0,957	1,00	5,00
Organização dos processos	25	3,68	4,00	1,030	1,00	5,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado aos gestores.

Em síntese, os resultados dos gestores indicam uma avaliação globalmente positiva da integração, comunicação e utilização de dados nos C.A.E. Contudo, a dimensão de ferramentas digitais apresenta uma média mais baixa, sugerindo margem de melhoria na adoção de soluções tecnológicas mais estruturadas. Estes resultados são relevantes para a análise da estratégia de Blended Marketing, uma vez que mostram que a integração entre canais é valorizada pelos gestores, mas nem sempre acompanhada pelo mesmo nível de utilização de ferramentas digitais e processos automatizados.

4.8. Teste exploratório da H4

A H4 previa que a adoção de ferramentas digitais por parte dos centros estaria positivamente associada à eficácia percebida da estratégia de Blended Marketing pelos alunos e encarregados de educação. Para testar esta hipótese, foi construída uma base cruzada, associando a cada resposta dos alunos e encarregados de educação a média de utilização de ferramentas digitais reportada pelos gestores do respetivo centro.

Esta análise teve natureza exploratória, uma vez que cruza informação proveniente de duas fontes distintas e que a subamostra dos gestores foi reduzida, composta por 25 respostas válidas, e que nem todos os centros apresentaram o mesmo número de respostas em ambas as bases.

A análise foi realizada com 191 respostas válidas, uma vez que apenas foram considerados os casos com correspondência entre a base dos alunos e encarregados de educação e a base dos gestores. A regressão linear simples revelou um modelo estatisticamente significativo, $F(1,189)$

= 8,13, $p = 0,005$. O modelo apresentou um $R^2 = 0,041$ e um R^2 ajustado = 0,036, indicando que a utilização de ferramentas digitais reportada pelos gestores explica aproximadamente 4,1% da variância da eficácia percebida pelos alunos e encarregados de educação.

O coeficiente de regressão foi positivo, $B = 0,167$, com $\beta = 0,203$ e $p = 0,005$. Estes resultados indicam que centros com maior utilização reportada de ferramentas digitais tendem a apresentar níveis mais elevados de eficácia percebida do Blended Marketing. Assim, a H4 é suportada, embora o efeito observado seja de baixa magnitude.

A síntese da regressão linear realizada para testar a H4 encontra-se apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 – Regressão linear para teste da H4.

Relação testada	N	R ²	R ² ajustado	B	β	F	p	Decisão
Ferramentas digitais dos gestores → Eficácia percebida	191	0,041	0,036	0,167	0,203	8,13	0,005	Suportada com cautela

Fonte: Elaboração própria com base na base cruzada entre o questionário aplicado aos gestores e o questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

A variável relativa às ferramentas digitais foi recolhida ao nível dos gestores e associada às respostas individuais dos alunos e encarregados de educação. Além disso, o valor reduzido de R^2 sugere que a eficácia percebida depende de outros fatores, como a qualidade da comunicação, a relação pedagógica, a experiência presencial, a confiança no centro e a perceção de acompanhamento individualizado.

Deste modo, os resultados fornecem suporte exploratório à H4, mas não devem ser interpretados como evidência conclusiva. A adoção de ferramentas digitais parece contribuir positivamente para a eficácia percebida do Blended Marketing, embora o seu impacto seja limitado e deva ser compreendido em articulação com outras dimensões relacionais, comunicacionais e pedagógicas dos C.A.E.

4.9. Análises complementares

Para além do teste das hipóteses de investigação, foram realizadas análises complementares com o objetivo de aprofundar a interpretação dos resultados, tendo-se comparado as perceções

dos alunos e dos encarregados de educação relativamente aos principais constructos do estudo, através de testes t para amostras independentes.

Os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em várias dimensões. A integração de canais apresentou uma diferença significativa entre os grupos, com média de 4,10 nos alunos e 4,45 nos encarregados de educação, $t(190) = -3,598$, $p < 0,001$. Também a **notoriedade percebida** apresentou diferenças significativas, com média de 3,91 nos alunos e 4,39 nos encarregados de educação, $t(190) = -4,352$, $p < 0,001$. A eficácia percebida do Blended Marketing foi igualmente superior nos encarregados de educação, com média de 4,51, face a 4,31 nos alunos, $t(190) = -2,184$, $p = 0,030$. No caso da intenção de permanência e recomendação, dado que o teste de Levene indicou violação do pressuposto da homogeneidade das variâncias, consideraram-se os resultados do teste de Welch. A intenção de permanência foi significativamente superior nos encarregados de educação, Welch $t(103) = -2,055$, $p = 0,042$, assim como a recomendação, Welch $t(113) = -2,756$, $p = 0,007$. A comunicação integrada não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, uma vez que alunos e encarregados de educação registaram a mesma média, de 4,44, $p = 0,971$. Este resultado sugere que ambos os grupos percecionam de forma semelhante a clareza, coerência e coordenação da comunicação dos centros. A **diferenciação percebida** apresentou um resultado marginal, sendo significativa no teste t de Student, mas não no teste de Welch, pelo que deve ser interpretada com prudência.

A síntese da comparação entre alunos e encarregados de educação encontra-se apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 – Comparação entre alunos e encarregados de educação.

Constructo	Média alunos	Média EE	Teste	p	Interpretação
Integração de canais	4,10	4,45	Student	<0,001	Diferença significativa
Comunicação integrada	4,44	4,44	Student	0,971	Sem diferença significativa
Notoriedade percebida	3,91	4,39	Student	<0,001	Diferença significativa
Diferenciação percebida	4,04	4,26	Welch	0,052	Diferença marginal
Eficácia percebida	4,31	4,51	Student	0,030	Diferença significativa
Intenção de permanência	4,44	4,69	Welch	0,042	Diferença significativa
Recomendação	8,59	9,23	Welch	0,007	Diferença significativa

Nota: Nas variáveis intenção de permanência e recomendação foi considerado o teste de Welch, uma vez que o teste de Levene indicou violação do pressuposto da homogeneidade das variâncias.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Analisou-se ainda se a eficácia percebida do Blended Marketing variava em função da frequência de utilização dos canais digitais. Os resultados da ANOVA a um fator não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, considerando o teste de Welch, $F(3,47,2) = 2,70$, $p = 0,056$, nem o teste clássico de Fisher, $F(3,188) = 2,47$, $p = 0,063$.

Apesar de não se verificar significância estatística ao nível de 0,05, observou-se uma tendência para médias superiores entre os respondentes que utilizam os canais digitais “algumas vezes por mês” ($M = 4,56$) e “várias vezes por semana” ($M = 4,52$), comparativamente aos que os utilizam “raramente” ($M = 4,31$) ou “nunca” ($M = 4,31$). Assim, os resultados sugerem uma possível tendência positiva entre utilização digital e eficácia percebida, embora esta não seja suficientemente robusta para ser considerada estatisticamente significativa nesta amostra.

A Tabela 20 apresenta a eficácia percebida segundo a frequência de utilização dos canais digitais.

Tabela 20 – Eficácia percebida segundo a frequência de utilização dos canais digitais.

Frequência de utilização dos canais digitais	N	Média	Desvio-padrão
Nunca	14	4,31	0,546
Raramente	74	4,31	0,608
Algumas vezes por mês	76	4,56	0,515
Várias vezes por semana	28	4,52	0,819

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Por fim, realizou-se uma análise descritiva exploratória por centro, considerando as médias de integração de canais, comunicação integrada, eficácia percebida e recomendação. Esta análise deve ser interpretada com prudência, uma vez que a distribuição das respostas por centro é bastante desigual, existindo centros com um número muito reduzido de participantes. Assim, os resultados não devem ser lidos como ranking entre centros, mas apenas como uma descrição exploratória das diferenças observadas na amostra. A tabela com as médias dos constructos por centro é apresentada na Tabela 21.

Tabela 21 – Média dos constructos por centro.

Centro	N	Integração de canais	Comunicação integrada	Eficácia percebida	Recomendação
C01	26	4,76	4,85	4,85	9,65
C02	16	4,09	4,34	4,31	8,75
C03	36	4,53	4,56	4,62	9,11
C04	8	4,16	3,97	4,04	7,50
C06	2	4,63	4,38	4,83	9,00
C07	3	3,25	3,25	3,44	7,67
C08	80	4,14	4,34	4,30	8,99
C09	7	4,96	4,93	4,76	9,86
C10	1	4,25	5,00	4,67	8,00
C12	6	3,71	4,04	4,22	7,67
C13	7	4,71	4,46	4,48	9,29

Nota: Esta tabela deve ser interpretada apenas de forma exploratória, uma vez que o número de respostas por centro é desigual. Alguns centros apresentam um número reduzido de participantes, pelo que os resultados não devem ser entendidos como ranking comparativo entre centros.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

Em síntese, as análises complementares mostram que os encarregados de educação tendem a avaliar de forma mais favorável várias dimensões do Blended Marketing do que os alunos, sobretudo integração de canais, **notoriedade**, eficácia percebida, permanência e recomendação. A frequência de utilização dos canais digitais não revelou diferenças estatisticamente significativas na eficácia percebida, embora se observe uma tendência para médias mais elevadas entre os utilizadores mais frequentes. A análise por centro foi mantida apenas como descritiva e exploratória, dada a distribuição desigual das respostas.

4.10. Análise de conteúdo das respostas abertas e triangulação

Como complemento à análise quantitativa, procedeu-se a uma análise de conteúdo exploratória das respostas abertas relativas a sugestões de melhoria na comunicação dos centros. A codificação foi realizada por categorias temáticas, de forma não exclusiva, pelo que uma mesma resposta podia ser enquadrada em mais do que uma categoria. Os resultados indicaram que a maioria das respostas não apresentou sugestões concretas de melhoria ou expressou satisfação com a comunicação atual, representando 136 respostas (70,8%). Este resultado é coerente com as médias elevadas observadas nas dimensões de comunicação integrada e eficácia percebida. Entre as sugestões identificadas, destacaram-se a organização pedagógica, atividades e recursos, referidos em 18 respostas (9,4%), bem como a antecipação de avisos, lembretes e informação operacional, com 13 respostas (6,8%) e a melhoria de plataformas digitais, website e serviços online, com 8 respostas (4,2%).

A Tabela 22 apresenta as categorias temáticas identificadas nas respostas abertas dos alunos e encarregados de educação.

Tabela 22 – Categorias temáticas das respostas abertas aos envolvidos.

Categoria temática	n	% de respostas
Sem melhoria / satisfação atual	136	70,8 %
Organização pedagógica, atividades e recursos	18	9,4 %
Antecipação de avisos, lembretes e informação operacional	13	6,8 %
Plataformas digitais, website e serviços online	8	4,2 %
Pagamentos, faturação e aspetos administrativos	6	3,1 %
Proximidade entre pais, professores e centro	6	3,1 %
Coerência e organização da informação entre canais	6	3,1 %
Redes sociais e divulgação	5	2,6 %
Acompanhamento pedagógico e feedback do aluno	5	2,6 %
Rapidez e disponibilidade na resposta	5	2,6 %
Espaço físico e condições	2	1,0 %

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas abertas ao questionário aplicado a alunos e encarregados de educação.

De forma global, os resultados reforçam a tendência observada na análise quantitativa: a comunicação dos centros é avaliada de forma positiva, mas existem oportunidades de melhoria ao nível da antecipação da informação, da organização dos canais digitais, da disponibilização de recursos e do acompanhamento pedagógico.

Também foram analisadas as respostas abertas dos gestores, com o objetivo de identificar os principais aspetos que, na perspetiva interna dos centros, poderiam melhorar a comunicação com alunos e famílias. As categorias mais frequentes relacionaram-se com redes sociais, presença digital e produção de conteúdos, referidas em 8 respostas (32%), e com organização, protocolos e automatização de processos, mencionadas em 7 respostas (28%). Também 7 respostas (28%) não indicaram sugestões concretas ou foram classificadas como sem opinião/resposta não aplicável. A clareza, relevância e personalização da comunicação surgiu em 5 respostas (20%), enquanto as plataformas digitais, website e software foram mencionados em 4 respostas (16%).

A Tabela 23 apresenta as categorias temáticas identificadas nas respostas abertas dos gestores.

Tabela 23 – Categorias temáticas das respostas abertas dos gestores.

Categoria temática	n	% de respostas
Redes sociais/presença digital e conteúdos	8	32 %
Organização, protocolos e automatização	7	28 %
Sem melhoria / sem opinião / resposta não aplicável	7	28 %
Clareza, relevância e personalização da comunicação	5	20 %
Plataformas, website e software	4	16 %
Recursos humanos/tempo/profissionalização	3	12 %
Feedback e acompanhamento	2	8 %
Captação/divulgação de alunos	1	4 %

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas abertas ao questionário aplicado aos gestores.

Por fim, procedeu-se a uma triangulação entre os principais temas identificados nas respostas abertas dos alunos e encarregados de educação e os temas emergentes das respostas abertas dos gestores. Esta triangulação permitiu comparar a perceção dos utilizadores dos centros com a visão interna dos responsáveis pela gestão e comunicação, identificando convergências, complementaridades e eventuais desfasamentos. A Tabela 24 sintetiza esta triangulação.

Tabela 24 – Triangulação entre respostas abertas das partes envolvidas.

Tema de análise	Alunos e EE	Gestores	Leitura integrada
Satisfação com a comunicação	Sem indicação de sugestões	Sem sugestões	Perceção globalmente positiva da comunicação
Organização, avisos e automatização	Maior antecipação de avisos, lembretes e informação operacional	Mais organização, protocolos e automatização	Convergência em tornar a comunicação mais antecipada e organizada
Plataformas digitais, website e software	Melhorias em plataformas digitais ou serviços online	Melhorias em plataformas, software e ferramentas digitais	Reconhecimento para evoluir para soluções digitais mais estruturadas
Redes sociais e presença digital	Pouca expressão	Tema muito frequente	Desfasamento
Clareza, personalização e feedback	Clareza, rapidez, acompanhamento e feedback do aluno	Clareza, personalização, feedback e acompanhamento	Alinhamento quanto à importância da comunicação clara, ajustada e útil

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas abertas dos questionários aplicados a alunos, encarregados de educação e gestores.

A triangulação permitiu observar uma convergência relevante entre a percepção dos alunos e encarregados de educação e a visão dos gestores, sobretudo nos temas relacionados com organização da informação, plataformas digitais, acompanhamento pedagógico e clareza da comunicação. Ambos os grupos reconheceram que a comunicação dos centros é globalmente positiva, mas que pode ser reforçada através de processos mais estruturados, canais digitais mais integrados e maior sistematização dos avisos, lembretes e feedback.

Contudo, também se observou algum desfasamento entre os grupos. Enquanto os alunos e encarregados de educação tenderam a valorizar sobretudo a comunicação funcional do dia a dia (avisos, horários, dúvidas, acompanhamento e rapidez de resposta), os gestores atribuíram maior destaque à presença digital, redes sociais, automatização e captação de novos alunos. Esta diferença é relevante, pois mostra que a estratégia de Blended Marketing deve equilibrar a comunicação relacional e operacional com as famílias atuais e a comunicação digital orientada para visibilidade, captação e **diferenciação**.

Em síntese, a análise de conteúdo reforçou os resultados quantitativos, ao evidenciar uma percepção globalmente positiva da comunicação dos centros, mas também algumas oportunidades de melhoria na organização da informação, antecipação de avisos, reforço das plataformas digitais, sistematização do feedback e desenvolvimento de uma presença digital mais estratégica.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo discute os resultados obtidos à luz da revisão da literatura e das hipóteses de investigação formuladas. Pretende-se interpretar de que forma a integração de canais online e offline, a comunicação integrada e a adoção de ferramentas digitais se relacionam com os resultados de marketing analisados, nomeadamente **notoriedade, diferenciação, fidelização** e eficácia percebida. A discussão organiza-se em torno das principais relações testadas, integrando também os resultados relativos à utilização dos canais, às diferenças entre alunos e encarregados de educação e à triangulação das respostas abertas.

5.1. Integração de canais, notoriedade e diferenciação percebida

Os resultados obtidos confirmam a relevância da integração de canais online e offline no contexto dos C.A.E. A H1, que testava uma associação positiva entre o grau de integração de canais e a **notoriedade percebida**, foi verificada. A integração de canais revelou-se um preditor positivo e estatisticamente significativo da **notoriedade**, explicando 26,9% da sua variância. Este resultado sugere que, quando alunos e encarregados de educação percecionam maior coerência, continuidade e facilidade de articulação entre os canais utilizados pelo centro, tendem também a reconhecer melhor a instituição e a sua presença no mercado.

Este resultado é coerente com a literatura sobre integração multicanal e experiência do cliente, que defende que a articulação entre pontos de contacto contribui para uma experiência mais consistente, reduzindo ruturas de informação e reforçando o reconhecimento da organização ao longo da jornada do cliente (Lemon & Verhoef, 2016; Hossain *et al.*, 2019; Lehrer & Trenz, 2022). No caso dos C.A.E., a **notoriedade** não parece depender apenas da existência de canais digitais ou presenciais isolados, mas da forma como estes funcionam de modo articulado. Assim, a presença em website, redes sociais, WhatsApp/SMS, telefone, e-mail e atendimento presencial só se transforma numa vantagem quando o utilizador reconhece continuidade entre esses pontos de contacto.

A H2, que testava a relação positiva entre integração de canais e **diferenciação percebida**, também foi verificada. Neste caso, o modelo apresentou uma capacidade explicativa superior à observada na H1, com a integração de canais a explicar 35,5% da variância da **diferenciação percebida**. Este resultado sugere que a integração pode ter um papel mais expressivo na forma como os centros são distinguidos face a alternativas concorrentes.

Esta diferença pode ser interpretada à luz da natureza dos serviços educativos. Num setor em que a confiança, a proximidade, a clareza da comunicação e o acompanhamento são fatores centrais na escolha e permanência, a integração de canais pode funcionar como sinal de organização, profissionalismo e qualidade percebida. Quando a informação transmitida presencialmente coincide com a informação enviada por canais digitais, quando os pedidos têm continuidade entre canais e quando o contacto com o centro é simples e coerente, os utilizadores podem percecionar o serviço como mais estruturado e diferenciado. Esta interpretação aproxima-se da literatura que associa a integração de canais à redução do esforço do cliente, ao aumento da confiança e à melhoria da experiência global (Frasquet & Miquel, 2017; Hossain *et al.*, 2019; Zhu, 2023).

No contexto específico das microempresas educativas, este resultado é ainda mais significativo. A literatura mostra que estas empresas tendem a apresentar recursos limitados, processos menos formalizados e forte centralidade no proprietário (Bocconcelli *et al.*, 2016). Por esse motivo, a integração de canais não deve ser entendida apenas como uma questão tecnológica, mas como uma capacidade organizacional. Para C.A.E., integrar canais significa assegurar que informações sobre horários, vagas, preços, acompanhamento pedagógico, avisos e processos administrativos circulem de forma coerente entre o presencial e o digital.

Os resultados coincidem com a literatura de marketing educativo, que destaca a importância da reputação, da clareza da proposta de valor e da experiência percebida na escolha e avaliação das instituições de ensino (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Hung, 2020; Roy & Misra, 2024). Embora alguns dos estudos se concentrem no ensino superior, os resultados desta investigação sugerem que a mesma realidade pode ser observada, com as devidas adaptações, aos C.A.E. Nestes contextos, a **diferenciação** não resulta só da oferta pedagógica, mas também da forma como o serviço é comunicado, organizado e experienciado nos pontos de contacto.

Assim, a discussão conjunta da H1 e da H2 permite concluir que a integração de canais online e offline constitui uma dimensão relevante do Blended Marketing em C.A.E. Os resultados sugerem que não basta estar presente em vários canais, importa também assegurar coerência, continuidade e utilidade entre eles. A integração de canais contribui para tornar o centro mais reconhecível e reforçar a sua **diferenciação percebida**, funcionando como um elemento de confiança, organização e qualidade na relação com os clientes.

5.2. Comunicação integrada e fidelização

Os resultados obtidos confirmam a relevância da comunicação integrada para a **fidelização** de alunos e encarregados de educação. A H3, que testava uma associação positiva entre níveis mais elevados de comunicação integrada e maior **fidelização**, foi verificada. Esta hipótese foi analisada através de duas dimensões complementares, a intenção de permanência e recomendação. Em ambos os casos, a comunicação integrada revelou-se um preditor positivo e estatisticamente significativo.

No que respeita à intenção de permanência, a comunicação integrada explicou 15,6% da sua variância. Este resultado sugere que a clareza, coerência e coordenação das mensagens transmitidas pelos centros contribuem para reforçar a intenção de manter a ligação ao centro no ano letivo seguinte. Embora a permanência dependa também de outros fatores, como resultados escolares, preço, horários, localização ou necessidades futuras do aluno, os dados indicam que a qualidade da comunicação desempenha um papel relevante na continuidade da relação.

Relativamente à recomendação, a comunicação integrada apresentou uma capacidade explicativa superior, explicando 22,4% da sua variância. Este resultado é particularmente importante em serviços educativos locais, onde a recomendação informal constitui uma forma relevante de reputação e captação de novos alunos. Assim, uma comunicação clara, coerente e útil não contribui apenas para manter os clientes atuais, mas também para transformar a experiência positiva em predisposição para recomendar o centro a terceiros.

Estes resultados são coerentes com a literatura sobre CIM, que destaca a importância da coerência das mensagens, da coordenação dos canais e do alinhamento interno na construção de relações duradouras com os públicos (Duncan & Moriarty, 1998; Kliatchko, 2008; Porcu *et al.*, 2017). No contexto dos C.A.E., esta consistência é especialmente relevante porque a relação com as famílias envolve comunicações frequentes sobre horários, desempenho, avisos, pagamentos, atividades e acompanhamento pedagógico.

A relação entre a comunicação integrada e a **fidelização** dos clientes é consistente com a literatura sobre marketing relacional e serviços educativos. Os estudos sobre qualidade percebida, reputação e lealdade mostram que a confiança, a satisfação e a experiência relacional influenciam a intenção de permanência e a recomendação (Nguyen & LeBlanc, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Nos C.A.E., a **fidelização** não depende

apenas da prestação pedagógica, mas também da forma como o centro comunica, responde a dúvidas, antecipa informação e mantém uma relação de proximidade.

Neste sentido, a comunicação integrada pode ser entendida como uma dimensão central do Blended Marketing em microempresas educativas, tratando-se de garantir que a mensagem é clara, consistente, coordenada e ajustada às necessidades dos públicos. Assim, a observação da H3, permite concluir que a **fidelização** é construída através da qualidade do apoio pedagógico e da comunicação regular, coerente e percebida como útil por alunos e encarregados de educação.

5.3. Adoção de ferramentas digitais e eficácia percebida do Blended Marketing

A H4 previa que a adoção de ferramentas digitais por parte dos centros estaria positivamente associada à eficácia percebida da estratégia de Blended Marketing pelos alunos e encarregados de educação. Os resultados permitiram verificar a hipótese de forma exploratória, uma vez que a utilização de ferramentas digitais reportada pelos gestores apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa com a eficácia percebida. Contudo, o efeito observado foi reduzido, explicando apenas 4,1% da sua variância.

Este resultado sugere que a adoção de ferramentas digitais pode contribuir para melhorar a perceção de eficácia da estratégia de Blended Marketing, mas não constitui, por si só, o principal fator explicativo dessa eficácia. Em C.A.E., ferramentas como registos digitais, sistemas de monitorização, *reporting*, plataformas de comunicação, CRM simples, formulários ou instrumentos de análise podem apoiar a organização da informação, a continuidade do contacto e a rapidez de resposta. No entanto, o seu impacto depende da forma como são integradas nos processos de comunicação e acompanhamento dos alunos e famílias.

Embora a adoção de ferramentas digitais apresente uma relação positiva com a eficácia percebida do Blended Marketing, a proporção de variância explicada é limitada. Este resultado sugere que a eficácia percebida depende não apenas da tecnologia, mas também da articulação entre comunicação, relação pedagógica, processos organizacionais e capacidade de resposta dos centros. Esta interpretação é coerente com a literatura sobre transformação digital em PME, que sublinha que a adoção de tecnologia só gera valor quando é acompanhada por capacidades

organizacionais, rotinas de utilização, competências digitais e alinhamento com os objetivos da organização (Bocconcelli *et al.*, 2016; Fraccastoro *et al.*, 2021; Rosário & Dias, 2023).

No contexto das microempresas educativas, esta interpretação é particularmente importante. Estas organizações tendem a operar com recursos limitados, equipas reduzidas e processos pouco formalizados, o que pode dificultar a adoção plena de ferramentas digitais mais estruturadas (Bocconcelli *et al.*, 2016). Assim, a utilização de instrumentos digitais deve ser ajustada à escala dos centros e orientada para resolver problemas concretos, como registar contactos, acompanhar pedidos, organizar avisos, monitorizar inscrições, recolher feedback ou avaliar a satisfação.

Os resultados dos gestores ajudam a compreender esta dinâmica, pois apesar de terem sido observadas avaliações positivas nas dimensões de integração, comunicação e dados, a dimensão relativa às ferramentas digitais apresentou uma média mais moderada. Isto sugere que os centros reconhecem a importância da integração e da monitorização, mas nem sempre dispõem de ferramentas digitais estruturadas ou rotinas automatizadas que sustentem essa integração. Assim, a estratégia de Blended Marketing parece estar mais consolidada ao nível da comunicação prática e da relação com os utilizadores do que ao nível da maturidade tecnológica.

Os resultados indicam que as ferramentas digitais são importantes, mas devem ser vistas como meios de suporte e não como fim em si mesmas. A eficácia percebida pelos alunos e encarregados de educação parece depender sobretudo da utilidade prática da comunicação, da clareza da informação, da continuidade entre canais e da capacidade de resposta do centro. A tecnologia pode reforçar estas dimensões, mas não substitui a proximidade, a confiança e o acompanhamento individualizado que caracterizam os serviços educativos.

A H4 fornece um contributo relevante, ainda que exploratório, para compreender a relação entre adoção digital e eficácia percebida em microempresas educativas. Os resultados sugerem que a adoção de ferramentas digitais pode apoiar a eficácia do Blended Marketing, mas o seu impacto é limitado quando analisado isoladamente. Para gerar valor, estas ferramentas devem estar integradas em processos simples, coerentes e orientados para a experiência de alunos e encarregados de educação.

5.4. Canais digitais e presenciais na jornada dos utilizadores

Os resultados relativos à utilização dos canais de comunicação permitem compreender de forma mais concreta como se manifesta o Blended Marketing nos C.A.E. analisados. O WhatsApp/SMS surge como o canal mais utilizado na comunicação quotidiana, sendo referido por 61,5% dos respondentes como o meio de contacto mais frequente. Este resultado evidencia a centralidade dos canais digitais simples, rápidos e diretos na relação entre centros, alunos e encarregados de educação. No entanto, a predominância do WhatsApp/SMS não significa que a experiência seja exclusivamente digital. Pelo contrário, os resultados mostram que o contacto presencial continua a ter um papel relevante, sobretudo na fase de escolha inicial do centro. O contacto presencial ou visita ao centro foi indicado por 62,3% dos respondentes como um dos canais que contribuíram para a decisão, superando a pesquisa na internet, as redes sociais, a publicidade e o website. Esta evidência confirma que, nos serviços educativos locais, a confiança direta, a interação pessoal e a perceção do espaço físico continuam a ser elementos determinantes na decisão. Esta combinação entre contacto presencial e canais digitais reforça a pertinência do conceito de Blended Marketing. Nos C.A.E., a jornada do cliente não parece decorrer de forma linear nem exclusivamente online ou offline. Pelo contrário, alunos e encarregados de educação podem conhecer o centro presencialmente, confirmar informação online, comunicar por WhatsApp/SMS, esclarecer dúvidas por telefone ou e-mail e manter a relação através de interações presenciais e digitais. Entende-se que a experiência resulta da articulação entre vários pontos de contacto, o que se aproxima da literatura sobre a integração multicanal e a jornada do cliente (Lemon & Verhoef, 2016; Hossain *et al.*, 2019; Lehrer & Trenz, 2022).

Os assuntos tratados através dos canais digitais reforçam esta leitura, uma vez que, os dados mostram que são usados sobretudo para avisos, comunicações gerais, acompanhamento do aluno, horários, vagas, preços e esclarecimento de dúvidas. Ou seja, o digital assume uma função predominantemente operacional e relacional, mais do que promocional. Esta utilização é coerente com a natureza dos C.A.E., onde a relação com as famílias exige proximidade, rapidez de resposta e acompanhamento contínuo.

Ao mesmo tempo, a presença da pesquisa na internet, das redes sociais, da publicidade e do website entre os canais que contribuíram para a escolha do centro mostra que os canais digitais também participam na construção da **notoriedade** e na fase inicial da decisão. Ainda que o

contacto presencial seja dominante, os canais digitais funcionam como pontos de apoio à descoberta, validação e reforço da confiança. Esta articulação confirma que a integração entre online e offline não deve ser entendida apenas como uma questão tecnológica, mas como uma forma de organizar a experiência do utilizador ao longo da relação com o centro.

Em suma, os resultados sugerem que a utilização do Blended Marketing nos C.A.E. se evidenciam sobretudo através de uma combinação entre proximidade presencial e comunicação digital funcional. A eficácia desta abordagem depende menos da quantidade de canais disponíveis e mais da capacidade de garantir que estes canais são úteis, coerentes e integrados ao longo da jornada de alunos e encarregados de educação.

5.5. Diferenças entre alunos e encarregados de educação

As análises complementares revelaram diferenças relevantes entre alunos e encarregados de educação na avaliação das dimensões do Blended Marketing. De forma geral, os encarregados de educação apresentaram médias superiores na integração de canais, **notoriedade percebida**, eficácia percebida, intenção de permanência e recomendação. Estes resultados sugerem que os encarregados de educação tendem a avaliar a experiência comunicacional e relacional com os centros de forma mais favorável do que os alunos.

Esta diferença pode ser interpretada pelo papel que os encarregados de educação têm na relação com os C.A.E. Em muitos casos, são estes que tomam a decisão de inscrição, acompanham pagamentos, recebem avisos, comunicam com a equipa, avaliam o progresso do aluno e decidem sobre a continuidade da frequência. Por esse motivo, interagem mais diretamente com os canais de comunicação utilizados pelos centros, podendo reconhecer com maior clareza a utilidade da integração entre meios presenciais e digitais.

Por outro lado, os alunos podem experienciar a relação com o centro de forma diferente. Esta diferença não significa necessariamente uma perceção negativa, uma vez que as médias dos alunos também são globalmente elevadas. No entanto, pode indicar que os alunos valorizam dimensões mais diretamente ligadas à experiência pedagógica, à relação com os professores, ao ambiente de aprendizagem e aos resultados escolares.

O facto de alunos e encarregados de educação avaliarem a comunicação integrada de forma semelhante sugere que a clareza, coerência e organização das mensagens são reconhecidas por

ambos os grupos. No entanto, as diferenças nas restantes dimensões indicam que a comunicação pode ter impactos distintos conforme o perfil do utilizador. Para os encarregados de educação, a comunicação integrada pode traduzir-se em segurança, confiança e facilidade de acompanhamento, e para os alunos, pode ser apenas uma dimensão complementar à experiência pedagógica quotidiana.

Estes resultados têm implicações importantes para a gestão do Blended Marketing em C.A.E. A comunicação não deve ser pensada como homogénea para todos os públicos, devendo ser diferenciada, sem perder coerência, ou seja, para os encarregados de educação, deve privilegiar informação clara, acompanhamento, horários, avisos, progresso e condições administrativas, e para os alunos, deve reforçar a utilidade pedagógica, a motivação, o feedback e a proximidade com professores e equipa. Esta **diferenciação** é coerente com a literatura de marketing educativo e de serviços, que destaca a importância de compreender os diferentes *stakeholders* e ajustar a proposta de valor às suas necessidades específicas (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Nguyen & LeBlanc, 2001; Roy & Misra, 2024).

Os resultados sugerem que os centros devem reforçar a integração dos canais sem perder de vista a diversidade dos públicos. A avaliação mais favorável dos encarregados de educação mostra que os centros parecem responder bem às necessidades comunicacionais das famílias. Contudo, as médias mais baixas dos alunos em algumas dimensões indicam margem para desenvolver estratégias de comunicação e acompanhamento mais orientadas para este grupo, reforçando o seu envolvimento, motivação e perceção de valor.

5.6. Convergência entre resultados quantitativos e respostas abertas

A análise de conteúdo das respostas abertas permitiu complementar os resultados quantitativos e aprofundar a compreensão da experiência de comunicação nos C.A.E. De forma geral, verificou-se uma convergência entre as médias elevadas observadas nas escalas de comunicação integrada, eficácia percebida, intenção de permanência e recomendação, e o facto de a maioria dos alunos e encarregados de educação não ter apresentado sugestões concretas de melhoria ou ter manifestado satisfação com a comunicação atual. Este resultado reforça a ideia de que a comunicação dos centros é globalmente percecionada de forma positiva.

Apesar desta avaliação favorável, as respostas abertas permitiram identificar oportunidades de melhoria que não seriam tão visíveis apenas através das escalas fechadas. Entre os alunos e

encarregados de educação, destacaram-se sugestões relacionadas com a antecipação de avisos, lembretes e informação operacional, a melhoria de plataformas digitais, website e serviços online, a organização pedagógica, a disponibilização de recursos e o reforço do acompanhamento e feedback. Estes temas mostram que, mesmo num contexto de satisfação geral, os utilizadores valorizam uma comunicação mais antecipada, organizada, acessível e útil para o acompanhamento do percurso escolar.

As respostas dos gestores revelaram uma perspetiva parcialmente convergente, ao identificarem oportunidades de melhoria relacionadas com organização, protocolos, automatização, plataformas digitais, website, software, clareza e personalização da comunicação. Esta convergência sugere que tanto os utilizadores como os responsáveis pelos centros reconhecem a importância de tornar a comunicação mais estruturada e integrada. Em termos de Blended Marketing, isto reforça a ideia de que a eficácia não depende apenas da existência de múltiplos canais, mas da sua coordenação e da capacidade de transformar informação dispersa em contacto útil, coerente e atempado. No entanto, a triangulação também evidenciou algum desfasamento entre as prioridades dos utilizadores e dos gestores. Enquanto alunos e encarregados de educação valorizaram sobretudo a comunicação funcional do dia a dia, incluindo avisos, horários, dúvidas, acompanhamento e rapidez de resposta, os gestores atribuíram maior destaque à presença digital, redes sociais, produção de conteúdos, automatização e captação de novos alunos. Esta diferença mostra que a estratégia de Blended Marketing precisa de equilibrar a comunicação relacional e operacional com os públicos atuais e a comunicação digital estratégica orientada para visibilidade, captação e **diferenciação**. Este resultado está de acordo com a literatura sobre comunicação integrada e experiência do cliente, que sublinha a necessidade de alinhar canais, mensagens e processos com as expectativas dos diferentes públicos (Porcu *et al.*, 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Hossain *et al.*, 2019). Nos C.A.E., essa integração deve considerar simultaneamente a experiência dos alunos e famílias já inscritos e a experiência de potenciais clientes em fase de procura e decisão. Assim, redes sociais, website e conteúdos digitais podem ser importantes para a captação e **notoriedade**, mas a **fidelização** parece depender fortemente da qualidade da comunicação quotidiana, do acompanhamento e da resposta às necessidades concretas das famílias.

A análise qualitativa reforça, portanto, os resultados quantitativos, mas acrescenta uma dimensão prática importante. Os dados estatísticos mostram que a integração de canais e comunicação integrada se associam positivamente a **notoriedade**, **diferenciação** e **fidelização**,

sendo que, as respostas abertas ajudam a compreender que essa integração é valorizada sobretudo quando se traduz em informação clara, antecipada, organizada e útil. Deste modo, a triangulação permite concluir que o Blended Marketing em C.A.E. deve ser entendido como uma prática de gestão da relação com alunos e famílias, e não apenas como uma estratégia de presença em canais digitais.

5.7. Síntese da discussão

A discussão dos resultados permite concluir que o Blended Marketing assume relevância no contexto dos C.A.E., sobretudo quando é entendido como articulação coerente entre canais, comunicação e experiência de serviço. Os resultados confirmam que a integração de canais online e offline se associa positivamente à **notoriedade** e à **diferenciação percebida**, sugerindo que a continuidade entre pontos de contacto contribui para tornar os centros mais reconhecíveis, organizados e distintos face à concorrência.

A comunicação integrada revelou-se igualmente relevante para a **fidelização**, tanto na intenção de permanência como na recomendação. Este resultado mostra que, em serviços educativos de proximidade, a lealdade dos alunos e encarregados de educação não depende apenas da qualidade pedagógica, mas também da clareza, coerência e utilidade da comunicação ao longo da relação com o centro. A comunicação funciona, assim, como um elemento de confiança e continuidade, particularmente importante em contextos onde a decisão de permanência é influenciada por fatores relacionais, pedagógicos e organizacionais.

A adoção de ferramentas digitais apresentou uma relação positiva com a eficácia percebida do Blended Marketing, embora com efeito reduzido e de natureza exploratória. Este resultado sugere que as ferramentas digitais podem apoiar a organização, monitorização e continuidade da comunicação, mas não substituem a relação humana, o acompanhamento pedagógico e a confiança construída no contacto direto. Assim, a tecnologia deve ser interpretada como suporte da experiência *blended*, e não como solução isolada.

A análise dos canais reforça esta interpretação. O WhatsApp/SMS destacou-se como canal dominante na comunicação quotidiana, enquanto o contacto presencial manteve um papel central na fase de escolha do centro. Esta combinação confirma que a jornada dos utilizadores é efetivamente *blended*, pois o digital facilita a proximidade e a rapidez no acompanhamento

diário, enquanto o presencial é decisivo na construção de confiança e na avaliação inicial do serviço.

As diferenças entre alunos e encarregados de educação mostram ainda que a estratégia de comunicação deve considerar públicos com papéis distintos. Os encarregados de educação surgem como interlocutores centrais na comunicação administrativa, pedagógica e decisiva, enquanto os alunos experienciam o serviço sobretudo através da relação pedagógica direta. Por isso, uma estratégia de Blended Marketing eficaz deve ser integrada, mas também segmentada, ajustando canais, linguagem e conteúdos às necessidades de cada grupo.

Em síntese, os resultados sugerem que a eficácia do Blended Marketing em C.A.E. não depende da simples presença em múltiplos canais, mas da forma como esses canais são articulados, percebidos como úteis e integrados na experiência global do serviço. A coerência entre comunicação digital, contacto presencial, acompanhamento pedagógico e organização interna constitui, assim, uma condição importante para reforçar **notoriedade, diferenciação, fidelização** e eficácia percebida em microempresas educativas.

6. CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as principais conclusões da investigação, retomando a pergunta de partida, os objetivos definidos e as hipóteses testadas. São ainda sistematizados os contributos teóricos e empíricos do estudo, as implicações práticas para C.A.E., as principais limitações da investigação e algumas sugestões para estudos futuros.

6.1. Principais conclusões do estudo

A presente investigação teve como ponto de partida compreender de que forma a integração de canais online e offline, no âmbito do Blended Marketing, se relaciona com resultados de marketing, nomeadamente notoriedade, diferenciação e fidelização, em C.A.E. em Portugal. De forma geral, os resultados obtidos permitem concluir que a integração entre canais presenciais e digitais se associa positivamente aos resultados analisados, reforçando a pertinência do Blended Marketing em microempresas educativas.

Em primeiro lugar, verificou-se que a integração de canais online e offline apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a notoriedade percebida dos C.A.E. Este resultado permite concluir que, quando alunos e encarregados de educação percecionam maior coerência, continuidade e articulação entre canais, tendem também a reconhecer melhor o centro e a sua presença no mercado. Assim, a notoriedade não depende apenas da existência de vários canais, mas da forma como estes são integrados e percebidos como consistentes pelos utilizadores.

Em segundo lugar, a integração de canais revelou-se também positivamente associada à diferenciação percebida. Este resultado foi particularmente expressivo, sugerindo que a articulação entre canais presenciais e digitais contribui para que os centros sejam percecionados como mais organizados, profissionais e distintos face a alternativas concorrentes. Num setor em que a confiança, a proximidade e a clareza da comunicação assumem grande relevância, a integração de canais pode funcionar como um elemento diferenciador da experiência de serviço.

Em terceiro lugar, os resultados mostraram que a comunicação integrada se associa positivamente à fidelização, analisada através da intenção de permanência e da recomendação. Isto significa que uma comunicação clara, coerente, coordenada e útil contribui para reforçar a continuidade da relação entre os centros, os alunos e os encarregados de educação. A

fidelização, neste contexto, não depende apenas da qualidade pedagógica, mas também da forma como o centro comunica, acompanha e responde às necessidades dos seus públicos.

A quarta hipótese, relativa à associação entre a adoção de ferramentas digitais pelos gestores e a eficácia percebida do Blended Marketing pelos alunos e encarregados de educação, foi suportada de forma exploratória. Embora a relação observada seja positiva e estatisticamente significativa, o efeito foi reduzido, o que indica que as ferramentas digitais podem contribuir para a eficácia percebida, mas não a explicam de forma isolada. A tecnologia deve, assim, ser entendida como um suporte à comunicação e à organização interna, e não como substituto da relação humana, da confiança e do acompanhamento pedagógico.

Os resultados relativos à utilização dos canais de comunicação reforçam esta conclusão. O WhatsApp/SMS destacou-se como o canal mais utilizado na comunicação quotidiana, sobretudo para avisos, informações operacionais, acompanhamento do aluno e esclarecimento de dúvidas. Por outro lado, o contacto presencial manteve um papel central na fase de escolha do centro, evidenciando que a confiança e a interação direta continuam a ser determinantes nos serviços educativos. Assim, a jornada dos utilizadores revela uma natureza claramente blended, combinando canais digitais de proximidade com momentos presenciais de confiança e decisão.

As análises complementares mostraram ainda que os encarregados de educação tendem a avaliar várias dimensões do Blended Marketing de forma mais favorável do que os alunos, nomeadamente integração de canais, notoriedade, eficácia percebida, intenção de permanência e recomendação. Este resultado sugere que os encarregados de educação são interlocutores centrais na comunicação dos centros, sobretudo ao nível administrativo, pedagógico e decisório. Ainda assim, os alunos, enquanto utilizadores diretos do serviço, devem também ser considerados na definição de estratégias de comunicação e acompanhamento.

Por fim, a análise das respostas abertas e a triangulação entre utilizadores e gestores permitiram aprofundar os resultados quantitativos. Confirmou-se uma perceção positiva da comunicação dos centros, mas também se identificaram oportunidades de melhoria ao nível da antecipação de avisos, organização da informação, reforço das plataformas digitais, sistematização do feedback e presença digital mais estratégica. Estes resultados mostram que a eficácia do Blended Marketing depende da capacidade de articular canais, mensagens, processos e relações de forma coerente e ajustada à realidade das microempresas educativas.

A investigação permitiu concluir que o Blended Marketing é relevante para os C.A.E., desde que seja entendido como uma estratégia integrada de gestão da relação com alunos e famílias. Mais do que estar presente em múltiplos canais, importa garantir que esses canais são coerentes, úteis, organizados e articulados entre si. A integração de canais contribui para a notoriedade e diferenciação, a comunicação integrada reforça a fidelização e as ferramentas digitais podem apoiar a eficácia percebida, desde que estejam ao serviço da experiência global e da relação de confiança com os utilizadores.

6.2. Contributos teóricos e empíricos

Um primeiro contributo consiste na projeção do conceito de Blended Marketing ao contexto dos C.A.E., um setor ainda pouco explorado na literatura académica. Grande parte dos estudos sobre marketing educativo concentra-se no ensino superior, nas universidades privadas ou em instituições de maior dimensão. Esta investigação mostra que os princípios do Blended Marketing também podem ser aplicados a microempresas educativas, desde que ajustados à sua escala, recursos e capacidade organizacional.

Um segundo contributo prende-se com a articulação entre integração de canais e resultados de marketing. Os resultados empíricos revelaram que a integração entre canais online e offline se associa positivamente à notoriedade e à diferenciação percebida, reforçando a ideia de que a integração de canais não é apenas uma questão operacional ou tecnológica, mas também uma dimensão estratégica da experiência do utilizador. No contexto dos C.A.E., a coerência entre canais pode funcionar como sinal de profissionalismo, organização e confiança.

O estudo contribui ainda para a literatura sobre CIM, ao evidenciar a sua relação com a fidelização em serviços educativos de proximidade. A associação positiva entre comunicação integrada, intenção de permanência e recomendação sugere que a clareza, a coerência e a coordenação das mensagens são relevantes para manter relações duradouras com alunos e encarregados de educação. Assim, a fidelização é compreendida como resultado da qualidade pedagógica e da experiência comunicacional ao longo da relação com o centro.

Outro contributo relevante consiste na proposta e operacionalização de métricas e KPI ajustados a microempresas educativas. Ao articular indicadores de captação, retenção e desempenho com fontes de dados viáveis, o estudo oferece uma base prática para avaliar estratégias de Blended

Marketing em organizações com recursos limitados. Esta proposta pode apoiar investigações futuras e servir como ponto de partida para modelos de avaliação mais robustos neste setor.

Em síntese, a dissertação contribui para alargar a aplicação do Blended Marketing a um contexto pouco estudado, demonstrando a sua relevância para compreender a relação entre canais, comunicação e resultados de marketing em C.A.E. Ao mesmo tempo, reforça a necessidade de adaptar conceitos de CIM, omnicanalidade e marketing educativo à realidade das microempresas, onde a integração depende menos de sistemas tecnológicos complexos e mais da coerência entre processos, comunicação, pessoas e experiência de serviço.

6.3. Limitações do estudo

Apesar dos contributos apresentados, a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a amostra utilizada foi não probabilística e por conveniência, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para todos os C.A.E. em Portugal. Embora a amostra de alunos e encarregados de educação seja adequada para as análises estatísticas realizadas, os resultados devem ser interpretados no contexto específico dos centros participantes.

Em segundo lugar, o estudo apresenta uma concentração geográfica no distrito de Lisboa, com maior representação de alguns municípios e centros específicos. Esta distribuição desigual pode influenciar os resultados, uma vez que diferentes centros podem apresentar práticas de comunicação, níveis de maturidade digital e modelos de funcionamento distintos. Por esse motivo, a análise por centro foi assumida apenas como exploratória e não como base para comparações diretas ou generalizáveis.

Outra limitação prende-se com a dimensão reduzida da subamostra de gestores. Embora as respostas dos gestores tenham permitido complementar a perspetiva dos alunos e encarregados de educação, o número de respostas obtido limita a robustez das análises relativas às práticas internas dos centros. Esta limitação é particularmente relevante na interpretação da H4, que cruzou práticas digitais reportadas pelos gestores com a eficácia percebida pelos utilizadores, devendo por isso ser entendida como uma análise exploratória.

Deve ainda considerar-se que os dados recolhidos se baseiam em perceções dos respondentes, que embora sejam relevantes para compreender a experiência dos utilizadores, podem ser

influenciadas por fatores subjetivos, como satisfação geral com o centro, relação com professores, resultados escolares recentes ou expectativas individuais.

6.4. Sugestões para investigação futura

Tendo em conta as limitações identificadas, estudos futuros poderão aprofundar a análise do Blended Marketing em C.A.E. através de amostras maiores, mais diversificadas e distribuídas por diferentes regiões do país. A inclusão de centros localizados em contextos urbanos, suburbanos e rurais permitiria compreender melhor de que forma a integração de canais e a comunicação digital variam em função da dimensão, localização e características dos públicos atendidos.

Seria igualmente relevante desenvolver investigações com desenhos longitudinais, acompanhando os centros e os seus públicos ao longo de vários momentos do ano letivo. Este tipo de abordagem permitiria analisar se a integração de canais e a comunicação integrada influenciam efetivamente a permanência, a recomendação e a evolução da relação com alunos e encarregados de educação ao longo do tempo.

Outra linha de investigação futura passa pela integração de indicadores objetivos de desempenho. Estudos posteriores poderão cruzar perceções dos utilizadores com dados reais dos centros, como número de contactos recebidos, taxas de conversão, inscrições, renovações, desistências, assiduidade, receitas, ocupação das turmas e métricas digitais de website, redes sociais ou campanhas. Esta articulação permitiria avaliar de forma mais robusta o impacto do Blended Marketing na captação, retenção e desempenho das microempresas educativas.

Futuras investigações poderão ainda comparar diferentes perfis de C.A.E., considerando variáveis como dimensão, número de alunos, antiguidade, grau de maturidade digital, intensidade de utilização de ferramentas digitais e nível de formalização dos processos internos. Esta comparação permitiria perceber se centros mais estruturados ou digitalmente maduros apresentam melhores resultados em termos de notoriedade, diferenciação, fidelização e eficácia percebida.

Por fim, estudos futuros poderão testar modelos estatísticos mais complexos, incluindo efeitos de mediação e moderação. Por exemplo, seria relevante analisar se a eficácia percebida media a relação entre integração de canais e fidelização, ou se a maturidade digital dos centros modera

a relação entre comunicação integrada e resultados de marketing. Estas abordagens permitiriam aprofundar a compreensão dos mecanismos através dos quais o Blended Marketing contribui para o desempenho dos C.A.E.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., & Mokhtar, S. S. M. (2019). 10 years of integrated marketing communication (IMC): A systematic literature review. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(5-Special Issue), 883–895.
- Al-Azzam, A. F. M., Alserhan, A. F., & Al-Assaf, K. T. (2024). Examining the influence of integrated marketing communications on firm performance: An empirical study. *Journal of System and Management Sciences*, 14(3), 418–436. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0324>
- Alqahtani, A. Y., & Rajkhan, A. A. (2020). E-learning critical success factors during the COVID-19 pandemic: A comprehensive analysis of e-learning managerial perspectives. *Education Sciences*, 10(9), 216. <https://doi.org/10.3390/educsci10090216>
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption – SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Altobello Nasco, S., Grandón Toledo, E., & Mykytyn, P. P., Jr. (2008). Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. *Journal of Business Research*, 61(6), 697–705. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.047>
- Arora, L., Singh, P., Bhatt, V., & Sharma, B. (2021). Understanding and managing customer engagement through social customer relationship management. *Journal of Decision Systems*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1881272>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2020). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>

- Bond, M., Buntins, K., Bedenlier, S., Zawacki-Richter, O., & Kerres, M. (2020). Mapping research in student engagement and educational technology in higher education: A systematic evidence map. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17, 2. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0176-8>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. xx–xx). American Marketing Association.
- Britannica Money. (2026). *Networking | Professional, social & personal growth*. Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/money/networking>
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcon-del-Amo, M.-d.-C. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*, 30, 100260. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2024.100260>
- Cai, Y., Lo, C. K. Y., Ng, S. T., & Chu, Z. (2020). Omni-channel retailing: A review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 225, 107599. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107599>
- Castro, R. (2019). Blended learning in higher education: Trends and capabilities. *Education and Information Technologies*, 24(4), 2523–2546. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09886-3>
- Chan, T. J., Mahadi, N. A., Adamu, A. A., Ng, M. L., & Haris Fadzilah, A. H. (2025). Integrated marketing communication practices as the predictors on university reputation of Malaysian private higher education institutions. *Studies in Media and Communication*, 13(2), 269–280. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i2.7491>
- Chen, X., Su, X., Li, Z., Wu, J., Zheng, M., & Xu, A. (2022). The impact of omni-channel collaborative marketing on customer loyalty to fresh retailers: The mediating effect of

- the omni-channel shopping experience. *Operations Management Research*, 15, 983–997. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00319-y>
- Chibás Ortiz, F. (2013). Ciclo do marketing digital: Tática e estratégia blended. *Revista ENIAC Pesquisa*, 2(1), 64–76. <https://doi.org/10.22567/rep.v2i1.111>
- Creswell, J. W. (2009). Editorial: Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108. <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crick, J. M. (2024). Analyzing survey data in marketing research: A guide for academics and postgraduate students. *Journal of Strategic Marketing*, 32(2), 203–215. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2176533>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2025). Designing robust electronic surveys in marketing research. *Journal of Strategic Marketing*, 33(5), 559–572. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2025.2468679>
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (1952). *Effective public relations*. Prentice-Hall.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Canhoto, J., Nunes, P., & Lencastre, P. (2009). b-Mercator: Blended marketing. Dom Quixote.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
- Enache, I.-C. (2011). Marketing higher education using the 7Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*, 4(1), 23–30.

- Estima, A. (2024). Blended learning in marketing education: Using alumni experiences to increase student motivation. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(6), 77–82. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i6.7023>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68(5), 2449–2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fazel, H., & Sayaf, A. (2025). Social media integration in marketing education: A way forward to improve engagement and learning outcomes. *Computers in Human Behavior Reports*, 17, 100595. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100595>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: Customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, 30, 101776. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
- Frasquet, M., & Miquel, M.-J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(7/8), 859–873. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0175>
- Frau, E., Bassano, C., Piciocchi, P., & Confetto, M. G. (2020). Outside-in, inside-out and blended marketing strategy approach: A longitudinal case study. *Mercati & Competitività*, 2020(2), 143–170. <https://doi.org/10.3280/MC2020-002008>
- Google Ads. (2025). *Online advertising platform*. <https://ads.google.com>
- Google Analytics. (2025). *Web analytics platform*. <https://analytics.google.com>

- Google Search. (2025). *Performance & indexing tool*. <https://search.google.com/search-console>
- Gordon-Isasi, J., & Ronda, L. (2024). Creating student value in higher education through customer-centric integrated marketing communication. *Journal of Marketing for Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08841241.2024.2301776>
- Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Harvard Business Review Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: An approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(4), 331–344. <https://doi.org/10.1177/109467050134006>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Ho, H. F., & Hung, C. C. (2008). Marketing mix formulation for higher education: An integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 328–340. <https://doi.org/10.1108/09513540810875662>
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. K. (2019). Multichannel integration quality: A systematic review and agenda for future research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.019>

- Huang, C., & Wu, Y. (2024). Research on the integration of online and offline channels in marketing. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 455–462. <https://doi.org/10.54097/c0hnrng87>
- Hughes, K., Gray, D., & Whicher, L. (2018). *Smarketing: How to achieve competitive advantage through blended sales and marketing*. Kogan Page.
- Hung, N. T. (2020). The impact of educational marketing on universities performance: Evidence from private management colleges of Vietnam. *International Journal of Management*, 11(11), 954–970. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.11.2020.088>
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 18(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/1525822X05282260>
- Ivy, J. (2007). A new higher education marketing mix: The 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Joarder, M. E. H., & Fakir, J. (2025). Marketing blended learning programs: A global qualitative analysis of positioning, pricing, and communication strategies. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(1), 1–22.
- Kaplan, A. M. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*, 55(2), 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.009>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*, 59(4), 441–450. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.008>
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.

- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Actual Editora.
- Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A.-Y.-L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Lehrer, C., & Trenz, M. (2022). Omnichannel business. *Electronic Markets*, 32, 687–699. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9–20. <https://doi.org/10.1177/002224298304700303>
- Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360°*. Actual Editora.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McKinsey & Company. (2017). *Customer experience: new capabilities, new audiences, new opportunities*. McKinsey & Company. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2018/01/Customer-experience-mckinsey-I.pdf>
- Meta Business Suite. (2025). *Facebook & Instagram manager*. <https://business.facebook.com>
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). Customer journey mapping as a new way to teach data-driven marketing as a service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127–140. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–113. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)
- Noerlina, & Mursitama, T. N. (2022). The role of digital marketing in engaging SMEs and education institution in emerging economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 660–665. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.58>
- Ogunnaike, O. O., Borishade, T. T., Sholarin, A., & Odubela, O. O. (2014). Empirical analysis of marketing mix strategy and student loyalty in education marketing. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 616–625. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p616>
- Oh, L.-B., Teo, H.-H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368–381. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., & Kirscheneder, J. (2010). Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10–15. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.16>
- Ponto, J. (2015). Understanding and evaluating survey research. *Journal of the Advanced Practitioner in Oncology*, 6(2), 168–171
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2012). How integrated marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, 25(1), 313–348. <https://doi.org/10.15581/003.25.36183>
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: The firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692–718. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0587>

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.^a ed.). Gradiva.
- R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).
- Ranganathan, P., & Caduff, C. (2023). Designing and validating a research questionnaire – Part 1. *Perspectives in Clinical Research*, 14(3), 152–155. https://doi.org/10.4103/picr.picr_140_23
- Rehman, S. U., Gulzar, R., & Aslam, W. (2022). Developing the integrated marketing communication (IMC) through social media (SM): The modern marketing communication approach. *SAGE Open*, 12(2), 1–23. <https://doi.org/10.1177/21582440221099936>
- Rodríguez-Insuasti, H., Montalvan-Burbano, N., Leon, M., & Murillo, M. (2025). Omnichannel in the business world: A bibliometric study of its history and trends. *CEUR Workshop Proceedings*, 4055, 134–146. https://ceur-ws.org/Vol-4055/icaiw_aiesd_2.pdf
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3, 100203. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100203>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Roy, S., & Misra, S. (2024). Impact of integrated marketing communication strategies on choice of higher education institutions. *Innovative Marketing*, 20(4), 74–84. [http://dx.doi.org/10.21511/im.20\(4\).2024.07](http://dx.doi.org/10.21511/im.20(4).2024.07)
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4>

- Sakas, D. P., Reklitis, D. P., Terzi, M. C., & Vassilakis, C. (2022). Multichannel digital marketing optimizations through big data analytics in the tourism and hospitality industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17, 1383–1408. <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070>
- Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M., & Ranfagni, S. (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: Building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1156–1181. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485>
- Santoso, F., & Sudarmiati. (2024). Analysis of the influence of multichannel marketing strategy in the 5.0 era: Integrating online and offline for optimal results. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(2), 979–997. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i02.843>
- Sareen, S., & Mandal, S. (2024). Challenges of blended learning in higher education across global north-south: A systematic and integrative literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101011. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101011>
- Schrotenboer, D., Constantinides, E., Herrando, C., & de Vries, S. (2022). The effects of omnichannel retailing on promotional strategy. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 360–374. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020019>
- Setiawan, R., Cavaliere, L. P. L., Hussaini, T., Villalba-Condori, K. O., Arias-Chavez, D., Gupta, M., Untari, D. T., & Regin, R. (2020). The impact of educational marketing on universities performance. *Productivity Management*, 25(5), 1278–1295.
- Sharma, V., Mahajan, Y., & Kapse, M. (2024). From outreach to outcome: Exploring the impact of integrated marketing communication on the performance of small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371070. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371070>
- Spanjaard, D., Garlin, F. V., & Mohammed, H. (2022). Tell me a story! Blending digital storytelling into marketing higher education for student engagement. *Journal of Marketing Education*, 45(2), 167–182. <https://doi.org/10.1177/02734753221090419>

- Stubbs, B., Warnaby, G., & Medway, D. (2002). Marketing at the public/private sector interface; town centre management schemes in the south of England. *Cities*, 19(5), 317–326. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(02\)00040-9](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(02)00040-9)
- The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Tukur, M. A., Abubakar, L. A., Omosidi, A. S., & Ijeoma, O. C. (2019). Marketing mix and students' enrolment in private universities in Kwara State, Nigeria. *Makerere Journal of Higher Education*, 10(2), 53–63. <https://doi.org/10.4314/majohe.v10i2.5>
- Vaishnav, B., & Ray, S. (2023). A thematic exploration of the evolution of research in multichannel marketing. *Journal of Business Research*, 157, 113564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113564>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Yaping, X., Huong, N. T. T., Nam, N. H., Quyet, P. D., Khanh, C. T., & Anh, D. T. H. (2023). University brand: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(6), e16825. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16825>
- Zhu, W. (2023). Research on the impact of multi-channel integration quality on customers' engagement behavior. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 7(2), 187–202. <https://doi.org/10.54097/fbem.v7i2.4892>

ANEXOS

Anexo A 1

Questionário aplicado a alunos de centros de apoio escolar

Instruções iniciais:

Este questionário tem como objetivo compreender a forma como as famílias e os alunos percecionam a comunicação e os canais (presenciais e digitais) dos centros de estudos. As respostas são confidenciais e usadas apenas para fins académicos. Integra um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão. A participação é voluntária, pode desistir em qualquer momento e não serão recolhidos dados que permitam identificá-lo diretamente sem o seu consentimento explícito.

Indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Duração estimada: 10 minutos

BLOCO A – Sobre o/a Encarregado/a de Educação e sobre o/a aluno/a

A1. Quem está a responder ao questionário?

(Escolha apenas uma opção)

- Encarregado/a de educação
- Aluno/a do Centro de Estudos

A2. Género do aluno:

- Feminino
- Masculino
- Outro / Prefiro não dizer

A3. Ano de escolaridade do aluno:

- 1.º ciclo (1.º–4.º ano)
- 2.º ciclo (5.º–6.º ano)
- 3.º ciclo (7.º–9.º ano)
- Ensino secundário (10.º–12.º ano)

A4. Tipo de escola frequentada:

- Escola pública
- Escola privada
- Outra: _____

A5. Município do Centro de Estudos:

- Amadora
- Cascais
- Lisboa
- Loures
- Mafra
- Odivelas
- Oeiras
- Sintra
- Vila Franca de Xira

A6. Há quanto tempo frequenta o Centro de Estudos?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Mais de 2 anos

A7. Tipo(s) de apoio utilizado(s) no Centro de Estudos

(Pode assinalar várias opções)

- Estudo acompanhado em sala de estudo
- Explicações individuais
- Explicações em grupo
- Preparação para provas/exames
- Outra: _____

A8. Número de dias por semana que vai ao Centro:

- 1 dia por semana
- 2–3 dias por semana
- Mais de 3 dias por semana

BLOCO B – Utilização dos canais de comunicação do Centro

B1. Quais destes canais usaste nos últimos 6 meses para falar com o Centro de Estudos?

(Pode assinalar várias opções)

- Falei pessoalmente com alguém do centro
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais (por exemplo, Instagram, Facebook)
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

B2. Qual é o canal de comunicação que usas mais para falar com o Centro?

(Escolha apenas uma opção)

- Falar pessoalmente
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

B3. Com que frequência usas canais digitais (website, redes sociais, e-mail, mensagens) para falar com o Centro?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes por mês
- Várias vezes por semana

B4. Para que tipo de assuntos costumavas usar os canais digitais do Centro?

(Pode assinalar várias opções)

- Tirar dúvidas sobre horários ou mudanças de horário
- Ver avisos sobre testes, trabalhos ou atividades
- Receber avisos sobre feriados, encerramento, exames, passeios
- Ver ou receber fichas enviados pelo centro

- Esclarecer dúvidas
- Falar com alguém do centro
- Ver publicações/notícias do centro nas redes sociais
- Outra: _____

B5- Quando começaste a vir para o Centro, quais foram os canais que mais contribuíram para o ficarem a conhecer ou decidirem que vinhas para aqui?

(Podes assinalar até 3 opções)

- Visita ao centro
- Website
- Redes sociais
- Pesquisa na internet
- Publicidade (folhetos, cartazes, anúncios online)
- Outra: _____

BLOCO C – Opiniões sobre os canais de comunicação do Centro

C1- Indica o grau em que concordas com cada afirmação sobre a comunicação do Centro:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

C1.1 A informação sobre o Centro é coerente, independentemente do canal (presencial, mensagens, website, redes sociais).

C1.2 As regras importantes são comunicadas de forma consistente, independentemente do canal (por exemplo, faltas/alterações/avisos).

C1.3 Quando volto a falar com o Centro sobre o mesmo assunto por outro canal, consigo continuar sem ter de repetir tudo.

C1.4 Normalmente, consigo encontrar o que preciso num só canal, sem ter de procurar em vários.

C2- Indica o grau em que concordas com cada afirmação sobre a qualidade da comunicação do Centro:

C2.1 As mensagens do Centro são claras e fáceis de perceber

C2.2 As mensagens do Centro não se contradizem entre canais.

C2.3 As mensagens explicam bem o que tenho de fazer (por exemplo, horários, avisos, regras).

C2.4 O centro comunica de forma organizada e consistente, mesmo usando vários meios.

C3- Indica o grau em que concordas com cada afirmação:

C3.1 Sinto que este Centro de estudos é conhecido entre os meus colegas na minha escola.

C3.2 Quando se fala em Centros de estudos, este é um dos que é mais falado.

C3.3 Sei explicar o que torna este Centro diferente de outros.

C3.4 Acho que este Centro tem pontos fortes que o destacam de alternativas.

C4- Indica o grau em que concordas com cada afirmação sobre a eficácia da comunicação do Centro:

C4.1 A forma como o Centro comunica e usa canais diferentes ajuda-me a acompanhar melhor o estudo.

C4.2 No geral, o Centro resolve dúvidas e assuntos de forma eficaz, independentemente do canal.

C4.3 A comunicação do Centro é útil e chega a tempo (por exemplo, avisos, mudanças, informações).

C5- Gostava de continuar no Centro no próximo ano letivo, se for possível

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

C6- Numa escala de 0 a 10, quão provável é recomendar o Centro a um amigo teu?

(1 = Nada provável; 10 = Extremamente provável)

BLOCO D – Perguntas finais

D1- É importante para mim que o Centro seja conhecido e tenha boa reputação:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D2- É importante para mim que o Centro tenha características que o diferenciem de outros:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D3- É importante para mim sentir vontade de continuar no Centro:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D4 Se pudesses melhorar uma coisa na comunicação do Centro, o que seria?

(Resposta aberta)

Anexo A 2

Questionário aplicado a encarregados de educação de centros de apoio escolar

Instruções iniciais:

Este questionário tem como objetivo compreender a forma como as famílias e os alunos percebem a comunicação e os canais (presenciais e digitais) dos centros de estudos. As respostas são confidenciais e usadas apenas para fins académicos. Integra um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão. A participação é voluntária, pode desistir em qualquer momento e não serão recolhidos dados que permitam identificá-lo diretamente sem o seu consentimento explícito.

Indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Duração estimada: 10 minutos

BLOCO A – Sobre o/a Encarregado/a de Educação e sobre o/a aluno/a

A1. Quem está a responder ao questionário?

(Escolha apenas uma opção)

- Encarregado/a de educação
- Aluno/a do centro de estudos

A2. Género do aluno:

- Feminino
- Masculino
- Outro / Prefiro não dizer

A3. Ano de escolaridade do aluno:

- 1.º ciclo (1.º–4.º ano)
- 2.º ciclo (5.º–6.º ano)
- 3.º ciclo (7.º–9.º ano)
- Ensino secundário (10.º–12.º ano)

A4. Tipo de escola frequentada:

- Escola pública
- Escola privada
- Outra: _____

A5. Município do Centro de Estudos:

- Amadora
- Cascais
- Lisboa
- Loures
- Mafra
- Odivelas
- Oeiras
- Sintra
- Vila Franca de Xira

A6. Há quanto tempo frequenta o Centro de Estudos?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Mais de 2 anos

A7. Tipo(s) de apoio utilizado(s) no Centro de Estudos

(Pode assinalar mais do que uma opção)

- Estudo acompanhado em sala de estudo
- Explicações individuais
- Explicações em grupo
- Preparação para provas/exames
- Outra: _____

A8. Número de dias por semana que vai ao Centro:

- 1 dia por semana
- 2–3 dias por semana
- Mais de 3 dias por semana

BLOCO B – Utilização dos canais de comunicação do Centro

B1. Quais destes canais utilizou nos últimos 6 meses para contactar o Centro de Estudos?

(Pode assinalar várias opções)

- Atendimento presencial
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais (por exemplo, Facebook, Instagram)
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

B2. Qual é o canal de comunicação que utiliza com maior frequência para contactar o Centro?

(Escolha apenas uma opção)

- Atendimento presencial
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

B3. Com que frequência usa canais digitais (website, redes sociais, e-mail, mensagens) para contactar o Centro?

- Nunca
- Raramente (menos de 1 vez por mês)
- Algumas vezes por mês
- Várias vezes por semana

B4. Para que tipo de assuntos costuma usar os canais digitais do Centro?

(Pode assinalar várias opções)

- Pedir informações sobre horários, vagas ou preços
- Tratar de inscrições ou renovações
- Receber informações sobre o progresso do aluno

- Receber avisos/comunicações gerais do centro
- Marcar reuniões ou contactos com o centro
- Outra: _____

B5. Quando escolheu o Centro de Estudos, quais foram os canais que mais contribuíram para a decisão?

(Pode assinalar até 3 opções)

1. Atendimento presencial
2. Telefone
3. Website
4. Redes sociais
5. Pesquisa na internet
6. Publicidade (folhetos, cartazes, anúncios online)
7. Outra: _____

BLOCO C – Opiniões sobre os canais de comunicação do centro

C1- Indique o grau de concordância em cada afirmação sobre a comunicação do Centro:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

C1.1 A informação sobre os serviços do Centro é coerente, independentemente do canal utilizado (como presencial, telefone, website e redes sociais).

C1.2 As condições e regras do Centro são comunicadas de forma consistente, independentemente do canal utilizado (por exemplo, inscrição, pagamentos e prazos).

C1.3 Quando volto a contactar o Centro sobre o mesmo assunto por outro canal, consigo dar seguimento sem dificuldades nem necessidade de repetir toda a informação.

C1.4 Normalmente, encontro informação suficiente no canal que uso, sem precisar de recorrer a vários canais para esclarecer o mesmo tema.

C2- Indique o grau de concordância em cada afirmação sobre a qualidade da comunicação do Centro:

C2.1 As mensagens do Centro são claras e fáceis de compreender.

C2.2 As mensagens do Centro não se contradizem entre canais (por exemplo, presencial vs digital).

C2.3 A comunicação do Centro é completa e não deixa dúvidas sobre o que devo fazer (por exemplo, passos, prazos, regras).

C2.4 O Centro combina bem os diferentes meios para comunicar os assuntos essenciais do serviço (presencial, telefone, WhatsApp, redes sociais).

C3- Indique o grau de concordância em cada afirmação:

C3.1 Este Centro de Estudos é bem conhecido na minha zona.

C3.2 Quando penso em Centros de Estudos, este é um dos primeiros que me vem à mente.

C3.3 Percebo claramente o que torna este Centro diferente de outras opções.

C3.4 Considero que este Centro tem vantagens claras face a alternativas na mesma zona.

C4- Indique o grau de concordância em cada afirmação sobre a eficácia da comunicação do Centro:

C4.1 A forma como comunica e usa diferentes canais facilita a minha relação com o Centro (por exemplo, obter informação, resolver assuntos, acompanhar o aluno).

C4.2 No geral, consegue responder e resolver assuntos de forma eficaz, independentemente do canal usado.

C4.3 A comunicação é útil e atempada para apoiar decisões (por exemplo, inscrições, horários, alterações, acompanhamento).

C5- Pretendo manter o aluno neste Centro no próximo ano letivo, se for possível

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

C6- Numa escala de 0 a 10, quão provável é recomendar este Centro a outra família?

(0 – Nada provável ... 10 – Extremamente provável)

BLOCO D – Perguntas finais

D1- A notoriedade é importante para a tomada de decisão?

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D2- Os fatores de diferenciação do Centro, face a outros, são importantes para a tomada de decisão?

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D3- A vontade de continuar no Centro é um fator importante para mim:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D4- Se pudesse melhorar uma coisa na forma como o Centro comunica, o que seria?

(Resposta aberta)

Anexo B

Questionário aplicado aos gestores de centros de apoio escolar

Instruções iniciais

Este questionário tem como objetivo compreender como o Centro de Estudos organiza a comunicação, os canais (presenciais e digitais) e o uso de dados na relação com alunos e famílias.

As respostas são confidenciais e usadas apenas para fins académicos. Integra um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão. A participação é voluntária, pode desistir em qualquer momento e não serão recolhidos dados que permitam identificá-lo diretamente sem o seu consentimento explícito.

Indique o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

Duração estimada: 10 minutos

BLOCO A – Caracterização do Centro de Estudos

A1. Município do Centro de Estudos:

- Amadora
- Cascais
- Lisboa
- Loures
- Mafra
- Odivelas
- Oeiras
- Sintra
- Vila Franca de Xira

A2. Função de quem responde:

- Diretor/a ou proprietário/a
- Responsável de Centro
- Responsável de atendimento/comunicação
- Outra: _____

A3. Há quantos anos existe o Centro de Estudos?

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

A4. Número aproximado de alunos inscritos anualmente:

- Menos de 50
- 50–99
- 100–149
- 150 ou mais

A5. Serviços principais prestados pelo Centro:

(Pode assinalar mais do que uma opção)

- Estudo acompanhado em sala de estudo
- Explicações individuais
- Explicações em grupo
- Preparação para provas/exames
- Outra: _____

BLOCO B – Canais de comunicação e captação

B1. Que canais utiliza para comunicar com alunos e encarregados de educação?

(Pode assinalar mais do que uma opção)

- Atendimento presencial
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais (Facebook, Instagram, etc.)
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

B2. Quais são os 3 canais mais importantes para captar novos alunos?

(Pode assinalar até 3 opções)

- Atendimento presencial

- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais
- WhatsApp/SMS
- Passa-palavra
- Outra: _____

B3. Quais são os 3 canais mais importantes para comunicar com alunos/famílias já inscritos?

(Pode assinalar até 3 opções)

- Atendimento presencial
- Telefone
- E-mail
- Website
- Redes sociais
- WhatsApp/SMS
- Outra: _____

BLOCO C – Integração de canais e processos

C1- Relativamente à integração entre canais e os processos internos do Centro:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

C1.1 As informações sobre horários, vagas e preços são atualizadas em simultâneo nos principais canais (presencial, telefone, digital).

C1.2 Um contacto iniciado num canal (por exemplo, redes sociais) pode ser facilmente continuado noutro (por exemplo, presencialmente), sem perder informação.

C1.3 Temos rotinas simples para registar pedidos de informação, inscrições e desistências de forma consistente.

BLOCO D – Comunicação integrada e presença digital

D1. Relativamente à comunicação e presença digital do Centro:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

D1.1 A imagem e a mensagem do centro (logótipo, tom, principais ideias) são coerentes em todos os canais.

D1.2 Planeamos a comunicação (por exemplo, calendário de publicações/avisos), e não comunicamos apenas “quando surge algo”.

D1.3 A presença digital do centro contribui efetivamente para a captação e para a relação com as famílias.

BLOCO E – Dados, sistemas e métricas

E1 – Dados, sistemas e métricas:

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

E1.1 Temos um registo organizado de contactos e alunos (base de dados, software), atualizado com regularidade.

E1.2 Conseguimos saber, com alguma precisão, quantos contactos recebemos e quantos se tornam alunos.

E1.3 Acompanhamos, de forma básica, indicadores como número de alunos, taxa de ocupação e desistências.

E1.4 Utilizamos ferramentas de monitorização (por exemplo, *Google Analytics*, *Search Console* ou métricas das redes sociais) para acompanhar resultados digitais.

E1.5 Temos uma rotina de *reporting* (por exemplo, rever indicadores mensalmente e ajustar ações).

E1.6 Utilizamos ferramentas digitais para automatizar ou facilitar a comunicação (por exemplo, e-mail marketing, mensagens programadas ou plataformas de gestão/CRM).

BLOCO F – Barreiras e benefícios percebidos

F1- Até que ponto considera os fatores que se seguem como barreiras à integração de canais e comunicação do Centro?

(1 – Não é barreira | 5 – É uma barreira muito forte)

F1.1 Falta de tempo da direção/equipa

F1.2 Falta de conhecimentos técnicos em ferramentas digitais

F1.3 Falta de recursos financeiros para investir em tecnologia/comunicação

F1.4 Dificuldade em registar e organizar dados sobre alunos e contactos

F2- Em que medida concorda com a seguinte afirmação?

Melhorar a integração entre canais (presencial e digital) ajudaria o centro a captar e reter mais alunos.

(1 – Discordo totalmente ... 5 – Concordo totalmente)

BLOCO G – Perguntas finais

G1- Ao nível da organização de processos, como avalia a forma como o Centro comunica e integra os canais?

- Muito pouco organizado
- Pouco organizado
- Razoavelmente organizado

- Bem organizado
- Muito bem organizado

G2- Identifique 2 dos principais aspetos que o Centro poderia melhorar na forma como comunica, independentemente dos canais?

Resposta aberta: _____