

Inteligência Artificial e Comunicação Digital: Mudanças na Experiência do Consumidor, o caso da ZARA

Nome da candidata: Ekaterina Mineeva

Mestrado em, Comunicação Cultura e Tecnologias de
Informação

Orientador: Vania Baldi, Professor Associado (com Agregação)
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

Departamento de Sociologia

Inteligência Artificial e Comunicação Digital: Mudanças na Experiência do Consumidor, o caso da ZARA

Nome da candidata: Ekaterina Mineeva

Mestrado em, Comunicação Cultura e Tecnologias de
Informação

Orientador: Vania Baldi, Professor Associado (com Agregação)
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

Dedico esta dissertação a mim.

Agradecimento

Durante a minha investigação tive a felicidade de ter o apoio ilimitado de um pequeno, mas raro grupo de pessoas.

Um especial agradecimento à minha irmã, deu o primeiro e mais decisivo impulso, quando a vontade de desistir era maior. Foi ela que me fez recomeçar, acreditar em mim e encontrar forças para continuar. Obrigada pela paciência, disponibilidade, preocupação e nunca duvidares de mim.

Ao Ricardo, fizemos isto juntos, foi o meu companheiro e sem ele, este percurso não teria sido o mesmo. A amizade que temos e a sua dedicação, foram o meu principal pilar. É o meu melhor amigo, e devo-lhe mais do que consigo expressar.

Aos meus pais, que transmitem amor de forma silenciosa e sábia. Mesmo sem compreender totalmente todo o processo, estiveram sempre presentes. Quando me viram no meu pior, foram eles que, com palavras simples, mas cheias de amor, transmitiram-me serenidade e coragem. Vi nos olhos a preocupação e orgulho, e foi isso que me motivou.

Ao meu irmão, cuja confiança, calma e alegria tornaram o meu percurso mais leve. Nos dias mais difíceis, conseguia sempre transformar isso em risos e tranquilidade, com o seu humor e carinho inigualáveis.

Aos meus avós, que, apesar de quilómetros de distância, nunca deixaram de acompanhar este percurso. São uma das minhas maiores motivações, e dedico-lhes este trabalho com todo o carinho, na esperança de que se sintam orgulhosos da neta, que, mesmo longe, nunca deixou de pensar neles.

Aos meus amigos, Guigz, Tiago, Sofia, Carlos e Alice, reconheço do fundo do coração por terem estado presentes nesta etapa, são o meu porto de abrigo. Com vocês, este caminho foi menos solitário e infinitamente mais verdadeiro.

À Inês, pela amizade incondicional, que resiste ao tempo e às fases diferentes da vida. À Magui, à Xavi, ao Simon e ao Sousa, obrigada por simplesmente existirem na minha vida, a vossa presença dá-me conforto.

Por fim, mas não menos importante, ao meu orientador Vania Baldi. Agradeço por ter acreditado no potencial desta investigação e ter reconhecido, na minha complexidade, uma força e não um obstáculo. A sua dedicação, rigor e entusiasmos pelo saber durante todo o percurso foram uma fonte constante de inspiração.

Resumo

O rápido desenvolvimento da inteligência artificial inaugurou uma nova era para diversos setores e está a transformar as abordagens tradicionais e a exercer um impacto significativo, ao abrir novas possibilidades, analisar grandes volumes de dados, identificar padrões, construir previsões e até tomar decisões com uma intervenção humana mínima.

A comunicação digital representa a evolução da comunicação tradicional para um paradigma centrado nos meios digitais. Caracteriza-se pela interatividade, instantaneidade, globalidade e personalização, redefinindo a forma como organizações e indivíduos estabelecem relações e partilham informação.

Esta dissertação examina criticamente o efeito da inteligência artificial nas estratégias de comunicação digital da marca ZARA, considerando o comércio eletrónico e a transformação digital no setor da moda. Com base na observação de que a IA se tornou um componente fundamental na interação entre marcas e consumidores, a pesquisa procura entender como o seu uso afeta a experiência do consumidor, especialmente nas dimensões de personalização e conveniência percebidas.

Do ponto de vista metodológico, utilizou-se uma abordagem mista, integrando análises qualitativas e quantitativas. A parte qualitativa utilizou entrevistas semiestruturadas com consumidores portugueses da ZARA, ao passo que a parte quantitativa empregou um questionário online dirigido a 97 participantes. Essa abordagem possibilitou a articulação das perceções individuais com padrões coletivos, garantindo uma compreensão unificada do fenómeno da comunicação mediada por IA.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Comunicação Digital; ZARA; Personalização; Conveniência; Experiência do Consumidor

Abstract

The booming development of artificial intelligence has ushered in a new era across multiple sectors, transforming traditional approaches and exerting a significant impact by opening new possibilities, analysing large volumes of data, identifying patterns, generating predictions, and even making decisions with minimal human intervention.

Digital communication represents the evolution of traditional communication towards a paradigm centred on digital media. It is characterised by interactivity, immediacy, global reach, and personalisation, redefining how organisations and individuals establish relationships and share information.

This dissertation critically examines the effect of artificial intelligence on the digital communication strategies of the ZARA brand, considering e-commerce and the digital transformation of the fashion sector. Based on the observation that AI has become a fundamental component in the interaction between brands and consumers, the research seeks to understand how its use affects the consumer experience, particularly in the dimensions of perceived personalisation and convenience.

From a methodological perspective, a mixed approach was adopted, integrating both qualitative and quantitative analyses. The qualitative component consisted of semi-structured interviews with Portuguese ZARA consumers, while the quantitative component involved an online questionnaire answered by 97 participants. This approach enabled the articulation of individual perceptions with collective patterns, ensuring a unified understanding of the phenomenon of AI-mediated communication.

Keywords: Artificial Intelligence; Digital Communication; ZARA; Personalisation; Convenience; Consumer Experience

Índice

<i>Agradecimento</i>	<i>v</i>
<i>Resumo</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 1</i>	<i>5</i>
Revisão da Literatura	5
1.1. Definição de IA aplicada à comunicação digital	5
1.2. Tipos de IA usados nos contextos digitais	7
1.3 Automação e personalização como modo de produção de valor comunicacional	8
1.4 Experiência do consumidor no digital: processo comunicacional	10
1.5. Comunicação digital no retalho da moda e <i>e-commerce</i>	13
<i>Capítulo 2</i>	<i>17</i>
Desenho de pesquisa	17
2.1 Objetivos e questão de investigação.....	17
2.2 Estratégia metodológica	18
2.3 Processo de recolha de dados	19
2.4 Técnicas de análise.....	20
<i>Capítulo 3</i>	<i>21</i>
Estudo de caso: A comunicação digital da ZARA	21
3.1 Contextualização da marca e do grupo Inditex	21
3.2 Estratégias de comunicação digital	22
3.3 Implementações de IA no relacionamento com o consumidor	24
<i>Capítulo 4</i>	<i>27</i>
Resultados e Discussão	27
4.1 Caracterização da amostra.....	27
4.2 Análise e resultados do estudo	28
4.3 Limitações e investigação futura.....	38
<i>Capítulo 5</i>	<i>41</i>
Conclusões	41
<i>Referências Bibliográficas</i>	<i>45</i>
<i>Anexos</i>	<i>50</i>

Introdução

Na década de 1990, a internet começou a expandir-se ativamente no espaço global, inserindo-se gradualmente em todas as esferas da vida humana. A própria área da informação registou um crescimento acelerado no início do novo milénio. As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas conduziram a uma presença generalizada dos media no quotidiano. Atualmente, vivemos uma intensificação dessa influência, com os meios de comunicação a desempenharem um papel cada vez mais central nas dinâmicas sociais e individuais. Nesse contexto, em cenários marcados pela penetração mediática nas rotinas sociais e práticas diárias, pelo aumento do consumo de conteúdos e pela ampliação dos efeitos gerados pelos media, cientistas, políticos, economistas, sociólogos e antropólogos discutem as novas inter-relações na estrutura “sociedade – media – indivíduo”. É evidente que o avanço da internet trouxe consigo tanto oportunidades como novos desafios.

A emergência da inteligência artificial (IA) como força propulsora da transformação digital tem suscitado um interesse crescente por parte de investigadores, profissionais e decisores institucionais em múltiplos setores de atividade económica e social. No domínio específico da comunicação digital, a IA consolidou-se como um instrumento com potencial para alterar profundamente os modos de interação entre organizações e indivíduos, não apenas em termos operacionais, mas também ao nível das perceções, expectativas e experiências que marcam o percurso do consumidor.

Esta realidade adquire particular relevância no contexto do comércio eletrónico, onde a automatização dos processos comunicacionais e a personalização dos conteúdos surgem como elementos estruturantes da relação comunicacional com o público. Nas últimas duas décadas, a generalização do acesso à internet e o crescimento exponencial das plataformas digitais criaram um ambiente em que os consumidores dispõem de recursos cada vez mais sofisticados para pesquisar, comparar e selecionar produtos e serviços. Paralelamente, as organizações viram-se confrontadas com a necessidade de adaptar as suas estratégias de comunicação a um ecossistema mediático fragmentado, interativo e permanentemente disponível. Neste enquadramento, a inteligência artificial destaca-se pela sua capacidade de integrar grandes volumes de dados e de operacionalizar respostas personalizadas e em tempo real, elevando os padrões de conveniência e eficiência a níveis até então inatingíveis.

O processo de mediatização surge intrinsecamente ligado aos efeitos da digitalização, entendida como a conversão da informação em formato digital, inclusão de tecnologias digitais no quotidiano, criando alterações socioeconómicas e culturais que se demonstram na

esfera comunicacional (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen, & Teppola, 2017). Com a digitalização da sociedade e das comunicações de todos os seus agentes (indivíduos, empresas), transforma-se não só os canais de comunicação, mas também a própria realidade. As reações a este processo não são homogêneas e variam muito de geração para geração. Enquanto as gerações mais jovens tendem a naturalizar as tecnologias em rede, gerações mais velhas integram estas tecnologias de modo mais gradual, mantendo hábitos tradicionais (Cardoso, 2023)

A inteligência artificial ocupa hoje um lugar central em diversas áreas, nos negócios, onde pode substituir tanto trabalhadores físicos como gestores, nos serviços como *fast fashion*, incluindo a educação e a ciência. A IA torna-se simultaneamente amiga e assistente do ser humano nas suas diversas dimensões, pública, pessoal, entre outras, mas também o seu potencial adversário. A comunicação é sensível à influência de IA porque é particularmente visível na forma como transforma os processos de mediação e interação simbólica. O comunicador profissional transforma-se hoje num comunicador digital com uma responsabilidade acrescida na curadoria e moderação digital de modo a garantir um espaço de informação fiável, livre de falsificações e fenómenos de destruição informativa.

Neste cenário, a ZARA, marca de referência no setor da moda, é um exemplo pertinente e relevante a ser analisado. A adoção de soluções baseadas em IA tem vindo a repercutir-se em diversas etapas do percurso do consumidor, designadamente na automatização de recomendações de produto, na implementação de assistentes virtuais e no suporte aos processos de decisão de compra, num ambiente caracterizado por ser o principal espaço comunicacional entre o consumidor e a marca. A ZARA, enquanto caso paradigmático no setor do retalho da moda digital, constitui um objeto de estudo pertinente para compreender de que forma a implementação de IA na sua comunicação digital molda a experiência do consumidor, sobretudo no que se refere à perceção de personalização e conveniência, mas também nas questões de autenticidade, confiança e mediação simbólica que caracterizam a relação entre marca e cliente.

A pertinência deste estudo advém, em parte, da constatação de que, apesar da proliferação de investigações internacionais sobre o impacto da IA na experiência do consumidor, a literatura disponível apresenta ainda lacunas significativas no que se refere a análises aprofundadas de casos específicos, que permitam compreender em detalhe as tensões e os paradoxos que emergem da automatização das interações digitais. Embora se reconheça o potencial que advém da IA na temática da personalização da experiência e otimização dos processos, permanecem reservas quanto à desumanização das relações e à possível perda de

autenticidade nas comunicações mediadas tecnologicamente. A estas preocupações acresce o desafio de perceber até que ponto a conveniência proporcionada pelas soluções automatizadas corresponde, de facto, às expectativas e necessidades dos consumidores, ou se limita a responder a imperativos de eficiência operacional.

Neste contexto, a presente dissertação tem como propósito analisar criticamente o papel da IA nas práticas de comunicação digital da ZARA em ambiente de comércio eletrónico, procurando compreender de que forma estas práticas influenciam a experiência do consumidor antes, durante e após o processo de compra. Para atingir este objetivo, foram delineadas as seguintes hipóteses: (1) a utilização da inteligência artificial na comunicação digital da ZARA contribui para uma maior personalização da experiência do consumidor; (2) os consumidores valorizam a conveniência proporcionada pelas soluções e alternativas de inteligência artificial, sobretudo nos momentos de pesquisa e decisão de compra.

A questão de investigação que norteia este trabalho pode, assim, ser formulada nos seguintes termos: **Como é que a utilização de inteligência artificial na comunicação digital da ZARA influencia a experiência do consumidor em contextos de e-commerce?**

Para responder a esta questão, optou-se por uma abordagem que combina a revisão teórica com a análise empírica, sustentada com métodos qualitativos e quantitativos, de forma a captar tanto as representações subjetivas dos consumidores como os indicadores objetivos de eficácia comunicacional das soluções implementadas pela marca.

A relevância académica do presente estudo reside na possibilidade de contribuir para a compreensão crítica das implicações da IA na construção da experiência do consumidor, superando visões excessivamente otimistas ou deterministas que tendem a ignorar a complexidade das perceções individuais e coletivas face à automatização. Do ponto de vista prático, os resultados desta investigação poderão contribuir para o debate sobre adoção de soluções de IA em práticas de comunicação digital, destacando as implicações que estas têm não apenas na perceção de personalização e conveniência, mas também na autenticidade, confiança e na construção de vínculos simbólicos entre consumidores e organizações.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

1.1. Definição de IA aplicada à comunicação digital

Com o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas, os modelos teóricos existentes de comunicação enfrentaram novos desafios e oportunidades. Os modelos tradicionais, como o modelo de Shannon-Weaver foram desenvolvidos numa época em que os principais meios de comunicação se limitavam à televisão, rádio e imprensa escrita. Estes modelos constituíram instrumentos comunicacionais importantes para a compreensão dos processos, mas com a emergência da era digital surgiu a necessidade de rever a sua atualidade e aplicabilidade, pois, revelaram-se insuficientes para descrever as novas dinâmicas interativas e a descentralização das fontes de informação. Os novos media, as redes sociais, o *streaming* e o serviço de mensagens instantâneas, vieram a alterar as formas de interação e partilha de informação.

A IA tem sido progressivamente integrada nos processos de comunicação digital, de modo a alterar profundamente a forma como as organizações interagem com os seus públicos. Desde sistemas de recomendação personalizados a interfaces conversacionais, a IA permitiu uma automatização crescente das trocas comunicacionais, baseada na recolha, processamento e análise de grandes volumes de dados em tempo real (Huang & Rust, Artificial Intelligence in Service, 2018). Esta transformação é visível nas práticas diárias, nomeadamente nas recomendações de produto, notificações personalizadas ou os algoritmos tornaram-se uma parte fundamental nas rotinas comunicacionais. A comunicação digital passou assim a operar numa lógica de datificação, um fenómeno que se refere à quantificação da vida humana através de informação digital e cada interação cria dados que “alimentam” sistemas de *machine learning* (Meijas & Couldry, 2019). Assim, o ato de comunicar deixa de depender da interação humana e passa a ser mediado por sistemas capazes de prever comportamentos e ajustar conteúdos de forma automática.

Autores como (Lemon & Verhoef, 2016) salientam que a automatização da comunicação não elimina a necessidade de experiências relacionais significativas, mas sim reformula os termos em que estas são construídas, assim, é exigido uma nova gramática de relação, que concilie eficiência tecnológica com uma sensação de presença e atenção percebida pelo utilizador. Em contextos de comércio eletrónico, os sistemas baseados em IA tornam-se especialmente

relevantes, dado o seu papel na mediação entre os consumidores e as plataformas digitais. As ferramentas como *chatbots*, assistentes virtuais e mecanismos de previsão comportamental são hoje centrais na arquitetura comunicacional das marcas (Kaplan & Haenlein, 2019) tornando-se simultaneamente pontos de contacto e filtros de experiência.

A IA assumiu, nas últimas décadas, um papel determinante na comunicação digital, alterando as dinâmicas de mediação entre marcas e consumidores. Apesar de ser uma inovação técnica é igualmente uma reconfiguração das práticas de comunicação, modos de privacidade e sistemas de significados. É um fenómeno que se inscreve num contexto histórico de evolução de plataformas digitais, onde processos comunicacionais se relacionam e articulam com estratégias de recolha e processamento massivo de dados.

“Tal cenário, protagonizado por sistemas de inteligência artificial que computam fluxos infinitos de dados numa lógica de aprendizagem automatizada desenhada por algoritmos, parece exigir novos modelos de governação, bem como de resistência às políticas e aos interesses que tais sistemas tecnológicos incorporam e traduzem.” (Baldi, 2024)

De um ponto vista mais crítico Vania Baldi acrescenta que IA insere-se num contexto de “inconsciência artificial” onde os algoritmos são a base para efeitos comunicacionais naturalizados e que dificilmente podem ser julgados, criando assim uma ideia de utopia tecnológica e a “inconsciência artificial” que corresponde ao modo como *“elos entre o neoliberalismo e as tecnologias digitais revelaram uma convergência ideológica e operacional estratégica, abrindo o caminho para a redução das relações humanas a interações funcionais.”* (Baldi, 2024, p. 6). Esta perspetiva demonstra que IA, está longe de ser neutra, carrega consigo ideologias económicas e sociais que moldam tanto os processos comunicacionais como a autonomia de cada um.

Na mesma linha de pensamento, Kaplan e Haenlein, definem IA como *“uma capacidade de um sistema interpretar corretamente dados externos, aprender com esses dados e utilizar essas aprendizagens para atingir objetivos e tarefas específicas através de uma adaptação flexível”* (Kaplan & Haenlein, 2019). Nesta definição a IA tem uma capacidade de adaptação, que permite sistemas algorítmicos desenvolvam funções tradicionalmente atribuídos aos humanos, como a personalização de mensagens ou mesmo a antecipação de comportamentos dos consumidores. É algo com uma capacidade de ambientação tão elevado que se torna central nos ecossistemas digitais contemporâneos, incluindo o retalho da moda online.

Do ponto de vista mais sociológico, Manuel Castells caracteriza a sociedade como sendo uma sociedade em rede, distribuídos em redes de informação que moldam as estruturas sociais (Castels, 2009) onde o poder deixa de estar centrado no emissor e passa a ser

codificado nos sistemas automatizados que controlam a circulação dos conteúdos e dos próprios dados, potenciando a *mass self-communication*, a nível global. Por outro lado, a adoção massiva e a normalização de IA têm ocorrido a uma velocidade elevada com especial foco na comunicação digital que acarreta implicações que dificilmente podem ser ignoradas pois afetam a transparência e a autonomia individual. Shoshana Zubboff aborda esta questão e denuncia o aparecimento de uma economia de vigilância, onde a coleção de certa forma invisível dos dados pessoais torna-se o sustento de modelos de negócio e numa vantagem competitiva entre as grandes empresas e plataformas e levantam-se preocupações éticas sobre a liberdade de escolha e a diversidade informacional sem restrições ou seleções específicas. (Zuboff, 2019).

Assim, o debate académico revela que a IA na comunicação digital deve ser interpretada como uma inovação e evolução tecnológica com capacidades de personalização, mas também como um fenómeno cultural e político que vem alterar o modelo da experiência comunicacional construída até ao momento. Do ponto de vista crítico, são enfatizados os riscos de opacidade e colonização de dados. Esta investigação irá explorar a forma como IA molda não apenas os resultados operacionais, mas sobretudo a experiência comunicacional do consumidor. É nesta perspetiva que se inserem duas dimensões centrais desta dissertação, a personalização percebida e a conveniência percebida, que demonstram como é que os consumidores atribuem significado às interações mediadas por IA.

1.2. Tipos de IA usados nos contextos digitais

A IA manifesta-se atualmente em múltiplas tipologias tecnológicas que embora distintas, convergem na transformação da experiência do consumidor. Destacam-se os sistemas de recomendação, que é utilizado em *e-commerce* e plataformas de entretenimento, que sugerem produtos e também conteúdos com base no histórico de interações (Jannach, Shalom, & Konstan, 2019). Outro exemplo são os *chatbots* e assistentes virtuais, que são conhecidos por recorrerem a processamento de linguagem natural para interagir de forma instantânea com os utilizadores que necessitam de alguma ajuda ou acompanhamento, o que diminui o tempo de resposta e aumento de disponibilidade. A sua utilização tem-se generalizado em contextos de atendimento ao cliente, suporte técnico e orientação de compra. Estas ferramentas, suportadas por algoritmos de processamento de linguagem natural e *machine learning*, são capazes de interpretar perguntas, formular respostas e executar tarefas com um grau crescente de sofisticação. O uso de *chatbots* e de outras ferramentas de automação permite às empresas

responder a solicitações típicas sem intervenção humana, aumentando a eficiência da comunicação.

A IA generativa é outro exemplo, responsável pela criação de textos, vídeos, imagens e sons de forma automatizada que aumenta as possibilidades criativas, mas levanta questões sobre a autenticidade e exclusividade da arte (Giannini, 2023, p. 2).

Contudo, há também limitações significativas a considerar. Estudos recentes sublinham que os utilizadores nem sempre atribuem aos chatbots o mesmo grau de credibilidade e empatia que às interações humanas, especialmente em situações mais complexas, ambíguas ou emocionalmente carregadas (Gnewuch, Morana, Adam, & Maedche, 2018, p. 11). Quando o consumidor procura uma resposta que envolva julgamento subjetivo, flexibilidade interpretativa ou um nível elevado de atenção personalizada, os sistemas automatizados tendem a ser percebidos como insuficientes ou despersonalizados.

Além disso, a integração de *chatbots* em plataformas levanta questões sobre a transparência da comunicação. Quando os consumidores não sabem se estão a interagir com uma máquina ou um humano, isso pode gerar desconfiança e comprometer a fidelização (Følstad, Nordheim, & Bjørkli, 2018).

Assim, a eficácia dos assistentes virtuais não depende apenas da sua competência técnica, mas também da forma como são integrados na narrativa da marca e no percurso do utilizador. O desafio consiste em desenhar experiências conversacionais que equilibrem automatização com sensibilidade relacional, promovendo respostas eficientes sem sacrificar a sensação de cuidado, atenção e humanidade.

Estas diferentes ferramentas são uma demonstração de como IA é simultaneamente uma ferramenta de eficiência, capaz de medir e criar experiências personalizadas com uma bagagem e uma abertura para novos problemas éticos.

1.3 Automação e personalização como modo de produção de valor comunicacional

A comunicação digital contemporânea depende cada vez mais de processos automáticos e personalizados e a IA ocupa um papel central nesta dependência, sobretudo pela sua capacidade de combinar processos de automação e personalização. Esta dupla representa respostas à procura de eficiência e relevância, mas têm implicações distintas para a experiência do consumidor.

A automação refere-se à capacidade de substituição de determinadas tarefas monótonas e repetitivas e são realizadas de forma eficiente, consistente, contínua e com uma intervenção

humana quase nula. Como referido anteriormente, os *chatbots* são um exemplo mais comum, pois, apresentam um sistema de respostas quase instantâneo tanto em redes sociais como em sites e campanhas de email *marketing* (Davenport & Ronanki, 2018, p. 109). No plano comunicacional, a automação é um fenómeno de eficiência e disponibilidade, características essas que são centrais para o conceito de conveniência percebida. Qualquer consumidor entende a ausência de falhas como um sinal de profissionalismo e confiança, mas esta automação pode reduzir a percepção de proximidade e empatia quando não existe uma presença humana.

As empresas em constante evolução disputam consumidores e clientes de várias maneiras e uma delas é a abordagem personalizada na comunicação digital. É uma abordagem que permite aos clientes pouparem tempo na procura do produto ou serviço de que necessitam e dá às empresas a oportunidade de interagir de forma mais precisa com o público. A partir de métricas especiais é possível reunir informações sobre o utilizador para prever preferências e comportamento em vários níveis de interação com a marca. Este conceito consiste na adaptação de conteúdos, mensagens e ofertas ao perfil e comportamento de um consumidor através da análise de dados e do *machine learning*, é possível antecipar preferências, ajustar a linguagem e recomendar produtos de acordo com os padrões de consumo aumentando a eficiência percebida da experiência digital (Ameen, Tarhini, Reppel, & Anand, 2021).

A personalização implica riscos, as recolhas de dados pessoais podem suscitar desconfiança e receios de vigilância (Zuboff, 2019), o desafio consiste em equilibrar a promessa de conveniência e personalização com práticas de transparência e respeito pela privacidade. Com isto ambos os conceitos devem ser interpretados como formas de mediação comunicacional, onde as tecnologias não apenas facilitam transações, mas moldam percepções e experiências simbólicas.

Existem dois principais fatores de valor na comunicação digital contemporânea, sendo um deles a personalização. Este termo refere-se à capacidade de adaptar e personalizar conteúdos, mensagens ou mesmo ofertas de forma específica e tendo em consideração as características de cada utilizador, sendo isto possível a partir da recolha e análise de uma infinidade de dados que existem na galáxia digital. *Machine learning* e a análise de grandes quantidades de dados, oferecem a possibilidade de identificar padrões de comportamento, prever preferências e oferecer recomendações em tempo real e fazer uma substituição de uma “economia do pensamento” para uma “economia de emoções” (Huang, Rust, & Maksimovic, 2019). No comércio eletrónico *product placement* é feito com base em informação sobre indicadores geográficos e demográficos do utilizador e os seus interesses e gostos ou até informação sobre

pesquisas previamente realizadas. Pelos olhos do consumidor, a personalização representa um valor acrescido, transmite a sensação de proximidade e reconhecimento e se a mensagem for personalizada a satisfação é superior.

As empresas em rápido crescimento competem pelo cliente de várias formas, sendo a abordagem personalizada na comunicação digital e nas publicidades uma delas. Para um cliente a abordagem personalizada permite poupar tempo na procura do produto ou do serviço de que necessitam, enquanto para as empresas oferece a possibilidade de interagir de forma mais precisa com a audiência.

Porém, é importante permanecer um olhar crítico da situação e reconhecer que apesar dos benefícios e facilitações, aparecem desafios relacionados com a privacidade e à utilização de dados pessoais do cliente. A personalização, por vezes, pode ser encantadora, pelo conforto e conveniência que oferece, mas também assustadora pela imagem intrusiva e controladora que pode implicar “*Como é que uma máquina percebe o que eu quero comprar hoje?*”. As leis e as cookies são aceites sem grandes questionamentos.

As empresas, procuram o lucro e posições de liderança no mercado, mas por vezes, revelam uma postura irresponsável face às questões legais e éticas associadas a esta interação com IA. Contudo, os aspetos éticos que correspondem a este uso têm vindo a assumir uma relevância crescente, porque são sistemas que colocam em evidência um conjunto de dilemas morais, complexos e desafiantes. A transparência aqui, surge como um dos princípios fundamentais no uso da ética da IA (Europeia, 2019, p. 21). A falta de clareza sobre o funcionamento e a aplicação destes sistemas compromete a confiança dos utilizadores e pode gerar interações “falsamente” emocionais, em que a empatia percebida resulta de respostas automatizadas. A comunicação e o acesso à informação são condições essenciais para um uso ético da IA, e é fundamental as empresas informem de forma explícita quando e que tipo de IA é utilizada nas suas interações. Esta prática é um reforço à responsabilidade das empresas e contribui para uma relação mais autêntica e ética entre humanos e sistemas inteligentes.

1.4 Experiência do consumidor no digital: processo comunicacional

O conceito de “experiência do consumidor” remete para o conjunto de interações e percepções que o indivíduo desenvolve em contacto com uma organização, produto ou serviço ao longo do tempo. Segundo Meyer e Schwager, trata-se de um processo cumulativo que envolve dimensões cognitivas, emocionais, sensoriais e relacionais, antes, durante e após a aquisição (Schwager & Meyer, 2007).

Tradicionalmente é o processo de compra e consumo, mas com a ascensão das tecnologias digitais, nas últimas décadas, veio a modificar profundamente este conceito, introduzindo novas formas de contacto, acesso à informação e tomada de decisão, crescente em conformidade com a digitalização da sociedade. O consumidor digital é cada vez mais autónomo, informado, exigente e ao mesmo tempo impaciente na medida em que espera respostas imediatas e soluções personalizadas de modo a efetuar uma comparação entre as diferentes ofertas (Ameen, Tarhini, Reppel, & Anand, 2021). Neste novo ecossistema, a experiência não depende apenas da qualidade funcional da oferta, mas também da fluidez das interações e da coerência do percurso digital (Lemon & Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey , 2016)

Com o crescimento das tecnologias de informação é importante sublinhar que a experiência do consumidor não se limita a momentos de consumo direto: envolve também fases prévias (descoberta, comparação) e posteriores (avaliação, fidelização), onde a comunicação digital desempenha um papel determinante. É aqui que as barreiras entre o *online* e *offline* quebram, e obrigam as empresas a agir em conformidade. A comunicação digital tem um papel de base neste processo, através da transformação destes momentos num só e de forma contínua.

Nesta evolução, A IA emerge como uma força transformadora, ao permitir a personalização a uma escala elevada. A transição da experiência tradicional para uma experiência digitalizada é marcada por um mar de ofertas e canais e por uma maior agência do consumidor devido à exigência de rápidos fins.

A investigação em comunicação e *marketing* tem procurado sistematizar o conceito de *costumer experience*. Para o autor Bernd Schmitt a experiência do consumidor envolve múltiplas dimensões, nomeadamente sensoriais, emocionais, cognitivas, relacionais e comportamentais que se combinadas geram um valor subjetivo (Schmitt, 1999, p. 61).

Muitos exploram esta visão ao caracterizar a experiência como resultado do conjunto de todas as interações do consumidor com uma empresa, seja de forma direta ou indireta ao longo do tempo. (Lemon & Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey , 2016) introduzem o conceito de *costumer journey*, que estrutura essas interações nas etapas de pré-compra, compra e pós compra, dando ênfase à natureza dinâmica da experiência.

A experiência do consumidor tem sido objeto de estudo usado para compreender a relação entre as marcas e os consumidores nesta nova era. Apesar do consenso sobre a importância estratégica ainda é um conceito difícil de ser medido, mas consiste em calcular a perceção do

cliente em relação às ofertas da empresa antes, durante e após a compra, tratando-se de um fenómeno complexo e multidimensional, porque pode depender do contexto, da cultura e da própria evolução tecnológica (Chepur & Bellamkonda, 2019, p. 3).

Este conceito deve ser observado através de uma ótica que permite compreender não apenas as interações funcionais e práticas, mas também os significados mais subjetivos e emocionais que os consumidores associam às suas experiências pessoais. Sendo que no ambiente digital pode ser medido através de algoritmos, dados e personalidade.

Estas diferentes camadas deste termo, num ambiente digital devem ser entendidas de um ponto de vista comunicacional. As interfaces e narrativas, são determinantes para despertar emoções no consumidor, emoções positivas e negativas estruturam comportamentos de consumo (Kuuru, Litovuo, Aarikka-Stenroos, & Helander, 2020). No digital, a rapidez e a personalização comunicacional tendem a gerar entusiasmo, mas por outro lado, falhas técnicas ou interações sem nexo podem provocar frustração.

A forma do consumidor interpretar a experiência com a marca ou serviço cria percepções no próprio. A confiança é central em *e-commerce* e é uma das variáveis que é moldada pela comunicação, por outro lado, temos a influência dos *chatbots* que trazem consigo a percepção de conveniência, mas uma diminuição na possível credibilidade se a interação for mecânica ou insensível (Pantano & Pizzi, 2020, p. 4). A tecnologia não é o único fator a ser analisado, a forma como as marcas comunicam, sendo esta transparente e cuidada determina a forma como os consumidores interpretam a sua experiência.

No panorama geral, a tecnologia, não atua de forma individual. Esta forma de comunicação das marcas, como o grau de transparência e a coerência da informação, condiciona objetivamente a interpretação que o consumidor faz da sua experiência. A investigação recente tem demonstrado que a simples consciência de que um conteúdo ou processo comunicacional envolve IA pode modificar a forma como os indivíduos avaliam a marca, o seu grau de credibilidade e a intenção por detrás da mensagem. É demonstrado que a revelação explícita do uso de IA pode gerar uma percepção de intencionalidade manipuladora, demonstrando uma diminuição da atitude positiva perante a marca, sobretudo entre consumidores mais resistentes à adoção tecnológica. Neste contexto, os efeitos resultam de inferências de intenção manipuladora, isto é, da percepção de que a tecnologia pode servir propósitos persuasivos pouco transparentes (Wortel, Vanwesenbeeck, & Tomas, 2024)

Nos dias de hoje, é rara a empresa que não se preocupa com a sua reputação e com a seu sucesso e por isso torna-se fundamental entregar uma experiência positiva ao cliente que é o principal foco numa empresa. As expectativas do cliente são geridas principalmente pela

comunicação e é esperado que haja interações rápidas e claras e se o que é comunicado não corresponde à realidade, entra a insatisfação e dá espaço a um papel ativo na construção da narrativa da marca efetuada pelo próprio consumidor.

A comunicação aqui pertence a um processo comunicacional integrado, no qual as emoções, percepções e expectativas não são apenas aspetos psicológicos, mas elementos que advêm de práticas de comunicação mediadas pela tecnologia.

1.5. Comunicação digital no retalho da moda e *e-commerce*

Comércio eletrónico (*e-commerce*), onde as marcas utilizam ativamente lojas online, redes sociais e *marketplaces* para vender os seus produtos e serviços, o que simplifica significativamente a vida dos consumidores. A pandemia de COVID-19 teve um impacto considerável na transformação dos mercados de comércio eletrónico, que em 2020 atingiu 3,221 bilhões de dólares, um aumento de 58,5% em relação aos índices de 2019 (Alwan, Hu, Asbahi, Harazi, & Harazi, 2023).

No ciberespaço, os consumidores passaram a procurar não apenas serviços e produtos físicos, mas também produtos digitais (assinaturas de música, filmes, cursos online, etc.). A partir disso, em 2023 surgiu a tendência do comércio social (*s-commerce*), cuja conceção consiste em acompanhar todo o processo de compra, desde o primeiro contacto com o produto, o estudo das suas características e a escolha, ocorrendo exclusivamente dentro da plataforma da rede social.

No contexto da presença online das marcas, atualmente, já não é suficiente estas limitarem-se a existir na Internet, elas migram gradualmente para o metaverso, espaços em que todos os acontecimentos decorrem em tempo real, sem restrições quanto ao número de utilizadores e com uma “economia” virtual própria. Por exemplo, a casa de moda do reconhecido grupo *Gucci* criou no metaverso *Roblox* a cidade *GucciTown*, onde se localiza uma loja oficial que permite adquirir produtos digitais da marca (Gucci, 2022).

Considerando a criação de conteúdo digital, presentemente o mercado caracteriza-se por uma forte concorrência pela atenção dos consumidores, o que leva as marcas a desenvolver novas estratégias de comunicação digital, centradas na criação de relações duradouras.

A gestão da reputação online, onde as marcas monitorizam ativamente as menções sobre si no espaço mediático, o que lhes permite responder rapidamente a críticas negativas ou reforçar comentários positivos, promovendo assim a confiança dos consumidores. Em 2023, tornou-se particularmente relevante o “humanizar” as marcas e reforçar a sua

responsabilidade social, tendência associada aos princípios de *Environment, Social and Governance* (Reuters, 2023)¹.

Seguindo para a dimensão da análise de dados, um papel essencial neste contexto é desempenhado pelo conceito de *Internet Web 3.0*, amplamente debatido a partir de 2020. Este conceito assenta em tecnologias descentralizadas e na propriedade digital através de *NFTs*². Por exemplo, a *Starbucks* lançou um programa de fidelização que permite aos clientes acumular recompensas e ofertas exclusivas com base em *NFTs* (Sentence, 2024). Em novembro de 2022, a marca de vestuário Adidas apresentou a sua primeira coleção de roupa digital (Adidas, 2022).

Na estratégia de comunicação, é indispensável que as marcas encontrem o seu lugar no ciberespaço e utilizem diferentes ferramentas digitais para o seu desenvolvimento. Atualmente, a maioria da população com poder de compra tem acesso à Internet e os acontecimentos globais continuam a influenciar e redefinir o quotidiano.

No mundo contemporâneo, a roupa, de simples necessidade, adquire um novo estatuto como objeto de consumo cultural e simbólico, sendo que a função informativa da moda se torna cada vez mais relevante. A roupa, tal como a moda, constitui um sistema de signos compostos por símbolos específicos. Pode transmitir à sociedade informações sobre a idade, o género, a posição social, o estado de espírito e o carácter de uma pessoa (Kawamura, 2018, p. 2). Assim, a moda adquire um papel comunicacional e expressivo através da projeção de significados que vão para além do objeto físico.

A digitalização atualmente penetra em todas as áreas da vida (social e económica), e a indústria da moda não é exceção. A moda transformou-se num poderoso instrumento, capaz de atrair e interagir com os consumidores através da utilização de tecnologias digitais. Este fenómeno veio a alterar a forma como as marcas comunicam com o seu público e se antes a comunicação era unidirecional e muito centrada na mensagem corporativa através dos meios de comunicação tradicionais, agora é uma comunicação bidirecional, porque está presente nas redes sociais, plataformas online e aplicações móveis, que permite uma interação imediata e contínua entre a marca e consumidor aproximando o retalho da moda a um modelo relacional participativo (espaços como redes sociais). (Arvidsson & Caliandro, 2016)

A comunicação digital no retalho da moda tornou-se assim omnicanal, isto é, está presente em diferentes plataformas e desenvolve-se de forma integral, desde websites, redes

¹ Conjunto de critérios usados para avaliar o desempenho ético, sustentável e responsável de uma organização.

² *NFTs* (*Non-Fungible Tokens*) são *tokens* digitais únicos baseados em tecnologia *blockchain* (é como um livro digital partilhado onde todas as transações ficam registadas de forma segura e transparente), usados para representar a propriedade ou autenticidade de um ativo digital (como arte, música, vídeos, itens de jogo, etc.).

sociais, notificações e até mesmo *newsletters*. Com esta omnicalidade é possível satisfazer as necessidades e exigências de um consumidor que procura acesso rápido, direto e simples da informação (Simone & Sabbadin, 2018, p. 95). A comunicação digital assim, não se limita à mensagem da marca, porque inclui conteúdos criados pelos utilizadores, avaliações e comentários, ideias de líderes de opinião, e inevitavelmente da presença digital dos colaboradores e sócios da marca. É assim, marcada pela interatividade, personalização e rápida propagação da informação, onde as empresas adaptam-se e o cliente não sente uma grande mudança do *online* e *offline*.

No mundo contemporâneo, a moda está focada não apenas na criação de peças bonitas e funcionais, mas também na otimização do processo de concepção e produção. As formas de comunicar visualmente também sofreram alterações com a presença de ferramentas como provadores virtuais, que permitem ao utilizador experimentar os artigos num ambiente digital, e adaptação às diferentes características físicas (Pachoulakis & Kapetanakis, 2012, p. 36).

O retalho de moda digital revela-se, contudo, um domínio marcado por um paradoxo. Por um lado, proporciona níveis elevados de personalização, conveniência e interatividade, por outro, intensifica dilemas éticos associados à sustentabilidade, ao consumo acelerado e à vigilância algorítmica, sustentada na recolha massiva e frequentemente invisível de dados pessoais. Esta realidade coloca em causa a autonomia do consumidor e reconfigura o equilíbrio entre o indivíduo e as plataformas digitais. Assim, a comunicação no retalho de moda deve ser compreendida como um processo híbrido, resultante de uma relação de simbiose entre cultura, tecnologia e consumo.

Capítulo 2

Desenho de pesquisa

2.1 Objetivos e questão de investigação

A definição de desenho de pesquisa assume que, métodos e objetivos devem manter coerência lógica com a natureza do fenómeno estudado. Nesta dissertação, o foco recai sobre como a IA medeia a comunicação digital da ZARA e de que modo essa mediação se traduz na experiência do consumidor no *e-commerce*. Em termos epistemológicos, assume-se que a experiência é interpretada pelos sujeitos e que a comunicação, em contexto digital, é um processo simbólico marcado por algoritmos, interfaces e práticas discursivas. Assim, a metodologia não é apenas um conjunto de procedimentos, é um modo de tornar visível a relação entre o que se quer saber e a forma legítima de o conhecer (Coutinho, 2014, p. 25).

Como tal, esta investigação tem como questão central: Como é que a utilização de IA na comunicação digital da ZARA influencia a experiência do consumidor em contextos de *e-commerce*? Surge da integração exponencial de sistemas de IA nos processos comunicacionais das marcas e da necessidade de compreender os efeitos dessa mediação tecnológica sobre perceções e experiências dos consumidores.

Para atingir o objetivo geral da investigação, é necessário analisar de que forma a IA contribui para a personalização percebida da comunicação digital e avaliar a conveniência percebida nas interações entre a marca e cliente. A revisão de literatura revela que variáveis como a personalização, conveniência e intenção de recompra têm sido maioritariamente estudados no âmbito do *marketing* e da gestão, sobretudo como indicadores de desempenho comercial. Contudo, nesta investigação, estas dimensões são abordadas a partir de uma perspetiva de comunicação digital. O objetivo é compreender como a IA media as interações simbólicas entre a marca e consumidor, transformando não apenas processos de compra, mas sobretudo os modos de comunicação e experiência.

É neste enquadramento que se justifica o uso do termo “percebida”. A presente investigação não pretende medir a eficácia técnica de IA, ou seja, até que ponto os algoritmos conseguem realmente personalizar e simplificar processos, mas sim, analisar como os consumidores interpretam esses efeitos. Assim, menciona-se a personalização percebida e conveniência percebida para destacar que o interesse é compreender as representações comunicacionais da Zara na perspetiva dos consumidores (Schmitt, 1999).

A personalização percebida, é interpretada como o resultado de um processo comunicacional em que mensagens, interações e recomendações são moldadas por IA de acordo com o perfil do consumidor. Este conceito demonstra a percepção de uma comunicação capaz de reconhecer o consumidor de forma individual. A conveniência percebida, é interpretada como uma dimensão comunicacional ligada à clareza, fluidez e rapidez das trocas digitais. Com as respostas imediatas da IA, ocorre a simplificação do processo de pesquisa e a diminuição nos obstáculos durante a mesma, sinais de eficiência comunicacional. A experiência do consumidor é interpretada como um processo comunicacional contínuo e que incorpora emoções e relações contruídas durante o período de compra e cada contacto mediado por IA contribui para a formação desta experiência.

Embora as marcas apresentem a personalização como forma de valorizar o consumidor, trata-se, na essência, de uma estratégia orientada para a conversão, em que a experiência digital é desenhada para maximizar a probabilidade de compra. O interesse central do comércio e do *marketing* continua a ser vender e fazer comprar, e essa lógica está profundamente enraizada nas práticas digitais contemporâneas. No caso da ZARA, o *design* do *e-commerce*, os sistemas de recomendação e automação comunicacional sustentadas por IA convergem num mesmo sentido, captar e seduzir o consumidor até ao clique final. A comunicação, assume uma dimensão performativa, onde estética, conveniência e emoção são mobilizadas como instrumentos de persuasão subtil, convertendo a interação simbólica em comportamentos de consumo.

Tendo em consideração estes conceitos, foram formuladas as seguintes hipóteses: H1: a utilização da inteligência artificial na comunicação digital da ZARA contribui para uma maior personalização percebida da experiência do consumidor; H2: os consumidores valorizam a conveniência percebida proporcionada pelas soluções de IA, principalmente nos processos de compra e recomendação de produto. O conjunto destas duas hipóteses, permite compreender como a comunicação digital mediada por IA influencia a experiência do consumidor no *e-commerce* da ZARA.

2.2 Estratégia metodológica

De acordo com Amélia Augusto, a metodologia é o espaço onde teoria e método se cruzam, a partir da revelação dos caminhos epistemológicos que orientam o percurso científico (Augusto, 2014). A metodologia adotada reflete essa interação, ao procurar equilibrar a interpretação subjetiva das experiências individuais com a observação sistemática de padrões

coletivos. A natureza mediada e interpretativa do objeto de estudo (comunicação digital com IA) exige uma abordagem mista devido à sua característica tecnológica e simbólica. Esta abordagem permite articular a interpretação qualitativa das percepções individuais com a observação quantitativa de padrões e opiniões gerais (Creswell & Creswell, 2017).

A investigação divide-se em duas fases complementares. A primeira é a fase qualitativa, que se baseia em entrevistas semiestruturadas, adequada para aceder às representações e racionalizações dos consumidores sobre a presença de IA nos canais digitais da ZARA. Com este método ocorre a compreensão da experiência comunicacional a partir da perspetiva pessoal dos consumidores, respeitando a natureza subjetiva e interpretativa da comunicação. A fase quantitativa, fundamenta-se na aplicação de um questionário online, permitindo quantificar percepções, testar as hipóteses e identificar padrões, a partir de escalas de *Likert* que possibilitam a avaliação de variáveis (Joshi, Pal, Kale, & Chandel, 2015, p. 397) como a personalização percebida e a conveniência percebida.

O estudo assenta numa abordagem metodológica compreensiva, que combina revisão de literatura académica com dados empíricos quantitativos e qualitativos. O método principal consiste numa revisão detalhada de fontes científicas para estabelecer a base teórica e identificar tendências atuais. Nenhuma das abordagens é superior à outra, ambas se complementam e se relacionadas de forma convergente irão possibilitar uma resposta à investigação e uma coerência interpretativa.

2.3 Processo de recolha de dados

O processo de recolha de dados foi delineado para coincidir com os objetivos da dissertação. A amostra é composta por consumidores portugueses que realizaram pelo menos uma compra online na ZARA nos últimos 12 meses, podendo garantir um contacto efetivo com a comunicação digital da marca. A idade é igual ou superior a dezoito anos.

A recolha de dados foi dividida em duas fases complementares: a primeira é qualitativa, adequada para aceder às representações e racionalizações dos consumidores sobre personalização e conveniência. Vão ser realizadas 3 entrevistas semiestruturadas, três faixas etárias e gêneros diferentes, apostando assim na diversidade de perfis. A duração média é de 20 minutos. O guião é leve e aberto, sujeito a alterações durante a entrevista e centrado em três tópicos fundamentais: percepção do uso de IA, a percepção de conveniência e personalização e a percepção de confiança nas interações digitais. A segunda fase é quantitativa, permite quantificar percepções, testar as hipóteses e identificar padrões. Através

de um questionário online desenvolvido na plataforma *Microsoft Forms*. O questionário está desenvolvido em quatro secções principais: inicia com dados sociodemográficos (idade, género e frequência de compra), de seguida a perceção do uso de IA na comunicação digital da ZARA, de seguida a avaliação da personalização e da conveniência percebidas (medidas em escalas de *Likert*) e, por fim, uma avaliação geral da experiência. O tempo médio de respostas foi de 4 minutos. Pretendeu-se recolher cerca de 90 a 100 respostas válidas, divulgado nas redes sociais e lojas físicas da marca. A amostra, ainda que não representativa da população portuguesa, permitirá identificar tendências e padrões entre os consumidores portugueses.

Com ambas as abordagens, procurou-se estabelecer uma relação de convergência, sendo que as entrevistas forneceram *insights* iniciais e os questionários contribuíram para explorar, validar e generalizar, de forma analítica, as tendências e opiniões observadas.

2.4 Técnicas de análise

As técnicas de análise adotadas refletem o carácter misto da metodologia e a necessidade de interpretar tanto os discursos individuais como as tendências coletivas. Na componente qualitativa, optou-se pela análise temática segundo o modelo de análise de Laurence Bardin (Bardin, p. 95) que prevê três etapas fundamentais, sendo a primeira a de pré-análise que faz uma leitura e sistematização de todo o conteúdo recolhido, identificando eixos centrais relacionados com a personalização e conveniência percebida. A segunda fase é a de exploração e codificação, envolve a identificação de unidades de sentido e a organização das transcrições em categorias temáticas. A terceira fase corresponde ao tratamento e interpretação de resultados, em que as categorias são articuladas com o modelo conceptual definido e com exemplos transcritos das entrevistas.

A relação entre os resultados foi conduzida de forma interpretativa, alicerçada na coerência teórica e na relevância comunicacional das perceções analisadas. Do ponto de vista ético, o estudo respeitou integralmente os princípios de responsabilidade científica, a participação foi voluntária e anónima, tendo os participantes sido devidamente informados sobre os objetivos da investigação e a utilização dos dados recolhidos.

Apesar do rigor da abordagem adotada, subsistem limitações inerentes ao desenho metodológico. A amostra não pode ser considerada totalmente representativa, e a rápida evolução da tecnologia de IA implica que as interpretações obtidas correspondam a um retrato circunstancial e temporalmente delimitado do fenómeno em análise.

Capítulo 3

Estudo de caso: A comunicação digital da ZARA

3.1 Contextualização da marca e do grupo Inditex

A ZARA, marca principal do grupo Inditex, é um dos casos mais emblemáticos do setor da moda global e uma referência no modelo de *fast fashion*. Uma marca caracterizada pela sua rápida renovação das coleções, rápida adesão às tendências e por uma forte presença nas plataformas digitais (Sull & Turconi, 2008). Atualmente, a relação entre canais físicos e online são fundamentais com a ajuda da tecnologia no centro da relação com o consumidor. Em estudos de auditoria estratégica, demonstra-se que a ZARA obtém vantagem competitiva justamente pela capacidade de converter tendências em produto em poucas semanas, enquanto a concorrência dificilmente acompanha sendo que precisam de mais ciclos de planeamento (Ha, 2021).

A IA, aqui, desempenha um papel central, porque a cadeia de valor comunicacional da ZARA foi progressivamente reconfigurada, dando assim um lugar central na mediação com os consumidores (Moura, 2022). A marca tem implementado soluções baseadas em IA com o objetivo de antecipar preferências de consumo, adaptar stocks em tempo real e criar percursos de compra cada vez mais personalizados. Esta integração tecnológica surge nos sistemas de recomendação no site oficial, que sugere produtos com base no histórico de navegação e compras anteriores; os assistentes virtuais, chatbots que garantem respostas imediatas a questões; campanhas personalizadas, como notificações ou emails adaptados ao perfil do consumidor; pesquisa por imagem, que permite carregar imagens para o website e identificar peças semelhantes; gestão inteligente de stock, através de sistemas como o *SINT*, que sincroniza armazéns e lojas em tempo real, o que diminui o tempo de espera e a pegada de carbono (Moura, 2022) e robots utilizados nos *pick-up points* e em tarefas repetitivas, facilitando a experiência em loja (INDITEX, 2024). Todas estas implementações apesar do seu valor operacional, desempenham também uma função comunicacional. Através da mediação algorítmica, a marca transmite uma mensagem de proximidade, eficiência e disponibilidade constante. A personalização de ofertas e mensagens cria uma perceção de diálogo individualizado, a conveniência vem de mão dada com a rapidez dos processos.

A pandemia de Covid-19 foi uma grande impulsionadora desta transição do físico para o digital. Em 2020-2021 as vendas online dispararam, devido a esta transição com um

crescimento de 68,3%, (Inditex, 2025) de modo a compensar as quebras e prejuízos das lojas físicas e nesse ano foi possível atingir uma receita de 7,5 milhões de euros, que equivale a 25,5% do volume total de negócio do grupo (Inditex, 2022). Dados que confirmam a importância do canal digital e incentivam o investimento em tecnologias de IA, tanto no apoio à comunicação como na otimização da experiência do consumo.

Importante salientar que a base operacional desta marca, caracterizada pela cadeia rápida, proximidade às fábricas, um controle detalhado do *stock*, oferece à mesma um potencial para escalar e experimentar qualquer iniciativa digital que surja com um menos risco comparativamente com marcas menos verticais. Do ponto de vista da comunicação, a marca combina moda contemporânea e preços relativamente acessíveis, sustentada por uma narrativa de rapidez e novidade constante (Liu, Huang, & Pan, 2024). Contudo, essa estratégia traz desafios reputação, sobretudo no plano de sustentabilidade como críticas de sobreprodução. Um artigo recente sobre a identidade digital da ZARA mostra que, nos seus canais digitais (site da ZARA, página do Inditex, Instagram), elementos da missão, valores e personalidade estão presentes de forma consistente; porém, a competência da marca (por exemplo, credibilidade técnica em inovação) aparece menos explicitamente, o que gera lacunas junto a públicos mais informados (marca-empregados, *stakeholders*³ técnicos). (Zhang, 2024)

3.2 Estratégias de comunicação digital

A comunicação digital da ZARA é um exemplo de uma marca que usa a estrutura omnicanal, em que o site, a aplicação e a loja física funcionam como um único conjunto. No plano simbólico-comunicacional, a marca estabelece uma estética minimalista e editorial, caracterizada por ter como imagem de marca o minimalismo e um visual estético.

Nesta secção, demonstra-se como ZARA configura a sua presença digital, desenha a sua jornada de comunicação com o consumidor e posiciona-se frente aos concorrentes. Na tabela seguinte é demonstrada uma típica jornada digital de um cliente da ZARA e são demonstradas onde as iniciativas digitais e potenciais de IA podem se inserir de modo integral ao campo da comunicação.

³ Partes interessadas ou envolvidas que possam afetar ou estar afetados numa organização.

Etapas	Canais / Ferramentas	Objetivo comunicacional / interação	Potencial da IA / automatização
Descoberta / inspiração	Instagram, TikTok, colaborações com influenciadores, transmissões em direto, anúncios pagos	Criar desejo e reconhecimento de coleção/tendência	Segmentação preditiva de públicos; otimização de anúncios com <i>machine learning</i>
Envolvimento / exploração	Website, aplicação móvel, feed de coleções, correio eletrónico (email <i>marketing</i>), notificações push	Manter o interesse, fornecer conteúdo de moda e storytelling	Personalização algorítmica de faixas promocionais (banners) e recomendações
Conversão	Finalização de compra, recuperação de carrinho abandonado, ofertas personalizadas, janelas emergentes (<i>pop-ups</i>)	Estimular a compra e reativar o carrinho	Sistemas de recomendação de produtos complementares; ofertas dinâmicas
Pós-venda / fidelização	Email de confirmação, notificações de recompra, programas de fidelização, feedback digital	Manter o vínculo e estimular a recompra	Assistentes conversacionais (<i>chatbots</i>), análise de sentimento pós-compra, segmentação em clusters de clientes
Defesa da marca / boca-a-boca digital	Avaliações, redes sociais, conteúdo gerado pelo utilizador (UGC), partilha	Transformar clientes em promotores	Convites à partilha, gamificação social, recompensas personalizadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 1 – Mapeamento das etapas do relacionamento com o cliente, canais/ferramentas, objetivos de comunicação e potencial de aplicação da IA/automatização na ZARA.

A ZARA procura o equilíbrio entre a comunicação da moda rápida com uma influência tecnológica invisível, para o consumidor consiga receber fluidez e personalização sem ter isso em consideração. Ao contrário de outras marcas como a Uniqlo e a H&M, que privilegia uma comunicação de funcionalidades, uma produção mais lenta e uma tecnologia de conforto (Kyoungah & Seunghee, 2019). Outro exemplo é a marca SHEIN que aposta em *influencers* e operações de demanda rápida, onde o foco é a rápida e grande venda e uma sofisticação

tecnológica quase nula. A leitura demonstra que a ZARA aposta fortemente na omnicalidade e em consistência entre canais digitais para contruir uma identidade coesa e uma marca com sucesso mundial (Zhang, 2024, p. 3).

Na aplicação, existe uma funcionalidade que fornece ao utilizador. A possibilidade de explorar as peças numa loja específica, com a possibilidade de fazer compras e levantar uma encomenda alguns minutos, *Click and go*. a localização das peças na loja e a gestão dos provedores são algumas das estratégias utilizadas para diminuir tempo de espera, transmitindo a ideia de praticidade do serviço. Os canais sociais, nomeadamente o chat de ajuda ao cliente garante uma presença contante de ajuda, mesmo sendo uma ajuda automatizada, a abordagem é de atenção imediata e suporte multicanal. no momento de atuação, todos estes pontos de contacto, ajudam a criar expectativas em relação à capacidade de resposta e relação de confiança.

No âmbito da sustentabilidade e cuidado com o meio, a marca criou uma relação pós-compra, com a funcionalidade de *Zara Pre-owned*, sendo uma funcionalidade presente no site que permite fazer a revenda, reparação e doação de artigos antigos ou com defeito, por diversos países. Aumentado o ciclo de vida de um determinado produto e diminuindo a pegada da empresa

Embora os avanços tecnológicos, a comunicação digital da ZARA mantém-se uma marca com uma imagem minimalista e coerente, com apostas em campanhas simples, com foco no visual e vitrines físicas alinhadas à estética online. São estratégias que transmitem consistência e naturalidade na integração entre humano e tecnológico. Com isto, a ZARA é um exemplo digno evolução, pela forma como se transformou digitalmente, muito potenciado por IA, tornando isso parte integrante do quotidiano da marca e dos seus consumidores. Mais do que um recurso técnico, IA é um dispositivo comunicacional, molda as mensagens, organiza interações e estrutura de forma individual a experiência de cada consumidor. A escolha deste exemplo para estudo de caso justifica-se pela sua escala internacional, pela integração visível de soluções de IA e pela relevância académica de analisar como estas ferramentas influenciam a perceção de personalização e conveniência na comunicação digital.

3.3 Implementações de IA no relacionamento com o consumidor

A IA está incorporada de forma transversal na infraestrutura digital da ZARA e suporta operações e relacionamento. Entre os exemplos, *Jetlore* (integrada no ecossistema Inditex),

para monitorizar comportamento e gerar atributos preditivos⁴ (cor, estilo, tamanho, preferências) otimizando conteúdo, *merchandising*⁵ e personalização de interfaces (Gomes, 2024). RFID⁶ em parceria com a Tyco, para rastrear inventário em tempo real suportando a previsão e reposição automática de stock, reduzindo desperdícios e melhorando a disponibilidade dos produtos nas lojas (Gomes, 2024). Outro caso de aplicação prática da IA é o uso experimental de robôs em determinadas lojas, com o objetivo de automatizar o processo de recolha de encomendas online no balcão físico (“click & collect”). Esta medida visa reduzir o tempo de espera dos clientes e aumentar a eficiência operacional nos pontos de contacto híbridos entre o digital e o físico (Gomes, 2024).

Estudos académicos recentes indicam que a ZARA já integra ferramentas de IA voltadas para a experiência de compra personalizada, incorporando algoritmos de aprendizagem automática que analisam dados de vendas, preferências e tendências de moda, a fim de antecipar padrões de consumo e criar um ciclo contínuo de inovação operacional (Cao, 2024). Em conjunto, estes exemplos demonstram que a ZARA não se limita a explorar o potencial da inteligência artificial de forma teórica, mas aplica-a efetivamente em diferentes dimensões do seu negócio, da gestão logística à experiência do utilizador, operando num nível avançado de experimentação e adoção tecnológica.

Com a emergência de IA no retalho da moda, surgem riscos éticos e operacionais. A recolha elevada de dados pessoais exige conformidade rigorosa com o Regulamento Geral de Proteção de dados (GDPR), no que toca ao contexto europeu. A personalização excessiva pode originar a ideia de intrusão na vida privada e o aparecimento de questões de viés algorítmico e com transparência dos sistemas de recomendações (Viswanathan, 2024). A integração da IA na comunicação digital da ZARA evidencia um modelo de inovação progressiva, no qual a tecnologia serve como suporte invisível à experiência do utilizador. Essa estratégia permite à marca manter a humanização da comunicação, salvaguardando a integridade do seu estilo visual e editorial, enquanto explora a automatização para reforçar a eficiência e a personalização. A IA, neste contexto, não substitui a curadoria humana, mas amplia a capacidade de resposta da marca num ecossistema de consumo cada vez mais digitalizado.

⁴ Contexto técnico na ciência de dados e *machine learning*

⁵ Conjunto de estratégias e práticas destinadas a tornar um produto mais visível, atrativo e acessível ao consumidor, com o objetivo de aumentar as vendas.

⁶ *Radio Frequency Identification* – Sistema de identificação automática que usa ondas de rádio para transmitir dados entre um leitor e uma etiqueta eletrónica (*tag*) colocado num objeto/peça de roupa.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

4.1 Caracterização da amostra

Foram realizadas três entrevistas, em setembro de 2025, a consumidores portugueses que efetuaram pelo menos uma compra online na ZARA nos últimos 12 meses. Tiveram a duração média de 15 minutos e foram realizadas online, por *Microsoft Teams*, em condições de anonimato. O guião, estruturado em torno de três eixos, percepção do uso da IA, percepção de personalização e conveniência e percepção de confiança, permitiu adaptar o desenvolvimento da conversa à experiência e linguagem de cada entrevistado, mantendo a coerência temática entre os casos. A seleção dos candidatos foi específica e delineada, tendo em consideração a diversidade de perfis, para ter uma amostra mais abrangente.

Nome	Idade	Profissão	Utilização
Entrevistado 1	23 anos	Estudante	Diária
Entrevistado 2	30 anos	Trabalhador/a ZARA	Diária
Entrevistado 3	45 anos	Enfermeiro/a	Rara

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 – Candidatos entrevistados.

Apesar da amostra ser pequena, considera-se adequada para ser analisado de acordo com o modelo de Laurence Bardin, de modo a explorar as representações dominantes sobre personalização, conveniência e autenticidade.

Esta investigação adotou também, uma abordagem quantitativa, baseada na aplicação de um questionário online destinado a recolher dados sobre as percepções dos consumidores relativamente ao uso de IA na comunicação digital da ZARA, procurando compreender de que modo essas percepções influenciam a sua experiência de compra online. A estrutura do questionário foi realizada com base em três dimensões principais, personalização percebida, conveniência percebida e experiência global, todas avaliadas através de afirmações em escala de *Likert* de 1 a 5, que medem o grau de concordância dos participantes em relação a diferentes aspetos da interação digital com a marca.

A amostra é composta por consumidores portugueses que realizaram mais do que uma compra online na ZARA nos últimos 12 meses, o que tende a indicar, assim, contacto direto e recente com a comunicação digital da marca. Esta condição procura assegurar a relevância e atualidade das perceções recolhidas, uma vez que todos os participantes experienciaram a utilização de canais digitais mediados por IA, como recomendações automáticas, notificações personalizadas ou ferramentas interativas no site e na aplicação móvel.

No total, o questionário recolheu 97 respostas válidas, correspondendo a uma seleção com base na acessibilidade e adequação ao objeto de estudo. A opção por este método de distribuição, redes sociais e loja física, permitiu alcançar um público diversificado em termos de idade e hábitos de consumo, mas alinhado com o perfil de utilizadores da ZARA em contexto digital.

Em termos sociodemográficos, a idade dos participantes variou entre 18 e 40 anos ou mais, com maior concentração na faixa dos 18 aos 30 anos, refletindo o predomínio do público jovem-adulto que mais frequentemente utiliza plataformas de *e-commerce*. A amostra apresenta uma distribuição equilibrada por género, com uma ligeira predominância do sexo feminino, característica coerente com o público-alvo tradicional da marca. No que respeita à frequência de compra online, a maioria dos participantes indicou realizar compras no site ou na aplicação da ZARA com periodicidade mensal ou trimestral, o que demonstra um grau consistente de familiaridade com o ecossistema digital da empresa.

4.2 Análise e resultados do estudo

Tendo em conta os resultados obtidos através das três entrevistas realizadas a três pessoas de idades diferentes, optou-se por adotar uma estratégia de análise que vá ao encontro das hipóteses formuladas, não só para manter a coerência da investigação em curso, como para interligar a revisão de literatura e os dados encontrados com os dados dos entrevistados.

A sintetização neste processo, é fundamental, porque as entrevistas são extensas e como tal, é importante delinear uma estratégia. A partir das hipóteses formuladas para esta investigação e o cruzamento com excertos das entrevistas, adotou-se a melhor forma de cruzamento entre toda a informação de modo a obter um capítulo organizado. As respostas foram tratadas com foco nas categorias temáticas correspondes às variáveis conceptuais que são a personalização concebida e conveniência percebida.

Com foco na personalização percebida, nas entrevistas corresponde às referências feitas pelos entrevistados à forma como a comunicação digital da ZARA, a partir do site e

aplicação, se molda aos seus comportamentos e preferências digitais. O entrevistado nº 1 afirmou ao longo da entrevista que reconhece uma adaptação contínua das comunicações às suas preferências, indicando que estas notificações, “acabam por destacar peças ou promoções que têm a ver com aquilo que a marca vai vendendo que eu gosto”, que demonstra que existe uma comunicação alinhada ao seu perfil de consumo. Foi indicado ainda que essa personalização “melhora a experiência de compra”, porque “torna tudo mais prático e até mais interessante”, uma vez que “as sugestões encaixam no gosto e tornam a compra mais fluida.

Na questão do grau de conforto proporcionada por essa personalização, o primeiro entrevistado afirma que nunca se sentiu observado, sendo bastante subtil e que o uso da tecnologia “funciona mais como uma ajuda do que como uma invasão”.

O segundo entrevistado também demonstrou conhecimentos na área da IA e da comunicação, a partir das informações sobre o site e as suas funcionalidades “a ZARA analisa os meus gostos e sugere-me opções parecidas”, o que segundo ele é uma ajuda na procura de produtos e melhora a experiência geral. Embora tenha referido que nunca tinha recebido recomendações por email, o conteúdo que está presente na plataforma ajuda a encontrar o que procura de forma rápida e interessante.

O terceiro entrevistado revelou uma perceção mais distante, sobre as funcionalidades e os conhecimentos sobre a área da comunicação e IA indicando que não demonstra muita atenção e tempo a isso. Contudo, observou que “há tendências, e aparecem sugestões que realmente gosto e de que estou à procura”, reconhecendo de forma implícita algum grau de personalização nas recomendações. Mesmo demonstrando alguma diferença e pouca literacia digital, valorizou esse aspeto e admitiu que as sugestões “simplificam as compras”, ainda que não tenha isso em consideração.

De um modo geral, os três entrevistados associam a personalização a uma experiência prática e ágil, que facilita as tarefas e não se transforma num fardo, embora tenham manifestado algum desconforto relativamente ao uso dos dados pessoais. Todos consideraram que a comunicação da marca é adequada e ténue, não tendo nenhum deles referido sentir uma invasão do espaço pessoal.

Com foco na segunda categoria a ser analisada, a conveniência percebida, que se refere a menções feitas à facilidade, rapidez e eficiência da interação das plataformas digitais da ZARA, como o site, as plataformas e os processos de compra e devolução. O entrevistado nº 1 descreveu o site/aplicação como sendo “fáceis de usar, intuitivos e eficientes” afirmando que “consegue encontrar o que quer sem grandes complicações”. O holofote foi para a rapidez nos tempos de resposta, facilidade na pesquisa de produtos e a simplicidade nas devoluções,

considerando que “a marca facilita bastante o processo de compra e torna a experiência mais simples e prática”.

O entrevistado nº 2, avaliou de forma semelhante, “plataformas bastante rápidas e eficazes”, referindo que não tem dificuldades na utilização e é tudo claro e objetivo. Considera “que a ZARA facilita o processo de compra” e “melhora a experiência de utilização”, mencionando que a marca cumpre os requisitos de conveniência que é esperado de uma loja.

O entrevistado nº 3, apesar de se descrever como um utilizador com “pouca literacia digital”, também classificou as funcionalidades como “rápidas e eficazes” reconhecendo que “nunca teve problemas” e que o sistema “funciona bem”. Foi dado ênfase ao carácter “familiar e prático” da plataforma, o que leva a utilizá-la ocasionalmente, mesmo não sendo um consumidor digital habitual.

Neste ponto foi demonstrado que existe uma perceção consistente e positiva de conveniência digital oferecida pela marca, porque todos concordaram que a ZARA, mesmo com as implementações de IA, mantém-se simples, rápida e direta, o que facilita a procura e reduz o esforço durante a experiência.

No complemento das entrevistas e tendo em consideração os questionários, a primeira dimensão, que é a personalização percebida, procurou avaliar até que ponto os consumidores reconhecem a capacidade da ZARA em adaptar as suas comunicações digitais, como recomendações de produtos, mensagens ou notificações, aos gostos, preferências e comportamentos individuais. Foram incluídos itens que abordavam a adequação das recomendações de produto, a perceção de que a marca conhece o estilo pessoal de cada utilizador e o impacto das mensagens personalizadas na vontade de comprar. O objetivo foi perceber se os consumidores interpretam a personalização mediada por IA como algo positivo, útil e relevante, ou se, pelo contrário, a associam a uma forma de automatismo excessivo.

A segunda dimensão, a conveniência percebida, centrou-se na avaliação da rapidez, clareza e facilidade de utilização dos canais digitais da ZARA, incluindo o site, a aplicação móvel e ferramentas baseadas em IA, como *chatbots*, pesquisa por imagem e recomendações automáticas. Esta dimensão permitiu compreender se os consumidores associam a presença da IA à simplificação dos processos de compra, à melhoria da navegação e à eficiência do contacto com a marca.

Por fim, a terceira dimensão analisou a experiência global com a ZARA em contexto *online*, tendo em conta o impacto geral da integração da IA na perceção de qualidade,

satisfação e confiança do consumidor. Foram incluídos itens que avaliavam a evolução positiva da experiência de compra ao longo dos anos, o grau em que a IA tornou o processo mais agradável e o nível de conforto com a utilização de dados pessoais para fins de personalização.

Em conjunto, estas três dimensões auxiliaram a captar uma visão ampla e integrada da forma como os consumidores experienciam a comunicação digital mediada por IA. O questionário procurou compreender a forma como os utilizadores interpretam os efeitos simbólicos e comunicacionais dessas tecnologias na sua relação com a marca, revelando percepções de personalização, conveniência e confiança que contribuem para definir a experiência digital global.

No perfil da amostra, a maioria dos inquiridos são jovens, do género feminino (*Figura 1*). Na frequência de compra, calculou-se quantos são compradores frequentes (“Uma vez por mês”, “Mais de uma vez por mês”) entre ocasionais (“Apenas uma vez no último ano”) (consultar *Figura 1*). A maioria dos inquiridos notou mudanças (“mudou muito” ou “mudou um pouco”). Os resultados parecem apoiar a premissa, de que a experiência está em evolução. Seguindo com os aspetos das mudanças, as opções mais selecionadas são “A navegação está mais rápida e intuitiva” e “As recomendações são mais relevantes”. Isto indica que as melhorias técnicas e de usabilidade são as mais perceptíveis. Na percepção da IA, muitos inquiridos responderam “Não tenho a certeza” ou “Não” à pergunta sobre se percebem o uso de IA (*Figura 2*). Isto é um contraste fascinante, os clientes sentem os resultados da IA (recomendações melhores, personalização), mas não têm consciência da tecnologia por trás. Isto fala sobre a integração “invisível” da IA.

Sendo assim, verifica-se uma tendência para que os compradores mais frequentes (que usam mais a plataforma) são os que mais notam a IA e avaliam melhor as recomendações. Esta correlação mostra que a exposição contínua leva a uma maior valorização das ferramentas digitais, também, os inquiridos mais jovens (18-30) sentem-se mais confortáveis com o uso dos seus dados para personalização, do que os mais velhos (“41 ou mais”).

Como tal, os inquiridos que notaram mudanças (“Sim, mudou muito”) são os que dão uma pontuação mais positiva à pergunta “No geral, a experiência de compra online na ZARA é hoje mais positiva...”, é uma correlação forte de que existe um impacto positivo das inovações.

A ZARA está a ter sucesso em implementar IA de uma forma que melhora a experiência sem que o consumidor médio precise de entender a tecnologia. Isto é um ponto forte da estratégia da marca. As médias das perguntas de concordância (escala 1-5) estão, na sua

maioria, na faixa neutra a positiva (3-4). No entanto, quando se pergunta sobre as funcionalidades usadas, as mais mencionadas são “Pesquisa por imagem”, “Sugestões de tamanho” e “Sistema de recomendação”. Isto significa que, embora as pessoas não classifiquem a experiência como “perfeita” (5), elas usam e dependem ativamente destas ferramentas.

O alto número de “Não tenho a certeza” sobre a percepção da IA é uma oportunidade crítica. Significa que a ZARA poderia comunicar melhor estas funcionalidades, talvez educando o cliente sobre como estas ferramentas os podem ajudar, aumentando assim a confiança e a percepção de valor.

Na questão, “As mensagens personalizadas aumentam a minha vontade de comprar?” houve novamente uma média de 3,5 em todas as faixas etárias, à exceção entre 25-30 anos que apenas é de 1,8 (*Figura 3*). Na questão “As notificações e as mensagens automáticas tornam a minha experiência mais prática” a média está entre 3,4 e 4,4, um valor positivo tendo uma maior confirmação no género masculino (*Figura 4*). Na questão “Sinto-me confortável com a forma como a ZARA utiliza os meus dados para personalizar a comunicação?” a média foi oscilou entre 2,8 e 3,8 o que significa que vêm este acesso aos dados de forma neutra maioritariamente (*Figura 5*). Na questão “No geral, a experiência de compra online na ZARA é hoje mais positiva do que há alguns anos?” em todas as faixas etárias foi superior a 3,95 o que significa que a implementação destas novas dinâmicas na comunicação digital da marca é levada de forma positiva pelos consumidores (*Figura 6*).

Num panorama macro caracterizado por mudanças vertiginosas, impulsionadas pela aceleração digital e por dinâmicas socioeconómicas globais, a capacidade de uma organização prosperar depende criticamente da sua compreensão do macroambiente que a rodeia. Este contexto externo, frequentemente volátil e complexo, enforma as estratégias, condiciona as operações e, em última análise, dita a relevância perante o consumidor. Para navegar com sucesso neste ecossistema, é imperativo dispor de ferramentas estratégicas que permitam uma leitura sistemática e estruturada destas forças externas.

É neste âmbito que se enquadra a análise PESTEL⁷, que consiste na análise da situação em seis aspetos, desde a política até as tendências culturais e à ecologia. Avalia se a influência de cada fator sobre o tema estudado será positiva ou negativa, como também avalia a intensidade dessa influência. A análise PESTEL não fornece um plano de ação pronto, mas é uma boa base para decisões estratégicas com um horizonte de planeamento de vários anos.

⁷ PESTEL – ferramenta estratégica usada para analisar o ambiente externo de uma organização.

Esta análise é utilizada em diversos contextos estratégicos, como na avaliação de riscos de mercado antes da entrada de uma marca num novo país, na identificação de tendências sociais e ambientais que possam impactar o posicionamento de uma organização. Áreas automóvel e tecnológicas, utilizam esta técnica, onde são previstos. efeitos e alterações nas regulamentações sobre veículos elétricos ou até normas de privacidade digital. Ajuda na compreensão de fatores culturais e macroeconómicos no mercado da moda que influenciam o comportamento de compra e a adoção de soluções digitais. É uma ferramenta que serve de suporte para a tomada de decisões estratégicas e permite prever cenários, alinhando práticas de comunicação.

Em um enquadramento analítico primordial que permite dissecar o macroambiente em seis dimensões fundamentais, político, económico, social, tecnológico, ecológico e legal. A adoção desta ferramenta no presente estudo não é meramente metodológica, mas sim estratégica. Ela proporciona a lente através da qual podemos examinar de que modo fatores externos amplos, desde regulamentações governamentais sobre dados e ética da IA até às expetativas culturais de personalização e sustentabilidade, estão a reconfigurar radicalmente o domínio da comunicação digital e a moldar a experiência do consumidor.

No contexto político, a ZARA opera em todo o mundo e deve cumprir uma complexa rede de regulamentações, como o GDPR⁸ na Europa, a LGPD⁹ no Brasil e outras leis locais. O uso da IA para personalização depende da recolha de enormes volumes de dados sobre os clientes. Qualquer violação ou uso indevido pode resultar em multas pesadas e danos à reputação.

Na variável económica previsto na secção, implementações de IA no relacionamento com o consumidor, a IA permite à ZARA otimizar de forma acentuada a sua cadeia de abastecimento, desde a previsão da procura até à gestão de inventário. Isto reduz excedentes, descontos e custos operacionais. Em períodos de incerteza, a capacidade da IA de prever mudanças nos padrões de consumo e adaptar rapidamente a produção é uma vantagem fundamental.

Na dimensão social, a mudança nas expetativas dos consumidores, onde os clientes modernos esperam um atendimento hiperpersonalizado, conveniente e instantâneo. A ZARA usa IA para atender a essas expetativas por meio de *chatbots*, recomendações relevantes e uma experiência integrada entre os canais *online* e *offline*. A sociedade tornou-se mais atenta

⁸ General Data Protection Regulation

⁹ Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

às questões ecológicas, como tal, a IA ajuda a ZARA a resolver esses problemas por meio de uma produção mais precisa e otimizando a sua logística.

Dando exemplos mais práticos, a Zara, líder em *fast-fashion*, enfrenta desafios para manter clientes satisfeitos à medida que crescem as expectativas por serviços personalizados. Estratégias baseadas em dados agregados não captavam preferências individuais, resultando em oportunidades de vendas perdidas e menor fidelização. A falta de recomendações personalizadas enfraqueceu a competitividade da mesma frente a retalhistas *online* com algoritmos centrados no cliente. Enfrentando assim, um desperdício de tecido e excesso de stock devido ao seu modelo de *fast-fashion*, impactando o ambiente e sujeitando a marca a possíveis multas.

Para reduzir resíduos e apoiar a meta de zero emissões líquidas até 2040, a empresa implementou soluções de IA, como otimização do corte de tecido, IA e câmaras que analisam padrões e defeitos, maximizando o aproveitamento do tecido. Previsão de procura, modelos de *machine learning* prevêm vendas por SKU¹⁰, cor e tamanho, permitindo produção mais precisa. Preços dinâmicos, com algoritmos que ajustam descontos e redistribuem stock, minimizando excedentes e por último, logística inversa e reciclagem, com artigos devolvidos, que são triados por IA para revenda, *upcycling*¹¹ ou reciclagem em fio regenerado. Como resultado, foi obtida a redução significativa de desperdícios, melhor alinhamento entre oferta e procura e menor impacto ambiental.

No espectro tecnológico, a ZARA já está a experimentar a realidade aumentada, por conseguinte, a IA generativa poderá ser utilizada no futuro para criar designs de vestuário ou marketing personalizado. A nível de prognóstico, a IA analisa dados de redes sociais, pesquisas e vendas para prever tendências com alta velocidade e precisão, aí a ZARA investe em robótica e tecnologias *RFID* para gerir inventários em tempo real.

No campo legal, o uso da IA para criar designs levanta questões complexas sobre direitos de autor. Em caso de falha do algoritmo de recomendações ou acidente envolvendo um sistema autónomo, surgem questões de responsabilidade legal e todas as transações envolvendo IA devem estar em conformidade com as leis da defesa do consumidor.

Por fim, na questão ambiental, a IA pode calcular as rotas de entrega mais eficientes, minimizando a pegada de carbono, previsões mais precisas da procura permitem produzir quantidades mais próximas das necessárias, reduzindo os resíduos.

¹⁰ *Stock Keeping Unit* – código único atribuído a cada produto para identificar no sistema de inventário.

¹¹ Processo de reutilização de materiais ou produtos descartados para criação de algo novo.

A revolução digital contemporânea reconfigurou, de forma profunda, as bases do relacionamento entre consumidores e mercado. Se, em 2010, apenas 5% das vendas retalhistas globais ocorriam em canais online (Rheude, 2025) em 2025 essa proporção ultrapassou 22%, atingindo 6,3 bilhões de dólares (Lin, 2025). Esta transformação acelerada resulta da convergência entre inovações tecnológicas, mudanças nas práticas sociais e reconfigurações económicas provocadas pela pandemia de COVID-19.

A pertinência deste estudo decorre da necessidade de analisar, de forma sistemática, os novos padrões de comportamento do consumidor moldados pela inteligência artificial, por estratégias omnicanal e pelo crescente apelo à sustentabilidade. Os dados indicam que 63% dos compradores que iniciaram o comércio eletrónico durante a pandemia mantiveram esse hábito, sinalizando a irreversibilidade das transformações digitais (Silveira, Nunes, Ribeiro, Silva, & Amaral, 2024).

A investigação demonstra que a transformação digital não se limita a aspetos tecnológicos do consumo, afeta, de modo profundo, sistemas de valores, processos cognitivos e motivações. As características centrais do novo modelo de comportamento do consumidor incluem maior literacia informacional, exigência de personalização, procura de conveniência e velocidade, preocupação ecológica e uso de interações omnicanal no processo de decisão de compra.

A transformação digital é um processo complexo que abrange dimensões sociais e inovações tecnológicas, não se reduzindo a uma suposta modernização técnica. Afeta fundamentos da consciência do consumidor, alterando mundividência, cognições e motivações. Produz-se, assim, um ecossistema multidimensional, onde o comportamento resulta da interação entre fatores macroeconómicos e preferências de grupos sociais específicos.

Na atual dimensão da economia digital, o comportamento do consumidor é marcado por necessidades dinâmicas, exigindo adaptação contínua a condições externas mutáveis. Estudos indicam que a transformação decorre não só de pressões externas, mas também de processos complexos de articulação entre mudança ambiental, aspetos mentais e valores.

Dentro deste cenário temos fatores-chave da transformação, sendo um deles, motores tecnológicos. A expansão da internet, das tecnologias móveis e da IA alterou radicalmente as formas de interação com informação e marcas. Estas tecnologias oferecem meios sem precedentes de pesquisa, comparação e escolha de bens e serviços. A IA e a aprendizagem automática tornaram-se centrais para analisar grandes volumes de dados, prever

comportamentos e otimizar estratégias, viabilizando experiências mais personalizadas e relevantes.

Fatores socioeconómicos, também contribuíram para mudanças nos padrões de comunicação e interação social, que influenciam a transformação do comportamento. As redes sociais tornaram-se espaços de formação de opinião, onde recomendações de amigos, influenciadores e outros utilizadores pesam no processo de decisão.

Do ponto de vista económico, o crescimento do e-commerce e o surgimento de novos modelos de negócio reconfiguraram o consumo. A pandemia acelerou estes processos, levando muitos consumidores a adotar compras e serviços digitais. Estudos mostram uso mais consciente de ferramentas digitais e maior preferência por formas seguras e convenientes de compra. Entre 2020–2021, as vendas online cresceram 32%, e 63% dos novos compradores digitais mantiveram o hábito (Statista, 2025).

Os consumidores estão mais informados graças ao fácil acesso a dados. Pesquisam, analisam opiniões e comparam características antes de comprar. Para 87% dos consumidores, o processo inicia-se online, 71% comparam preços no próprio ponto de venda com dispositivos móveis (Alaimo, 2018).

Este aumento de literacia promove criticidade face à publicidade, o público filtra informações, distingue fontes credíveis e exige maior transparência das marcas. A personalização tornou-se condição necessária do relacionamento. Espera-se comunicação individualizada, ancorada no histórico de interação. Lojas online analisam histórico de navegação e compras para propor ofertas pertinentes, empresas que usam IA para análise comportamental aumentam a conversão em 20–30%. A personalização estende-se a conteúdos, mensagens e design das plataformas, 80% dos consumidores têm maior propensão a comprar as marcas que oferecem experiências personalizadas (Marketing, 2018).

As redes sociais alteraram a formação de opinião. Os relatos e avaliações tornaram-se cruciais, onde se consolidou uma ecologia de *reviews*, *ratings* e análises com impacto direto no comportamento.

As gerações digitais valorizam rapidez e conveniência. O e-commerce e a entrega rápida ganharam preponderância pelo processo de compra ágil. A omnicanalidade tornou-se expectativa padrão, os consumidores querem transitar sem fricção entre canais (online, offline, apps), com qualidade consistente e memória de contexto.

Aspeto	Síntese da transformação
Informação e pesquisa	Procura ativa online (opiniões, comparações, especialistas); acesso massivo a dados; caminho de decisão não linear.
Expetativas	Imediatismo, conveniência (pagamento <i>online</i> , entrega), personalização (ofertas, conteúdos) e experiência omnicanal fluída.
Comunicação e interação	Migração para canais digitais (redes, mensagens, <i>chat</i>); expetativa de resposta rápida; expressão pública de experiências (<i>reviews</i>).
Processo de compra	Crescimento de <i>e-commerce</i> e <i>m-commerce</i> ¹² ; novos modelos (subscrições, <i>sharing</i>); formatos híbridos (<i>click-and-collect</i>).
Lealdade à marca	Mais dinâmica, dependente de <i>customer experience</i> , valores e personalização; maior facilidade de <i>switching</i> ¹³ .
Fontes de influência	Menor confiança na publicidade tradicional; maior peso de <i>reviews</i> , recomendações e UGC ¹⁴ .
Consciência	Mais atenção à ética, responsabilidade social, sustentabilidade e proteção de dados pessoais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 - Aspetos-chave da mudança do comportamento do consumidor na transformação digital.

A transformação digital exerceu impacto revolucionário sobre o *e-commerce*. A literatura confirma correlação positiva entre digitalização e desenvolvimento do comércio eletrónico. Os consumidores habituaram-se às compras online, valorizando conveniência, variedade e comparação de preços.

A pandemia atuou como catalisador, acelerando a migração para o digital. Mesmo após o levantamento de restrições, muitos mantiveram o hábito, o que revela a persistência das mudanças.

A lealdade digital assume novas características: consumidores mais conscientes das ferramentas digitais preferem marcas que garantem segurança e comodidade. Cibersegurança

¹² *E-commerce*, é uma compra num site em qualquer dispositivo com Internet, o *m-commerce* é uma compra num dispositivo móvel, trás mobilidade, rapidez e pagamentos móveis e por último o *s-commerce*, utiliza as redes sociais (compra Instagram).

¹³ Switching nesta componente, refere-se à mudança de comportamento ou de preferência por parte do consumidor, ou seja, quando ele “muda de canal”, marca, plataforma ou serviço.

¹⁴ UGC (*User-Generated Content*), refere-se a qualquer tipo de conteúdo (texto, imagem, vídeo, avaliação, comentário, etc.) criado e partilhado por utilizadores comuns, e não pela própria marca.

e proteção de dados tornaram-se fatores decisivos de lealdade. A lealdade está também associada à qualidade da experiência omnicanal. Marcas que integram eficazmente presenças online e offline têm maior probabilidade de captar e reter clientes fiéis.

4.3 Limitações e investigação futura

O objetivo deste estudo foi analisar detalhadamente a ZARA na Internet, utilizando um questionário e três entrevistas com pessoas de diferentes gerações, que analisaram a percepção da personalização, a conveniência e a experiência geral. Embora este método proporcione foco e profundidade, também tem as suas desvantagens: os resultados devem ser considerados como dados situacionais e não como uma regra universal para outras marcas, setores ou regiões, uma vez que se trata de um caso específico num determinado momento. A natureza transversal da recolha de dados reflete o momento correspondente à realidade observada, mas não acompanha a trajetória das mudanças. Num ecossistema tecnológico que é atualizado regularmente (incluindo o site, a aplicação, os mecanismos de recomendação, os *chatbots*), isso pode significar que pequenas mudanças subsequentes alterarão parcialmente a experiência que descrevo aqui.

A amostra, composta principalmente por jovens e mulheres, foi obtida com métodos não probabilísticos, o que pode implicar uma predominância de consumidores com maior familiaridade e frequência de uso destas tecnologias digitais. Embora se pretendesse alcançar diversidade, compreende-se que existe um padrão natural de seleção: aqueles que respondem e participam são geralmente mais acessíveis, mais atentos ao ambiente online e, muitas vezes, mais dispostos a experimentar novas funcionalidades. Verificaram-se diferenças entre pessoas com idades entre 18 e 30 anos e 41 anos ou mais, diferenças essas informativas, mas de carácter exploratório, dado que a dimensão da amostra não permite uma análise estatisticamente robusta dos diferentes grupos etários.

Outra limitação está relacionada com o tipo de dados recolhidos. Tanto nas entrevistas como nos questionários, recorreu-se à percepção e à memória, o que leva a distorções previsíveis, tais como a tendência para responder de forma socialmente aceitável a questões delicadas (por exemplo, privacidade), esquecimento de escolhas e associações instantâneas. Empreendeu-se suavemente através de técnicas de linguagem neutra, uma ordem equilibrada de perguntas e garantias de anonimato, mas sem a possibilidade definitiva de eliminar completamente esses efeitos. Acresce a isso a complexidade dos conceitos base em análise:

conveniência, personalização e experiência geral, que são conceitos multifacetados, com uma natureza de difícil operacionalização empírica.

Apesar de terem sido utilizadas escalas de resposta clara (1–5) e de os valores médios se situarem consistentemente na faixa neutra-positiva (3–4), reconhece-se a existência de alguma margem de erro na fiabilidade e credibilidade. Isto deve-se ao facto de, ao utilizar o mesmo instrumento para medir várias variáveis ao mesmo tempo, poder haver algumas diferenças metodológicas gerais, e influenciar a consistência internas das respostas.

A inteligência artificial como invisível constitui outra característica relevante de análise, que é simultaneamente uma vantagem e uma limitação. Mesmo quando descrevem os efeitos típicos dos sistemas de recomendação, pesquisa por imagens ou sugestões de tamanho, muitos participantes não têm a consciência se a ZARA utiliza IA. Isso confirma que a tecnologia é utilizada de forma impercetível: os seus efeitos são experienciados, mas o seu funcionamento é raramente objeto de reflexão. Essa invisibilidade dificulta uma análise minuciosa da relação entre o conhecimento das tecnologias, a confiança e a percepção do valor. Na ausência de um indicador válido de literacia digital, essa relação permanece hipotética, embora, idealmente, devesse ser comprovada empiricamente.

Reconhece-se que há outra limitação relacionado com a falta de dados comportamentais. Não foi possível aceder a informações provenientes de testes A/B, funis de cliques, registos de navegação ou histórico de transações por segmento. Isto impede a verificação cruzada entre os dados observados e os dados declarados, além de limitar a capacidade de identificar com precisão a contribuição específica para a experiência do consumidor. Por exemplo, é difícil determinar com segurança a influência relativa da recomendação da influência do *chatbot* ou da influência da pesquisa por imagem na satisfação final. Os resultados apresentados devem ser interpretados de forma prudente, são destacados padrões e associações consistentes, mas não permite estabelecer uma relação de causa e efeito.

Por fim, em vez de recorrer a provas diretas, o contexto com fontes secundárias e a análise PESTEL serviram como enquadramento interpretativo. As estatísticas utilizadas dependem do período temporal e da metodologia de recolha e não devem ser consideradas como uma extensão automática dos dados empíricos obtidos. Para além do material recolhido, esse contexto foi utilizado para definir problema de investigação, a sua explicação e a sua formulação teórica.

Apesar destas limitações, foram adotadas medidas para melhorar a consistência e a credibilidade dos resultados apresentados: reforçou-se os sinais convergentes através da triangulação quantitativa e qualitativa; manteve-se a transparência em relação a potenciais

distorções; e interpretou-se de forma crítica a experiência, conveniência e personalização. Futuramente, esta investigação poderá vir a ser aprofundada em diferentes direções: amostra probabilística (ou, pelo menos, estratificada), permitindo comparações confiáveis por idade, sexo e frequência de compras; a integração de dados observacionais, como cliques, devoluções e tempo de visualização, para confirmar a percepção pelo comportamento; um desenho longitudinal para acompanhar a evolução da experiência à medida que novas funcionalidades de IA são implementadas na ZARA e experiências controladas que isolam o efeito de cada funcionalidade (recomendações, *chatbot*, pesquisa por imagem).

Além disso, acrescentaria medidas claras de literacia digital e sensibilidade às questões de privacidade, uma vez que é plausível supor que elas desempenham um papel importante como moderadoras nas relações entre valor percebido, confiança e tecnologia invisível.

De um ponto de vista geral, estas limitações não enfraquecem os resultados, pelo contrário, contribuem para a sua robustez interpretativa. De acordo com o estudo, os consumidores consideram a experiência digital prática, rápida e, em geral, enriquecidas pelas ferramentas baseadas em inteligência artificial, embora isso não implique necessariamente que essas ferramentas sejam, em todos os casos, as mais adequadas. A investigação oferece, um ponto de partida sólido, sustentado por uma consciência crítica das limitações e aberto a uma interação empírica mais subtil à medida que a tecnologia e os hábitos dos consumidores evoluem. Em síntese, os resultados sugerem que os consumidores obtiveram um efeito positivo das mudanças na comunicação digital com a ajuda de ferramentas de IA.

Capítulo 5

Conclusões

Esta dissertação, intitulada “Inteligência Artificial e Comunicação Digital: Mudanças na Experiência do Consumidor, o caso da ZARA”, teve como objetivo central analisar criticamente a influência da IA na comunicação digital da ZARA em contextos de *e-commerce*, focando-se nas dimensões da personalização percebida e da conveniência percebida da experiência do consumidor.

A relevância acadêmica reside na contribuição para a compreensão crítica das implicações da IA na construção da experiência do consumidor, superando visões simplistas ao articular a observação de padrões coletivos com a interpretação subjetiva das experiências individuais, o que justifica a abordagem metodológica mista adotada. A IA consolidou-se como um instrumento com potencial para alterar profundamente os modos de interação entre organizações e indivíduos, o que é particularmente visível no retalho da moda *online*, onde a comunicação digital é marcada pela interatividade, instantaneidade e personalização.

A investigação confirmou que a transformação do comportamento do consumidor na era digital é multifacetada e complexa, exigindo que os consumidores sejam mais informados, exigentes e que esperem maior personalização, conveniência, rapidez e ética por parte das marcas. A IA emergiu como um mediador simbólico na comunicação digital, com especial relevância no retalho da moda.

Através do estudo de caso da ZARA, que utilizou uma abordagem metodológica mista (entrevistas qualitativas e questionário quantitativo a 97 participantes), verificámos o impacto da IA na eficiência operacional e liderança de mercado. A ZARA aumentou consideravelmente a sua eficiência e capacidade de resposta operacional ao integrar a análise de dados baseada em IA na gestão de *stocks* e na previsão da procura. A IA apoia as operações centrais, como a otimização da cadeia de abastecimento, a previsão de tendências e os preços dinâmicos. Essa agilidade e precisão garantem que a ZARA se mantenha na vanguarda da indústria do *fast-fashion*.

A hipótese de que a IA contribui para uma maior personalização percebida da experiência do consumidor foi apoiada pelos resultados. A personalização como valor, revolucionou a estratégia de envolvimento com o consumidor da ZARA, aumentando a lealdade e a satisfação do comprador. Os entrevistados reconheceram a adaptação contínua das comunicações e notificações às suas preferências.

Os inquiridos e entrevistados reconheceram a adaptação contínua das comunicações e notificações às suas preferências. A personalização é associada a uma experiência prática e ágil, facilitando tarefas e tornando o processo de compra mais fluído e interessante. Ferramentas como os sistemas de recomendação de produto, sugestões de tamanho e pesquisa por imagem foram ativamente mencionadas e utilizadas. A personalização, embora seja uma estratégia de conversão, é interpretada pelo consumidor como um valor acrescido, transmitindo uma sensação de proximidade e reconhecimento, levando a uma satisfação superior quando a mensagem é percebida como relevante.

A experiência aprimorada, onde a personalização é associada a uma experiência prática e ágil. As recomendações personalizadas aumentaram o valor médio da receita de compras e estimularam oportunidades de vendas cruzadas.

O conforto com dados, onde embora a personalização envolva riscos de intrusão, os entrevistados consideraram a comunicação da marca adequada e ténue, sem referir uma invasão do espaço pessoal. Os inquiridos mais jovens (18-30 anos) demonstraram maior conforto com o uso dos seus dados para fins de personalização.

Os resultados confirmaram também a hipótese de que os consumidores valorizam a conveniência percebida proporcionada pelas soluções de IA, especialmente nos processos de compra e recomendação de produtos.

Onde a fluidez e a rapidez das plataformas digitais da ZARA (site e aplicação) foram classificadas como fáceis de usar, intuitivas e eficientes. A rapidez nos tempos de resposta, a facilidade na pesquisa de produtos e a simplicidade nas devoluções foram destacadas, o que torna a experiência mais simples e prática.

O suporte da IA com ferramentas como o *click and go* e os canais de ajuda ao cliente (*chatbot*) garantem uma presença constante de ajuda e a perceção de praticidade do serviço. As notificações e mensagens automáticas foram consideradas positivamente como elementos que tornam a experiência mais prática (média entre 3,4 e 4,4).

A experiência global e impercetibilidade da IA, no geral, a implementação de novas dinâmicas na comunicação digital da ZARA é vista de forma positiva pelos consumidores. A maioria dos inquiridos notou mudanças positivas, como uma navegação mais rápida e intuitiva e recomendações mais relevantes. No entanto, verificou-se que a IA está a ser implementada de forma “invisível”. Muitos inquiridos responderam “Não tenho a certeza” ou “Não” sobre se percebem o uso de IA. Este é um contraste interessante, os clientes sentem os resultados da IA (melhores recomendações), mas não têm consciência da tecnologia subjacente. A IA funciona como um dispositivo comunicacional que molda as mensagens e

estrutura a experiência individual, mas sem substituir a curadoria humana ou a estética minimalista da marca.

Nas limitações e implicações futuras, apesar do forte apoio às hipóteses, persistem preocupações e nuances. A principal limitação reside na questão da transparência dos processos e do uso de dados. O alto número de “Não tenho a certeza” sobre a percepção da IA sugere uma oportunidade para a ZARA comunicar melhor as funcionalidades de modo a aumentar a confiança e a percepção de valor.

A amostra, de carácter exploratório, não é probabilística nem representativa da população portuguesa, sendo composta maioritariamente por jovens e mulheres, o que reflete uma maior familiaridade com o *e-commerce* da marca. Outra limitação metodológica reside no uso de dados de percepção e memória, o que não permite estabelecer uma relação robusta de causa e efeito entre a funcionalidade de IA e a satisfação final. O fenómeno da IA invisível dificulta a análise da relação entre o conhecimento das tecnologias, a confiança e o valor percebido.

A investigação futura poderá aprofundar-se através de amostras mais representativas, integrando dados comportamentais (como funis de cliques) para validar as percepções declaradas e adicionando medidas de literacia digital, o que é crucial dado que a tecnologia invisível dificulta a análise da relação entre conhecimento, confiança e valor percebido.

Em suma, a dissertação conclui que a IA tem um papel relevante na mediação da comunicação digital da ZARA, melhorando significativamente a experiência do consumidor nas dimensões de conveniência e personalização. A capacidade da marca de combinar avanços tecnológicos com o seu modelo único de *fast-fashion* permite-lhe manter a sua liderança no mercado global. Este estudo assume um carácter exploratório, fornecendo uma base sólida para futuras investigações sobre a simbiose entre tecnologia e comunicação no contexto do retalho.

Referências Bibliográficas

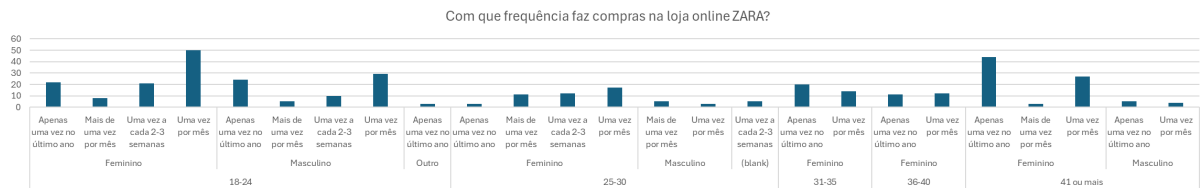
- Adidas. (16 de novembro de 2022). *Virtual Gear for New Realities: adidas Originals launches inaugural NFT wearables collection*. Obtido de Adidas News: <https://news.adidas.com/originals/virtual-gear-for-new-realities--adidas-originals-launches-inaugural-nft-wearables-collection/s/b9c13f73-b7b4-412f-9e19-f8a4d9781621>
- Alaimo, D. (15 de agosto de 2018). *87% of shoppers now begin product searches online*. Obtido em 1 de outubro de 2025, de Retaildive: <https://www.retaildive.com/news/87-of-shoppers-now-begin-product-searches-online/530139/>
- Alwan, S. Y., Hu, Y., Asbahi, A. A., Harazi, Y. K., & Harazi, A. K. (4 de fevereiro de 2023). Sustainable and resilient e-commerce under COVID-19 pandemic: a hybrid grey decision-making approach. *Environ Sci Pollut Res Int.*, 30.
- Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in human behavior*,.
- Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2016). Brand Public. *Journal of consumer research*, 727-748.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico Série II*, CICS.NOVA.
- Baldi, V. (2024). *Otimizados e Desencontrados. Ética e Crítica da Incoscência Artificial*. Braga: Húmus.
- Bardin, L. (s.d.). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Cao, J. (2024). Enabling ZARA's Operational Innovation and Value Creation with Artificial Intelligence. 86 , pp. 81-87.
- Cardoso, G. (2023). *A comunicação da comunicação. As pessoas são a mensagem*. Mundos Sociais.
- Castels, M. (2009). *Communication Power: Mass Communication, Mass Self-Communication and Power Relationships in the Network Society*. Media ans Society.
- Chepur, J., & Bellamkonda, R. (2019). Examining the conceptualizations of customer experience as a construct . *Academy of Marketing Studies Journal* , 1-9.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* . Almedina.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* . Sage publications.

- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world*. Harvard Business Review.
- Europeia, C. (2019). *Orientações Éticas para uma IA de Confiança (Ethics Guidelines for Trustworthy AI)*. Bruxelas .
- Følstad, A., Nordheim, C. B., & Bjørkli, C. A. (2018). What makes users trust a chatbot for customer service? An exploratory interview study. *International Conference on Internet Science* (pp. 194-208). Cham : Springer International Publishing.
- Giannini, S. (2023). *Reflexiones sobre la IA generativa y el futuro de la educación*. UNESCO.
- Gnewuch, U., Morana, S., Adam, M., & Maedche, A. (2018). *Faster is Not Always Better: Understanding the Effect of Dynamic Response Delays in HumanChatbot Interaction*.
- Gomes, G. (2024). AI for Retail: How Zara Leads in Fast Fashion Innovation. *CTO Magazine*.
- Gucci. (27 de maio de 2022). *Welcome to Gucci Town*. Obtido de Gucci: https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci-town-on-roblox?srltid=AfmBOopQHqkVZmzbuOllx8R8zmlrreb_LNjv6cacxhen7-G6CYpkdBfc
- Ha, J. (2021). *Zara Strategic Analysis* . Honors Program Honors Program: Theses.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (maio de 2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 155-172.
- Huang, M.-H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The Feeling Economy: Managing in the Next Generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4).
- Inditex. (16 de março de 2022). Obtido de Inditex FY21 revenues grow 36% to €27.7bn: <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/press/news-detail/d2d4c366-2854-476d-8b70-f875e2438c9a/inditex-fy21-revenues-grow-36-to-277bn>
- INDITEX. (2024). *INDITEX GROUP ANNUAL REPORT 2024*.
- Inditex. (12 de março de 2025). Obtido de FY2024 Results: <https://www.inditex.com/itxcomweb/aq/en/press/news-detail/6f8d8db5-4d7a-43db-91b9-0c38065aec1e/fy2024-results>
- Jannach, D., Shalom, O. S., & Konstan, J. A. (2019). *Towards More Impactful Recommender Systems Research*. ImpactRS@ RecSys.
- Joshi, A., Pal, D. K., Kale, S., & Chandel, S. (janeiro de 2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.

- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). *Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*. (Vol. 62). Business Horizons.
- Kawamura, Y. (2018). *Fashion-ology: An introduction to fashion studies* . Bloomsbury Publishing.
- Kuuru, T.-K., Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L., & Helander, N. (2020). Society as an interaction space: A systemic approach. Em *Emotions in customer experience*. Springer Nature Singapore.
- Kyoungah, S., & Seunghee, S. (2019). A Study on the Characteristics and Social Values of Vegan Fashion in H&M and Zara. *Journal of Fashion Business*, 23(6), 86-100.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey . *Journal of Marketing*, 69-96.
- Lin, Y. (setembro de 29 de 2025). *Global Ecommerce Sales Growth Report (2025) Reference*: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales>. Obtido de Shopify: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales>
- Liu, S., Huang, Y., & Pan, Q. (2024). *Analyzing the Strategic Impact of Zara's Branding Strategies on Consumer Engagement and Market Position* .
- Marketing, E. (9 de janeiro de 2018). *New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences*. Obtido em 5 de setembro de 2025, de Epsilon: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences>
- Meijas, U. A., & Couldry, N. (2019). Datafication. *Internet policy review*.
- Moura, S. P. (2022). *O impacto da Inteligência Artificial no Customer Journey: Estudo de caso Zara*. Porto .
- Pachoulakis, I., & Kapetanakis, K. (2012). Augmented reality platforms for virtual fitting rooms . *The International Journal of Multimedia & Its Applications (IJMA)* Vol.4,, 35-44.
- Pantano, E., & Pizzi, G. (2020). Forecasting artificial intelligence on online customer assistance: evidence from chatbot patents analysis. *Journal of Retailing and Consumer Service*.

- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 63-77.
- Reuters, T. (2023). *The State of Corporate ESG 2023: How Companies Are Embracing ESG for Resilience and Growth*. Toronto: Thomson Reuters.
- Rheude, J. (8 de julho de 2025). *Ecommerce growth from 2010 to 2020*. Obtido de Red Stag Fulfillment: <https://redstagfulfillment.com/2010s-ecommerce-growth-decade/>
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 53-67.
- Schwager, A., & Meyer, C. (fevereiro de 2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Obtido em 1 de outubro de 2025, de <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Sentence, R. (28 de março de 2024). *Starbucks Odyssey: What the short-lived NFT beta tells us about loyalty schemes*. Obtido de Econsultancy: <https://econsultancy.com/starbucks-nft-loyalty-lessons/>
- Silveira, B. L., Nunes, T. S., Ribeiro, J. S., Silva, W. L., & Amaral, L. A. (2024). A Influência da Pandemia de COVID-19 no consumo de e-commerce. Obtido em 14 de setembro de 2025
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2018). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach . *International Journal of Business and Management Vol. 13*, 85-109.
- Statista. (24 de junho de 2025). *Retail e-commerce sales worldwide from 2022 to 2028*. Obtido em 20 de setembro de 2025, de Statista Research Department: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Sull, D. N., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy review*.
- Viswanathan, J. (2024). Artificial Intelligence: Transforming the Future of Retail. *International Journal of Science and Research*, 174-178.
- Wortel, C., Vanwesenbeeck, I., & Tomas, F. (4 de novembro de 2024). Made with Artificial Intelligence: The Effect of Artificial Intelligence Disclosures in Instagram Advertisements on Consumer Attitudes. *Emerging media* , 2(3), pp. 547-570.
- Zhang, E. (2024). *Behind Zara's success: An analysis of brand marketing and management in fast fashion* .
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.

Anexos



Fonte: Elaborado pela autora.

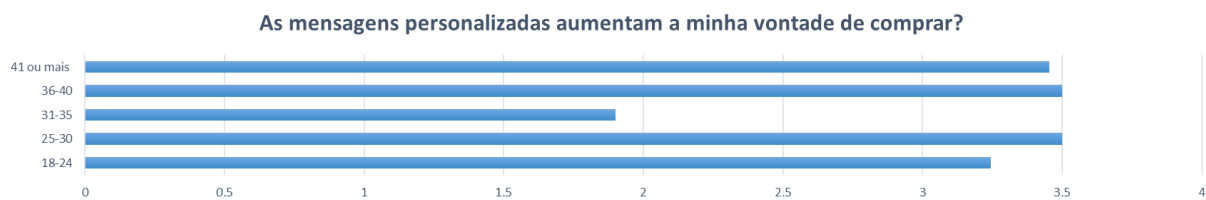
Figura 1 – Respostas ao questionário sobre: Com que frequência compra na ZARA?

Tem percebido o uso de Inteligência Artificial na comunicação digital da ZARA? (recomendações, chatbots, notificações)? (0 ponto)



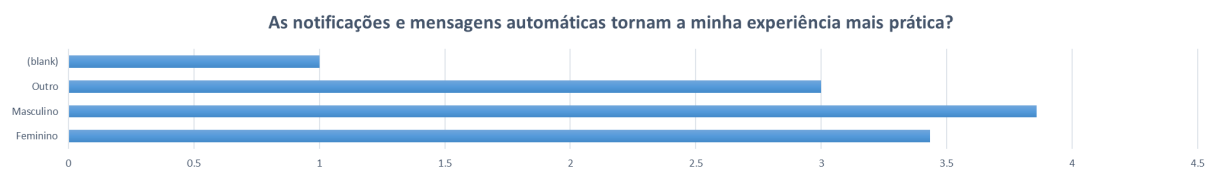
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 - Respostas ao questionário sobre: Tem percebido o uso de Inteligência Artificial na comunicação digital da ZAR? (recomendações, chatbots, notificações)?



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3 - Respostas ao questionário sobre: As mensagens personalizadas aumentam a minha vontade de comprar?



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 - Respostas ao questionário sobre: As notificações e mensagens automáticas tornam a minha experiência mais prática?



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5 - Respostas ao questionário sobre: Sinto-me confortável com a forma como a ZARA utiliza os meus dados para personalizar a comunicação?



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 6 - Respostas ao questionário sobre: No geral, a experiência de compra online na ZARA é hoje mais positiva do que há alguns anos?