



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
NA REPUTAÇÃO DE MARCAS DE LUXO: ESTUDO DE CASO
L'ORÉAL PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica e
Liderança

Por

Ricardo Manuel dos Santos da Cruz Ramos Martins

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro, 2025



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA
REPUTAÇÃO DE MARCAS DE LUXO: ESTUDO DE CASO L'ORÉAL
PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Ricardo Manuel dos Santos da Cruz Ramos Martins

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor João Simão

Setembro, 2025

Resumo

A presente dissertação procurou compreender e analisar a relevância das Relações Públicas e da Inovação Tecnológica na construção da reputação de marcas de luxo, tendo como principal objeto de estudo uma organização de prestígio no mundo da beleza e da cosmética: a L'Oréal Portugal. A investigação procurou entender de que forma a Inovação Tecnológica é incorporada nas estratégias de comunicação e de relações públicas, de forma a entender como influencia a perceção e o comportamento do consumidor.

Neste sentido, sucedeu-se à realização de um Inquérito por Questionário, o qual permitiu identificar que tendências, conhecimentos e valorizações eram atribuídos às ferramentas digitais inseridas no segmento do luxo. Os resultados revelaram que os consumidores entendem as Inovações Tecnológicas como um pilar estratégico de destaque e potenciador, com capacidade de transformar a realidade organizacional e a perceção de reputação de uma organização ou de uma marca.

A investigação conclui que, no caso da L'Oréal Portugal, a reputação das marcas de luxo não depende apenas dos elementos históricos e tradicionais, mas, também, das estratégias associadas às Inovações Tecnológicas.

Palavras-chave: Relações Públicas; Inovação Tecnológica; Reputação; Luxo; L'Oréal Portugal

Abstract

This dissertation aimed to understand and analyse the relevance of Public Relations and Technological Innovation in the construction of luxury brand reputation, taking a prestigious organisation: L'Oréal Portugal, as the subject of study. The research sought to examine how Technological Innovation is incorporated into communication and public relations strategies, in order to understand how it influences consumer perception and behaviour.

To this end, a questionnaire survey was conducted, which allowed for the identification of trends, knowledge, and appreciation attributed to digital tools within the luxury segment. The results revealed that consumers perceive Technological Innovations as a distinctive strategic pillar, capable of transforming organizational reality and enhancing the perceived reputation of a brand.

It can thus be concluded that, in the case of L'Oréal Portugal, the reputation of luxury brands depends not only on historical and traditional elements but also on strategies associated with Technological Innovations.

Keywords: Public Relations; Technological Innovation; Reputation; Luxury; L'Oréal Portugal

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a quem esteve sempre ao meu lado e tornou possível a concretização deste percurso. Desta forma, o primeiro agradecimento é dedicado à minha mãe. Foi sempre quem me ensinou que o céu nunca é o limite e que é sempre possível ir além-fronteiras, sem o apoio incondicional da minha mãe não teria chegado até aqui e, certamente, se não fosse o meu maior exemplo de determinação e força, não teria construído o meu caminho na área da Comunicação.

De igual modo, quero agradecer à minha irmã que, mesmo estando longe, nunca duvidou das minhas capacidades e cujo incentivo contante fez com que a distância não se fizesse sentir. Também expresso o meu profundo agradecimento ao meu pai e a toda a restante família, pelo carinho e por torcerem sempre pelo meu sucesso.

Quero, também, deixar o meu sincero agradecimento e reconhecimento ao meu orientador Professor Doutor João Simão, pela disponibilidade e preocupação constantes e por me ter acompanhado neste caminho com rigor e exigência, desafiando-me sempre a ir mais longe e a atingir a excelência. Obrigado pela sua qualidade profissional exímia e pelo exemplo a seguir que representa, foi certamente uma grande inspiração ao longo de todo este caminho.

Por último e não menos importante, a todos os meus amigos por sempre acreditarem em mim. Mas, sobretudo, um obrigado sentido à minha amiga para a vida, Margarida Simões, pelo incentivo incansável, pela motivação incondicional e por ajudar-me a sentir menos solitário ao longo deste percurso.

Epígrafe

“To create something exceptional your mindset must be
relentlessly focused on the smallest detail.”

Giorgio Armani

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	iv
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	ix
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	4
Capítulo 1 – Uma Abordagem às Relações Públicas e à Reputação	4
1.1. Relações Públicas – Conceito	4
1.1.1. Dificuldades de Definição	4
1.1.2. Principais Definições	7
1.1.3. Evolução do Conceito	9
1.2. Relações Públicas na Atualidade	12
1.2.1. Ligação com Identidade Organizacional	12
1.2.2. Visão Estratégica das Relações Públicas	14
1.2.3. Principais Áreas de Intervenção	16
1.3. Importância do Profissional de Relações Públicas	17
1.4. Tendências Atuais em Relações Públicas	19
1.5. Relações Públicas e o Digital	20
1.6. Reputação – Conceito	24
Capítulo 2 – Comunicação e Inovação	26
2.1. Conceito e Evolução de Comunicação e Inovação Tecnológica	26
2.2. Tecnologias Disruptivas na Comunicação	29
2.2.1. Inteligência Artificial	31
2.2.2. Realidade Virtual	33
2.2.3. Realidade Aumentada	34
2.2.4. Metaverso	35
2.3. A Contribuição das Plataformas Digitais e das Redes Sociais na Reputação das Marcas	38
2.4. Desafios Emergentes na Comunicação	41

Capítulo 3 – Setor do Luxo.....	44
3.1. Enquadramento do Setor	44
3.2. Conceito de Luxo	47
3.3. Enquadramento do Perfil do Consumidor	49
3.4. Comunicação em Contexto de Luxo	53
Parte II – Estudo Empírico	57
Capítulo 4 – Metodologia.....	57
4.1. Relevância do Tema.....	57
4.2. Questão de Investigação.....	58
4.3. Objetivos de Investigação	58
4.4. Estratégia Metodológica.....	59
4.5. Técnicas de Recolha de Dados.....	60
4.5.1. Inquéritos por Questionários	60
4.6. Questões Éticas da Investigação	62
Capítulo 5 – Estudo de Caso: L’Oréal	63
5.1. Descrição da Marca L’Oréal	63
5.2. Estratégia de Comunicação da L’Oréal.....	69
5.2.1. Posicionamento do Grupo	69
5.2.2. Público-Alvo	70
5.2.3. Responsabilidade Social e Corporativa.....	71
5.2.4. Redes Sociais	75
5.3. Aplicações da Tecnologia no Universo L’Oréal Luxe.....	76
5.3.1. Lancôme: HAPTA	78
5.3.2. Yves Saint Laurent Beauty: Scent-Sation	81
5.3.3. Shu Uemura: 3D shu:brow	84
5.4. Apresentação dos Resultados Inquérito por Questionário	87
5.4.1. Caracterização da Amostra.....	87
5.4.2. Perfil do Consumidor	90
5.4.3. Cruzamento entre Experiência de Compra e Perceção da Comunicação Inovadora da L’Oréal	94
5.4.4. Cruzamento entre Género e Importância Atribuída à Inovação Tecnológica...97	
5.4.5. Cruzamento entre Investimento Tecnológico e Perceção de Reputação.....99	

5.6. Discussão de Resultados	100
5.6.1. Objetivo 1	101
5.6.2. Objetivo 2	103
5.6.3. Objetivo 3	106
Conclusão	110
Referências Bibliográficas	112
Apêndices	132

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Os Quatro Modelos das Relações Públicas (Grunig & Hunt, 1984: 22).....	10
Tabela 2 - Contas das redes sociais da L’Oréal e o número de seguidores até à data 7 de setembro de 2025	75

Índice de Figuras

Figura 1 - Investimento global total em inteligência artificial corporativa de 2015 a 2022 (Statista, 2023)	32
Figura 2 - Análise Global em Metaverso entre 2022 e 2030 (Statista, 2024).....	36
Figura 3 - Interesse Global em Realidade Virtual entre 2018 e 2030 (Grand View Research, 2023).....	37
Figura 4 - Modelo de Consumo de Marcas de Luxo (Ko et al., 2019)	46
Figura 5 - Principais Grupos Cosméticos a Nível Internacional (L'Oréal S.A., 2025) ..	64
Figura 6 - Peso das Vendas Líquidas por Zona Geográfica nos Últimos Três Anos (L'Oréal S.A., 2025)	65
Figura 7 – Portefólio do Grupo (L'Oréal S.A., 2025).....	66
Figura 8 - Vendas por Divisão e Região (L'Oréal S.A., 2025).....	67
Figura 9 - Resultados do Primeiro Semestre de 2025 (L'Oréal S.A., 2025).....	68
Figura 10 - Evolução de Vendas Trimestral e Anual (L'Oréal S.A., 2025).....	68
Figura 11 - Resultados de Responsabilidade Social e Ambiental em 2024 (L'Oréal S.A., 2025)	71
Figura 12 - Redução de Materiais da fragrância La Vie Est Belle Elixir da Lancôme (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho).....	73
Figura 13 - Redução de Materiais do batom Spike da Valentino (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho).....	73
Figura 14 - Publicações do Grupo nas suas Redes Sociais (Instagram e LinkedIn)	74
Figura 15 - Dispositivo HAPTA Lancôme (L'Oréal, 2023)	79
Figura 16 - Publicação do Hapta Lancôme na rede social do Grupo (Instagram)	80
Figura 17 - Website da marca a promover o Hapta Lancôme (Website).....	80
Figura 18 - Exposição do Hapta Lancôme em Ponto de Venda Oficial da Marca (Café de La Rose Lancôme, Paris)	81
Figura 19 - YSL Scent-Sation (L'Oréal, 2022).....	82
Figura 20 - Publicação do YSL Scent-Sation na rede social do Grupo (Instagram).....	83
Figura 21 - Website oficial da marca a promover o YSL Scent-Sation (Website)	83
Figura 22 - 3D shu:brow (L'Oréal, 2023).....	85
Figura 23 - Website do Grupo a promover o 3D shu:brow (Website).....	85
Figura 24 - Publicação do 3D shu:brow no Instagram do Grupo (Instagram).....	86
Figura 25 - Questão 1 – “Tem nacionalidade portuguesa?” (Fonte: SPSS).....	88

Figura 26 - Questão 2 – “Qual o seu gênero?” (Fonte: SPSS).....	88
Figura 27 - Questão 3 – “Qual a sua idade?” (Fonte: SPSS)	89
Figura 28 - Questão 4 – “Qual o seu rendimento mensal líquido?” (Fonte: SPSS).....	90
Figura 29 - Questão 5 – “De uma forma geral, quão familiarizado/a está com as marcas de luxo?” (Fonte: SPSS).....	91
Figura 30 - Questão 6 – “Em que canais costuma ver comunicações de marcas de luxo?” (Fonte: SPSS)	92
Figura 31 - Questão 9 – “Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo?” (Fonte: SPSS)	92
Figura 32 - Questão 11 – “Quais os meios que mais influenciam a sua decisão de compra?” (Fonte: SPSS)	93
Figura 33 - Questão 21 – “Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquiagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa?” (Fonte: SPSS)	94
Figura 34 - Cruzamento entre as Questões 9 e 20 e Resultado do Teste Qui-Quadrado de Pearson (Fonte: SPSS)	96
Figura 35 - Resultado do Teste T e Teste de Levene para Amostras Independentes (Q2 e 21) (Fonte: SPSS).....	98
Figura 36 - Cruzamento entre as Questões 16 e 22 (Fonte: SPSS).....	100

Introdução

A presente dissertação, apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, tem o desígnio de analisar e compreender a relevância de um profissional de Relações Públicas e da inovação tecnológica na comunicação e na reputação de marcas de luxo que integram o portfólio da L'Oréal Portugal. Sendo um caso aplicado à L'Oréal Portugal, será realizada uma análise à organização para entender a forma como esta desenvolve as estratégias de Relações Públicas e de Inovações Tecnológicas para fortificar a sua comunicação e conceber experiências personalizadas de modo a manter a sua reputação num segmento altamente exigente: o Luxo. A organização tem vindo a desenvolver estratégias multicanal¹ de modo a reforçar a sua proximidade com os clientes e a estabelecer relações de confiança.

A relevância deste estudo deve-se pelo facto de atualmente existir um contexto no qual a sociedade é profundamente afetada pela digitalização e, quer as experiências do consumidor como as práticas de comunicação, são redefinidas porque assim o universo à sua volta o exige. A L'Oréal, líder mundial no setor da Beleza e, desde 2023 líder no setor do Luxo², sentiu uma necessidade em continuar na vanguarda e, por esta razão, desenvolveu várias tecnologias avançadas e promissoras que prometem renovar a combinação entre a tecnologia e o luxo.³ Neste enquadramento, torna-se essencial compreender de que forma a L'Oréal Portugal tem desenvolvido as suas estratégias de Relações Públicas para afirmar o seu posicionamento, proporcionando experiências personalizadas tornando o consumidor no centro da estratégia. Sendo a Questão de Investigação: “De que forma a L'Oréal Portugal tem desenvolvido as suas estratégias de Relações Públicas, a par das Inovações Tecnológicas, para manter a sua reputação?”. Foram delineados 3 objetivos principais, cuja finalidade é dar resposta à problemática em estudo, sendo eles: em primeiro lugar, analisar como a L'Oréal Portugal desenvolve e implementa as suas estratégias de Comunicação tendo em conta as suas Inovações

¹ A primeira campanha corporativa global multicanal da L'Oréal Portugal: “Criar a beleza que faz avançar o mundo” começou em 2022, com o objetivo em promover os seus Valores associados à Inovação, Diversidade e Sustentabilidade (Osório, 2022).

² <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/portugal/news/cpfy2023annualresultsen.pdf?rev=f03d1f5c24ad422fbc8ee96d00bf05f1&hash=D1876E0A2C224DD3A422B328467AC642>

³ No Capítulo 3 serão apresentados *case studies*.

Tecnológicas; em segundo lugar, entender a importância do desenvolvimento de diferentes Inovações Tecnológicas para a estratégia de comunicação da L'Oréal Portugal, com os seus consumidores, nomeadamente, na personalização da experiência; e o terceiro pretende descrever e analisar a perceção dos consumidores face à relevância na Comunicação da L'Oréal no que diz respeito à oferta de experiências personalizadas e à ligação com diferentes Inovações Tecnológicas.

Através de uma abordagem teórica e empírica, este estudo está dividido em cinco capítulos, nos quais os três primeiros focam-se na abordagem teórica e os últimos dois no estudo empírico. Num momento inicial, esta Dissertação tinha por base uma Metodologia Mista, na qual combinava abordagens Qualitativas e Quantitativas, porém, foi apenas possível desenvolver com base numa Metodologia Quantitativa – mais concretamente, Inquérito por Questionário.⁴

O primeiro capítulo foca-se na abordagem feita às Relações Públicas e à Reputação. Assim, ao longo deste capítulo serão desenvolvidos os conceitos de Relações Públicas e Reputação (separadamente), fulcrais para entender como é que as Relações Públicas se inserem na atualidade, qual a importância destes profissionais, quais as tendências do momento em Relações Públicas e como este corpo se adaptou ao digital e se inseriu no mesmo.

O segundo capítulo constitui uma abordagem à comunicação e às Inovações Tecnológicas, tendo como propósito compreender o conceito de inovação, analisar a evolução das tecnologias e, ainda, perceber as novas tendências tecnológicas emergentes, como por exemplo, Inteligência Artificial (IA), Realidade Virtual, *influencer* marketing, entre outros.

O terceiro capítulo culmina na análise do setor do Luxo, no qual será realizado um enquadramento deste setor e do perfil do consumidor, também será estudada a forma como é concretizada a comunicação neste segmento e quais as inovações tecnológicas na comunicação de marcas neste setor.

No quarto capítulo será apresentada a Metodologia utilizada para o desenvolvimento desta dissertação no qual será mencionada a relevância do tema na atualidade, seguida da questão de investigação e os seus objetivos, estratégia metodológica utilizada para a recolha de dados, técnicas de recolhas de dados e, por fim, as questões éticas da investigação enfrentadas ao longo deste estudo.

⁴ No Capítulo 4 – Metodologia – esta questão será explorada mais aprofundadamente.

Para finalizar, o último capítulo centra-se no estudo de caso da L'Oréal, no qual serão analisadas, de forma aprofundada, as estratégias, iniciativas e Inovações Tecnológicas do Grupo, de modo a ilustrar as noções previamente desenvolvidas ao longo da investigação. Além disto, serão apresentados os resultados quantitativos provenientes de um Inquérito por Questionário.

Em suma, a investigação em apreço procura refletir de que forma a integração entre as estratégias de Relações Públicas e de Inovações Tecnológicas se interligam para assegurar a posição de liderança da L'Oréal Portugal, tendo em conta o exigente setor do Luxo, no qual as marcas enfrentam o desafio de conciliar tradição e exclusividade com as exigências crescentes da modernidade e da transformação digital (Pires, 2025).

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1 – Uma Abordagem às Relações Públicas e à Reputação

O presente capítulo pretende apresentar, através de uma revisão bibliográfica, a área das Relações Públicas, de modo a permitir que o leitor compreenda verdadeiramente o seu conceito e as funções que desempenham. Para além disto, também será desenvolvida uma análise da sua evolução ao longo das décadas, desde o momento da sua origem (início do Século XX) até à atualidade. Também, serão mencionados temas como: as várias características existentes nesta área, a importância das Relações Públicas (de uma forma geral) e qual a sua visão estratégica.

Além disto, vai ser apresentado, nos mesmos moldes, o conceito de Reputação e como este é relevante no campo das Relações Públicas. O presente capítulo está dividido em seis subcapítulos, sendo que cinco são dedicados apenas às Relações Públicas e um à Reputação (último).

1.1. Relações Públicas – Conceito

1.1.1. Dificuldades de Definição

A complexidade em definir Relações Públicas deve-se, sobretudo, à sua multiplicidade de funções e responsabilidades que desempenham. No Século XX, as Relações Públicas passaram por uma “crise de identidade”, quer a nível teórico como prático, por não possuírem uma definição generalizada, consistente e clara acerca das funções que estes profissionais exerciam dentro das organizações (Hutton, 1999). Grunig (2002) completa com o facto da falta de consenso sobre a sua definição estar refletida na ambiguidade das práticas, fazendo com que esta área fosse mal interpretada e/ou confundida com outras ligadas à Comunicação, Marketing ou Publicidade. Como as Relações Públicas têm o dever de informar o público sobre a organização na qual operam (Segundo Modelo de Grunig e Hunt, 1984), L’Etang (2006) mencionou que levantou certas questões e fez com que a imagem das Relações Públicas ficasse ainda mais confusa e distorcida, ao ponto destes profissionais serem associados a práticas de manipulação a mente das pessoas em benefício da imagem da organização, contribuindo ainda mais para a sua estigmatização.

Numa perspetiva mais recente, Bernhard & Russman (2023) afirmam que a digitalização alterou o papel tradicional das Relações Públicas, porque as práticas destes profissionais evoluíram com as novas tecnologias e foram adotadas novas ferramentas digitais, provocando uma mudança nas competências requeridas. Os autores mencionam também que estas novas competências fazem com que as funções das Relações Públicas se aproximem às áreas de Marketing e Gestão de Redes Sociais.

A dificuldade em estabelecer uma definição clara das Relações Públicas, contribuiu para uma falha na consolidação dos seus principais objetivos. Algumas pessoas, de uma forma mais simplista e numa perspetiva moderna, consideram as Relações Públicas enquanto profissionais que “dão a cara por uma discoteca” (Póvoas, 2009, p.13). Contudo, esta perspetiva não é a mais adequada a um profissional de Relações Públicas, é certo que é uma área que está fortemente conectada com os eventos, mas não é a única função desempenhada por estes profissionais.

As Relações Públicas desempenham um papel estratégico relevante no digital, pois são responsáveis por assegurarem que os diferentes segmentos da sociedade têm acesso equitativo à informação e à tecnologia (Hidayat et al., 2024). Os autores acrescentam que as Relações Públicas ao integrarem a literacia digital com o uso quotidiano da tecnologia, revela-se uma estratégia de comunicação eficaz. Pois, ao ensinar e promover a literacia digital faz com que as mensagens e as informações transmitidas sejam devidamente compreendidas e bem recebidas. A definição de Relações Públicas continua a ser incerta, uma vez que esta área se mistura com as Marketing e Jornalismo, resultando numa fronteira cada vez mais difusa entre estas áreas (Bernhard & Russman, 2023).

Para se entender a complexidade em conseguir encontrar uma definição concreta para esta área, Harlow (1976) após várias pesquisas e estudos, encontrou cerca de 472 definições que descrevem as Relações Públicas entre 1900 e 1976. Consequentemente, acabou por ser uma área mal interpretada aos olhos do público, por possuir uma história atribulada e por existirem diferentes definições e perspetivas sobre aquilo que são as Relações Públicas (Lampreia, 1996; Henslowe, 2003; Myers, 2021).

A persuasão tem sido amplamente referida como uma das competências fundamentais associadas às Relações Públicas. Miller (1989), considera que as Relações Públicas e a persuasão são quase vistas como sinónimos porque ambos os conceitos, através de textos e imagens, têm a capacidade em conseguir “controlar” o ambiente no qual estão inseridos. Neste sentido, Myers (2021) debruça-se sobre as ideias de

Aristóteles acerca da Retórica e refere os três elementos principais para a persuasão: Raciocínio Lógico, Compreensão do Caráter Humano e Apelos Emocionais.

Ivy Lee, visto por muitos enquanto pioneiro no campo das Relações Públicas, este defende que as Relações Públicas devem ter sempre por base a honestidade, pois é através da transparência e da divulgação de informações claras aos media que se constroem relações sólidas e se conquista a confiança pública (Cutlip, Center & Broom, 2006). Gunning (2018) refere que as Relações Públicas são agentes que devem possuir as seguintes características: verdade, preocupação com o interesse público e poder de dialogar, pois são estas qualidades que farão um profissional de sucesso. Além disto, a autora também argumenta que estes profissionais, embora não seja fácil, devem possuir a habilidade de serem capazes de mudar a opinião/percepção pública do negativo para o positivo. Numa perspetiva mais moderna das Relações Públicas, os profissionais desta área ganham uma definição mais complexa e passam a comunicar aos seus *stakeholders* de uma forma mais estratégica, quer isto dizer, o objetivo não passa apenas por disseminar informação, mas garantir que a mensagem é corretamente ouvida pelas partes interessadas.

Bernays (1955) defende que as Relações Públicas funcionam como especialistas em identificar e corrigir os problemas existentes tanto no comportamento do cliente, como no da opinião pública. Menciona, também, que são especializados em aconselhamento, quer a nível de comunicação, quer de relacionamento e refere que são especialistas em melhorar as relações humanas e a comunicação entre o cliente e o público. Já Fawkes (2001) destaca que o conceito de Relações Públicas é complexo de explicar, sendo que a maioria das pessoas confunde as Relações Públicas com trabalho direto com o público, como por exemplo, hospedeiras de bordo ou assistentes de loja. A autora defende que apesar da complexidade, estes profissionais são importantes, pois não só estão conectados a várias áreas: Gestão, Psicologia e Media, como são elementos que têm por base a cultura de *win-win*.⁵ Por outras palavras, pretende-se trabalhar continuamente as relações com os públicos (embora não seja tarefa fácil, nem automática) e mediá-las, para que ambas as partes saiam beneficiadas.

Assim, a dificuldade em definir Relações Públicas vai além da multiplicidade de funções desempenhadas, envolvendo também a complexidade em diferenciar a designação de Relações Públicas e persuasão. Estes conceitos são frequentemente vistos

⁵ Um conceito para descrever uma situação que beneficia todas as partes envolvidas, sem prejudicar ninguém.

como sinónimos, pois ambos têm capacidade de “controlar” o ambiente envolvente (Miller, 1989). Para além desta ambiguidade, as Relações Públicas operam como uma espécie de ponte entre as organizações e os *stakeholders*, cujo principal propósito é criar e manter boas relações entre ambas as partes, através de mensagens-chave e estratégias eficazes (Place e Weaver, 2023).

1.1.2. Principais Definições

Coombs & Holladay (2014) explicam que as Relações Públicas funcionam como um meio, no qual o seu papel passa por facilitar a comunicação e o diálogo, de modo que seja fluído e claro. Estes destacam, também, que uma das funções base das Relações Públicas é estabelecer e gerir relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus *stakeholders*. Estes profissionais são responsáveis por atuarem enquanto mediadores estratégicos assegurando que todas as necessidades, vindas por parte dos *stakeholders*, são atendidas. Ao adotar esta estratégia, os autores mencionam que é utilizada uma comunicação bidirecional⁶ e referem como algo essencial para construir confiança e desenvolver valor quer para a organização e como para as suas partes interessadas. Em complemento, os autores Ries et al. (2008, p.253 e p.254), explicam que a função mais importante das Relações Públicas é a “construção da marca” porque estes profissionais são responsáveis em “conquistar e alavancar a confiança dos acionistas principais numa empresa”.

Com a Inteligência Artificial a desempenhar um papel crescente, o conceito de Relações Públicas é redefinido e são caracterizadas pela gestão da reputação. Sendo assim, estes profissionais entendidos enquanto resultado das ações desempenhadas, das suas comunicações e perceções de terceiros sobre a organização (Permatasari et al. 2021). Os autores referem igualmente que este conceito é particularmente significativo porque perante o atual contexto digital, toda a informação divulgada é futuramente armazenada em bases de dados acessíveis a qualquer pessoa.

Gregory & Willis (2022) argumentam que as Relações Públicas desempenham um papel estratégico fundamental e com uma contribuição bastante importante no seio organizacional. Por serem responsáveis pela gestão de cobertura com os media e por todas as relações internas e externas da organização. As Relações Públicas ainda têm um papel

⁶ Este conceito será desenvolvido no subcapítulo “1.1.3. Evolução do Conceito”.

fundamental em comunicar e envolver os seus *stakeholders*⁷ nos processos de tomada de decisão, pois é bastante importante que os seus interesses estejam alinhados com os da organização. Jerman & Završnik (2009) partilham a mesma opinião e acrescentam que estes profissionais necessitam de entender os objetivos do negócio da organização para a qual operam, caso contrário, estes não vão conseguir levar a organização ao sucesso.

Numa visão mais contemporânea, O'Donnell (2023) relata as Relações Públicas enquanto profissionais inatos nas Ciências Sociais, são capazes de analisar as tendências, prever consequências, aconselhar os líderes das organizações e conseguir implementar programas de ação que servem tanto para as organizações como para os públicos-alvo. Também refere que estes profissionais possuem várias características e aptidões que ajudam não só a atingir o sucesso e estabilidade das organizações a longo prazo, como são capazes de persuadir e mudar comportamentos humanos.⁸

As funções das Relações Públicas são muito mais do que construir uma boa imagem e reputação organizacional, são essencialmente um corpo estratégico, nas organizações, que estabelecem e mantêm relacionamentos sólidos e duradouros com os *stakeholders*. Estão focados em construir uma comunicação bidirecional, onde pretendem comunicar aos seus públicos, como receber *feedback* por parte dos mesmos, desta forma, é possível construir relações de confiança e desenvolver uma rede de cooperação mútua (Alieva, 2023).

Por conseguinte, pelas observações dos autores supramencionados, é possível constatar que a essência e a base das Relações Públicas sempre permaneceu centrada no contacto com os públicos, à medida que os estudos nesta área e em campos relacionados – como a Gestão – foram progredindo, foram incorporadas novas perspetivas ao conceito original. Neste sentido, uma das principais funções dos profissionais de Relações Públicas é estabelecer relações sólidas e duradouras com os públicos, visando a transformação quer de comportamentos como de mentalidades em prol do sucesso nas organizações. Este crescimento constante reflete o quão importante e imprescindível estes elementos estratégicos são na comunicação das organizações e das marcas (Henslowe, 2003; Póvoas, 2009).

Além das Relações Públicas serem responsáveis por comunicarem mensagens-chave aos seus *stakeholders*, também se concentram em desenvolver reconhecimento e

⁷ Grupo de indivíduos ou entidades contribuem para o processo de criação de valor numa organização e são influenciados pelas suas decisões e atividades tomadas (Harrison et al., 2019).

⁸ Este ponto será desenvolvido em “1.3. A Importância de um Profissional de Relações Públicas”.

boa vontade dentro da comunidade que operam (Association of Washington Public Hospital Districts, n.d.). Este campo não se limita apenas a abordagens únicas, ou seja, desenvolve e planeia múltiplas estratégias para construir relações diversificadas com todas as partes interessadas.

1.1.3. Evolução do Conceito

Para entender melhor o conceito das Relações Públicas, também é necessário compreender as fases da sua evolução história e tudo começa com os Quatro Modelos de Grunig e Hunt (1984): *Press Agentry*, *Public Information*, *Two Way Asymmetric* e *Two Way Symmetric*.

O Primeiro Modelo – *Press Agentry/ Publicity* – consiste numa comunicação unilateral onde o foco consiste em conseguir conquistar apenas a atenção dos media para que seja possível desenvolver publicidade para as organizações. De todas as definições, esta acaba por ser aquela que melhor representa o que as pessoas associam quando pensam em Relações Públicas (Fawkes, 2001; Grunig & Hunt, 1984).

O Segundo Modelo – *Public Information* – baseia-se na comunicação unilateral na qual o propósito é disseminar informações ao público (sem ser necessário *feedback*) sobre a sua organização de uma forma objetiva, de modo a enaltecer sempre a imagem e reputação das organizações.

De acordo com o Terceiro Modelo – *Two Way Assymmetric* – este difere dos outros dois modelos apresentados, pois a comunicação, como o próprio nome indica, é bidirecional, ou seja, requer não apenas persuadir os públicos, como é necessário *feedback* por parte dos mesmos em benefício da organização. Para além disso, é uma comunicação persuasiva e assimétrica, persuasiva porque o verdadeiro objetivo é influenciar os públicos a adotar a visão da organização e assimétrica porque a alteração de comportamento é apenas por parte dos públicos e não das organizações. Quer isto dizer, que as Relações Públicas recolhem as informações vindas pelo público, moldam as mensagens vindas por parte das organizações e comunicam-nas ao público (de uma forma “atraente”) para atingir as metas estabelecidas das organizações e influenciar os comportamentos dos públicos. (Cutlip, Center & Bloom, 2006).

Por último, segue-se o Quarto Modelo – *Two Way Symmetric* – que reúne um conjunto de condições que tornam este Modelo não só o mais ético, como o mais

responsável e o ideal para os profissionais de Relações Públicas. Primeiro, porque a comunicação caracteriza-se como grupal e bidirecional, bem como é mutuamente entendida. Portanto, ao contrário do Terceiro Modelo, este é simétrico e existe uma igualdade na troca de informações. E depois, porque o diálogo entre a organização e os públicos é um elemento-chave e imprescindível, visto que ambas as partes estão interessadas em alterar os seus comportamentos com o propósito de atingir o bem-estar de quem os rodeia.

Em formato de tabela, seguem-se os Quatro Modelos das Relações Públicas reunidos de Grunig e Hunt (1984):

Tabela 1 – Os Quatro Modelos das Relações Públicas (Grunig & Hunt, 1984: 22)

Característica	<i>Press Agency / Publicity</i>	<i>Public Information</i>	<i>Two Way Assymetric</i>	<i>Two Way Symmetric</i>
Propósito	Propaganda	Disseminação de Informação	Persuasão Científica	Comunicação Mutuamente Entendida
Género de Comunicação	Comunicação Unilateral	Comunicação Unilateral	Comunicação Bilateral	Comunicação Bilateral
Modelo Comunicativo	Fonte → Recetor Sem <i>Feedback</i>	Fonte → Recetor Sem <i>Feedback</i>	Fonte → Recetor Fonte ← Recetor <i>Feedback</i>	Grupo → Grupo Grupo ← Grupo <i>Feedback</i>
Natureza de Pesquisa	Pouca ou Inexistente	Pouca; Autenticidade e Leitura	Formação; Avaliação de Atitudes	Formação; Avaliação do Conhecimento
Figuras Históricas de Destaque	Phineas Taylor Barnum	Ivy Lee	Edward Louis Bernays	Edward Louis Bernays; Professores Académicos; e, Líderes
Onde é Praticado?	Desportos; Teatros; e, Promoção de Produtos	Governo; Organizações Sem Fins Lucrativos; e, Empresas	Empresas; e, Agências de Comunicação	Empresas Regulamentadas; e, Agências de Comunicação

Posto isto, nos dois modelos cuja comunicação é bidirecional, um profissional de Relações Públicas desempenha um papel estratégico muito importante enquanto mediador entre os interesses da organização e os do público-alvo em questão. Pois, assume uma postura mais aberta à negociação e ao diálogo, fazendo com que exista uma compreensão mútua.

Fawkes (2001) defende que as competências de um profissional de Relações Públicas consistem na preocupação constante com a reputação e com a imagem das organizações, tudo depende da forma como as coisas são as ações são conduzidas, como as mensagens são comunicadas e sobre as opiniões universais a respeito das organizações.

Nos dias atuais, dos Quatro Modelos das Relações Públicas, podemos notar que as organizações – a maioria – localiza-se no Quarto Modelo (*Two Way Symmetric*). Pois, não só se preocupam em comunicar as mensagens-chave aos seus públicos, como precisam de um *feedback* por parte dos mesmos – comunicação bidirecional (Alieva, 2023). Esta foi uma das grandes evolução no mundo das Relações Públicas, pois numa fase inicial pretendiam apenas persuadir os seus públicos e disseminar a informação, atualmente, pretendem informar os públicos, mas, também, ouvir o que os mesmos têm a dizer a respeito da organização para a qual operam.

Atualmente, as redes sociais são um meio relevante no desempenho da atividade das Relações Públicas (Freberg, 2018; Máiz-Bar & Abuín-Penas, 2023) por serem uma forma rápida e direta de comunicar com as suas partes interessadas (Coombs & Holladay, 2014). Nas redes sociais é bastante utilizada a promoção de produto, portanto, estas inserem-se no Modelo *Press Agentry / Publicity* na qual é realizada uma comunicação unilateral, cuja principal função das Relações Públicas é atrair atenção dos seus públicos-alvo. Máiz-Bar & Abuín-Penas (2023) mencionam que nestas plataformas, os *influencers*⁹ são utilizados nas campanhas de Relações Públicas, pois, como completam Enke & Borchers (2019), são uma estratégia de comunicação que envolve terceiros (*influencers*) para que estes criem e partilhem conteúdo de modo a influenciarem os seus públicos.

⁹ Criadores de Conteúdo presentes nas plataformas digitais

1.2. Relações Públicas na Atualidade

1.2.1. Ligação com Identidade Organizacional

A área das Relações Públicas está fortemente ligada à Gestão (Gillis, 2006), sendo considerada um corpo de comunicação estratégico presente em qualquer organização. A sua área de atuação passa por gerir a comunicação, construir e manter relações (tanto internas como externas) positivas entre todas as partes envolvidas. As Relações Públicas precisam de entender o propósito do negócio da sua organização, caso contrário a organização para a qual operam não atingirá o sucesso (Jerman & Završnik, 2009). Dentro das organizações, os profissionais desta área desempenham vários papéis, tais como, competências no relacionamento com os media, capacidade em gerir a reputação, construir e fortalecer relacionamentos com os públicos/todas as partes interessadas, no fundo, são profissionais com vastos conhecimentos em comunicação organizacional (Myers, 2021).

A gestão de reputação é outra característica imprescindível porque tudo o que um Relações Públicas faz – aquilo que é dito, feito e o que os outros dizem – está em volta da reputação (Theaker, 2001). Sobretudo em situações de crise, quando a reputação e a imagem de uma organização são postas em causa, neste sentido é importante que um profissional de Relações Públicas seja capaz de atuar eficazmente e fazer uma gestão cuidadosa e estratégica, visto que o seu papel é proteger a reputação e informar devidamente os seus públicos-alvo de uma forma transparente e consciente.

Coombs (2011) refere que qualquer organização pode enfrentar uma crise e tanto a organização como os *stakeholders* (e todos os que estão associados à mesma, ficam afetados). Porém, também refere que para enfrentar uma gestão de crise, qualquer organização deve estar preparada com planos de comunicação eficaz – um material desenvolvido pelas Relações Públicas – que seja capaz de dar resposta face à crise que está a ser enfrentada. No fundo, estes profissionais nestas situações críticas devem estar sempre preparados, pois uma crise não avisa antecipadamente e, por esse motivo, requer preparação prévia de forma a garantir uma resposta adequada e assertiva em prol a recuperação da imagem e reputação organizacional.

A identidade organizacional é interpretada de duas perspetivas: tradicional e fenomenológica (Ratnawati et al., 2024), de acordo com Albert & Whetten (1985) estes adotam uma perspetiva mais tradicional na qual defendem que a identidade é um elemento central, duradouro e distintivo. Do ponto de vista fenomenológico, Brickson (2005)

explica que a identidade organizacional pode ser interpretada através de um processo coletivo. Por outras palavras, os indivíduos através das interações diárias, moldam a identidade da organização e constroem o significado da mesma. Philips et al. (2020) possuem uma opinião mais interna da identidade organizacional, considerando-a um conjunto de características – Missão, Visão e Valores – centrais. Os autores referem que os colaboradores, no seu dia a dia, são quem vivenciam a cultura e os valores da organização, tendo, desta forma, uma perceção direta da sua identidade.

Relativamente à construção e fortalecimento de relacionamento com os públicos, é importante entender as necessidades dos *stakeholders*, pois são essas partes interessadas que sustentam a organização e ditam o seu sucesso tanto a curto, como a longo prazo. As Relações Públicas têm a função de saber ouvir, é necessário compreender as motivações e preocupações dos público-alvo, pois é a opinião pública que influencia a reputação da organização e dita o seu sucesso ou insucesso. Grunig e Hunt (1984) referem que com base numa comunicação sincera e aberta, promove o entendimento mútuo entre a organização e os *stakeholders* e constrói relacionamentos duradouros e *engagement*.

No tocante ao relacionamento com os media, este aspeto é bastante importante, pois o seu grande propósito prende-se em melhorar a reputação das organizações (ou tentar que se mantenha positiva) perante a perceção pública e do público-alvo e, ainda, influenciar e informar devidamente os públicos-alvo (Theaker, 2001). Com isto em mente, permite-se que sejam estabelecidas relações estratégicas saudáveis que beneficie tanto a organização, como os seus *stakeholders* (Pompper et. al, 2023). Em acrescento, os profissionais neste campo também são responsáveis por monitorizar os media, através de uma análise aos vários meios de comunicação para perceber a reação do público, o alcance atingido e verificar os impactos das mensagens transmitidas (Ibragimovna, 2023).

Além disto, os profissionais de Relações Públicas possuem uma característica bastante relevante nas relações interpessoais, nomeadamente, o *goodwill* que não é nada mais, nada menos do que predisposição e boa vontade em ajudar quem se encontra ao seu redor, algo que é fulcral para a manutenção da reputação e confiança a longo prazo. Nesta lógica, as Relações Públicas detêm desta característica porque são indivíduos qualificados que sabem o que devem dizer (e em que momento) e que são capazes de comunicar a um público específico o que os outros pensam acerca dele. Lesly (1997), destaca que o *goodwill* é uma ferramenta de união, pois une a organização aos seus respetivos públicos através da confiança – é, sem dúvida, um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização. Lesly (1997) e Fawkes (2001), argumentam que para preservar a

confiança e o *goodwill*, é importante que os profissionais neste campo estabeleçam estratégias e meios adequados para que esse objetivo seja atingido. Coombs & Holladay (2024) acrescentam que para qualquer relação entre organização e os seus *stakeholders* funcionar, é necessário que a base seja a confiança e a transparência. Coombs (2011) destaca a relevância em adotar estratégias de comunicação eficazes que promovam mensagens claras, sobretudo em momentos de crise, pois é quando a organização está mais vulnerável. Desta forma, essas estratégias promovem a consolidação do *goodwill*.

1.2.2. Visão Estratégica das Relações Públicas

Cornelissen (2020) defende que os profissionais de Relações Públicas debruçam-se sob um planeamento estratégico que permite alinhar as mensagens da organização com os seus objetivos estratégicos, de modo que estejam preparados para qualquer eventualidade (in)esperada. Estes planos estratégicos, também podem ser denominados de planos de comunicação. Portanto, um plano de comunicação é um documento no qual a organização estabelece como deverá ser realizada a comunicação organizacional e no qual consta os resultados que pretendem ser alcançados (Oliveira, 2013). Zerfass & Volk (2021) mencionam a importância de desenvolver um plano de comunicação eficaz e coerente, porque permite que exista um entendimento mútuo entre a organização e os seus *stakeholders* e, conseqüentemente, desenvolve confiança mútua.

É importante que os profissionais deste campo tenham uma visão mais ampla e genérica, desta forma, são capazes de estarem prevenidos para qualquer situação e capazes de realizar uma análise do que está ao seu redor (Gregory, 2001), adotando uma visão holística para que seja possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) da organização para a qual operam.

Uma das práticas essenciais nas Relações Públicas é a monitorização e, para isso, é necessário prestar atenção ao que se passa ao seu redor, é importante entender quais os fatores internos e externos à organização para a qual trabalham. No mesmo raciocínio, Gelper et al. (2021) argumentam que é essencial os profissionais estarem atentos às estratégias utilizadas pela concorrência, de modo a entenderem se estão em vantagem ou em desvantagem e, consoante o resultado, agirem eficazmente. Desta forma, o *benchmarking*¹⁰ tornou-se numa ferramenta estratégica essencial, pois permite identificar

¹⁰ Monitorização da concorrência

oportunidades para ganhar atenção e espaço no digital e, ainda, antecipar os “movimentos” da concorrência.

As Relações Públicas, no seu dia a dia, são responsáveis por acompanhar e recolher tudo o que está a ser dito a respeito da organização, a esta estratégia chama-se: *Clipping*. Esta estratégia é bastante eficaz, pois é uma monitorização realizada em todos os meios de comunicação como, televisão, revistas, jornais, rádio, blogs, plataformas de streaming, redes sociais, entre outros, através da combinação de palavras-chave. O que significa que através dessa combinação, as Relações Públicas recebem exclusivamente a informação que pretendem receber, ou seja, não recebem dados “desinteressantes” ou inconclusivos.

Mintzberg (1987) divide a estratégia em cinco pontos: Plano (Plan), Padrão (Pattern), Posição (Position), Perspetiva (Perspective) e Estratagema (Ploy). Estes cinco conceitos, quando se juntam, são fulcrais para implementar estratégias concisas e abrangentes e que apoiam na tomada de decisões.

Relativamente ao Plano, como o próprio nome indica, trata-se de elaborar um plano antecipado e abrangente, que encaminhe a organização a bom porto de modo a serem atingidos todos os objetivos em mente. Mintzberg (1987) para explicar melhor este conceito, aborda a Teoria dos Jogos, na qual refere que a “estratégia é um plano completo” e nesse plano constam todas as escolhas que um “jogador” fará nos mais variados cenários possíveis.

No que toca ao Padrão, Mintzberg (1987) descreve-o como um constante processo de aprendizagem, portanto, é um conjunto de ações bem-sucedidas adotadas pela organização que devem ser aplicadas de uma forma consistente a longo prazo.

Quanto ao terceiro conceito, Posição, Mintzberg (1987) declara que está relacionado na maneira como a organização se posiciona no mercado competitivo, quer isto dizer, a organização precisa de entender a que setor pertence e, nesse sentido, destacar-se perante as outras que se encontram no mesmo mercado.

A Perspetiva está relacionada com a visão que a organização tem sobre acerca de si e de todo o ambiente que a rodeia, é importante fazer uma “inspeção” interna e externa para que seja possível entender se a própria organização está mais avançada que as outras ou se estão em vantagem no setor em que estão alocados. Isto fará com que a organização seja capaz de se moldar e vai interferir na forma como a interação é feita com os seus públicos-alvo e respetivos mercados (Mintzberg, 1987).

Por fim, segue-se o conceito de Estratégia, no qual Mintzberg (1987) refere que é uma abordagem destinada a antecipar os movimentos da concorrência, portanto há que estar sempre um passo à frente dos “adversários” para a organização ganhar vantagem competitiva. O autor menciona que deve utilizar-se sempre em contexto ético e apenas enquanto manobra de destaque competitiva e nunca, em momento algum, prejudicar as outras organizações. Embora a estratégia de Mintzberg seja relevante, os avanços tecnológicos e os ambientes dinâmicos alteraram as estratégias das organizações. Teece (2018), defende que as organizações para enfrentarem estes ambientes, devem utilizar capacidades dinâmicas – tais como transformação digital, inovação de produto – para se inovarem e, conseqüentemente, destacarem-se.

1.2.3. Principais Áreas de Intervenção

Autores como Moloney (2000) e L’Étang & Pieczka (2006) defendem que é difícil descrever as Relações Públicas numa única definição devido a serem uma área de atuação muito ampla. Moloney (2000) enquadra as Relações Públicas enquanto uma atividade associada à comunicação persuasiva, de modo a ganhar atenção e vantagem, esta atividade pode ser desempenhada tanto em organizações, como pode ser aplicada em indivíduos, tais como celebridades, figuras políticas, entre outros.

Neste segmento, são várias as áreas de intervenção em que as Relações Públicas atuam, sendo que estas abrangem desde a comunicação interna até construção e manutenção de imagem juntos dos seus públicos. É destacada a gestão de comunicação corporativa na qual é uma função relevante por alinhar as mensagens que a organização quer transmitir para o exterior com os objetivos organizacionais. Coombs (2021) aborda a importância das Relações Públicas na gestão de crise, o autor enfatiza que estes profissionais pensam e implementam estratégias que visam a minimizar os impactos (negativos) causados.

Outra área de intervenção é a responsabilidade social corporativa, Smith (2020) define esta área como uma estratégia corporativa e uma componente vital das Relações Públicas para fortificar as relações éticas, pois as organizações que integrem os princípios éticos e sustentáveis nas suas estratégias de comunicação melhoram exponencialmente a sua reputação e, conseqüentemente, criam laços mais duradouros com as suas partes interessadas. Grunig & Hunt (1984) enfatizam o envolvimento nas relações com os

stakeholders e a gestão deste relacionamento é importante porque faz com que sejam construídas relações duradouras com base no “poder, confiança, satisfação e compromisso” (Meintjes & Grobler, 2014).

Também é relevante mencionar que outra área de intervenção existente nas Relações Públicas é a Assessoria Mediática. Spínola & Sebastião (2021), referem que a Assessoria Mediática (ou Assessoria de Imprensa) envolve todas as atividades relacionadas com a comunicação e interação com os media, incluindo elaboração e envio de comunicados de imprensa, organização de conferências de imprensa, desenvolvimento de *clippings* e gestão de entrevistas. A Assessoria Mediática não se limita apenas a conceder informações aos jornalistas, os profissionais desta área procuram manter relações sólidas com públicos especializados de modo a garantir que as mensagens da organização para a qual operam são devidamente transmitidas. Desta forma, é importante notar que os jornalistas não são apenas intermediários, nem um meio para atingir um fim (Mateus, 2022). Os assessores de imprensa são um elemento fundamental nas organizações, porque assumem uma posição estratégica muito importante entre as organizações e os seus públicos-alvo. São responsáveis por selecionarem aquilo que deve ser do conhecimento do público e qual o momento mais oportuno para serem comunicados.

1.3. Importância do Profissional de Relações Públicas

As Relações Públicas desempenham um papel singular, ou seja, são a ponte que ligam a organização aos seus públicos-alvo, este corpo está altamente ligado à Gestão e, neste sentido, é responsável por fazer toda a gestão estratégica da comunicação (Grunig & Hunt, 1984; Gillis, 2006). Isto é bastante importante, na medida em que é necessário delinear toda uma estratégia de comunicação para que tudo esteja preparado antecipadamente e ao pormenor porque nesta área não se pode viver à base do imprevisto – sobretudo em tempos de crise.

As Relações Públicas são profissionais relevantes para qualquer organização porque não só prepara-a para vários cenários que podem acontecer (positivos ou negativos), como gerem a imagem e reputação da organização e acrescentam valores à mesma, para que todos os *stakeholders* confiem nela e se sintam satisfeitos. Este último aspeto mencionado é relevante, pois ao existirem colaboradores, públicos, clientes,

fornecedores (ou qualquer outro grupo ligado à organização) satisfeitos, é desenvolvido um sentido de pertença e identificam-se com a sua missão, visão e valores da organização, acabando por contribuir positivamente para o sucesso da sua atividade.

Perante a situação atual, é impossível imaginar um mundo sem a presença das Relações Públicas, pois como referem Grunig (1992), Cornelissen (2020) e Gelper et al. (2021), estes profissionais são relevantes para o sucesso nas organizações, pois asseguram que as informações corretas sejam disponibilizadas e que seja desenvolvido um plano estratégico alinhado com os valores da organização. Nestas áreas, não basta apenas prestar serviços de qualidade, é também muito importante investir no estabelecimento de relações sólidas, é nesta lógica que entram as Relações Públicas para conseguirem construir essas relações necessárias (Eiró-Gomes & Nunes, 2012). Edwards & Hodges (2021), num ponto de vista mais moderno, reforçam esta ideia, destacando que com o passar dos anos as Relações Públicas têm evoluindo cada vez mais e têm apostado cada vez mais em práticas centradas nas relações humanas, com o objetivo de fortificar os laços com as partes interessadas. Como mencionaram Taylor & Kent (2014), a atividade das Relações Públicas já não se trata de apostar na difusão constante de mensagens da organização para a qual trabalham, mas sim de uma escuta ativa dos seus públicos para conquistar a sua confiança e atingir valores importantes como a empatia.

Grunig & Hunt (1984) desenvolveram dois princípios éticos fundamentais que devem ser adotados pelos profissionais, de modo que ninguém saia prejudicado e que a confiança mútua e os bons relacionamentos se mantenham a longo prazo. O primeiro princípio passa pela “Vontade de ser ético”, está relacionado com o facto de que deve ser adotada uma postura de “diplomata”, é muito importante que as Relações Públicas sejam capazes de ser honestos e dignos de confiança porque para estabelecer relações duradouras, esses dois pilares devem estar sempre presentes. O segundo foca-se que qualquer ação tomada pelos profissionais, não deve – de modo algum – prejudicar terceiros, é fulcral que as Relações Públicas respeitem o Código de Ética para que possam continuar a exercer a sua atividade e não quebrem laços de confiança com nenhum *stakeholder*.

Gonçalves (2013), à semelhança de Grunig & Hunt, defende que os Códigos Éticos para os profissionais de Relações Públicas são essenciais para que o profissionalismo nesta área seja promovido e corretamente reconhecido (visto ser ainda uma área desconhecida aos olhos da opinião pública). A autora também frisa que a maioria das Relações Públicas comporta-se de forma ética (sendo mais fácil identificar

quem não se comporta) porque a verdade é que o Código de Ética é o pilar destes profissionais, sem ele não existiriam diretrizes para desempenhar um trabalho responsável e a reputação e integridade pela profissão terminaria. Ao comprometerem-se com os princípios éticos, estão automaticamente a promover um ambiente de confiança e a assumir responsabilidades dentro da sua profissão, o que significa que não podem falhar em momento algum com o Código por estarem a contribuir para a construção da reputação desta área em constante expansão.

1.4. Tendências Atuais em Relações Públicas

As tendências atuais em Relações Públicas refletem uma adaptação às transformações digitais e sociais. Num cenário cada vez mais digital e globalizado, têm emergido novas tendências que redefiniram a forma como os profissionais desta área interagem com os seus públicos-alvo (Santos et al., 2022).

Atualmente, as redes sociais são ferramentas imprescindíveis para as Relações Públicas, pelo facto de que os *influencers* são figuras-chave para as campanhas de Relações Públicas e uma nova tendência (Máiz-Bar & Abuín-Penas, 2023).

Além dos *influencers*, destaca-se o aumento progressivo da utilização da Inteligência Artificial que está presente no dia-a-dia de qualquer pessoa (Jiang et al., 2023) e, certamente, afetou, também, a forma das Relações Públicas executarem as suas funções. Estas novas tecnologias têm desempenhado um papel importante no que toca ao fortalecimento da reputação organizacional e no aumento da presença no digital (Gouda, Biswal & Parveen, 2020), embora se acredite que estas novas tecnologias não são capazes de substituir na totalidade a intervenção humana (Biswal, 2020). É destacado o uso crescente da Inteligência Artificial e da análise de dados para personalizar e/ou melhorar as estratégias de comunicação nas várias plataformas digitais. Estes avanços demonstram o papel estratégico das Relações Públicas na contemporaneidade e na forma como as mesmas se estão a adaptar ao mundo digital.

Os Comunicados de Imprensa (*Press Releases*) são considerados a técnica mais relevante na assessoria de imprensa (Ribeiro, 2014), existem desde 1906, quando Ivy Lee foi o primeiro a desenvolver (Zoch, et al. 2014). Os *Press Releases* são textos concisos que cumprem as normas jornalísticas. Estes comunicados são desenvolvidos pelas organizações para comunicar as informações mais relevantes de uma forma clara e direta.

O objetivo principal dos *Press Releases* é serem publicados nos vários meios de comunicação, tal como foram redigidos (Ribeiro, 2014). Os Comunicados de Imprensa, apesar do seu longo historial, continuam a ser uma grande tendência nos dias de hoje, pois como refere Çataldaş (2024) permitem partilhar informações relevantes sobre eventos, lançamentos de produtos, resultados financeiros trimestrais, novas parcerias e tudo o que sejam marcos importantes.

O *storytelling* é também uma tendência atual e muito importante nas Relações Públicas, esta técnica é considerada muito eficaz na comunicação dos valores das marcas e na criação de *engagement*¹¹ entre as mesmas e os seus consumidores, pois desenvolve um sentimento de pertença e de ligação emocional (Dias & Cavalheiro, 2021).

Woot (2016) refere que desde a segunda década do século XXI que se enfrenta um cenário marcado pela força dos acontecimentos, ou seja, vivem-se tempos de transformações sociais, económicas, políticas e tecnológicas intensas que marcam a contemporaneidade para sempre. Nesta lógica, a Responsabilidade Social Corporativa é um tema urgente que deve ser repensado em prol do bem-estar da população e do planeta (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). A Responsabilidade Social Corporativa é um tema no qual várias organizações têm investido por fazer com que os efeitos do aquecimento global diminuam e contribui positivamente para a criação de valor das organizações (Mohy-ud-Din et al., 2024).

1.5. Relações Públicas e o Digital

Com o decorrer dos anos, o Digital foi progredindo e as Relações Públicas adaptaram a sua forma de atuar perante a sociedade e acompanharam a sua evolução (Permatasari et al. 2021). A digitalização é um processo no qual transforma o ambiente socioeconómico através da utilização de tecnologias digitais, que origina novas oportunidades de negócio e que redefine na maneira como a sociedade e as organizações interagem entre si (Gradillas & Thomas, 2023).

A digitalização ao introduzir novas redes sociais como o YouTube, Facebook, Twitter e Instagram, fez com que as Relações Públicas se redefinissem e implementassem novas estratégias de comunicação e *engagement* com as suas partes interessadas (Ki et al., 2024). Contudo, estas mudanças facilitaram os processos de comunicação e interação,

¹¹ Termo utilizado para designar interações entre as organizações e os seus públicos-alvo.

tornaram-nos mais rápidos e diretos entre quem está a comunicar e quem recebe a comunicação (Krestchmer & Winkler, 2023). Com as redes sociais, o termo *influencer* surgiu. Na perspetiva de Máiz-Bar & Abuín-Penas (2023), os *influencers* desempenham um papel relevante na comunicação organizacional, tanto em entidades públicas como privadas, pois atuam como estratégia de comunicação eficaz para estabelecer e fortalecer as relações com as suas partes interessadas, através da interação com os públicos-alvo.

Freberg (2018) referencia que as redes sociais são uma ferramenta muito importante que ajudam várias áreas a crescer, como por exemplo, Relações Públicas, Marketing, Comunicação, Psicologia, entre muitas outras. Na sua ótica, define as Redes Sociais como “portais” que facilitam qualquer criação de conteúdo, qualquer interação virtual, quer sejam com pessoas, celebridades, organizações ou marcas. A autora, também destaca que as redes sociais são um excelente canal de comunicação para as organizações mostrarem diretamente aos públicos-alvo a imagem que pretendem passar, podemos afirmar que são ferramentas imprescindíveis para a manutenção e construção da reputação em meio digital.

O digital permitiu aos profissionais de comunicação recorrer a canais de comunicação que os ajudassem a atingir valores comunicacionais de excelência, por outras palavras, permitiu que a comunicação bidirecional e simétrica fosse cada vez mais presente, devido à rápida interação e à possibilidade de um rápido *feedback* (Raposo, 2017).

Nos finais dos anos 90, com os avanços tecnológicos e digitais, Solis reparou uma grande mudança nas Relações Públicas e, perante este cenário, decidiu denominá-las de “PR 2.0” – para reconhecer e marcar o impacto que o Digital teve neste campo (Solis & Breakenridge, 2009). Com o surgimento das PR 2.0 (em meados de 1999), foi necessário estabelecer novas estratégias de relacionamento, com uma mentalidade e abordagem diferentes relativamente às Relações Públicas, ditas “tradicionais”. O grande objetivo passa por humanizar, personalizar as histórias (*storytelling*) e fazê-las chegar ao público desejado. É importante que um profissional de Relações Públicas tenha a habilidade em saber contar histórias impactantes para as pessoas se identificarem com elas (Solis & Breakenridge, 2009).

Dentro do digital, existem ferramentas denominadas “Redes Sociais” que não são nada mais, nada menos do que a “democratização do conteúdo” e uma mudança na forma como os indivíduos recebem e disseminam as informações (Solis & Breakenridge, 2009). Os autores também definem as Redes Sociais como uma plataforma ligada à Internet para

facilitar as conversas e é vista como uma oportunidade para as pessoas ganharem uma voz tão (ou mais) influente que alguns jornalistas e outros famosos. Solis e Breakenridge (2009), referem igualmente que as redes sociais são ainda uma excelente oportunidade para as pessoas conseguirem atingir o estatuto de “influenciadoras” – o que vai obrigar os profissionais na área do Marketing e das Relações Públicas a pensarem em novas estratégias de comunicação, marketing e publicidade.

Bourne (2022) menciona que a era digital expandiu-se rapidamente e revolucionou as Relações Públicas a nível profissional. Refere que o ritmo intenso e acelerado do digital fez com que as Relações Públicas tiveram de se adaptar rapidamente, porém, trouxe algumas desigualdades no que toca às práticas de trabalho, especialmente no que toca à inclusão e ao acesso equitativo às tecnologias. Atualmente, as Relações Públicas estão fortemente associadas às Redes Sociais por trabalharem diretamente com *influencer*, foi uma das grandes inovações e mudanças que existiram no papel das Relações Públicas.

Além das Redes Sociais, as Relações Públicas também estão presentes noutras plataformas como por exemplo Blogs, Podcasts e Aplicações Móveis, Scott (2015) enfatiza que as duas primeiras são uma excelente ferramenta para desenvolver o *storytelling* e para aproximar público, sobretudo os Podcasts – devido ao conceito, é capaz de fornecer uma experiência mais íntima e envolvente. Quanto às Aplicações Móveis, refere que estas têm revolucionado a forma como se interage com o público, pois as organizações conseguem enviar aos seus *stakeholders*, de uma forma mais direta, atualizações em tempo real e conteúdos altamente personalizados.

Além das plataformas acima mencionadas, Freberg (2018) destaca outra que considera ser essencial para as Relações Públicas marcarem a sua posição num mundo altamente digital, nomeadamente, através de vídeos *online*.

Os vídeos *online* permitem que seja praticada uma comunicação mais eficaz, comparativamente ao formato de texto (Tarchi et al., 2020), pois esta é mais visual, chamando mais a atenção do público pela maior facilidade em disseminar as mensagens (Albertson & Johnston, 2021; Scott, 2015). De acordo com o Global Media Insight (2025), a plataforma de vídeo *online* com maior expressão, atualmente, é o YouTube, com 2.70 mil milhões de utilizadores ativos por mês¹². Esta rede social alterou a forma como as pessoas produzem e consomem os conteúdos *online*, sendo amplamente

¹² Dados recolhidos através do seguinte link: https://www.globalmediainsight.com/blog/youtube-users-statistics/#Interesting_Youtube_Statistics_2025

reconhecida por vários investigadores devido à sua relevância na indústria da comunicação (Navarro- Güere, 2024).

Os *Press Releases*, migraram igualmente para o digital e desempenham um papel importante na comunicação organizacional e nas Relações Públicas. O aumento da expressão das redes sociais permitiu que a comunicação fluísse de uma forma mais instantânea com os público-alvo, acabando por aumentar a personalização de mensagem e por facilitar a construção de comunidades em volta das marcas (Scott, 2015). O Instagram é a plataforma digital mais utilizada para seguirem e procurarem por marcas e produtos (Datareporta, 2024)¹³. Além disso, as redes sociais são um meio direto para comunicarem e interagirem com os *stakeholders*, ou seja, entender as suas preocupações e atender às suas necessidades de forma eficaz, permitindo fomentar a relação com os clientes (Coombs & Holladay, 2014).

Num mundo altamente dinâmico e digitalizado, a Inteligência Artificial tem ganho cada vez mais relevância (Permatasari et al. 2021). Shah et al. (2024) afirmam que esta oferece soluções mais eficazes e eficientes, sem a necessidade de qualquer intervenção humana. Swiatek, Galloway, Vujnovic & Kruckeberg (2024) aludem que por muito que a tecnologia evolua e por muito que a Inteligência Artificial seja aprimorada, estão muito limitadas no que toca à comunicação e interação humana. No sentido em que, nenhuma máquina (por não possuir sentimentos) conseguirá substituir um ser humano nas relações interpessoais, pois os próprios humanos requerem e necessitam de interações com outras pessoas para socializarem. Contudo, os autores defendem que todas as Inovações Tecnológicas que existam funcionam como uma excelente ferramenta adicional para ajudar a facilitar trabalho, mas nunca servirá para substituir na íntegra. Dito isto, apesar das Inovações Tecnológicas (nomeadamente a Inteligência Artificial) apresentarem um risco para as Relações Públicas (por ter sido realizada, pela primeira vez, uma conferência de imprensa com robôs), os autores acreditam que a Inteligência Artificial não será capaz de substituir os profissionais, mas serão um aliado e um complemento para executarem trabalhos simples e repetitivos (Caiado, 2025). Panda et al. (2019) e Caiado (2025) argumentam que, com o auxílio da Inteligência Artificial, os profissionais humanos conseguem automatizar tarefas rotineiras, como *follow-up* emails ou *chatbots* que respondem a perguntas simples, o que permitirá que poupem tempo e se foquem em estratégias de comunicação que requerem uma maior intervenção humana.

¹³ Dados recolhidos através do seguinte link: <https://datareportal.com/social-media-users>

1.6. Reputação – Conceito

A Gestão de Reputação é uma das grandes responsabilidades existentes no trabalho das Relações Públicas (Fawkes, 2001), pois além de estarem intrinsecamente ligados à construção e manutenção da imagem das organizações, é algo que se encontra sempre em “risco”, por ser resultado de uma comunicação, tanto interna como externa, pouco transparente e constante (Henslowe, 2003). Nesses casos, é importante seguir o princípio básico das Relações Públicas e comunicar eficazmente aos seus *stakeholders* (Coombs & Holladay, 2011) para demonstrar uma imagem positiva aos mesmos e tentar manter a boa reputação. Como recompensa, os público-alvo respondem positivamente através da geração do lucro e do desenvolvimento de um relacionamento saudável (Tsetsura & Kruckeberg, 2009). A Reputação não se cria num dia ou de um modo fácil, aliás, pode demorar anos até que seja estabelecida. Contudo, uma organização com uma reputação positiva aos olhos da opinião pública faz com que seja fruto da perfeita harmonia entre a imagem projetada pela organização e a sua verdadeira identidade (Moss & Warnaby, 1997).

Grunig & Hunt (1984) e Fombrun (2004) observam que uma boa reputação e imagem organizacional são elementos importantes, porque conduzem ao alcance de vários objetivos estratégicos, tais como: fortalecimento e crescimento do número de parcerias, aumento de clientes e um melhor ambiente laboral. Como atualmente cada vez se vive mais num mundo altamente competitivo, todos os profissionais deste campo precisam de estar preparados a qualquer altura para enfrentar uma possível falha na reputação e, por isso, precisam de conhecer muito bem a organização para a qual trabalham para que sejam capazes de a defender.

Porém, antes de passarmos para a importância da reputação, vamos falar primeiro do verdadeiro significado de reputação. De um modo simplista, é a percepção geral que a opinião pública tem sobre algo/alguém (Fombrun & Riel, 1997). Essa ideia é construída com base nas ações que são demonstradas e/ou na forma como a qualidade dessas ações são avaliadas (Mitnick & Mahon, 2006). Por outras palavras, a reputação é construída consoante a maneira como as ações são entendidas pelos outros indivíduos e é isso que vai ditar se uma organização/marca merece ser reputada positivamente.

Um grande desafio em gerir a Reputação, com sucesso, passa por conseguir defendê-la, através da antecipação de cenários, pois caso algum desses cenários aconteça, um profissional de Relações Públicas precisa de ser capaz de responder no momento e

deve saber responder às várias mudanças pelas quais a organização está a passar. E, que cenários que podem acontecer? A verdade é que podem ser inúmeros, nomeadamente, falha de gestão, um erro crasso cometido por parte de um/a colaborador/a, sabotagem, fraude, falsas alegações, entre outros (Moss & Warnaby, 1999; Lesly, 1997). Por consequência, caso a reputação de uma determinada organização se perca, muito dificilmente volta a ser conquistada – funciona como a confiança. Como mencionam Fombrun & Riel (1997), uma falha na reputação da organização tem um impacto enorme não só na sua imagem, como em toda a sua estrutura e, certamente, faz com que dê vantagem competitiva às outras organizações.

Por norma, como já vimos no início do capítulo, alguns autores assumem que uma boa reputação está intrinsecamente ligada ao sucesso da organização, mas essa premissa não é assim tão linear. Ter uma boa reputação não significa atingir mais facilmente os objetivos estratégicos delineados pela organização (Tsetsura & Kruckeberg, 2009). Para além disto, Anani-Bossmann (2020), Lee (2022) e Pompper et al. (2023) indicam que a boa reputação organizacional não garante, para sempre, o bom relacionamento com os *stakeholders*, tendo em conta que existem vários fatores que podem quebrar a sua relação e a reputação positiva. É importante que as organizações comuniquem abertamente com os seus *stakeholders* (sobretudo em tempos de crise) de forma a promover a confiança e a gestão organizacional estável sem afetar a reputação. Também é importante ter em conta que as Relações Públicas, para construírem uma boa reputação para a organização em que operam, é necessário promoverem a comunicação interpessoal, a responsabilidade social corporativa e *stakeholders engagement*.

Para concluir, a reputação é um dos elementos mais valiosos que existem nas organizações porque não só ajudam no aumento da visibilidade das mesmas, como é uma grande alavanca para atingir melhores resultados económicos (Fombrun & Riel, 2003). Não obstante, é apenas uma ajuda para atingir esses objetivos, não é algo garantido (Tsetsura & Kruckeberg, 2009), até porque a reputação não é estática e pode, a qualquer momento, ser comprometida. Desta forma, é sempre muito importante que as organizações sejam defendidas a todo o custo para evitar qualquer cenário que a ponha em risco e, acima de tudo, que estejam sempre precavidas.

Capítulo 2 – Comunicação e Inovação

A partir da Primeira Revolução Industrial (1760) que se tem verificado profundas transformações que influenciam tanto na estrutura social como nos sistemas económicos (Mações, 2024). Neste contexto, a comunicação tem passado por várias e profundas transformações digitais, destacando cada vez mais a sua importância e, independentemente da sua forma, afirmou-se enquanto um tema preeminente (Kunsch, 2018). Para a transformação digital acontecer são necessárias várias tecnologias digitais como: Inteligência Artificial, *Big Data*¹⁴ e Internet das Coisas.¹⁵

Estas tecnologias são vantajosas para qualquer estratégia empresarial, pois permite: que as eficiências dos processos operativos sejam melhoradas; que sejam desenvolvidas oportunidades de negócio; que a vantagem competitiva aumente; que a experiência do cliente seja positiva; e, que a inovação tecnológica e os métodos operacionais sejam aperfeiçoados (Mações, 2024). Neste sentido, as rápidas e crescentes evoluções das tecnologias digitais têm provocado várias mudanças significativas nas estratégias de comunicação organizacional (Lu, 2024).

No contexto atual, a inovação tecnológica representa um elemento estratégico na diferenciação competitiva, levando à otimização da eficiência organizacional, à adaptação das suas práticas de comunicação e, consequentemente, influencia a dinâmica das organizações (Moraes & Damian, 2023).

No capítulo em apreço, vai ser abordada a relação entre comunicação e inovação, como é que estes dois conceitos (em separado) evoluíram, vão ser apresentadas as várias tecnologias disruptivas na comunicação, também vai ser mencionado de que forma é que as plataformas digitais e as redes sociais contribuem para a reputação das marcas e, por fim, os desafios presentes.

2.1. Conceito e Evolução de Comunicação e Inovação Tecnológica

Com o crescimento da Internet e das plataformas sociais, a comunicação tornou-se altamente influenciada pelas tecnologias fazendo com que se tornasse menos

¹⁴ Big Data é o conjunto de grandes volumes de dados, no quais a sua quantidade, complexidade e variedade são classificadas e geridas para a garantir o seu funcionamento em tempo real. (Tan & Shi, 2016).

¹⁵ Internet das Coisas (IoT) é o termo utilizado para designar a integração de dispositivos físicos à Internet, possibilitando a transmissão de dados e experiências interativas.

massificada e mais social, descentralizada, instantânea, interativa e que fosse possível comunicar com pessoas de qualquer parte do mundo (Castells, 2009; Jorge, 2017; Jenkins, 2018). Além disso, a chegada da Inteligência Artificial fez com que a comunicação se tornasse mais personalizada e, conseqüentemente, transformasse a maneira das organizações e das marcas abordarem os seus públicos-alvo (Lobschat, Osinga & Reinartz, 2021).

A comunicação e a inovação tecnológica são dois conceitos que têm evoluído de forma significativa nas últimas décadas, transformando a maneira como as organizações interagem com os seus públicos e como desenvolvem novos produtos e serviços. Com o passar dos anos, a percepção sobre comunicação e inovação tecnológica tem evoluído, de acordo com as mudanças que existem na sociedade. Como resultado disso, diferentes autores apresentam diversas perspectivas associadas aos contextos em que estão inseridos.

Neste sentido, Shannon e Weaver (1949) defendiam que a comunicação era vista enquanto um processo linear entre um emissor e um recetor no qual existia uma transmissão de mensagens sujeitas a interferências. Anos mais tarde, a comunicação deixou de ser vista enquanto um processo linear, na medida em que Castells (2009) propôs uma ideia mais próxima da realidade, na qual menciona que o facto da sociedade viver em rede e estar conectada globalmente faz com que a comunicação deixe de ser unidirecional, mas sim dinâmica e descentralizada para vários indivíduos. Entretanto, McQuail (2010), foca-se na comunicação de massas e interpreta-a como um processo social mediado tanto por fatores tanto culturais, como institucionais e tecnológicos, ou seja, a comunicação está profundamente enraizada no contexto social. Por fim, Jorge (2017) menciona que a estratégia comunicacional massificada perde força em prol de uma comunicação mais social, desta forma, as estratégias de comunicação passam a adotar modelos mais diretos, participativos e personalizados.

Neste seguimento, a comunicação tem vindo a evoluir, a adaptar-se ao longo das décadas e a comunicação contemporânea é cada vez mais relacional e influenciada pelos contextos sociais e tecnológicos, fazendo com que as organizações se adaptem a este modelo (Cornelissen, 2008; McQuail, 2010). Nos primórdios, a comunicação focava-se num processo de transmissão de mensagens simples entre um emissor e recetor. Posteriormente, evoluiu para um conceito mais massificado com uma forte presença e influência dos meios de comunicação social (Shannon e Weaver, 1949; McQuail, 2010).

A evolução da comunicação levou a que as organizações também alterassem as suas estratégias comunicacionais. Num contexto altamente acelerado, tecnológico e cada

vez mais marcado pela Inteligência Artificial, as organizações sentiram a necessidade em tornar as suas estratégias mais visíveis (ou até mesmo redefini-las), uma delas foi fazer com que públicos tivessem um papel ativo nas organizações. Por outras palavras, as organizações deixaram de comunicar apenas juntamente com os seus públicos, mas passaram a comunicar por eles, ou seja, os próprios públicos são “parte da voz da organização” (Jorge, 2017:123). Neste sentido, as organizações aliaram-se ao digital e adotaram estratégias que fomentam a interação e envolvimento dos seus públicos na difusão das suas mensagens.

Relativamente ao conceito de inovação, refere-se a tudo o que seja uma novidade ou uma melhoria de uma ideia, de um determinado produto, negócio e serviço. Além disso, o carácter inovador não depende apenas pela sua novidade objetiva, mas, também, da forma como o indivíduo a reconhece como novidade (Rogers, 1983). Para além disto, Schumpeter (1934), autor pioneiro na inovação, desenvolve que essa designação não se resume apenas a avanços tecnológicos, como, também, tudo o que envolva mudanças organizacionais e novas formas de comercialização. Do ponto de vista económico, a inovação desempenha um papel importante na mobilidade social, na medida em que, quando a inovação é bem-sucedida, impulsiona o desenvolvimento económico e a progressão social (Schumpeter, 1934).

As Inovações Tecnológicas têm transformado diversos setores onde a integração de soluções digitais tem melhorado, consideravelmente, a qualidade e eficiência dos serviços (Burrell et al., 2022). As novas tecnologias levaram ao surgimento de novas plataformas digitais como *streaming*¹⁶, redes sociais e sistemas de serviços, estas plataformas posicionam-se enquanto intermediárias entre consumidores e organizações (Bourne, 2022; Carah, 2021; Srnicek, 2017; Zuboff, 2019), ou seja, são um elo entre os vários utilizadores e os que fornecem serviços e conteúdos em vários formatos (Bourne, 2022). Esta intermediação tem um propósito, no qual basicamente permite fazer com que os sistemas que funcionam à base de Inteligência Artificial e de algoritmos, desenvolvam uma personalização. Esta personalização acontece com base nos comportamentos e preferências do consumidor e, automaticamente, sugere um conteúdo que à partida o utilizador vai apreciar e, no futuro, irá moldar as suas preferências (Domingos, 2024; Zuboff, 2019).

¹⁶ Transmissão de conteúdos online como por exemplo: YouTube, Spotify, Netflix, Disney+, entre outros.

As plataformas digitais alteraram as dinâmicas interpessoais e organizacionais, ajustando-as à contemporaneidade e fazendo com que fossem desenvolvidas novas ferramentas e estratégias de comunicação mais eficientes para comunicar com os públicos-alvo e captar feedback dos mesmos (Freberg, 2018). As crescentes dependências dessas plataformas digitais fazem com que sejam estabelecidos novos desafios e oportunidades para os vários setores/áreas que as utilizam, neste seguimento, é importante que as estratégias de comunicação, inovação e marketing sejam adaptadas para que a experiência do consumidor melhore e seja alimentada uma nova forma de socialização (Castells, 2009; Zuboff, 2019).

2.2. Tecnologias Disruptivas na Comunicação

Como foi possível entender anteriormente, a evolução tecnológica tem sido um motor impulsionador de mudanças em várias áreas e a comunicação não foi exceção. Em ambientes, onde a mudança acontece de uma forma contínua, acabam automaticamente por surgirem mais desafios (Jorge, 2017). Neste capítulo, vamos entender quais as tecnologias disruptivas existentes, no campo da tecnologia e da comunicação, que alteraram para sempre o relacionamento humano e a formas de interação.

Disrupção, remete para uma “força positiva” na qual está presente um processo de Inovações Tecnológicas que transformaram radicalmente os setores de atividade, sendo capazes de desafiar os modelos convencionais (Christensen, Johnson e Horn, 2010). O conceito de Tecnologias Disruptivas pode ser definido como inovações que revolucionaram por completo o setor, através da apresentação de um novo produto capaz de superar qualquer outro que esteja no mercado devido às suas características inovadoras (Christensen, 1997; Hippel, 2017; Malin et al. 2017). As tecnologias disruptivas são capazes não só de alterar a forma como os indivíduos comunicam, como são capazes de alterar todo o ambiente ao seu redor (Edwards et al, 2024).

As tecnologias disruptivas são consideradas enquanto inovações promissoras com capacidade em substituir e alterar as tecnologias já existentes e, por consequência, desenvolver uma alteração significativa no funcionamento de uma área, setor e indústria. Estes casos sucedem-se quando uma nova tecnologia redefine os modelos de negócio de uma organização e transforma, significativamente, os padrões de consumo, desenvolve

novas dinâmicas organizacionais e novas forma de interação sociais. (Edwards et al, 2024; Christensen, 1997; Tidd & Bessant, 2018; Rogers, 1983).

Estas tecnologias, numa fase de arranque, diferenciam-se dos produtos concorrentes (e dominantes) no mercado, por conferirem características mais diversificadas e apelativas, nomeadamente, maior simplicidade, praticidade e preços mais acessíveis (Christensen, 1997). Com o passar do tempo, os produtos, que possuem tecnologias disruptivas, revelaram-se revolucionários e inovadores que acabaram por conquistar vários clientes e fizeram com que se destacassem devido à sua novidade. Naturalmente, essas tecnologias cresceram e ganharam espaço no mercado, desafiando os produtos líderes de mercado – que não se adaptaram às mudanças e falharam. Um exemplo marcante é o caso do iPhone, que quando lançado em 2007 possuía uma tecnologia disruptiva para a época – design simples e uma interface intuitiva – face a outros telemóveis (Christensen, 1997; Christensen et al. 2010; Hippel, 2017; Malin et al. 2017).

As tecnologias disruptivas são capazes não só de alterar a forma como os indivíduos comunicam, como são capazes de alterar todo o ambiente ao seu redor e estas alterações não são superficiais, mas sim estruturais fazendo com que seja desenvolvido todo um novo sistema digital no qual é necessário as organizações adaptem-se para continuarem relevantes no mercado (Edwards et al, 2024). Desta forma, estas tecnologias desenvolvem oportunidades para as organizações se reinventarem juntamente com os seus públicos-alvo e remodelar as bases da comunicação.

A Inteligência Artificial, a Realidade Aumentada, a Realidade Virtual e o Metaverso são alguns exemplos presentes no nosso dia a dia e que moldaram completamente não apenas a forma como os seres humanos comunicam, mas, também, as suas experiências com o digital (Caiado, 2025; Sovianti, 2024). Como resultado e perante estas ferramentas recentes, as organizações têm o que é necessário para explorarem novas formas de interação e relacionamento com o consumidor e digitalizarem os seus antigos e tradicionais processos de comunicação. (Ellis-Chadwick e Chaffey, 2012)

Estas tecnologias para além de já estarem intrinsecamente ligadas ao quotidiano do ser humano e conferirem experiências com o mundo digital (Caiado, 2025), alteraram por completo a forma como as pessoas comunicam e interagem entre si (Sovianti, 2024).

2.2.1. Inteligência Artificial

Começando pela Inteligência Artificial, esta tem sido amplamente adotada na área da comunicação e do marketing devido à sua facilidade em analisar dados¹⁷ e em otimizar processos num curto espaço tempo. A Inteligência Artificial está a tornar-se cada vez mais vulgar, no sentido em que é cada vez mais normalizada, visto que está presente no nosso quotidiano, nomeadamente, em assistentes virtuais (como por exemplo a Siri¹⁸ e a Alexa¹⁹), em serviços de apoio ao cliente, comércio online, redes sociais, email marketing, entre outros (Bourne, 2022; Caiado, 2025). Neste mesmo seguimento, Caiado (2025), destaca ainda a eficiência da Inteligência Artificial, além de estar em melhoria e aprendizagem constantes, é capaz de concretizar tarefas complexas de um modo eficaz e conferir aos utilizadores uma experiência altamente personalizada. Deste modo, a Inteligência Artificial tem vindo a integrar-se em inúmeras áreas, refletindo a chegada a uma nova era marcada pela dataficação, entendida como “as informações sobre o que fazemos são recolhidas para criar serviços e ferramentas personalizadas” (Caiado, 2025:31).

Na última década, o investimento em Inteligência Artificial tem crescido exponencialmente, evidenciando a importância do seu papel relativamente à modernização e à transformação digital nas organizações (Rahman et al., 2024; Montanaro et al. 2024).

De acordo com uma análise de dados desenvolvidos pelo Statista, em 2023, demonstra efetivamente que as organizações têm investido cada vez mais em Inteligência Artificial e visto esta tecnologia enquanto uma vantagem competitiva. Em 2015, o investimento situava-se em 12,75 mil milhões de dólares, registando um aumento de 4,95 mil milhões de dólares em 2016. No ano seguinte, em 2017, observou-se um salto bastante expressivo para 44,08 milhões de dólares, enquanto nos dois anos seguintes – 2017 e 2018 – o valor investido manteve-se estável, com 43,81 mil milhões de dólares e 45,85 mil milhões de dólares, respetivamente. A partir de 2020, notou-se um aumento mais

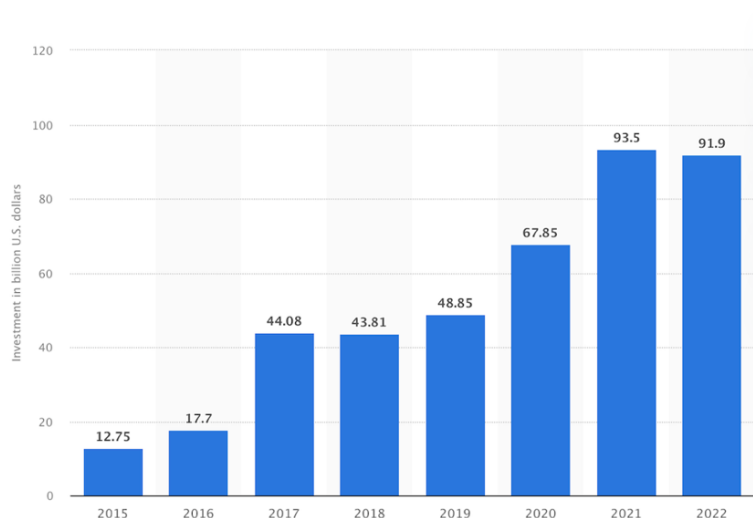
¹⁷ “Dados são informações que podem ser recolhidas, armazenadas e analisadas. São exemplos os conteúdos de websites, as gravações de áudio ou as informações sobre as vendas a clientes de uma empresa.” (Caiado, 2025:22).

¹⁸ Assistente virtual desenvolvida pela Apple que utiliza a Inteligência Artificial e o reconhecimento de voz para conferir experiências personalizadas.

¹⁹ Assistente virtual desenvolvida pela Amazon que utiliza a Inteligência Artificial e o reconhecimento de voz para conferir experiências personalizadas.

significativo, na medida em que, foi atingido um investimento de 67,85 milhões de dólares. Em 2021, o investimento atingiu o seu pico, registando um aumento de, aproximadamente, 25,65 mil milhões de dólares face ao ano anterior, o que equivale a 93,5 mil milhões. Porém, em 2022, registou-se apenas uma ligeira retração para 91,9 mil milhões. O gráfico abaixo ilustra a evolução do investimento global em inteligência artificial durante esta linha temporal:

Figura 1 - Investimento global total em inteligência artificial corporativa de 2015 a 2022 (Statista, 2023)



A evolução deste investimento em Inteligência Artificial, na perspectiva de Rahman et al. (2024), deve-se ao facto das organizações pretenderem aumentar os níveis de produtividade e melhorar a experiência do consumidor. Além disto, Haranas (2024) comenta que a cibersegurança e a inteligência artificial generativa²⁰ são uma das estratégias das organizações que contribuem para o aumento deste investimento.

Freberg (2018) menciona que a Inteligência Artificial é uma ferramenta capaz de responder a determinadas questões e que muitas marcas e organizações utilizam no seu dia a dia esta ferramenta, como por exemplo os *chatbots*. Os *chatbots* são um programa de computador desenvolvidos capazes de simular diálogos com utilizadores humanos, utilizando uma linguagem natural (Khanna et al, 2015; Adamopoulou & Moussiades, 2020). Cujo seu principal objetivo é assegurar um suporte rápido, especializado e eficaz às questões apresentados pelos utilizadores (Maglogiannis & Karpouzis, 2020).

²⁰ Inteligência artificial generativa: tudo o que envolve criação automática de conteúdos (músicas, imagens, textos), seguem exemplos de alguns programas: Amper Music, DALL·E, ChatGPT.

A Inteligência Artificial, de um modo geral, permite com que os níveis de personalização sejam maiores, pois é possível adaptar conteúdos consoante as preferências individuais de cada um dos consumidores. Os assistentes virtuais, como *chatbots* e a sugestão de conteúdos digitais melhoram a experiência de navegação do utilizador por ser capaz de fornecer respostas rápidas e concisas sobre um determinado assunto e sugerir conteúdo ajustado aos seus interesses e navegações no digital (Davenport & Ronanki, 2018).

Contudo, é complexo resumir o significado de Inteligência Artificial em apenas uma única definição (por não ser única e consensual). O seu significado é utilizado em diferentes contextos, como por exemplo, pode ser um sistema capaz de realizar diagnósticos médicos, conduzir carros, jogar videojogos, entre outros. O próprio conceito e definição de Inteligência Artificial é ambíguo e varia ao longo dos anos, mas que pode ser aplicada a uma variedade de tecnologias distintas (Schuett, 2019).

2.2.2. Realidade Virtual

Freberg (2018), define Realidade Virtual enquanto um espaço tridimensional no qual o ambiente envolvente é todo processado em computador e que com o qual o utilizador pode interagir, tornando-se parte desse mundo virtual. A nível estratégico, a Realidade Virtual confere um leque de possibilidades inovadoras e positivas no ramo da comunicação, nomeadamente o *storytelling* experimental e a progressão na Educação.

Estas tecnologias pretendem fazer com que os utilizadores tenham experiências envolventes, interativas e imersivos. Segundo Bretos *et al.* (2024), a Realidade Virtual está presente em várias áreas como no Marketing e no Turismo, fazendo com que seja possível explorarem novos destinos e usufruir de variadas experiências sem ser necessário visitar fisicamente o local, tendo assim uma visão prévia dos locais que os utilizadores pretendem visitar. Também referem que a Realidade Virtual é uma ferramenta digital poderosa na medida em que é capaz de elevar a experiência do consumidor e despertar o sentimentalismo através do *storytelling* – a arte de saber contar histórias.

Desta forma, o *storytelling* é um método cada vez mais adotado pelas organizações e pelas marcas e visto como uma estratégia no seio do Marketing digital. É uma técnica que, quando suportada por tecnologias (Realidade Virtual e Aumentada), faz com que as experiências sejam altamente imersivas que despertam o lado mais emocional

do consumidor e, conseqüentemente, influencia no processo de compra (Mahmoud *et al.*, 2024; Bretos *et al.*, 2024).

Para além das áreas mencionadas, a Realidade Virtual também está presente na Medicina e na formação profissional, nas quais é possível aplicar estas ferramentas de modo a criar ambientes realistas e imersivos a fim de desenvolver as competências práticas sem ser necessário que os indivíduos corram riscos inerentes quando estão em fase de aprendizagem. (Bretos *et al.*, 2024).

2.2.3. Realidade Aumentada

A Realidade Aumentada muitas das vezes é confundida com a Realidade Virtual, contudo, na verdade, são duas expressões muito distintas (Freberg, 2018). Hofmann & Mosemghvdlishvili (2014) e Bretos *et al.* (2024) descrevem Realidade Aumentada como um ambiente que possui uma camada de informação extra sobre o mundo real, ou seja, são acrescentados elementos virtuais ao mundo real. Craig (2013), acrescenta a esta definição que um grande elemento chave da Realidade Aumentada é que os utilizadores não saem do mundo real, contudo, esse mundo não é visível, nem audível por estarem imersos na realidade virtual.

Mekonnen (2024) menciona que as organizações que apostam em Realidade Aumentada nas suas estratégias de comunicação e marketing, representa uma grande oportunidade para aumentar e enriquecer o relacionamento entre o cliente e a marca, isto é muito importante sobretudo no setor de Moda de Luxo. Além disso, um dos grandes objetivos da utilização desta tecnologia avançada é melhorar a experiência de compra online do consumidor e, ao conferir uma experiência de compra imersiva, faz com que este se sinta mais envolvido com os produtos que a marca fornece. Neste sentido, a autora também refere que está a ser promovida uma interação mais personalizada – um pormenor bastante importante no setor do Luxo – que desencadeia uma sensação de proximidade com a marca e, ainda, um aumento na probabilidade de fidelização com a mesma.

A Realidade Aumentada é cada vez mais interpretada como a vanguarda das ferramentas tecnológicas do Século XXI e um dos pilares da quarta revolução industrial prevista pela Indústria 4.0 (Arena *et al.*, 2022). Esta Indústria é conhecida por possuir uma Internet e banda larga muito mais rápidas e alargadas que o normal, por a Inteligência Artificial transformarem a sociedade e a economia e a sua visão está assente em possuir

sistemas inteligentes como, fábricas, máquinas, armazéns e cadeias de abastecimento (Mações, 2024).

2.2.4. Metaverso

No que toca ao Metaverso, esta é uma tecnologia cuja sua definição ainda não está totalmente sólida, mas entende-se por um ambiente virtual vasto no qual os utilizadores conseguem interagir entre eles através de plataformas imersivas. A premissa fundamental é desenvolver um mundo virtual e físico em apenas um espaço permitir que os utilizadores tenham uma transição fluída entre as várias atividades que se podem fazer dentro desse universo (Leahy & Delehanty, 2022). Para além disto, Mystakidis (2022), remata que no Metaverso os utilizadores podem desfrutar de uma interação imersiva e multissensorial não apenas entre os utilizadores, mas, ainda, com objetos virtuais e apesar desta tecnologia estar ainda em desenvolvimento, promete revolucionar este campo com todas as características que possui. Outra característica presente no Metaverso e considerada essencial é a existência dos avatares, que no mundo virtual são representações digitais dos utilizadores essenciais para a construção da sua identidade online. Esta característica possui um elevado nível de personalização, o que faz com que seja um aspeto muito importante, porque permite aos utilizadores escolherem a aparência que pretendem ter nesse mundo virtual e, ainda, expressarem-se e comportarem-se da forma como quiserem, quer seja em formas humanas ou imaginárias (Mystakidis, 2022; Caramés-Fernández et al., 2024).

Várias marcas investem em marketing no Metaverso e conferem experiências únicas aos seus consumidores para os cativarem (Kotler, 2023). Não obstante, podemos reparar nos próximos gráficos que se seguem que o interesse pelo Metaverso e pela Realidade Virtual têm vindo a aumentar e espera-se que até 2030 continue.

Partindo da análise do gráfico seguinte, podemos concluir que o Metaverso (em todos os seus segmentos) está em constante crescimento e espera-se que continue a aumentar podendo atingir em 2030 cerca de 507 biliões de dólares e, como é possível notar, os segmentos que geram mais lucro são os que estão associados ao *eCommerce*²¹, aos jogos e à saúde.

²¹ Comércio Digital (como por exemplo Amazon, Shopify, Vinted, OLX, entre outros).

Como se pode constatar pelo gráfico relativo à Figura 2, o interesse em Realidade Virtual tem vindo a aumentar em todos os Continentes (e estão previstos que assim continue), em 2024 contabilizou-se, em dólares, um total de 4,5 biliões de lucro e está previsto em 2030 que seja mais do dobro – sendo que em 2022 a zona da Ásia Pacífico foi a que registou um maior número de vendas (39%) e a Europa está a registar um crescimento rápido.

Figura 2 - Análise Global em Metaverso entre 2022 e 2030 (Statista, 2024)

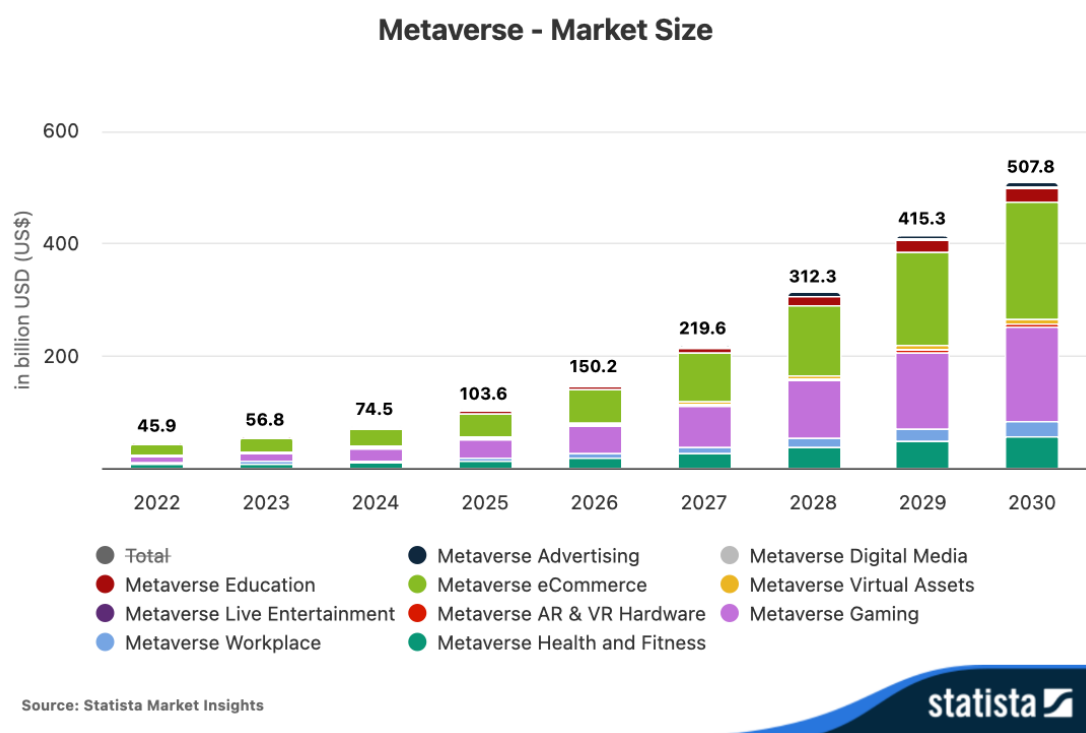
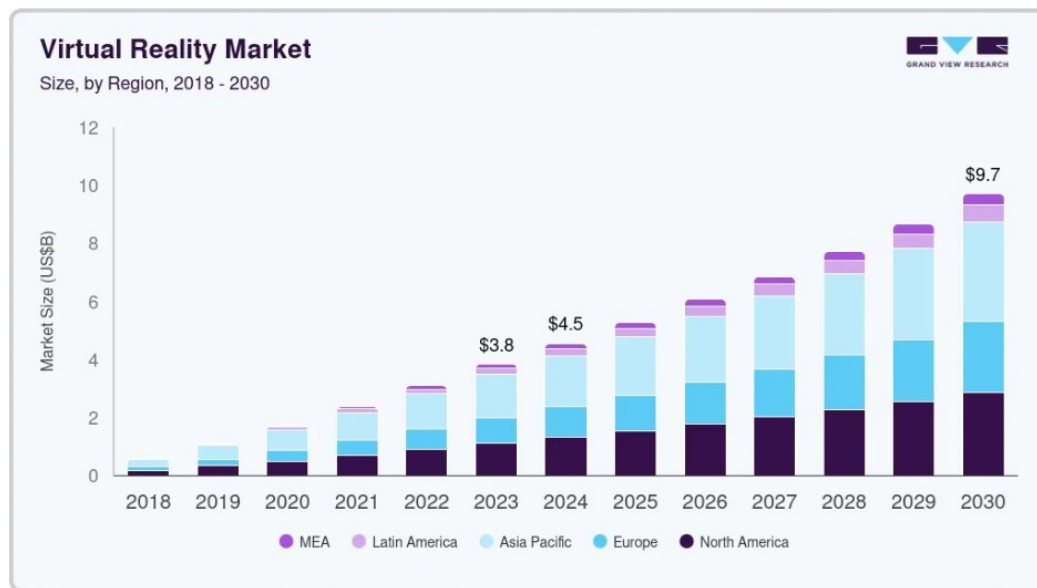


Figura 3 - Interesse Global em Realidade Virtual entre 2018 e 2030 (Grand View Research, 2023)



Perante estes gráficos, podemos concluir que, o facto da realidade virtual e o metaverso estarem em constante crescimento, verifica-se que a tecnologia relacionada a estes meios continua a evoluir e a atrair o público nos mais diversos setores, desde os jogos até ao comércio. Neste sentido, é possível que as organizações e os profissionais de marketing tenham mais sucesso se apostarem em tecnologias associadas à realidade virtual – visto ser o tópico que suscita mais interesse (Datareportal, 2023).

Vários setores têm vindo a apostar nestas novas tecnologias e o setor do Luxo não é exceção. A Internet, as redes sociais e o metaverso são algumas das tecnologias utilizadas neste setor para melhorar a experiência do consumidor, incentivando-o a interagir mais organicamente com as marcas, traduzindo-se num desenvolvimento de valor para as mesmas (Kim, Ko & Kim, 2023; Joy et al., 2022). Existem várias marcas de luxo como a Gucci, Burberry, Ralph Lauren e Louis Vuitton que estão a integrar cada vez mais a Inteligência Artificial no desenvolvimento de interações imersivas e diretas com as marcas para otimizar a experiência dos clientes (Joy et al., 2022). A título de exemplo, a Gucci, em colaboração com Zepeto²², criou a possibilidade de comprar produtos da marca neste mundo virtual – para os utilizadores vestirem os seus avatares – permitindo que os mesmos interagissem com a “Gucci Villa” e, concludentemente,

²² Programa online de metaverso, no qual os utilizadores podem criar avatares personalizados ao seu gosto em 3D e interagir em ambientes virtuais.

tomassem conhecimento das peças mais recentes da marca (Kim et al., 2023; Park et al., 2022). Apesar do potencial inovador do Metaverso, esta nova possibilidade de compra online apresenta uma grande limitação neste universo, na medida em que prende-se com o facto de várias categorias de produtos (nomeadamente peças de roupa, comidas e bebidas) não poderem ser experienciadas nestes ambientes, uma vez que o Metaverso não é capaz de reproduzir as sensações como o paladar ou o olfato (Kotler, 2023). Kotler (2023), acrescenta ainda que no caso da roupa, embora estas existam nestes ambientes virtuais, não proporcionam a mesma sensação física de que as roupas reais, o que faz com que comprometa a autenticidade da experiência.

A transformação digital deu origem a tecnologias disruptivas que estão, continuamente, a transformar o panorama da comunicação, proporcionando novas oportunidades e possibilidades para abordagens mais personalizadas, segmentadas e interativas (Barbosa, 2025). Sendo que, entre as várias Inovações Tecnológicas analisadas, a Inteligência Artificial é a que mais se destaca por ter a possibilidade das organizações se reinventarem nas áreas da Comunicação, Gestão de Crise e Marketing (Barbosa, 2025).

2.3. A Contribuição das Plataformas Digitais e das Redes Sociais na Reputação das Marcas

Enquanto um fenómeno à escala global, as redes sociais, como Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok e Twitter – atualmente denominado de X –, Raposo (2023), menciona que as redes sociais desempenham um papel determinante por se terem tornado em instrumentos de comunicação e de disseminação de informação fundamentais. Kotler e Armstrong (2023), afirmam que um dos principais benefícios das redes sociais é a possibilidade em promover ações de *engagement*²³ e impulsionar as partilhas sociais em grande escala.

Desta forma, estas plataformas são essenciais para a gestão da reputação de uma organização, permitindo que esta seja capaz de comunicar diretamente com os seus públicos-alvo de uma forma mais personalizada, intuitiva e menos formal. Esta aproximação, entre consumidores e organização, tem a vantagem em fazer com que seja

²³ Nível de envolvimento e participação ativa entre um público e uma marca, este pode ser medido através dos likes, comentários, cliques, partilhas, entre outros.

possível desenvolver e reforçar laços com os seus consumidores (Kaplan & Haenlein, 2010). Atualmente, é muito importante que as organizações façam dos consumidores o foco de todas as suas estratégias de marketing, estabelecendo conexões genuínas e ouvi-los de forma a desenvolverem um diálogo cativante baseado nos seus interesses, necessidades e expectativas. Cada vez mais, os consumidores tendem a apoiar organizações e marcas que demonstram preocupação com as questões da responsabilidade social e ambiental (Sanmiguel, 2020).

Com o surgimento de novas redes sociais, como o TikTok, veio a reforçar ainda mais esta tendência, fazendo com que resultasse num aumento significativo na interação e na participação ativa, entre os consumidores e as organizações (Wu et al., 2024). Neste seguimento, as redes sociais possibilitaram o desenvolvimento de um ambiente mais interativo e dinâmico, o que fortalece a relação entre os consumidores e as organizações e transforma a forma como as marcas se conectam com os seus públicos (Kaplan & Haenlein, 2010). Este contexto torna-se ainda mais relevante, tendo em conta que a exigência dos consumidores está em constante crescimento e a fidelidade às marcas tende a diminuir cada vez mais (Duarte & Esperança, 2014). Em acrescento, a perceção do público sobre uma marca ou organização já não é moldada apenas pelas suas mensagens-chave, mas é também pelas suas interações com os seus consumidores, influenciadores digitais e outros *stakeholders*, que partilham as suas opiniões e experiências de forma ativa no meio online (Hennig-Thurau et al., 2010).

Neste sentido, observamos que é importante que as organizações e as marcas estejam presentes no meio digital, tornou-se uma necessidade pois é através deste meio que desenvolvem parcerias estratégicas com diferentes partes interessadas para fortalecer um relacionamento duradouro com as mesmas e constroem notoriedade e confiança (Jeswani, 2023). Além disto, várias organizações reconhecem a importância e a necessidade em desenvolver o *engagement* e, para tal, procuram nas redes sociais a resposta (Evans et al., 2010). A técnica de *engagement* é muito importante, porque permite entender o nível de envolvimento, quer a nível emocional como comportamental, entre os públicos e as organizações, ajudando a compreender quais as melhores estratégias e abordagens de marketing que fortalecem o relacionamento entre a marca e os *stakeholders* (Barger et al., 2016). Esta migração para o digital implica que as organizações sejam (ou continuem) transparentes, honestas e ativas junto dos seus públicos-alvo (Kaplan & Haenlein, 2010), visto que o impacto das plataformas digitais

na imagem pública das marcas é, maioritariamente, amplificado pela participação ativa dos consumidores.

No contexto atual do marketing digital, os criadores de conteúdos digitais são uma excelente estratégia por desempenharem um papel significativo na divulgação de novos produtos e na construção da reputação das marcas (Sanmiguel, 2020). As marcas procuram construir relacionamentos sólidos com os *influencers*, reconhecendo assim o valor estratégico dessas parcerias para o seu crescimento (Sanmiguel, 2020; Bourne, 2022). A dinâmica é vantajosa para todos – a marca ganha uma reputação mais robusta e, em troca, o/a influenciador/a recebe visualizações. Os influenciadores têm a capacidade de criar relações de proximidade e credibilidade junto dos seus seguidores, o que contribui para a confiança nas suas recomendações e favorece o fortalecimento da marca. Assim sendo, o *influencer* marketing é uma estratégia que visa continuar a crescer e a atingir valores surpreendentemente positivos (Santiago & Castelo, 2020).

Apesar dos pontos positivos, existem alguns desafios, nomeadamente, a rapidez com que a informação circula nas redes sociais, sendo difícil gerir esta corrente, é um desafio constante para a organização saber a que críticas deve responder, tendo em conta que a sua resposta é determinante para a construção ou para a perda da sua reputação – por isso, é importante que as organizações avaliem cuidadosamente o ambiente à sua volta antes de adotarem uma estratégia de resposta adequada (Coombs, 2007).

Coombs (2022), defende que a resposta de uma organização a uma crise nas redes sociais (ou em qualquer outro lugar) pode ser determinante para a sua recuperação reputacional. As organizações que não respondam rapidamente a uma crise ou que não sejam transparentes relativamente aos seus erros, podem sofrer danos irreparáveis. As organizações que implementem uma comunicação eficaz, com clareza e empática, têm maiores chances em superarem desafios e, conseqüentemente, reconquistar a confiança do público.

A utilização de ferramentas de inovação tecnológica como por exemplo a Inteligência Artificial têm crescido significativamente, estas são cada vez mais utilizadas pelas organizações e pelas marcas permitindo-lhes monitorizar a sua reputação em tempo real, identificar as tendências emergentes e ajustar as suas estratégias de comunicação consoante os resultados obtidos. Estas tecnologias fazem com que seja possível as organizações resolverem determinados problemas e que sejam capazes de responder de maneira mais informada e eficaz de modo a antecipar problemas (Kaplan & Haenlein, 2010).

O aumento da utilização de *chatbots*, de assistentes virtuais e da personalização baseada em algoritmos está a alterar a maneira como as marcas/organizações comunicam e se dirigem aos seus consumidores e *stakeholders*, proporcionando experiências cada vez mais personalizadas e eficientes (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.4. Desafios Emergentes na Comunicação

As tendências emergentes, como a Inteligência Artificial, a Realidade Aumentada e a Realidade Virtual, apontam para um caminho num futuro onde a inovação tecnológica continuará a moldar a maneira como as marcas/organizações e os consumidores interagem.

A comunicação, enquanto elemento fundamental estratégico em qualquer organização (Marchiori, 2018), tem sido cada vez mais adaptada face às Inovações Tecnológicas que surgiram e, também, ao desenvolvimento dos meios digitais e das redes sociais (Balan & Krupa, 2024). Apesar das inúmeras vantagens, as Inovações Tecnológicas apresentam alguns desafios significativos que exigem por parte das organizações um esforço e adaptação constantes para responder à disrupção tecnológica.

Começando pela potencial invasão de privacidade do utilizador e ao uso indevido dos seus dados pessoais, evidenciado pelo envio constante de mensagens, comunicados e emails publicitários – muitos deles não solicitados. Isto ocorre pelo simples facto de que o utilizador, ao procurar uma experiência online mais imersiva, pessoal e personalizada, fornece os seus dados pessoais – email, nome e número de telemóvel. Eeuwen (2017), alerta para esta preocupação e enfatiza para o impacto negativo da publicidade direccionada enviada sem o consentimento do utilizador, levantando várias questões éticas sobre a proteção de dados pessoais.

O aumento da dependência de algoritmos e de automatização traduzem-se na necessidade em discutir determinadas questões como a transparência, privacidade e responsabilidade digital. Desta forma, para que as tecnologias disruptivas possam ser utilizadas de uma forma sustentável e ética, é essencial que as organizações sejam capazes de desenvolverem estratégias de comunicação que equilibrem a inovação e os princípios éticos, promovendo, neste sentido, uma comunicação digital mais inclusiva, transparente e responsável. Por exemplo, a utilização de sistemas automatizados avançados, como é o

caso do ChatGPT, demonstra que esta ferramenta é capaz de facilitar a automatização de conteúdos e de processos sem comprometer a personalização (Huang & Rust, 2021).

A automatização excessiva pode comprometer a autenticidade das interações, gerando uma percepção de distanciamento entre marcas e consumidores (Guzman & Lewis, 2020). Além disso, a crescente dependência de sistemas automatizados levanta preocupações sobre a substituição de profissionais da comunicação por soluções tecnológicas, exigindo uma redefinição do papel humano no processo comunicacional (Mikalef et al., 2019).

Outro grande desafio que corre nos tempos contemporâneos passa pelo aumento da disseminação de *fake news*²⁴ e da desinformação diária nas redes sociais, estes acontecimentos fazem com que a credibilidade da comunicação digital seja comprometida, afetando diretamente a reputação das marcas e das organizações (Tandoc, Lim & Ling, 2017). A rápida disseminação de falsas narrativas, impulsionada por algoritmos que priorizam conteúdos que alertam para o sensacionalismo, representa um dos maiores desafios da era digital, levando as organizações a adotarem medidas mais rigorosas de *fact-checking*²⁵ e transparência na comunicação (Aïmeur, Amri & Brassard, 2023).

Face aos desafios analisados, desde a invasão de privacidade até aos processos automatizados, a crescente sofisticação das tecnologias e a sua inserção no dia a dia faz com que se torne cada vez mais evidente que é necessário utilizar uma abordagem diferente para comunicar nos dias atuais. A teoria da comunicação tradicional – baseada apenas na interação entre humanos – não contempla as novas formas de interação com a Inteligência Artificial, como por exemplo assistentes virtuais ou *chatbots*, que envolvem uma comunicação entre humanos e máquinas. Estas recentes interações desafiam os paradigmas existentes, obrigando a que haja uma adaptação a este novo meio de socialização (Guzman & Lewis, 2020).

Paralelamente, a crescente interligação entre humanos e tecnologia fizeram com que surgissem novas oportunidades para as organizações comunicarem diante dos seus públicos, não obstante, também originou desafios complexos que exigem uma adaptação e esforço contínuos por parte da mesma. Por um lado, surgem novas possibilidades neste

²⁴ Falsas narrativas provenientes de conteúdos não verificados que, por consequência, contribuem para a desinformação.

²⁵ Verificação de factos.

ecossistema digital (que se encontra em constante melhoria e evolução), no qual a tecnologia assume um papel enquanto mediador, tornando-se mais eficiente na transmissão de mensagens e aproximação entre seres humanos. Por outro lado, surgem desafios significativos as exigências éticas, a rápida obsolescência tecnológica e a recorrente adaptação a um ecossistema digital sempre em transformação (D’Cruz *et al.*, 2022; Fitzpatrick, 2011; Robey *et al.*, 2000).

Neste contexto acelerado e tecnológico, é relevante compreender os principais obstáculos que se colocam à comunicação contemporânea e às tendências emergentes que vão definir o futuro das interações mediadas pelas tecnologias.

Edwards et al. (2024), mencionam que as tecnologias disruptivas promovem grandes e rápidas mudanças no ambiente digital, mas estas tecnologias não provocam mudanças imediatas, é através de um processo gradual até atingirem o seu “tipping point”²⁶. A partir desse momento, a comunicação mediada pela tecnologia deixa de ser considerada uma inovação e torna-se numa necessidade imprescindível que contribui positivamente para as organizações.

A adesão de *chatbots*, assistentes virtuais e outras ferramentas associadas à Inteligência Artificial, apesar da sua eficiência, apresenta, igualmente, determinados desafios associados com o relacionamento e o entendimento com o ser humano. Nomeadamente a falta de empatia e a comunicação interpessoal, estando sempre em risco que as respostas automáticas possam, de certa forma, prejudicar a experiência do utilizador e não transmitir ao utilizar da melhor forma os valores da marca/organização (Huang & Rust, 2021).

Assim, num contexto profundamente marcado pela aceleração tecnológica, é essencial repensar na forma como se comunica, os *chatbots* estão limitados à linguagem humana, na medida em que, por vezes, estes não são capazes de processar determinadas informações fornecidas pelos humanos devido às suas expressões e abreviaturas. Porém, apesar da barreira linguística, a experiência humana com *chatbots* apresentam algumas vantagens como personalização, interatividade, facilidade de compreensão e (Pillai et al., 2024).

²⁶ Ponto de viragem: momento no qual uma pequena mudança converte-se numa transformação em larga escala sem qualquer retorno.

Capítulo 3 – Setor do Luxo

O setor do Luxo desempenha um papel relevante na economia global, sendo caracterizado por produtos e serviços que vão além da sua função prática, assumindo um valor simbólico e aspiracional (Kapferer & Bastien, 2012).

A evolução deste setor tem sido fortemente condicionada por diversos fatores, incluindo a globalização, a digitalização e a evolução nos padrões de consumo. Enquanto tradicionalmente o luxo era acessível apenas a elites económicas muito restritas, o crescimento das economias emergentes e o surgimento de novos consumidores, com um maior poder de compra, fez com que se alterasse, significativamente, a dinâmica do mercado e o perfil do consumidor (D'Arpizio et al., 2019). Com a evolução do setor, Radón (2012) explica que as marcas inseridas no setor do Luxo possuem duas características-chave para o êxito desta área: a raridade e a exclusividade.

Neste capítulo, será analisada a estrutura do setor do Luxo, as suas principais características e os desafios que enfrenta no contexto atual. Serão também exploradas as estratégias adotadas pelas marcas para se manterem relevantes num mercado em constante transformação, com especial enfoque no impacto da digitalização e nas novas tendências de consumo.

3.1. Enquadramento do Setor

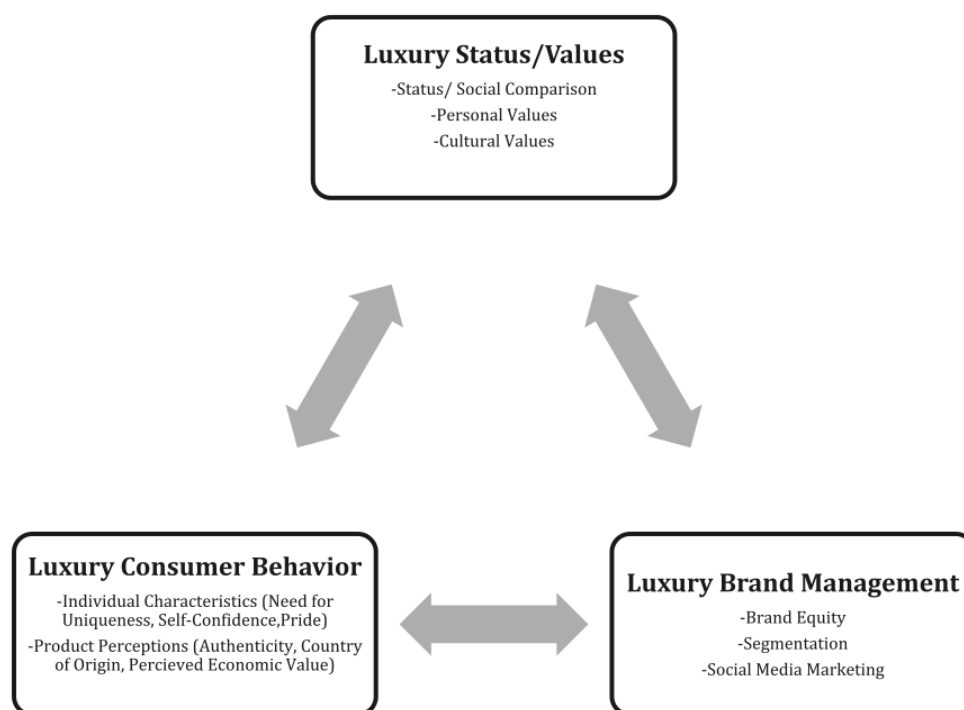
A definição do conceito de luxo sempre se revelou complexo de compreender e explicar, pelo simples motivo de que existem diferentes interpretações de vários autores, a própria palavra “luxo” possui inúmeros significados consoante o contexto cultural, o momento histórico e a perspetiva do consumidor (Kapferer et al., 2012). Este carácter polissémico do termo decorre da sua forte carga simbólica e da diversidade de significados atribuídos pelos vários grupos sociais, conduzindo a diferentes abordagens ao conceito de luxo (Kapferer et al., 2012; Vickers & Renand, 2003; Dubois, 2020; Dubois et al., 1993). Kapferer et al. (2012) estruturam a definição de luxo baseada na procura pela excelência, herança, simbolismo e exclusividade –elementos operacionalizados pelas marcas em estratégias de comunicação. Os objetivos destas estratégias passam por assegurar que os valores e a perceção de excecionalidade chegam aos consumidores e, conseqüentemente, se distingam das outras categorias de consumo (Kapferer et al., 2012; Fionda et al., 2009).

Desde as civilizações mais antigas que o ser humano procura pela necessidade em se destacar e afirmar a nível social, refletida na beleza e na aparência. Esta necessidade está associada ao caráter simbólico do luxo, entendido como a posse de bens materiais e expressão de identidade e *status*. Ainda que nos tempos contemporâneos o luxo se tenha tornado mais amplo e de certa forma “democratizado”, a sua essência e os seus valores nunca se alteraram – desejo de afirmação, autenticidade, exclusividade e procura constante pela beleza e diferenciação (Allérès, 1992). Apesar da acessibilidade do luxo ter aumentado, as marcas continuam a desenvolver estratégias focadas em exclusividade e raridade, de modo a manter e a preservar os seus valores (Debenedetti, et al., 2025; Wang et al., 2024).

Durante décadas, a percepção do valor de luxo sempre fora associada a traços como ostentação, custo elevado e prazer (Dubois & Laurent, 1994). Além disto o luxo sempre foi sinónimo de permanência, tradição e sempre associado a valores imutáveis, mas nos dias que correm o paradigma mudou por completo. Posteriormente, o significado e os valores associados ao luxo alargaram e passaram a incluir características como prestígio social, inovação, qualidade *premium* e singularidade (Dubois et al., 2001; Vickers et al., 2003). É um conceito imutável que acompanha o dinamismo da sociedade contemporânea, sendo, por este motivo, complicado definir o significado de luxo (Hudders, et. al, 2013). Kapferer (2015), comenta que, efetivamente, o luxo adaptou-se aos tempos modernos e que já não se vende apenas pela sua raridade, mas também impulsionado pelo sentimento de exclusividade, sendo esta fortemente determinada pela rigorosa seletividade dos canais de distribuição físicos e digitais. Neste contexto, Akarsu et al., (2024) referem que a percepção do valor de luxo pode ainda ser entendida enquanto uma avaliação holística feita pelo consumidor, onde avaliam os produtos e considera os diversos benefícios associados ao mesmo e aos serviços de luxo.

Com isto, a percepção do luxo baseia-se não só nos seus benefícios, como, também, na maneira como as marcas mantêm a sua exclusividade. Esta combinação garante que o luxo continue a ser valorizado e privilegiado nos dias de hoje. Por isso, alguns modelos de percepção de luxo foram adaptados à realidade contemporânea, refletindo estas mudanças, como é possível constatar o caso da figura seguinte:

Figura 4 - Modelo de Consumo de Marcas de Luxo (Ko et al., 2019)



O modelo apresentado, consta um ciclo contínuo na forma como os indivíduos consomem marcas associadas ao setor do Luxo e os motivos que sustentam esse comportamento. Numa fase inicial, a principal motivação para o consumo destas marcas está relacionada com a dimensão social que conferem, ou seja, prende-se com a necessidade em adquirir produtos que demonstrem um determinado estatuto social e projeção de imagem perante os outros (Han et al., 2010; Ko et al., 2019).

Na fase seguinte, o que faz com que os consumidores optem por marcas de luxo em prol das outras marcas, prende-se pelos atributos individuais como a singularidade, a autoconfiança que a marca proporciona e o orgulho genuíno pela mesma. Além destes valores, também existe a perceção de produto – autenticidade da marca e país de origem – outro valor pelo qual os consumidores optam por marcas desta gama (McFerran et. al., 2014; Ko et al., 2019).

Relativamente à gestão da marca de luxo, esta sugere que os consumidores adquirem produtos de luxo por três motivos, o primeiro consiste numa tentativa de experienciar todos os elementos envolventes em torno do setor do luxo; depois, a possível segmentação entre os vários mercados, que por outras palavras, é uma ideia na qual existem grupos de consumidores de luxo com perfis e comportamentos idênticos em diferentes países; e, por fim, o Marketing nas redes sociais, as marcas de luxo utilizam

estas plataformas para conseguirem construir a sua identidade e imagem, desenvolver o *engagement* e captar a atenção dos indivíduos para que, futuramente, os incentivem à compra dos produtos (Kapferer & Laurent, 2016; Ko et al., 2012; Ko et al., 2019).

Através deste modelo, é possível compreender as várias dimensões que influenciam o consumo de produtos de luxo, incluindo fatores sociais, individuais e as estratégias de segmentação e comunicação utilizadas pelas marcas, sublinhando a complexidade e a constante inovação e evolução do setor do Luxo na contemporaneidade.

3.2. Conceito de Luxo

O conceito de “marca de luxo” é ainda pouco consensual, apesar da vasta investigação já desenvolvida. De acordo com Vickers e Renand (2003), o consumo de luxo está profundamente associado a fatores psicológicos e socioculturais, refletindo estatuto, poder e identidade pessoal. Diferentes atributos associados à marca, ajudam a definir o conceito de luxo, como o preço e a qualidade (Heine, 2012). Além destes, o legado da marca e a própria experiência oferecida ao consumidor também foram características associadas a produtos de luxo (Vintean, 2019).

Kapferer & Bastien (2012) e Wang et al. (2024) mencionam que um dos aspetos centrais associados aos produtos de marcas de luxo prende-se na definição do preço, sendo considerado o critério mais objetivo para avaliar o nível de luxo de um produto. Os bens de luxo são os mais dispendiosos dentro da sua categoria, exigindo um preço premium em relação a produtos com características funcionais semelhantes (Kapferer & Laurent, 2016).

Para além disso, a decisão de expor ou não estes preços no ponto de venda, pode também caracterizar um produto de luxo. Algumas marcas de luxo tendem a usar estratégias mais subtis, como apresentação de preços apenas mediante pedido, para reforçar a ideia de que o produto vai além da função, e manter o foco na experiência emocional que o consumidor obtém ao consumir um produto de luxo (Schweiger et al., 2020). Os consumidores tendem a perceber os fabricantes destes produtos como especialistas nas suas respetivas áreas de trabalho, valorizando a complexidade envolvida ao processo de produção dos mesmos (Heine, 2012). Em acrescento, certos materiais como ouro, prata e diamantes, geralmente considerados de elevado valor, estão associados a marcas de luxo, comparativamente com plásticos e aços inoxidáveis,

associados a marcas de grande consumo – o segmento da joalheria e da relojoaria de luxo insere-se claramente neste contexto (Chevalier et al., 2012).

O legado das marcas de luxo está intrinsecamente associado à construção simbólica da sua identidade, na qual o *storytelling* desempenha uma estratégia muito eficaz para esse fim. Esta técnica narrativa permite com que as marcas comuniquem certos elementos históricos, culturais e pessoais associados à sua fundação, ajudando a reforçar a autenticidade e o ADN da marca (Donzé et al., 2019).

Um exemplo ilustrativo desta abordagem é a marca Parfums Christian Dior, uma das mais reconhecidas e influentes marcas de luxo atualmente, cuja narrativa incorpora várias referências ao seu fundador. Uma destas associações, e uma das mais icónicas, está relacionada com a primeira fragrância lançada pela *Maison*, “Miss Dior”, sendo que a mesma foi batizada em homenagem à sua irmã – Catherine Dior – e apresenta, assim, tributo pessoal e afetivo ao criador da marca (Pelloux, 2021). A personalização da herança e o apelo emocional da narrativa, reforçam a perceção de autenticidade e sofisticação da *Maison*.

Para além destas características e da construção simbólica, estratégias que limitam a quantidade de produção, aumentando a perceção de raridade e exclusividade por parte dos consumidores, são comuns em diversas categorias de produtos de luxo. Esta estratégia e mecanismo deliberados estão associados aquilo que são os pilares da indústria do luxo. Ao implementar produtos de edições únicas e limitadas a procura e necessidade em adquirir aumentam (Tseng et al., 2021 e Wang et al., 2022).

Estudos recentes revelam que a raridade satisfaz a necessidade de distinção individual, devido ao papel psicológico social associado, enquanto a exclusividade afirma e representa estatuto e pertença a uma elite social (Wang et al., 2024). A marca Hermès exemplifica esta abordagem, mantendo um controlo rigoroso sobre a produção de artigos icónicos, como é o caso das malas Birkin, que se tornam símbolos de prestígio e desejo (Wang et al., 2024).

Assim, constatamos que o prestígio das marcas de luxo resultam de uma combinação de *storytelling* com estratégia de escassez que potenciam a perceção de valor. Fatores como a excelência na qualidade dos produtos, o prestígio, a exclusividade e a herança justificam o elevado custo associado aos seus bens, fazendo com que as marcas associadas a esse setor se distingam no mercado.

Para além disso, as novas gerações de consumidores, com especial foco nos Millennials²⁷ e na Geração Z²⁸, estão a redefinir a forma como o luxo é percecionado. Para estes grupos, fatores como sustentabilidade, autenticidade e personalização tornaram-se essenciais na decisão de compra (Gutsatz & Heine, 2020). As marcas de luxo enfrentam, assim, o desafio de continuarem fiéis ao seu passado e, também, ao seu ADN exclusivo, enquanto integram novas abordagens de comunicação e inovação tecnológica (Debenedetti, et al., 2025; Wang et al., 2024).

O mercado global do luxo, inclui uma variedade de categorias – como automóveis de luxo, hotelaria de luxo e bens pessoais de luxo, entre os quais estão a moda, cosmética e perfumaria. Apesar de nos últimos 5 anos o setor do Luxo ter valorizado e ter registado um crescimento acelerado, atualmente, esse crescimento abrandou (McKinsey & Company, 2025). Durante o primeiro trimestre de 2025, este setor decresceu cerca de 3% face ao ano anterior – onde registou uma faturação total de 1,48 biliões de euros – (D’Arpizio et al., 2025), este motivo deve-se ao facto das marcas de luxo estarem a mudar a sua estratégia e a recentrarem-se na exclusividade, mas, neste momento, enfrentam um desafio em conseguir compatibilizar esta abordagem com atrair consumidores mais jovens que se afirmam no digital (Pringle, 2025). Já em 2023, o setor global de luxo registou valores ligeiramente mais altos, alcançando um volume total de 1,5 biliões de euros (Sanz-Lopez et al., 2024), apesar das condições macroeconómicas desafiantes (D’Arpizio et al., 2024). Ainda assim, é importante referir que o setor do Luxo ainda ocupa uma posição relativamente pequena na economia, comparativamente aos outros setores de grande escala como a indústria automóvel e alimentar (Kapferer & Michaut, 2015). Um exemplo que representa isto é o setor automóvel, porque apesar de se ter registado um aumento de 11% na venda de carros de luxo, ao ser comparado com outras marcas fora desse segmento, continua a registar um valor absoluto relativamente baixo (Cabrita-Mendes, 2025).

3.3. Enquadramento do Perfil do Consumidor

No contexto do consumo de luxo, existem diferentes tipos de consumidores, segundo Sirgy (1982), estes podem ser agrupados em duas categorias principais: aqueles

²⁷ Geração nascida entre os anos 1981 e 1996;

²⁸ Geração que nasceu entre os anos 1997 e 2012;

que adquirem produtos de forma a satisfazer as suas necessidades pessoais e intrínsecas e aqueles cuja sua motivação está centrada em satisfazer a sua identidade social através do consumo. Kastanakis et al. (2012) propõem que o consumo em contexto de luxo é impulsionado por motivações internas, quer isto dizer, ligado à construção da identidade social – como por exemplo, prazer e autoestima (Razmus et al., 2025). É também impulsionado por motivações externas associadas ao *status* e reconhecimento que as marcas de luxo conferem. O consumo de produtos de luxo está associado, muitas vezes, a uma tentativa de construção de imagem e estatuto perante a sociedade (Kapferer, 2012). Neste seguimento, Dubois et al. (2020) acrescentam que a procura pela exclusividade e distinção social – ao utilizar produtos de luxo – fazem com que esses consumidores sejam vistos enquanto indivíduos “menos calorosos e sociais”, devido à sua necessidade em gerirem impressões.

Han, et al. (2010) e Greenberg et al. (2020), identificam dois tipos de consumidores dentro do segmento do luxo: aqueles que utilizam marcas de luxo de uma forma “barulhenta” e, depois, aqueles que as utilizam de forma “silenciosa”. Relativamente ao primeiro tipo, estes consumidores procuram exibir, visivelmente, o logótipo da marca (Greenberg et al., 2020), um exemplo disso é a Gucci que o faz de uma forma bastante visível e quem utilizar uma mala desta marca é capaz de a reconhecer facilmente (Han, et al., 2010). Quanto ao segundo, são consumidores que não procuram ostentação, preferem manter uma imagem mais discreta, mas sem deixar de consumir produtos de prestígio, como é o caso da marca Bottega Veneta, cujo logótipo encontra-se dentro do produto (Han, et al., 2010).

Han et al. (2010), mencionam que, em contexto de luxo, as marcas oferecem muito mais do que estética e visibilidade, estas conferem status social, permitindo que os consumidores se insiram em grupos específicos e, conseqüentemente, se distanciem de outros, este é um fator-chave para que consome produtos de luxo. Após algumas experiências em diversos indivíduos, foram identificados quatro grupos diferentes de *status* social, *patricians*, *parvenus*, *poseurs* e *proletarians* (Han et al. 2010).

Os *patricians* são sujeitos que têm um alto poder de compra, porém a sua necessidade de compra e consumo de produtos de elite é muito baixa. Relativamente aos *parvenus*, são consumidores com uma elevada capacidade financeira e com altos níveis de necessidade de consumo de produtos de prestígio. Os *poseurs* possuem um baixo poder de compra, no entanto, detêm uma elevada necessidade de consumo de luxo. Por fim seguem-se, os *proletarians* que para além de terem um baixo poder de compra, também

despertam pouca necessidade em consumir produtos de luxo (Ko et al., 2019; Han et al., 2010).

Os diferentes perfis de consumidores permitem compreender mais detalhadamente o papel da visibilidade da marca e do *branding* nas suas decisões de compra. De facto, a proeminência das marcas e o seu *branding* estão ligadas ao desejo de autoafirmação, o que influencia bastante nas escolhas dos consumidores e dizem muito sobre eles. Por exemplo, um indivíduo que opte por escolher um produto com um *branding* mais visível, procura destacar-se a nível social. Já um sujeito que prefere um *branding* mais discreto, pretende ser mais subtil e os produtos que utilizam são apenas reconhecidos por outros que tenham conhecimento da marca em questão (Han et al., 2010).

Com o rápido crescimento da economia, surgem novos grupos de consumidores e existe uma reestruturação na classe economicamente privilegiada, quer isto dizer, o perfil do consumidor muda e esta nova classe pretende afirmar o seu sucesso e ascensão social de acordo com o estatuto em que está inserida (D'Arpizio et al. 2019; Han et al., 2010). Por exemplo, nos últimos anos, o crescimento económico acelerado na China (Greenhalgh, 2024) promoveu a evolução na cultura de consumo, que originou novos consumidores de luxo e, concludentemente, fomentou a procura tanto por marcas internacionais, como nacionais, refletindo o aumento no orgulho chinês (Osburg, 2024). O autor sublinha igualmente que a crescente procura por produtos de luxo – impulsionada pelos novos consumidores – levou à expansão da China e a afirmar-se enquanto um mercado estratégico para o setor em questão, caracterizado por um público mais sofisticado, exigente e focado na autenticidade e simbolismo dos produtos adquiridos.

No setor do Luxo, os consumidores assumem um papel bastante ativo e exigente, na medida em que, já não é suficiente encontrar produtos com uma qualidade exímia, pois exibir status ou ostentação deixou de ser o principal motivo de compra. Em vez disso, os consumidores pretendem adquirir produtos que transmitam os valores autênticos da marca como por exemplo, a sustentabilidade, personalização e inovação e, simultaneamente, procuram usufruir de experiências imersivas e personalizadas que estejam alinhados com os seus próprios valores pessoais, com a sua identidade e sua autenticidade (Kapferer et al, 2012; Ko et. al, 2019).

A procura por produtos de luxo é impulsionada por vários fatores, entre eles como necessidade, prazer pessoal e pela procura de um significado mais profundo (Razmus et al., 2025; Vigneron & Johnson, 2004), tornado a missão em entender o perfil do

consumidor uma tarefa complexa e multifacetada. Perante um cenário profundamente digital onde os consumidores de luxo – sobretudo a população mais jovem – estão devidamente informados, digitalizados, exigentes e menos previsíveis, faz com que se traduza numa mudança no comportamento e perfil dos consumidores.

As marcas devem adotar novas estratégias de Marketing, como o *storytelling* emocional e a implementação de campanhas mais interativas e voltadas para o meio digital, de modo a conseguirem acompanhar esta nova realidade (Ko et. al, 2019). Face a este cenário e adaptado à realidade portuguesa, obtidos a 3 de março de 2025 pelo Datareportal²⁹: de 10,4 milhões de portugueses, cerca de 9,27 milhões utilizam a *Internet* e 7,49 milhões utilizam redes sociais. Desta forma, é possível constatar que em Portugal mais de metade da população está conectada ao meio digital e, por isso, torna-se relevante a aposta de estratégias associadas ao marketing digital que combinem *storytelling* com criatividade e inovação. Alguns meios como as mensagens e o enredo presentes em *storytelling* são características relevantes que contribuem para o aumento do *engagement* com as marcas (Lima et al., 2023).

A digitalização e as redes sociais transformaram a sociedade e a forma como a mesma interage entre si e se conecta com as marcas. É essencial que exista uma conexão não apenas entre pessoas, mas, ainda, entre pessoas e organizações/marcas (Raposo, 2023). Em média, os jovens com menos de 25 anos, passam cerca de oito horas diárias em frente aos ecrãs (Williams, 2021).

Face a esta realidade contemporânea, marcada pela constante conectividade, as pessoas partilha muitas mais informações entre si, interagem diariamente através de diversas plataformas digitais e estão expostas a uma panóplia de informação e estímulos digitais (Sanmiguel, 2020). A autora acrescenta ainda que a utilização das redes sociais fez com que a comunicação, quer a nível pessoal como comercial, passasse a adotar uma estratégia muito mais espontânea, visual e próxima. As organizações reconhecem esta realidade e entendem que é essencial integrar as novas tecnologias nas suas estratégias de marca e que é uma mais valia adaptarem-se à mudança para atraírem consumidores mais jovens (Joy et. al, 2022). Além disto, as organizações enfrentam um grande desafio que passa por conseguir conceber experiências de consumo atrativas e que conduzam à fidelização dos consumidores.

²⁹ <https://datareportal.com/reports/digital-2025-portugal>

Neste sentido, percebem que o enquadramento do perfil do consumidor consiste em mapear e identificar os principais desejos, motivações e percepções de valor de cada cliente (Kapferer et al., 2012). Correia et al. (2017), salientam ainda que ao fazer este mapeamento de uma forma rigorosa e que, efetivamente, atenda às necessidades e preferências dos públicos-alvo, pode determinar o sucesso das iniciativas de mercado. Apenas após a recolha desses dados, as marcas são capazes de desenvolver produtos alinhados às expectativas dos seus públicos-alvo e de planear ações de marketing e comunicação que aumentem a eficácia dessas ações junto desse segmento (Chevalier & Mazzalovo, 2020; Okonkwo, 2009).

Contudo, o estudo do comportamento dos consumidores de luxo continua a ser um área relativamente recente, pois existe um debate constante sobre aquilo que distingue um consumidor de luxo, de um não consumidor de luxo (Heine, 2010). Na ótica de Heine (2010), o que define um consumidor de luxo é qualquer indivíduo que, nos últimos tempos, tenha comprado vários produtos que são classificados como luxo e que, por consequências dessas aquisições, esteja familiarizado com este segmento. Como completam Kapferer et al. (2016), esta familiaridade não engloba exclusivamente o ato de comprar os produtos, mas, também, o conhecimento das marcas e os seus valores simbólicos associados. Por outro lado, os não consumidores de luxo são sujeitos que não adquirem produtos de luxo ou consomem apenas de forma esporádica, fazendo com que exista um menor envolvimento com este setor (Heine, 2010).

3.4. Comunicação em Contexto de Luxo

Em qualquer segmento, é importante que as marcas consigam comunicar e construir relações duradouras com os seus consumidores, tanto no meio *online* como no *offline* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016). As novas tecnologias e as novas plataformas digitais, conferem novas possibilidades e oportunidades para as marcas conseguirem comunicar de uma forma mais eficaz e direta com os seus consumidores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016).

Sanz-Lopez et al. (2024), referem que no universo do luxo, a procura constante pela diferenciação e pela inovação são elementos essenciais para garantir que a excelência da comunicação e reputação das marcas permaneçam, desta forma, várias marcas de prestígio adaptaram-se ao digital (Debenedetti, et al., 2025). As organizações/marcas ao

implementarem novas estratégias de Marketing (mais interativas e focadas no meio digital), estão a acompanhar uma nova realidade digital e, ao mesmo tempo, a acompanharem as exigências dos consumidores e os seus comportamentos (Ko et. al, 2019). Face a este cenário, torna-se evidente a relevância do investimento em estratégias digitais que reúnam *storytelling*, com criatividade e inovação. Ao recorrer a narrativas criativas e envolventes fará com que o *engagement* com as marcas aumente (Lima et al., 2023).

As redes sociais também são uma forte componente comunicacional estratégica muito presente em marcas de luxo (Sanz-Lopez et al., 2024; Debenedetti, et al., 2025). Raposo (2023) menciona que a evolução das plataformas digitais levou a uma reestruturação nas estratégia de Comunicação e Marketing e que grande parte dessas estratégias voltaram-se sobretudo para as redes sociais, o grande motivo para esta reestruturação deve-se ao facto da sociedade estar a migrar para o digital. Várias marcas de luxo utilizam as redes sociais para fortificar o relacionamento com os seus *stakeholders* e desenvolver uma narrativa de *storytelling* acerca dos seus produtos, bem como os valores da marca (Park, 2020). Em acrescento, segundo Raposo (2023), a digitalização e as redes sociais revolucionaram profundamente os meios de interação social, desenvolvendo novas oportunidades de interação entre indivíduos e marcas. Nesta realidade, é fundamental que as organizações estabeleçam relações próximas com os seus consumidores. De acordo com esta realidade contemporânea, marcada pela constante conectividade, as pessoas partilham mais informações entre si, interagem diariamente através de diversas plataformas digitais e estão expostas a várias fontes de informação e estímulos digitais (Sanmiguel, 2020). Em acrescento, a digitalização revolucionou profundamente o setor do Luxo, o que refletiu em novos desafios e várias oportunidades estratégicas (Sanz-Lopez et al., 2024). Esta transição revelou um paradoxo estratégico: por um lado, é imprescindível uma presença digital ativa e inovadora para responder às constantes exigências dos consumidores; por outro, é essencial preservar valores como exclusividade, a tradição e o prestígio que definem o ADN destas marcas.

Neste seguimento, a digitalização fez com que as marcas de luxo adaptassem as suas estratégias de Comunicação e Marketing, equilibrando a necessidade de manter a exclusividade com a exigência de uma presença *online* mais acessível e interativa (Okonkwo, 2009). Por exemplo, no meio *online*, marcas de luxo como Chanel, Yves Saint Laurent e Balmain produzem campanhas de Comunicação e Marketing nas quais os *influencers* já fazem parte das suas estratégias. Estes *influencers*, atualmente, integram

estas estratégias por terem revolucionado, por completo, o panorama do Marketing (Degirmencioglu & Gopalakrishnan, 2024), devido não só à sua grande capacidade em alcançar audiências globais, como a sua projeção mediática e percepção de autenticidade que são capazes de comunicar (Degirmencioglu & Gopalakrishnan, 2024; Baudier et. al, 2022).

Além dos *influencers* humanos, existem os virtuais, que também têm uma enorme capacidade de envolvimento para com o seu público-alvo, mas estes diferem dos “normais” na medida em que não são pessoas. Os *influencers* virtuais atraem maioritariamente pessoas que pertençam à geração dos Millennials e Geração Z – por estes grupos já estarem mais acostumados a Inovações Tecnológicas. E, neste sentido, várias marcas de luxo como Dior, Balenciaga, Prada, entre outras, estabelecerem parcerias com estes *influencers* com o principal propósito em aumentar o seu *engagement* (Volz, Machado & Santos, 2025).

Sanmiguel (2020) menciona que a utilização das redes sociais fez com que a comunicação, quer a nível pessoal como comercial, passasse a adotar uma estratégia muito mais espontânea, visual e próxima. As organizações reconhecem esta realidade e entendem que é essencial integrar as novas tecnologias nas suas estratégias de marca e que é uma mais valia adaptarem-se à mudança para atraírem consumidores mais jovens (Joy et. al, 2022). Além disto, as organizações enfrentam um grande desafio que passa por conseguir conceber experiências de consumo atrativas e que conduzam à fidelização dos consumidores.

Para incentivar à fidelização, o *email* Marketing tornou-se uma ferramenta indispensável para as marcas de luxo, pois destacou-se como o canal de comunicação com o maior retorno sob investimento – ROI (Berry, 2023). É uma ferramenta fundamental na comunicação de marketing, pois permite promover eventos, iniciativas e serviços através do envio de emails por parte das organizações e direcionado para os seus clientes/parceiros (Thomas, Chen & Iacobucci, 2022; Nelson, 2025). Neste âmbito, distinguem-se três tipos diferentes de emails: os promocionais, feitos a pensar em estimular compras a curto prazo; de seguida, os relacionais, cujo intuito é a gestão de relacionamento com o cliente (CRM³⁰), que fortalece a ligação emocional com a marca e conduz à sua fidelização (Thomas, Chen & Iacobucci, 2022).

³⁰ Customer Relationship Management

Numa perspetiva das marcas de luxo revolucionarem-se na forma como comunicam e adaptam-se ao meio digital, a marca Louis Vuitton desenvolveu a sua própria coleção virtual de sucesso no videojogo *League of Legends* (LoL), intitulada de: LVxLoL (Phelps, 2019; Canavarro e Moreira, 2024). Nesta dinâmica, a coleção contém vários itens personalizados que as personagens virtuais podem utilizar, o que fez com que atraísse vários jogadores e desenvolvesse uma enorme publicidade para a marca (Canavarro e Moreira, 2024). Esta parceria ganhou vida e chegou ao “mundo real”, o *designer* da marca – Nicolas Ghesquière – lançou uma edição limitada entre a Louis Vuitton e LoL, inspiradas nas roupas virtuais, na qual criou uma coleção de artigos de couro e peças urbanas com um estilo moderno, desportivo e futurista (Phelps, 2019).

Fora do espectro digital, a comunicação em contexto de luxo também pode ser feita através de uma forma mais direta e pessoal para o consumidor, através de eventos como lançamento de novos produtos, de ativação de marca, entre outros. Ativação de marca envolve uma parte integral da estratégia de Marketing da marca e permite que haja uma conexão direta entre a marca e os consumidores, proporcionando experiências envolventes (Dissanayake & Gunawardane, 2018). Além disso, o principal intuito de estratégias de ativação de marca é promover uma relação mais profunda e duradoura entre os consumidores e a marca (Gunawardane & DK, 2020; Saeed, Zameer & Ahmad, 2015).

Contudo, o luxo – a nível monetário – não é acessível a todos (Kapferer et al., 2012), logo a sua comunicação também não será massificada, mas sim exclusiva e fragmentada de forma a alcançar o público-alvo desejado (Cunha e Santos, 2019). Porém, esta presença na *Internet* e nas plataformas digitais, fazem com que as marcas e organizações, associadas a este setor, se tornem contraditórias face aos valores básicos associados ao luxo, não só pelo facto do relacionamento interpessoal e o contacto direto com o cliente perderem-se, mas, sobretudo, porque o luxo tem como base uma experiência de compra personalizada e única. (Cunha & Santos, 2019).

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 4 – Metodologia

4.1. Relevância do Tema

Perante um contexto cada vez mais marcado pelo avanço tecnológico, observa-se uma transformação significativa na maneira como as organizações estruturam a sua comunicação e consolidam as relações com os *stakeholders* e constroem a sua reputação diante deles (Park, 2020; Santos et al., 2022 e Cornelissen, 2008). É relevante entender o funcionamento desta nova realidade, pois as várias Inovações Tecnológicas, mencionadas anteriormente, tendem a crescer e a influenciar cada vez mais as estratégias de Relações Públicas nas organizações e nas marcas (Joy et. al, 2022).

No setor do Luxo, valores como exclusividade, personalização e rigor são essenciais para a manutenção da reputação da organização e das marcas (Cunha & Santos, 2019; Kapferer et al., 2012 e Okonkwo, 2009). Além disto, o mercado do luxo, nos últimos tempos, tem registado um crescimento acelerado devido ao aumento de consumidores com elevado poder de compra e, ainda, pelo crescente interesse e visibilidade mediática (Fionda, 2009 e D'Arpizio et al., 2019). Nesta lógica, é igualmente relevante perceber como é que este setor introduziu as Inovações Tecnológicas nas suas estratégias de comunicação e como é que constroem e mantêm a reputação nas marcas de luxo, dentro da divisão de luxo da L'Oréal Portugal – organização escolhida para o *case study* desta Dissertação.

Neste cenário, é importante não esquecer uma nova realidade: as marcas de luxo começaram a aliar às suas estratégias várias ferramentas digitais como Inteligência Artificial, Realidade Aumentada, Metaverso, entre outras, com o objetivo de tornar a experiência do cliente mais envolvente e personalizada. Neste sentido, o objetivo deste estudo é importante, pois permite entender como as marcas estão a aplicar estas Inovações Tecnológicas nas suas estratégias e qual o seu impacto nos consumidores.

Assim sendo, a investigação em apreço tem como principal objetivo analisar o Grupo L'Oréal Portugal, uma organização multinacional de beleza e cosmética, de origem francesa, conhecida internacionalmente, com uma estratégia de negócio baseada em: “criar a beleza que faz avançar o mundo” (L'Oréal, n.d.). Quer isto dizer, assumir uma presença global e apoiar tanto mulheres como homens a sentirem-se mais confiantes consigo mesmos através de métodos inovadores e tecnologias que prometem reinventar o futuro da beleza.

4.2. Questão de Investigação

Esta investigação centra-se no Grupo L'Oréal Portugal e procura responder à seguinte questão de investigação: “De que forma a L'Oréal Portugal tem desenvolvido as suas estratégias de Relações Públicas, a par das Inovações Tecnológicas, para manter a sua reputação?”. Esta questão revela-se particularmente pertinente à luz da rápida evolução tecnológica, da crescente exigência dos consumidores de luxo e da relevância na manutenção de reputação das marcas de luxo (Osburg, 2024; Ko et. al, 2019; Kapferer et al, 2012).

4.3. Objetivos de Investigação

Tendo em conta a questão central, referida anteriormente, os objetivos desta investigação passam por conseguir responder à questão de investigação que orienta o presente estudo. Neste seguimento, foram definidos os seguintes objetivos:

1º Objetivo: Analisar como a L'Oréal Portugal desenvolve e implementa as suas estratégias de Comunicação tendo em conta as suas Inovações Tecnológicas.

O primeiro objetivo definido pretende analisar como a tecnologia é integrada nos processos comunicacionais do Grupo, enquanto um elemento estratégico para reforçar a sua presença e diferenciar-se no setor do Luxo.

2º Objetivo: Entender a importância do desenvolvimento de diferentes Inovações Tecnológicas para a estratégia de comunicação da L'Oréal Portugal, com os seus consumidores, nomeadamente na personalização da experiência.

Este objetivo visa compreender como é que as Inovações Tecnológicas contribuem para a personalização da experiência dos consumidores com a L'Oréal Portugal, pois existiu uma crescente valorização da personalização no setor do Luxo aliada às Inovações Tecnológicas.

3º Objetivo: Descrever e analisar a perceção dos consumidores face à relevância na comunicação da L'Oréal no que diz respeito à oferta de experiências personalizadas e a ligação com diferentes Inovações Tecnológicas.

Este objetivo justifica-se pela necessidade de explorar a importância da comunicação na L'Oréal e como as tecnologias inovadoras e disruptivas contribuem para experiências personalizadas, exclusivas e com alto desempenho na ótica dos consumidores. E, ainda, em que medida estas comunicações influenciam a imagem que constroem acerca das marcas e como leva à fidelização.

4.4. Estratégia Metodológica

De forma a recolher informações sobre a L'Oréal Portugal e todas as suas características de comunicação e inovação no setor do Luxo, é essencial recorrer a técnicas de investigação de forma a recolher informações que permitam chegar a conclusões devidamente estruturadas e formuladas.

Num plano inicial, estavam planeados dois momentos exploratórios para proceder à realização da recolha de dados, o primeiro seria concretizar entrevistas a profissionais que pertencem à L'Oréal Portugal – Métodos Qualitativos – e o segundo o desenvolvimento de um Inquérito por Questionário – Métodos Quantitativos – a pessoas que consomem, já consumiram, não consomem e conhecem alguma marca que pertença à Divisão de produtos de Luxo do Grupo L'Oréal. Contudo, após desenvolver os guiões de entrevistas³¹ e decidir os profissionais a serem entrevistados, não foi possível concretizar as entrevistas em tempo útil aos profissionais da organização devido à ausência de resposta e à indisponibilidade por parte dos mesmos. Foi então necessário readaptar o tipo e estudo, sendo que reforcei e aprofundi a exploração dos dados do Inquérito por Questionário.

Perante esta realidade, procedeu-se a uma metodologia quantitativa na qual alguns dados importantes como demográficos (género, idade e rendimento mensal líquido individual), atitudes e opiniões foram recolhidos de forma a tentar perceber a opinião individual de cada sujeito (Saunders et al., 2023). No que toca ao Inquérito por Questionário, é necessário chegar a um número em concreto, onde é preciso realizar uma recolha de dados através de uma amostra representativa da população na qual o objetivo é medir variáveis como reputação, satisfação, lealdade, atitudes e tendências. Nesta metodologia, alguns dados importantes como demográficos, atitudes e opiniões vão ser recolhidos de forma a tentar perceber a opinião individual de cada sujeito (Saunders et

³¹ Encontram-se no Apêndice A, B e C

al., 2023). Ao proceder com esta metodologia, permite entender de que forma é que os consumidores (e não consumidores) recebem e interpretam os materiais comunicacionais.

4.5. Técnicas de Recolha de Dados

De forma a conseguir recolher dados alinhados com os objetivos desta investigação e de uma forma precisa e eficaz, foi necessário reunir um conjunto de condições metodológicas para determinar o seu sucesso. Relativamente à técnica de recolha de dados quantitativos, procedeu-se à realização de um inquérito no *Google Forms* e para análise de dados procedeu-se à utilização da plataforma de *software IBM SPSS Statistics*.

4.5.1. Inquérito por Questionário

Os Inquéritos por Questionário constituem um método de recolha de dados que permite recolher várias informações relacionadas com atitudes, comportamentos, opiniões, conhecimento pessoal ou até mesmo factos sobre um grupo populacional (Yaddanapudi, 2019). A sua utilização destaca-se pela eficiência, sobretudo quando aplicada em formato *online*, pois contribui para a diminuição de custos e, ainda, possibilita o alcance de um número significativo de inquiridos num curto espaço de tempo e em qualquer localização geográfica – traduzindo-se em respostas com diferentes contextos e maior diversidade de perfis.

O objetivo passou por recolher dados relativos à perceção que os consumidores e os não consumidores têm acerca das estratégias de Relações Públicas e de Comunicação da L'Oréal Portugal, bem como a sua relação entre as Inovações Tecnológicas e à maneira como as mesmas influenciam a reputação das marcas no segmento de luxo do Grupo e como são percecionadas pelas pessoas.

O Inquérito por Questionário³² é composto por 6 secções, a primeira consistia em apenas uma questão de consentimento sobre o que o/a inquirido/a leu no texto introdutório, nesta questão o/a participante apenas precisou de responder “Sim” ou “Não” e caso tenha respondido “Sim”, o questionário prossegue, caso contrário termina.

³² Disponível no Apêndice D

A segunda secção estava relacionada com questões demográficas e pessoais, que serviram para entender quem respondeu ao questionário e, futuramente, desenvolver um apuramento dos dados mais específico.

Quanto à terceira secção, focou-se em entender aquilo que os inquiridos entendiam sobre marcas de luxo e, na última questão, entender se no último ano tinham adquirido algum produto de luxo (esta pergunta determinaria para que secção o inquirido passaria). Caso respondesse “Sim” iria para uma secção destinada a compradores designados de luxo e caso respondesse “Não” ou “Não me recordo”, seria redireccionado para uma secção destinada a não consumidores de luxo. Esta distinção deveu-se ao facto de entender melhor o perfil do consumidor e em conseguir distinguir as perspetivas de um consumidor de luxo, das de um não consumidor de luxo.

Dito isto, a quarta secção era destinada a consumidores de luxo, a qual era composta por uma série de questões nas quais se pretendia entender que tipo de produtos foram adquiridos nesse ano e através de que meios adquiriu. Sobre a quinta secção, era destinada a compradores de não luxo e o objetivo era perceber através de que meios influenciavam mais a decisão de compra e, caso alguma vez considerassem comprar um produto de luxo, quais seriam os fatores mais relevantes.

A sexta secção era composta por questões sobre a L’Oréal Portugal e, por fim, a última secção estava destinada às Inovações Tecnológicas na L’Oréal Portugal e pretendia-se saber se os inquiridos estavam a par das inovações que existem dentro do Grupo e entender a opinião sobre este assunto.

A plataforma para a produção do questionário foi o *Google Forms* e a sua divulgação foi em meio online, como mencionado anteriormente, através de vários canais de comunicação, para permitir que fosse possível alcançar um grupo diversificado de sujeitos. As plataformas em que o questionário foi divulgado foram: Instagram, LinkedIn, Facebook e WhatsApp. Com isto, pretendia-se recolher um número significativo de respostas, para isso o questionário esteve disponível durante cerca de dois meses, foi publicado no dia 16 de junho de 2025 e encerrado a 17 de agosto de 2025, contabilizando um total de 307 respostas.

4.6. Questões Éticas da Investigação

As questões éticas são um ponto fundamental em qualquer metodologia, pois a privacidade, a informação consentida e a participação voluntária dos inquiridos são princípios éticos necessários a ter em conta em qualquer investigação (Saunders et al., 2023). Durante a investigação, várias questões éticas podem ser levantadas com o objetivo de salvaguardar a privacidade dos participantes, nomeadamente, os dados recolhidos sobre os mesmos – género, idade, remuneração – e as suas respostas fornecidas. Ao fornecer um documento de consentimento informado, garantiu-se que os participantes compreendessem os termos da sua participação, bem como sobre os procedimentos de tratamentos dos seus dados. (Saunders et al., 2023).

Neste seguimento, antes do início do questionário, consta uma breve informação na qual os inquiridos serão informados sobre vários aspetos, como por exemplo, o propósito da realização do questionário, a duração do mesmo, a participação voluntária e a possibilidade de desistência a qualquer momento.

Capítulo 5 – Estudo de Caso: L’Oréal

5.1. Descrição da Marca L’Oréal

A L’Oréal foi fundada em 1909 por Eugène Schueller (um químico com espírito empreendedor) que desenvolveu, produziu e comercializou as primeiras tintas capilares destinadas aos cabeleireiros da cidade de Paris (L’Oréal Group, s.d.; L’Oréal Paris Portugal, s.d.). Este passo revolucionário assinalou o início de um percurso baseado na investigação e inovação – elementos que, atualmente, constituem a identidade do Grupo L’Oréal e que consolidam a sua principal missão: valorizar a Beleza através da Ciência.

Com o passar dos anos, o Grupo vai além-fronteiras de França e expande-se internacionalmente, por consequência, as aquisições estratégicas aumentam e são desenvolvidos produtos icónicos conhecidos ainda nos dias de hoje. Nos finais dos anos 90, as mulheres continuam a ganhar espaço na sociedade e a ocupar cargos no mundo corporativo, com isto, a L’Oréal reafirma a sua missão e o seu compromisso de continuar a inovar, através do desenvolvimento de produtos que promovem confiança e que realcem a singularidade de cada pessoa (L’Oréal Group, s.d.). Durante a gestão de Lindsey Owen-Jones, o Grupo torna-se líder mundial no setor da cosmética graças à sua forte presença mundial que surgem das suas aquisições estratégicas (L’Oréal Group, s.d.; L’Oréal Paris Portugal, s.d.).

Na viragem do Milénio, a L’Oréal volta a inovar-se e desenvolve a sua gama masculina: L’Oréal Men Expert, esta foi a primeira linha de cuidados masculina dedicada ao antienvelhecimento e desenvolvida em larga escala. Paralelamente, o Grupo, face à concorrência, antecipou-se e adotou uma postura de inovação contínua de modo a ser capaz de responder às exigências dos consumidores, tanto a nível de necessidade como estilos de vida.

Sob a liderança de Jean-Paul Agon enquanto Diretor executivo, desde Maio de 2021 (L’Oréal S.A., s.d.), o Grupo reafirma o seu posicionamento com o compromisso de tornar a beleza acessível a todos, promovendo a diversidade, a inclusão e a inovação – pilares estratégicos essenciais para o crescimento do Grupo. Aliado a este compromisso, a L’Oréal procura continuar a adotar práticas éticas assentes na responsabilidade social e ambiental em prol do seu desenvolvimento global (L’Oréal S.A., 2023).

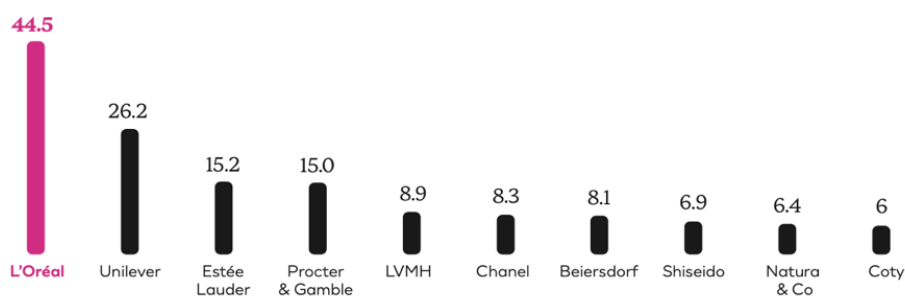
Atualmente, o Grupo continua a expandir-se através de várias aquisições, como é o caso da marca de luxo Miu Miu (L’Oréal Portugal, 2024), que visam responder às várias necessidades dos consumidores associadas ao universo da cosmética e, ao mesmo tempo,

são promovidas ações de sustentabilidade – em espaço ambiental, social e digital – e de responsabilidade social alinhadas com os valores de um desenvolvimento sustentável para todos.

Em junho de 2025, no evento *The Beauty of Longevity*, o Grupo reforçou a sua missão e posicionamento, destacando o seu compromisso para com a inovação contínua e com a beleza enquanto elemento base de longevidade. Esta aposta contínua na inovação traduz-se não só em ferramentas de diagnóstico avançada, como no desenvolvimento de produtos com tecnologia inovadora e exclusivas. Como é o caso do creme Lancôme Absolue Longevity e do creme Vichy Neovadio Longevity Revolumizing que se focam em regenerar o tecido cutâneo e combater os sinais de envelhecimento (L’Oréal Group, 2025, 17 de junho).

Ao longo de mais de um século de existência, a L’Oréal consolidou a sua posição enquanto líder mundial na indústria da beleza e da cosmética, impulsionada pela aposta contínua na investigação científica e na capacidade de adaptação às dinâmicas e exigências do mercado internacional. O gráfico que se segue complementa a informação supracitada, ilustrando tanto a posição atual da L’Oréal, bem como o panorama competitivo global do setor cosmético.

Figura 5 - Principais Grupos Cosméticos a Nível Internacional (L’Oréal S.A., 2025)



Com uma estratégia altamente voltada para a Beleza, permite com que o Grupo desenvolva o seu conhecimento no setor, respondendo eficazmente aos desejos e necessidades dos diversos perfis dos consumidores, respeitando simultaneamente as particularidades locais, regionais e culturais de cada mercado (L’Oréal S.A., 2025). Esta abordagem global da L’Oréal reflete-se na distribuição das vendas líquidas nas várias diferentes regiões geográficas, ao longo dos últimos três anos, conforme ilustrado na figura seguinte:

Figura 6 - Peso das Vendas Líquidas por Zona Geográfica nos Últimos Três Anos (L'Oréal S.A., 2025)

€ millions	2024	Growth (%)		2023	2022
		Published data	Excluding exchange effect		
Europe	14,211.4	9.3%	9.6%	13,007.8	11,436.7
of which France ⁽¹⁾	3,161.0	3.2%	3.2%	3,063.3	2,727.5
North America	11,805.2	5.9%	6.1%	11,147.2	10,164.0
North Asia	10,303.4	-3.4%	-1.7%	10,662.9	11,321.4
SAPMENA - SSA	3,863.0	12.0%	14.0%	3,447.7	2,962.4
Latin America	3,303.9	13.3%	20.0%	2,916.9	2,376.2
GROUP	43,486.8	5.6%	6.8%	41,182.5	38,260.6

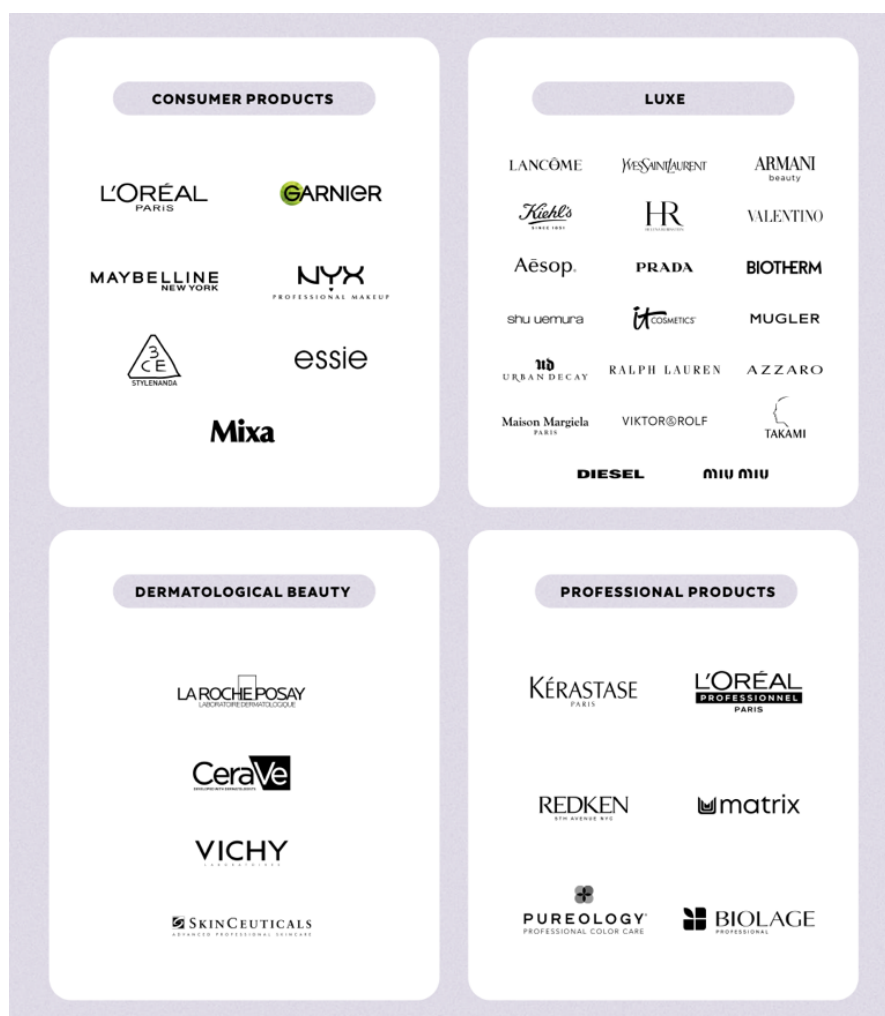
(1) Corresponds to sales invoiced from France and including sales to European countries.

Verifica-se, ao longos dos três últimos anos, uma evolução positiva nas vendas líquidas da L'Oréal em praticamente todas as regiões geográficas. A única exceção registou-se na Ásia do Norte que evidenciou uma descida abrupta em 2023, recuperando parcialmente em 2024. Este comportamento pontual não comprometeu o crescimento geral da L'Oréal (no qual se manteve positivo) que registou um aumento de 5,6% em 2024 – ou então 6,8% quando excluídas as taxas de câmbio – o que confirma uma tendência de expansão sustentada.

De acordo com o Relatório Anual de 2024, o Grupo integra atualmente 37 marcas internacionais distribuídas por quatro divisões: sete pertencem à Divisão de Produtos de Grande Público, quatro na Divisão de *Dermatological Beauty*³³, vinte na Divisão de Luxo e seis na Divisão de Produtos Profissionais (L'Oréal S.A., 2025). A figura, apresentada de seguida, confere uma representação visual que complementa e sintetiza os pontos desenvolvidos neste parágrafo:

³³ Cosmética Ativa.

Figura 7 – Portefólio do Grupo (L'Oréal S.A., 2025)



Além destas marcas, de acordo com o relatório dos resultados do 1º semestre (L'Oréal S.A., 2025, 29 de julho), a L'Oréal (com o objetivo em reforçar ainda mais o seu portefólio) adquiriu duas novas marcas no mês de junho de 2025: Color Wow e Medik8. A marca Color Wow vai reforçar a divisão de Produtos Profissionais, enquanto a Medik8 será a mais recente aposta no portefólio da Divisão de Luxo.

Divulgados os resultados relativos ao primeiro semestre, a L'Oréal evidenciou um crescimento contínuo e consistente, com vendas que atingiram os 22,47 mil milhões de euros. O quadro que se segue demonstra resultados positivos relativamente às vendas, grande parte deste crescimento está concentrado na Divisão de Produtos Profissionais que registaram um crescimento robusto de +11,5% *like-for-like*³⁴ no 2º trimestre, contudo, neste mesmo segmento, a Divisão que registou um resultado menos positivo foi a de Luxo

³⁴ *Like-for-like*: indicador que mede e compara o crescimento orgânico.

com -1,9%. Além disto, a nível geográfico é possível notar que a América Latina registou um aumento de +12,4%, enquanto a Ásia do Norte evidenciou uma quebra significativa de -8,8%.

Figura 8 - Vendas por Divisão e Região (L'Oréal S.A., 2025)

Sales by Division and Region

	2 nd quarter 2025			1 st half 2025		
	Growth			Growth		
	€m	Like-for-like	Reported	€m	Like-for-like	Reported
<u>By Division</u>						
Professional Products	1,269.4	+11.5%	+7.3%	2,546.6	+6.5%	+4.9%
Consumer Products	4,134.4	+3.3%	-0.4%	8,413.0	+2.8%	+1.1%
Luxe	3,565.0	-1.9%	-5.3%	7,657.9	+2.0%	+1.0%
Dermatological Beauty	1,769.8	+3.5%	-0.4%	3,855.9	+3.1%	+1.7%
Group Total	10,738.6	+2.4%	-1.3%	22,473.3	+3.0%	+1.6%
<u>By Region</u>						
Europe	3,619.6	+2.4%	+2.0%	7,534.4	+3.4%	+3.4%
North America	2,851.5	+8.3%	+2.4%	5,824.2	+2.0%	+0.4%
North Asia	2,440.2	-8.8%	-11.3%	5,392.7	-1.1%	-1.5%
SAPMENA-SSA ^[3]	979.2	+10.5%	+6.1%	2,058.2	+10.4%	+9.2%
Latin America	847.9	+12.4%	-2.3%	1,663.8	+10.3%	-1.0%
Group Total	10,738.6	+2.4%	-1.3%	22,473.3	+3.0%	+1.6%

Sobre os resultados do primeiro semestre deste ano, o quadro que se segue demonstra que as vendas relativas a este semestre aumentaram +1,6%, portanto até 30 de junho de 2025 a empresa faturou 22,473.3 milhões de euros. Além deste crescimento, a L'Oréal registou um resultado operacional de 4,740.1 milhões de euros, o que representa um crescimento de +3,1%, comparativamente ao mesmo semestre do ano anterior. A nível de investimento em publicidade e campanhas promocionais, a organização continua a investir fortemente e isso é notável na Figura 9³⁵, pois registou-se 31,9% em vendas.

³⁵ Página 68

Figura 9 - Resultados do Primeiro Semestre de 2025 (L'Oréal S.A., 2025)

€m	30/6/24	% of sales	31/12/24	% of sales	30/6/25	% of sales	Change H1-2025 vs. H1-2024
Sales	22,120.8	100.0%	43,486.8	100.0%	22,473.3	100.0%	+1.6%
<i>Cost of sales</i>	<i>-5,568.7</i>	<i>25.2%</i>	<i>-11,227.0</i>	<i>25.8%</i>	<i>-5,692.6</i>	<i>25.3%</i>	
Gross profit	16,552.1	74.8%	32,259.8	74.2%	16,780.7	74.7%	+1.4%
<i>R&I expenses</i>	<i>-667.3</i>	<i>3.0%</i>	<i>-1,354.7</i>	<i>3.1%</i>	<i>-671.7</i>	<i>3.0%</i>	
<i>Advertising and promotion expenses</i>	<i>-7,109.1</i>	<i>32.1%</i>	<i>-14,008.9</i>	<i>32.2%</i>	<i>-7,177.0</i>	<i>31.9%</i>	
<i>Selling, general and administrative expenses</i>	<i>-4,176.6</i>	<i>18.9%</i>	<i>-8,208.7</i>	<i>18.9%</i>	<i>-4,191.9</i>	<i>18.7%</i>	
Operating profit	4,599.1	20.8%	8,687.5	20.0%	4,740.1	21.1%	+3.1%

De acordo com a Figura 10 (apresentada em baixo), no primeiro semestre de 2025 registou-se um valor total de 22,473.3 milhões de euros em vendas, em comparação com o ano anterior significa um aumento de +1,6%. Quanto ao primeiro semestre, revelou um aumento de 489,7 milhões de euros face ao ano anterior e relativamente ao segundo trimestre, é possível constatar uma redução de 137,2 milhões de euros de 2024 para 2025. Diante estes resultados, verifica-se que o Grupo teve um início de ano positivo, mas no segundo trimestre enfrentou certos desafios que indicaram uma pequena queda relativamente a 2024, contudo, o total do semestre de 2025 foi positivo.

Figura 10 - Evolução de Vendas Trimestral e Anual (L'Oréal S.A., 2025)

	2024	2025
First quarter	11,245.0	11,734.7
Second quarter	10,875.8	10,738.6
First half total	22,120.8	22,473.3
Third quarter	10,284.9	
Nine months total	32,405.7	
Fourth quarter	11,081.1	
Full year total	43,486.8	

Compreendida a evolução história e o posicionamento atual do Grupo, segue-se a análise da sua estratégia de comunicação – um instrumento fundamental para a consolidação do seu posicionamento global – e a forma como o mesmo comunica com os seus *stakeholders*.

5.2. Estratégia de Comunicação da L'Oréal

A L'Oréal, enquanto líder mundial na indústria da cosmética (L'Oréal S.A., 2025), tem vindo a consolidar uma estratégia de comunicação integrada e alinhada com a sua Missão, Visão e Valores.

5.2.1. Posicionamento do Grupo

*Create The Beauty That Moves The World*³⁶ – L'Oréal Paris

Este lema representa a essência da comunicação que é desenvolvida pela L'Oréal Paris, não sendo apenas uma frase publicitária, mas também um eixo central da identidade corporativa que guia as várias áreas existentes na organização e é articulado com o compromisso que a L'Oréal tem para com a inovação, responsabilidade ambiental e social (Wang et al, 2023).

Este mote é uma visão na qual a Beleza é considerada uma força universal, inclusiva e transformadora e uma mensagem que remete para a importância da beleza intangível, ou seja, tudo o que não se limita àquilo que é visível ou esteticamente palpável, mas que se manifesta nas seguintes vertentes: social, cultural e emocional. A L'Oréal, desde o momento que foi fundada, compromete-se a oferecer Beleza a todas as pessoas de forma a incluí-las e a valorizá-las (L'Oréal Groupe, s.d.). Assim sendo, o Grupo afirma-se e posiciona-se no mercado como uma organização que pretende assumir um papel ativo e consciente em prol da sustentabilidade ambiental, da equidade social, do empoderamento feminino e inclusão, contribuindo para um futuro mais ético, equitativo, sustentável e consciente (L'Oréal Groupe, s.d.).

Relativamente à Missão, a L'Oréal procura “oferecer Beleza para Todos” (L'Oréal S.A., 2023) reafirmando o seu compromisso com a universalização e promover a Todos sensação de autoestima e bem-estar (L'Oréal Paris Portugal, s.d.).

A Visão do Grupo, como mencionada anteriormente, centra-se no lema *Create The Beauty That Moves The World* e esta visão projeta a Beleza como uma força transformadora que vai além da beleza tangível, influenciando a confiança individual e coletiva e a autoestima. Além disto, é uma abordagem utilizada a nível mundial que

³⁶ “Criar a Beleza que faz avançar o mundo”.

preserva a identidade do Grupo e, simultaneamente, respeita e adapta-se às várias culturas e regiões (L'Oréal Paris Portugal, s.d.).

Sobre os seus Valores, a marca pretende sempre transmitir: Paixão, Inovação, Espírito empreendedor, Mentalidade aberta, Busca pela excelência e Responsabilidade (L'Oréal Paris Portugal, s.d.).

5.2.2. Público-Alvo

Uma das principais estratégias da L'Oréal consiste em entender as necessidades atuais dos consumidores e adaptá-las a cada região geográfica. Por exemplo, Wuang et al. (2023), referem que a L'Oréal, na zona da Ásia do Norte, desenvolve produtos adaptados à cultura chinesa, aposta em iniciativas ecológicas e estabelece parcerias tecnológicas com entidades locais, promovendo uma presença mais relevante e alinhada com o mercado.

Neste sentido, a L'Oréal segmenta o seu público de uma forma altamente pensada e estratégica, é uma marca global e acessível a vários perfis tanto geográficos, como demográficos e socioeconómicos. – por exemplo, o facto do Grupo estar dividido em quatro divisões já demonstra a necessidade por parte do mesmo em integrar Todos. Adicionalmente, a L'Oréal divide-se em várias categorias como cuidado de pele e proteção solar, maquilhagem, cuidados capilares, fragrâncias, tintas capilares, entre outros (L'Oréal S.A., 2025). Isto, permite ao Grupo personalizar a sua comunicação e dirigir-se aos mais variados tipos de consumidores e consegue reforçar ainda mais a sua presença global.

Sendo o Grupo um ícone de referência mundial no setor da Beleza, a L'Oréal valoriza a singularidade de cada forma de Beleza, não existindo padrões únicos. Com isto em mente, possui uma “Equipa de Sonho” composta por embaixadores de vários setores, desde a música até ao cinema (L'Oréal Paris, s.d.). Nesta equipa, estão vários nomes reconhecidos mundialmente como, Aja Naomi King, Camila Cabello, Céline Dion, Sabrina Carpenter, Soo Joo, Viola Davis, entre muitos outros.

5.2.3. Responsabilidade Social e Corporativa

A comunicação da L'Oréal integra cada vez mais uma dimensão focada em princípios éticos, sociais e ambientais e em conformidade com os valores do desenvolvimento sustentável.

A L'Oréal compreende, de forma transversal, práticas sustentáveis com o propósito em minimizar o impacto ambiental, como por exemplo a redução das emissões de carbono, a utilização crescente de energias renováveis e a aposta contínua em embalagens recicláveis e biodegradáveis. Recentemente, no mês de setembro de 2025, a L'Oréal Portugal em conjunto com a Sociedade Ponto Verde desenvolveram uma campanha de sensibilização na qual promovem o mote “Recicla em Beleza”, cujo propósito é ajudar os portugueses a separarem corretamente as embalagens dos seus produtos de beleza e cosmética, com o fim de incentivar uma reciclagem mais consciente (Marketeer, 2025; Miranda, 2025).

Na figura que se segue é possível encontrar os resultados associados à responsabilidade social e ambiental do último ano e os valores atingidos pelo Grupo nesse ano:

Figura 11 - Resultados de Responsabilidade Social e Ambiental em 2024 (L'Oréal S.A., 2025)



Como é possível constatar pelos dados supramencionados, o Grupo faz várias ações em prol da responsabilidade social e ambiental, como por exemplo: utiliza 97% de energia renovável nas suas instalações, investe em ingredientes e embalagens biodegradáveis, recicláveis e de origem sustentável e 53% da água utilizada nos processos industriais foi reciclada e reutilizada.

Além disso, também é possível verificar que desde 2020 a L'Oréal destinou 70 milhões de euros para apoiar todas as mulheres em situação de vulnerabilidade e foram apoiadas 2,2 milhões de mulheres e raparigas nas suas comunidades— neste sentido, a organização promove o empoderamento de mulheres e raparigas, o combate à violência e à exclusão e promove o acesso à educação, saúde, independência económica e emprego. Dito isto, a L'Oréal efetivamente revela um forte compromisso com a sustentabilidade e com a responsabilidade social e gera, consequentemente, um impacto positivo na sociedade.

Além do exemplo mencionado anteriormente sobre a preocupação com a responsabilidade ambiental, segue outro exemplo paradigmático que sustenta toda a informação supramencionada: a campanha da L'Oréal designada *Join the Refill Movement*³⁷, que tem como principais objetivos promover a adoção de embalagens reutilizáveis na indústria da beleza. Ao aderir a esta ação, para além de promover para a redução da utilização de embalagens descartáveis, aumenta também a consciencialização sobre os benefícios ambientais e económicos. Nesta iniciativa, o Grupo referiu vários exemplos e aspetos positivos ao optar por produtos *refill* em vez de embalagens completamente novas. Por exemplo, ao aderir um produto *refill* de 100 ml em vez de duas embalagens de 50 ml do perfume La Vie Est Belle Elixir (Lancôme), é reduzido cerca de 73% em vidro, 66% em plástico e 61% em cartão (Figura 12)³⁸. Outro exemplo, como consta na Figura 13³⁹, ao adquirir um *refill* do batom Spike Valentino em vez de um batom completo, está a ser contribuído para uma redução do consumo de metal em 91% e também de plástico em 53% (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho).

³⁷ “Junta-te ao Movimento do Recarregamento”.

³⁸ Página 73

³⁹ Página 73

Figura 12 - Redução de Materiais da fragrância La Vie Est Belle Elixir da Lancôme (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho)



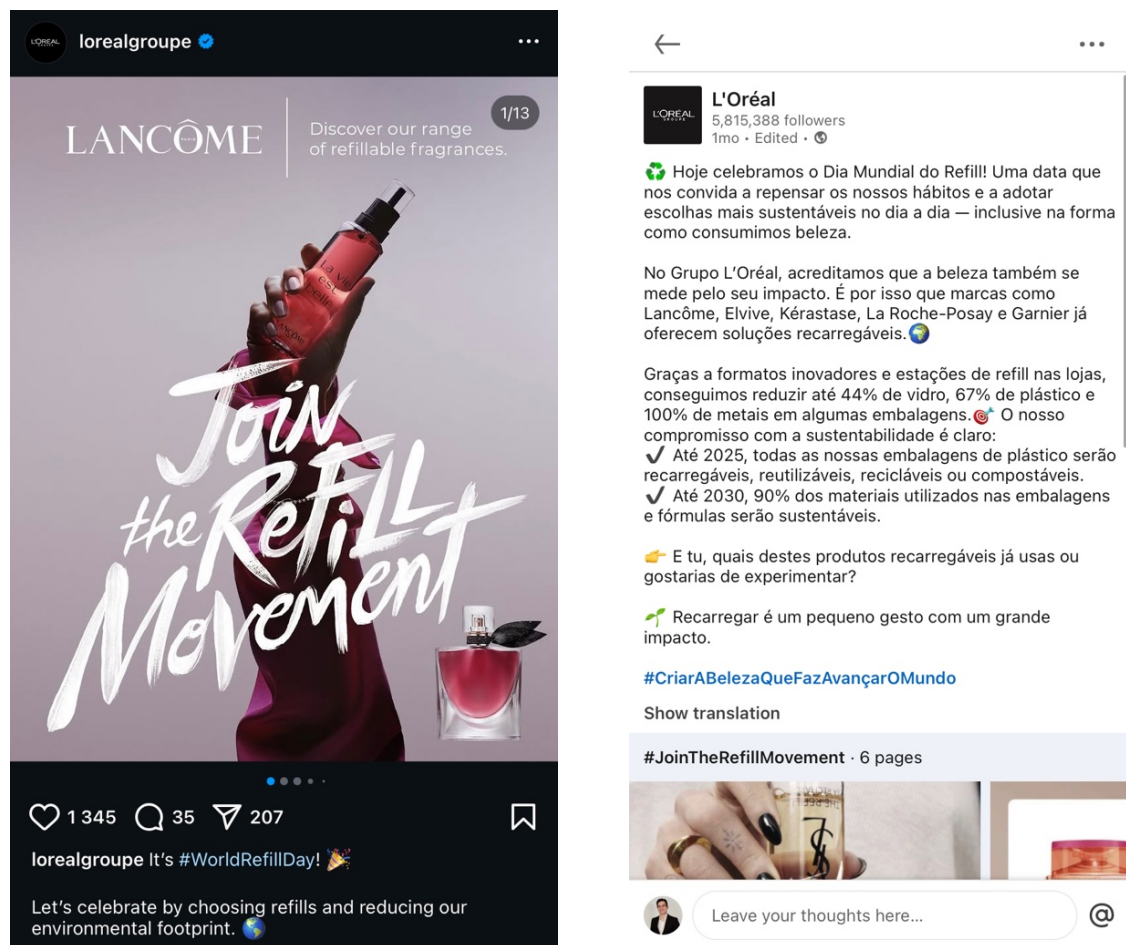
Figura 13 - Redução de Materiais do batom Spike da Valentino (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho)



Esta campanha multicanal foi lançada em junho de 2025 e foi estrategicamente pensada para coincidir com o Dia Mundial do Reenchimento, celebrada no dia 16 de junho. Esta iniciativa global reúne as várias marcas icônicas pertencentes do Grupo como por exemplo La Roche-Posay, Lancôme, Yves Saint Laurent, Kiehl's, entre outras.

A sua estratégia de comunicação começa com o #JoinTheRefillMovement que serve como um convite para que as pessoas adiram a este movimento. Além disso, a campanha é realizada maioritariamente em meio digital, como redes sociais e *website*, mas, também, em publicidade visual em pontos de venda estratégicos e, ainda, em ativações de marca (L'Oréal Groupe, 2025, 13 de junho; BETC, 2025, 16 de junho). Nas imagens que se seguem, é possível encontrar duas publicações nas redes sociais realizadas pelo Grupo onde promovem esta nova campanha de sensibilização.

Figura 14 - Publicações do Grupo nas suas Redes Sociais (Instagram e LinkedIn)



No subcapítulo seguinte, serão apresentados alguns exemplos concretos de Inovações tecnológicas que foram surgindo ao longo dos últimos anos no universo da L'Oréal relativamente à divisão de luxo: L'Oréal Luxe.

5.2.4. Redes Sociais

Num cenário marcado pela crescente digitalização, globalização e transformação dos hábitos de consumo, as redes sociais representam um dos principais meios de comunicação e pontos de contacto entre as marcas e os consumidores (Santos et al., 2022). Deste modo, a L'Oréal destaca-se pela adoção de uma estratégia digital inovadora e pioneira e utiliza-a para reforçar o seu posicionamento organizacional, para desenvolver estratégias associadas ao Marketing de Influência e para interagir de uma forma mais direta com os seus *stakeholders*. O Grupo L'Oréal está presente no Instagram e no TikTok, mas para além disto, as marcas associadas ao Grupo também têm as suas próprias redes sociais. As marcas que têm mais seguidores no Instagram são NYX Cosmetics com 14,4 milhões, Maybelline New York com 12,5 milhões e, por fim, Yves Saint Laurent Beauty que conta com 12,4 milhões de seguidores. Relativamente ao Tiktok, a primeira destaca-se a L'Oréal Paris com 1,2 milhões, de seguida é a NYX Cosmetics com 1,1 milhão e a terceira segue-se a Maybelline New York com 790,9 mil seguidores.

A tabela apresentada de seguida, ilustra o número de seguidores que o Grupo L'Oréal tem em todas as plataformas digitais até ao momento presente:

Tabela 2 - Contas das redes sociais da L'Oréal e o número de seguidores até à data 7 de setembro de 2025

Rede Social	Número de Seguidores
Instagram (@lorealgroupe)	872 mil
YouTube (@loreal)	33,7 mil
X (@LOrealGroupe)	127,7 mil
Tiktok (@lorealgroupe)	49,6 mil
Facebook (L'Oréal Groupe)	2,8 milhões
LinkedIn (L'Oréal)	6 milhões

Como é possível constatar pela Tabela 2⁴⁰, a L'Oréal possui 6 redes sociais, nas quais cada uma delas tem um número considerável de seguidores. Neste sentido, a L'Oréal, utiliza as suas redes sociais para comunicar não só a sua Missão, Visão e Valores defendidos pelo Grupo, mas, também, utiliza estes meios para divulgar o que cada marca está a desenvolver, estes desenvolvimentos podem ser comunicar as novas Inovações Tecnológicas, um novo/a embaixador/a, anunciar os lançamentos mais recentes, entre outros.

No YouTube, a estratégia de comunicação difere das restantes, na medida em que nesta rede social o Grupo divulga vídeos sobre Relatórios Anuais; atuais colaboradores que testemunham a sua experiência na L'Oréal; o concurso anual L'Oréal Brandstorm ⁴¹; e, também, vídeos sobre a arte e a ciência dos seus produtos.

5.3. Aplicações da Tecnologia no Universo L'Oréal Luxe

A L'Oréal tem assumido cada vez mais um papel de liderança na adoção de tecnologias inovadoras, emergentes e disruptivas (como a Inteligência Artificial e a Realidade Aumentada), aplicadas de forma transversal em todo o Grupo. Esta aposta na inovação tecnológica é reforçada pelo CEO da L'Oréal – Nicolau Hieronimus – quando afirma o seguinte: “We are a beauty company, but we are a tech company” ⁴² (Javed, 2024). Neste mesmo artigo da TIMES, escrito por Javed, é mencionada a presença da L'Oréal no evento “Consumer Electronics Show” (CES), no qual a mesma já foi distinguida com um total de nove prémios “CES Innovation Award”, o que faz com que a visão, mencionada pelo CEO do Grupo, seja reforçada. Para além da presença do Grupo neste evento em específico para promover e comunicar as suas mais recentes Inovações Tecnológicas, também marca presença no Viva Technology ⁴³ com o mesmo propósito.

Na sequência da L'Oréal continuar a assumir a liderança e a manter-se na vanguarda da inovação, no Relatório Anual de 2024 da L'Oréal ⁴⁴ o Presidente da Divisão

⁴⁰ Página 75

⁴¹ Concurso anual organizado pelo Grupo direcionado a jovens entre os 18 e os 30 anos para partilharem as suas ideias baseadas em inovação e tecnologia.

⁴² “Somos uma empresa de beleza, mas também uma empresa de tecnologia”

⁴³ Evento internacional realizado em Paris (França) dedicado a inovação e transformação digital.

⁴⁴ <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/>

de Luxo da L'Oréal – Cyril Chapuy – mencionou o seguinte: “At L'Oréal Luxe, we have a history of always reinventing ourselves to stay future-fit. This is part of our DNA. (...) We continue to make significant progress in our Beauty Tech capabilities.”⁴⁵ Através desta afirmação, o Presidente salientou que a reinvenção é um elemento intrínseco que faz parte do ADN da divisão de luxo, refletindo o seu compromisso com a inovação constante e preparação para os desafios futuros. Também reforçou a aposta estratégica da inovação tecnológica, afirmando que a divisão de luxo continua a apostar em progressos significativos nas suas capacidades em *Beauty Tech*.⁴⁶

A transformação digital tem sido um pilar central na estratégia da L'Oréal, refletindo-se na aposta consistente de Inovações Tecnológicas nos últimos anos. Desde 2016 que o Grupo desenvolve diversos produtos que prometem combinar o bem-estar com a utilização de tecnologias de ponta de uma forma acessível e sustentável. Entre eles estão: a marca Lancôme com o HAPTA, um aplicador de maquilhagem motorizado concebido para pessoas com mobilidade reduzida; de seguida, a marca Yves Saint Laurent com o Scent-Sation que cria fragrâncias únicas adequadas a cada cliente; outro exemplo é o 3D Shu:Brow, de Shu Uemura, um dispositivo inovador que utiliza a impressão digital para “imprimir” sobrancelhas diretamente no rosto de quem o utiliza (Javed, 2024). Perante estes três exemplos, é perceptível que a L'Oréal está focada em investir continuamente em tecnologia avançada nos vários eixos da beleza e da cosmética.

Desde 2019 que a L'Oréal é reconhecida, pela TIME *Best Inventions*, pelas suas Inovações Tecnológicas, nesse mesmo ano a revista homenageou a marca SkinCeuticals com o produto Custom D.O.S.E ⁴⁷; no ano seguinte, destacou-se L'Oréal Perso⁴⁸; em 2021, a TIME reconheceu o chuveiro L'Oréal Water Saver⁴⁹; em 2022, seguiu-se L'Oréal Colorsonic⁵⁰; e, por fim, em 2023 foi a vez do produto HAPTA da Lancôme (L'Oréal Portugal, 2023).

⁴⁵ <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/luxe/#interview-cyril-chapuy>

⁴⁶ Refere-se à utilização de tecnologias no setor da beleza.

⁴⁷ Soro personalizado que atende às necessidades/preocupações individuais como: sinais de envelhecimento, descoloração e imperfeições.

⁴⁸ Dispositivo que funciona através da Inteligência Artificial para desenvolver produtos de beleza personalizados.

⁴⁹ Chuveiro com uma tecnologia inovadora de otimização de água que contribui para a redução do consumo da mesma.

⁵⁰ Dispositivo inteligente que permite ajudar no processo de coloração do cabelo.

Tecnologias inovadoras, como a Inteligência Artificial, permitem que as organizações melhorem, significativamente, tanto a personalização como a eficiência dos seus processos – neste sentido, a Inteligência Artificial atua como uma ferramenta relevante na comunicação organizacional (Simão & Bonito, 2025). Estas inovações como são capazes de possibilitar experiências cada vez mais personalizadas e imersivas, permitem que seja possível promover uma ligação emocional mais forte entre as marcas e os seus consumidores, posicionando-se na vanguarda num mercado dinâmico em constante transformação (Kapferer et al., 2012).

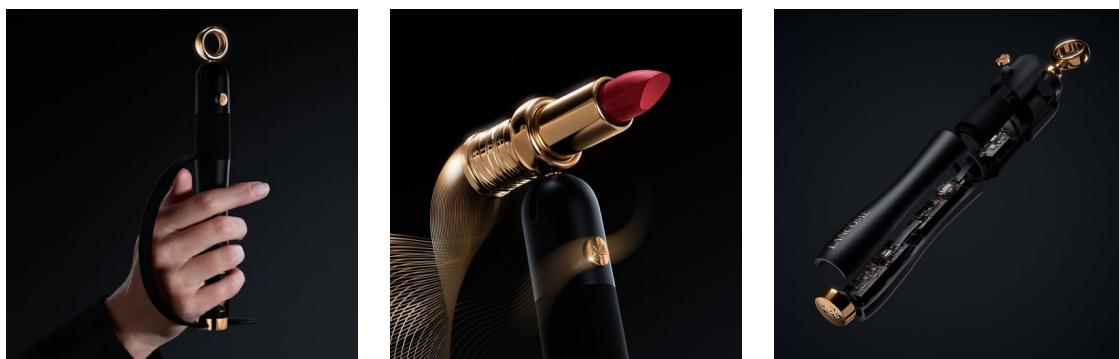
De seguida, vão ser apresentadas algumas Inovações Tecnológicas, que revolucionaram o conceito de beleza, aplicadas no Universo L'Oréal, mais concretamente na Divisão de Luxo – L'Oréal Luxe.

5.3.1. Lancôme: HAPTA

A marca Lancôme foi fundada pelo perfumista Armand Petitjean, no ano de 1935, em França, esta afirma-se, desde a sua origem, como uma marca que se destina à celebração da beleza feminina em todas as suas facetas e expressões. Ao longo das décadas, a marca posicionou-se no universo da cosmética de luxo com produtos disruptivos que prometem entregar qualidade e eficácia a quem usufruir deles. A Lancôme é um ícone global e tornou-se sinónimo de sofisticação e pioneirismo, atualmente é reconhecida como a marca número um de beleza de luxo internacional (L'Oréal; Lancôme USA).

No seguimento do seu compromisso em continuar a promover o empoderamento das mulheres e tornar a beleza mais inclusiva através da tecnologia, a Lancôme, em 2023, desenvolveu o dispositivo HAPTA – o primeiro aplicador de maquilhagem portátil e motorizado, do mundo, feito a pensar em pessoas com mobilidade reduzida nas mãos, pulsos ou braços. Isto abrange limitações motoras provocadas por tremores, artrite, acidentes vasculares cerebrais (AVC) ou patologias neurodegenerativas.

Figura 15 - Dispositivo HAPTA Lancôme (L'Oréal, 2023)



Este produto combina a ciência com a Inteligência Artificial no qual através de sensores altamente avançados e tecnológicos, garantem a estabilização de movimentos, usando Inteligência Artificial e detecção de movimento para complementar os gestos naturais com maior amplitude e orientar a aplicação da maquiagem, desta forma, é assegurada uma aplicação precisa dos produtos. Assim sendo, a utilização deste aplicador de maquiagem vai permitir com que tenha um maior nível de autonomia e confiança e, consequentemente, um sentimento de inclusão.

Face a este cenário, o facto da marca Lancôme estar a adotar, nas suas estratégias de comunicação, a Inteligência Artificial, demonstra, por parte do Grupo L'Oréal, uma “evolução significativa na maneira como as empresas interagem com os seus públicos” (Simão & Bonito, 2025:230). Este dispositivo quando foi lançado, foi comunicado em eventos de tecnologia e inovação, mas, para além disto, a marca também comunica nas suas redes sociais (Figura 16)⁵¹, através de embaixadores que representam a marca, em *press releases* do Grupo, no *website* oficial da marca (Figura 17)⁵² e, ainda, em pontos de venda oficiais (Figura 18)⁵³.

⁵¹ Página 80

⁵² Página 80

⁵³ Página 81

Figura 16 - Publicação do Hapta Lancôme na rede social do Grupo (Instagram)

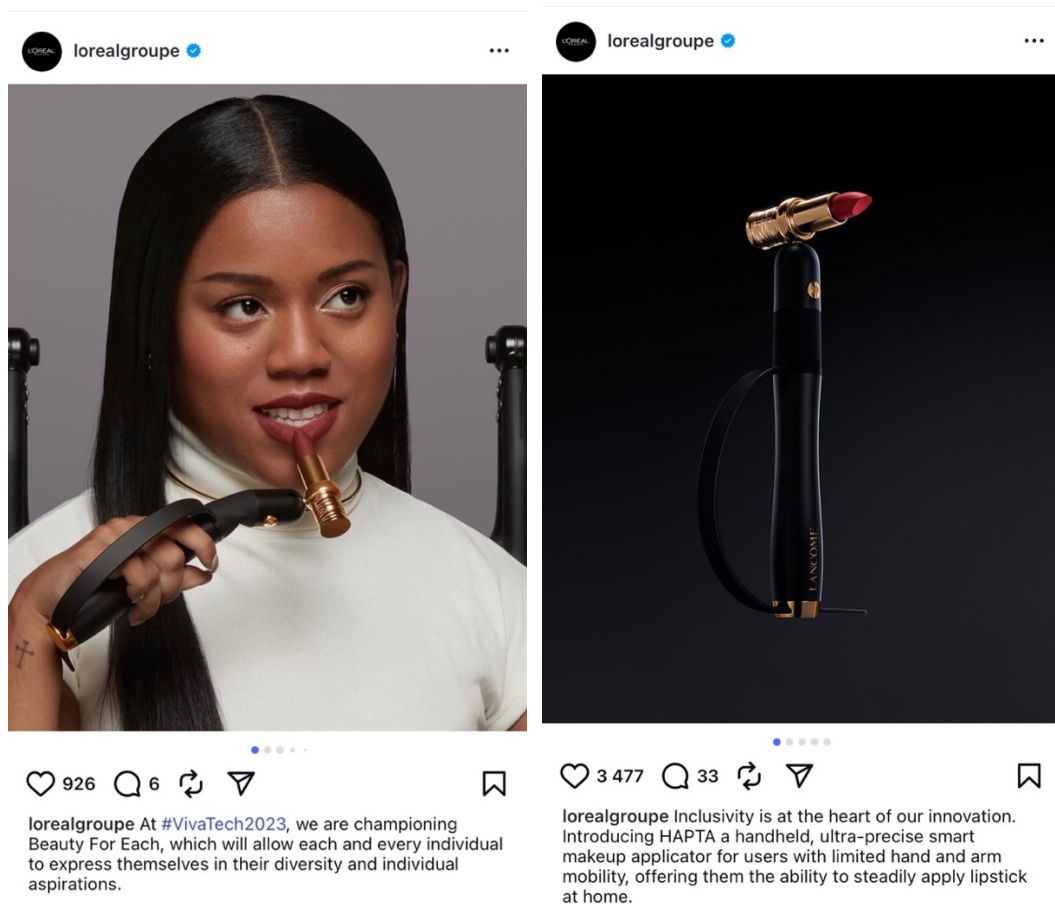


Figura 17 - Website da marca a promover o Hapta Lancôme (Website)

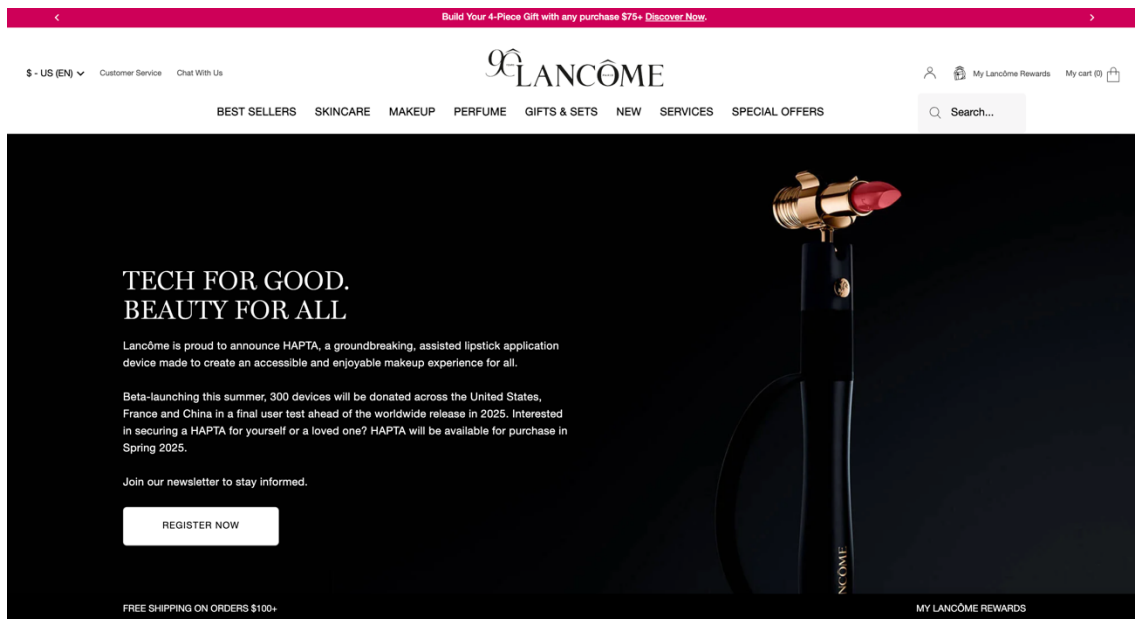
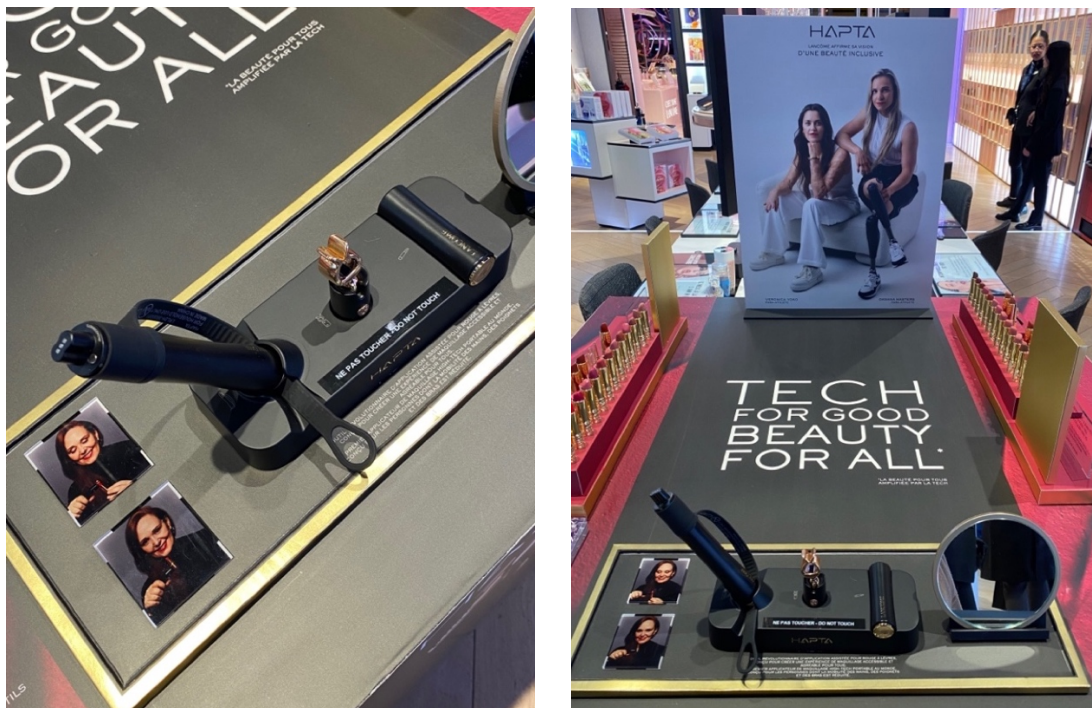


Figura 18 - Exposição do Hapta Lancôme em Ponto de Venda Oficial da Marca (Café de La Rose Lancôme, Paris)



Neste sentido, de acordo com esta inovação, podemos não só constatar que a L'Oréal procura apostar fortemente na tecnologia dentro do setor da beleza, como, ainda, pretende desenvolver tecnologias disruptivas inclusivas feitas a pensar em pessoas com capacidades motoras reduzidas, fazendo com que os seus valores relacionados com responsabilidade social sejam devidamente comunicados.

5.3.2. Yves Saint Laurent Beauty: Scent-Sation

Yves Saint Laurent Beauty (YSL Beauty) é uma extensão da marca de *haute couture*⁵⁴ Yves Saint Laurent, porém esta insere-se única e exclusivamente na divisão de cosmética (fragrâncias, maquilhagem e cuidados de pele). É uma marca cujos valores assentam na confiança, liberdade e na inovação, a YSL Beauty desafia as normas sociais, permitindo que as mulheres sejam capazes de expressarem a sua personalidade de uma forma autêntica e única. A marca pretende quebrar barreiras das normas e construções

⁵⁴ Termo de origem francesa que, traduzido para português, significa “alta-costura”, é caracterizado pela criação de peças de vestuário exclusivas com qualidade e feitas à medida.

sociais, promovendo, dessa forma, a beleza e a liberdade em expressá-la consoante as personalidades únicas de cada mulher.

Fiel aos seus próprios princípios e à sua visão, a YSL Beauty, em 2021, aliou a Inteligência Artificial e a Neurociência para desenvolver uma ferramenta inovadora capaz de conceber fragrâncias única baseadas no gosto de cada cliente.

Figura 19 - YSL Scent-Sation (L'Oréal, 2022)



Este dispositivo incorpora um sistema de *headset* avançado com tecnologia de eletroencefalografia⁵⁵ capaz de monitorizar a atividade cerebral. Esta ferramenta visa a responder às necessidades dos consumidores na procura de fragrâncias mais personalizadas e que estimulem emoções concretas, através de uma experiência sensorial única. O YSL Scent-Sation foi inaugurado em 2021 no Dubai e foi comunicado em eventos de tecnologia e inovação, nas próprias redes sociais (Figura 20)⁵⁶, no *website* oficial da marca (Figura 21)⁵⁷, em *press releases* do Grupo.

⁵⁵ Técnica que monitoriza a atividade cerebral, de forma não invasiva, através de sensores.

⁵⁶ Página 83

⁵⁷ Página 83

Figura 20 - Publicação do YSL Scent-Sation na rede social do Grupo (Instagram)

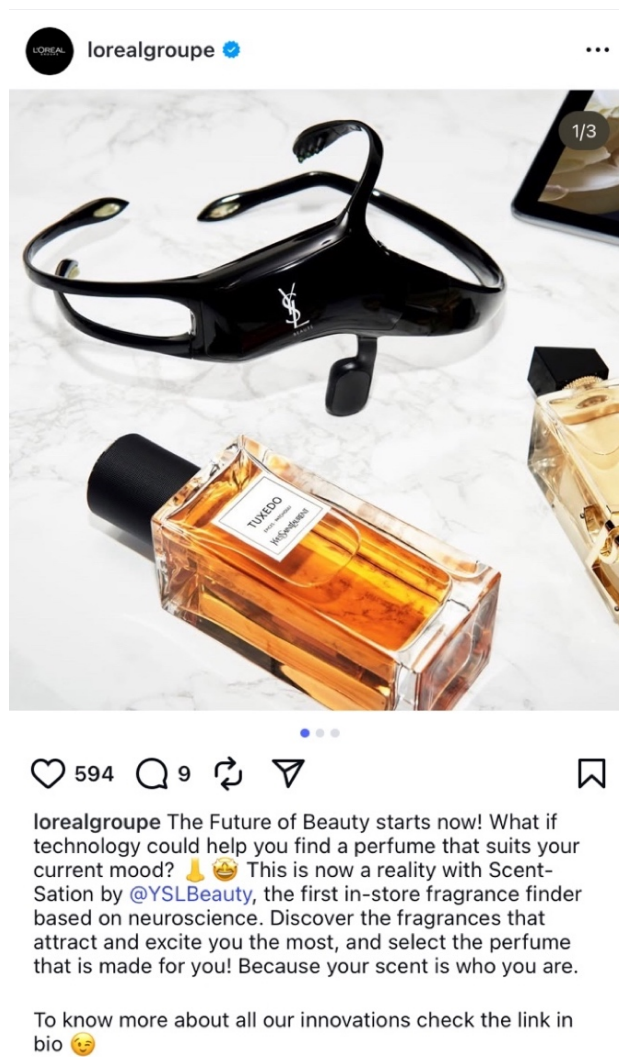
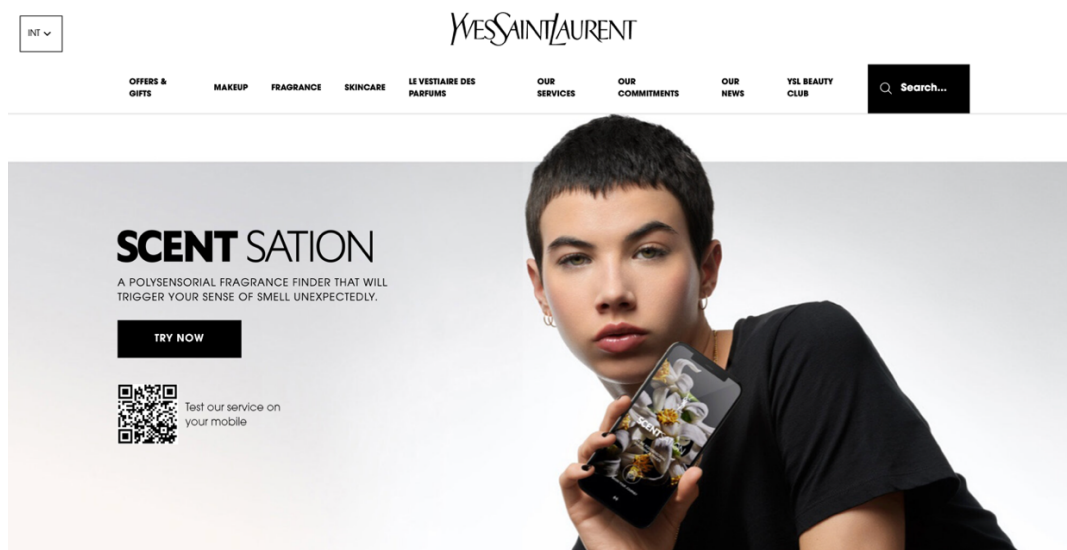


Figura 21 - Website oficial da marca a promover o YSL Scent-Sation (Website)



Com esta inovação, a experiência de perfumaria foi revolucionada, a marca desenvolveu uma ferramenta de beleza emocional e, ao mesmo tempo, foi capaz de conferir uma experiência sensorial única aliada a uma tecnologia de ponta – reafirmando o seu posicionamento no mercado e na inovação. Canavarro & Moreira (2024), mencionam que os desenvolvimentos de tecnologia de ponta permitem que “o crescimento no digital consiste numa realidade empresarial” (p. 182). Na verdade, esta ferramenta, aliada à Inteligência Artificial, faz com que a L’Oréal aumente os seus serviços de experiências personalizadas e ajustados às necessidades especiais de cada um.

5.3.3. Shu Uemura: 3D shu:brow

Shu Uemura foi fundada em Tóquio, no ano de 1960, pelo visagista Shu Uemura. Este mestre maquilhador desenvolveu a filosofia da marca assente na união entre a tradição oriental e a inovação científica. Foi a primeira marca internacional de maquilhagem japonesa a difundir o seu *savoir-faire*⁵⁸ para clientes e profissionais em todo o mundo. Neste contexto, foi incorporada a elegância oriental com a inovação cosmética francesa e a marca de luxo japonesa passou a integrar o portefólio da L’Oréal, desta forma, nos dias atuais, Shu Uemura continua a transmitir a sua abordagem única e influenciada pela sensibilidade japonesa. Este compromisso com a beleza reflete-se no foco e preocupação constantes em conferir produtos de alta qualidade, rigor e precisão, ao mesmo tempo, estes pilares refletem não só a tradição japonesa adaptada à modernidade, como os valores acreditados pela marca.

No sentido de continuar o seu compromisso com a inovação e em proporcionar aos seus consumidores produtos de alta qualidade e precisão, foi desenvolvida uma ferramenta totalmente inovadora e disruptiva que promete revolucionar o futuro da maquilhagem – 3D shu:brow.

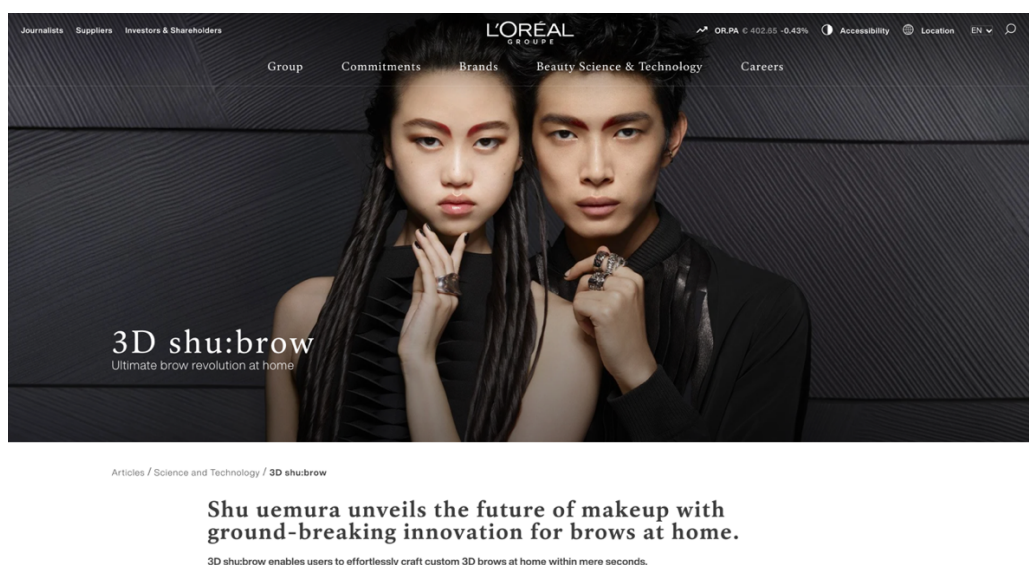
⁵⁸ Expressão francesa que, traduzida em português, significa “saber-fazer”, ou seja, refere-se ao conhecimento prático de uma determinada função/atividade.

Figura 22 - 3D shu:brow (L'Oréal, 2023)



Este dispositivo esteve entre as 200 melhores invenções do ano 2023 (Law, 2023), funcionando através de Realidade Aumentada na qual é capaz de reconhecer o rosto e delinear o contorno perfeito das sobrancelhas consoante o formato da face. Nesta sequência, através de tinta 3D, o produto é aplicado de forma precisa diretamente na zona das sobrancelhas com precisão milimétrica (Morosini, 2023; Javed, 2024; Law, 2023). Esta ferramenta foi desenvolvida em 2023 e, além de ter sido comunicada em eventos de tecnologia e inovação, a marca também comunica através de outros meios, nomeadamente, no *website* do Grupo (Figura 23)⁵⁹, no Instagram do Grupo L'Oréal (Figura 24)⁶⁰ e em *press releases*.

Figura 23 - Website do Grupo a promover o 3D shu:brow (Website)



⁵⁹ Página 85

⁶⁰ Página 86

Figura 24 - Publicação do 3D shu:brow no Instagram do Grupo (Instagram)



O Shu Uemura 3D shu:brow confere versatilidade e inovação e, apesar de funcionar através de Realidade Virtual – uma tecnologia para um *target* bastante específico – nos últimos tempos evoluiu e diversificou-se, sendo que o previsto é que com o aumento de serviços associados a esta tecnologia se torne num meio social (Roxo, 2022; Kim et al., 2018).

Perante estas novas tecnologias, verificamos que as Inovações Tecnológicas são uma forte aposta na L’Oréal e que se foca em manter o seu compromisso “we embrace the latest technologies to invest the future of beauty, a future that is more personalised, inclusive and responsible”⁶¹ (Lavernos & Dubey, 2024).

O Grupo continua focado em inovar e a investir em tecnologias de ponta para desenvolver e conceber experiências de beleza cada vez mais personalizadas e inclusivas. Como reflexo da sua inovação tecnológica, de acordo com o Relatório Anual de 2024, a

⁶¹ “Abraçamos as mais recentes tecnologias para investir no futuro da beleza, um futuro mais personalizado, inclusivo e responsável.”

L'Oréal alcançou um marco significativo, totalizou mais de 110 milhões de utilizações nos seus serviços de *Beauty Tech* através de 33 marcas, em 66 países.⁶²

5.4. Apresentação dos Resultados do Inquérito por Questionário

Neste subcapítulo são apresentados os resultados do Inquérito por Questionário. Caso o participante tivesse adquirido um produto de luxo nos últimos 12 meses teria um conjunto de perguntas, porém caso o/a participante não tivesse adquirido produtos de luxo no último ano responderia a um conjunto de questões diferentes. Através desta divisão de perguntas, pretendeu-se recolher o maior conjunto de respostas personalizadas e precisas. O presente Inquérito por Questionário foi divulgado via *online* no dia 16 de junho de 2025 e encerrado no dia 17 de agosto de 2025, foram obtidas um total de 307 respostas e os meios utilizados para a divulgação deste inquérito foram, Instagram, LinkedIn, WhatsApp e Facebook.

O objetivo da realização deste inquérito consistiu em interpretar, de uma forma rigorosa e metódica, as respostas recolhidas para compreender o perfil de cada inquirido e as suas próprias perceções relacionadas não só com as marcas de luxo de uma forma geral, mas também com a Divisão de Luxo da L'Oréal. Neste seguimento, os dados foram apurados e analisados no *software IBM SPSS Statistics*, recorrendo a várias fórmulas estatísticas, como por exemplo cruzamento entre duas variáveis, concretização do Teste T e do Teste Qui-Quadrado de Pearson, sempre de acordo com a natureza das variáveis e a sua relevância para a questão de investigação. A utilização das fórmulas estatísticas mencionadas neste estudo quantitativo, deveu-se ao facto de tentar responder da forma mais detalhada possível tanto à pergunta de investigação, como aos três objetivos referidos no capítulo quatro.

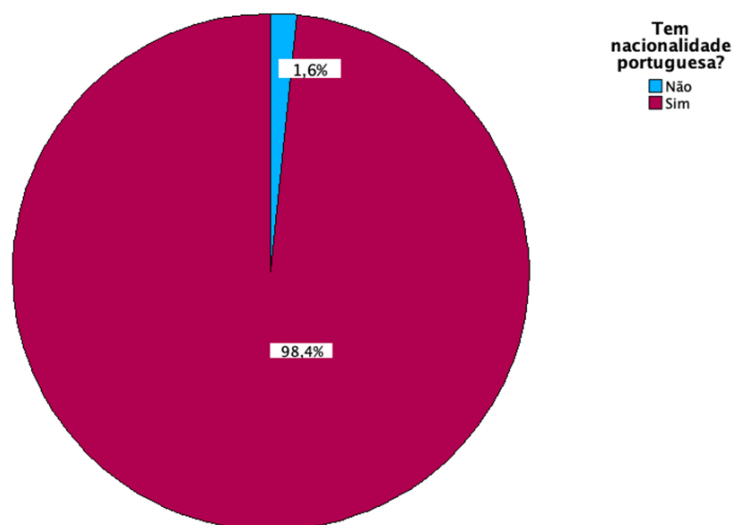
5.4.1. Caracterização da Amostra

Como mencionado anteriormente, após a conclusão do Inquérito por Questionário, obtiveram-se um total de 307 respostas, das quais apenas cinco inquiridos

⁶² <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/beauty-tech-champion/>

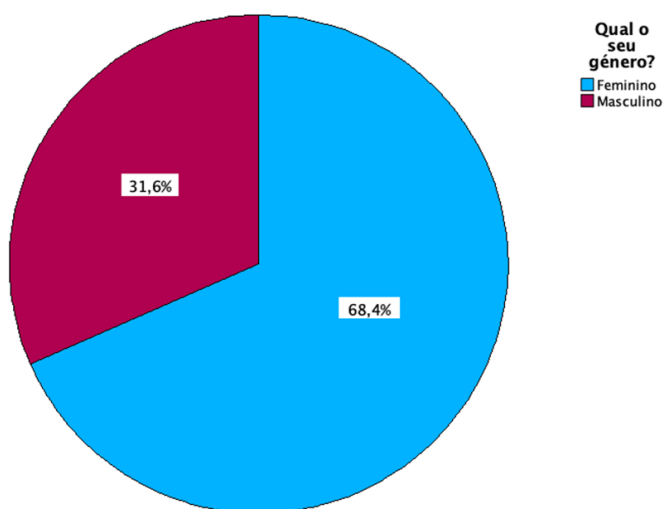
(representa 1,6% da amostra) responderam que não tinham nacionalidade Portuguesa (Figura 25)⁶³.

Figura 25 - Questão 1 – “Tem nacionalidade portuguesa?” (Fonte: SPSS)



Diante este cenário, a Questão 2 “Qual o seu género” centrou-se em saber o género de cada inquirido e foi possível concluir que de uma amostra total de 307 pessoas, mais de metade dos/as participantes pertencem ao género Feminino (68,4%) e os restantes ao género Masculino (Figura 26)⁶⁴.

Figura 26 - Questão 2 – “Qual o seu género?” (Fonte: SPSS)



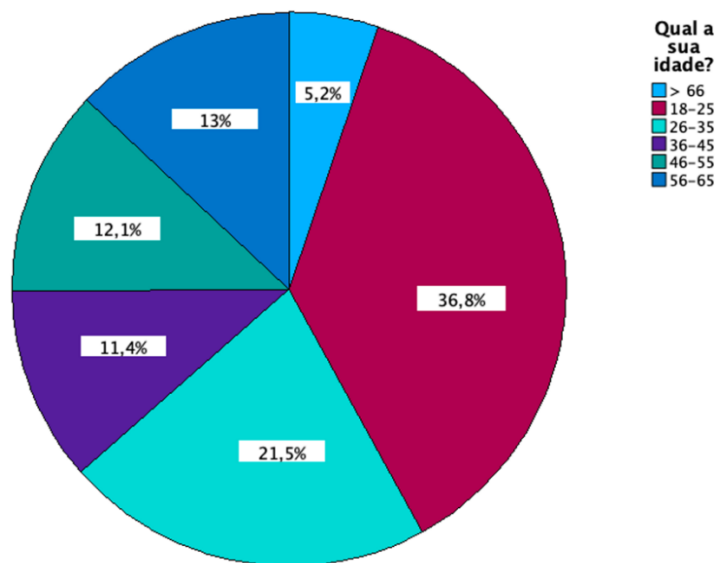
De seguida, na Questão 3 “Qual a sua idade”, foi perguntada a idade de cada um dos inquiridos/as e, de um total de 307 respostas, a faixa etária com maior expressão

⁶³ Página 88

⁶⁴ Página 88

concentrou-se entre os 18 e os 25 anos, correspondendo a um total de 36,8% (equivalente a 113 respostas), depois, segue-se a faixa etária entre os 26 e os 35 anos (total de 66 respostas) e, finalmente, o terceiro maior intervalo de idades registou-se entre os 56 e os 65 anos que equivale a um total de 40 respostas. Relativamente ao grupo com menos expressão foi >66 (Figura 27)⁶⁵.

Figura 27 - Questão 3 – “Qual a sua idade?” (Fonte: SPSS)

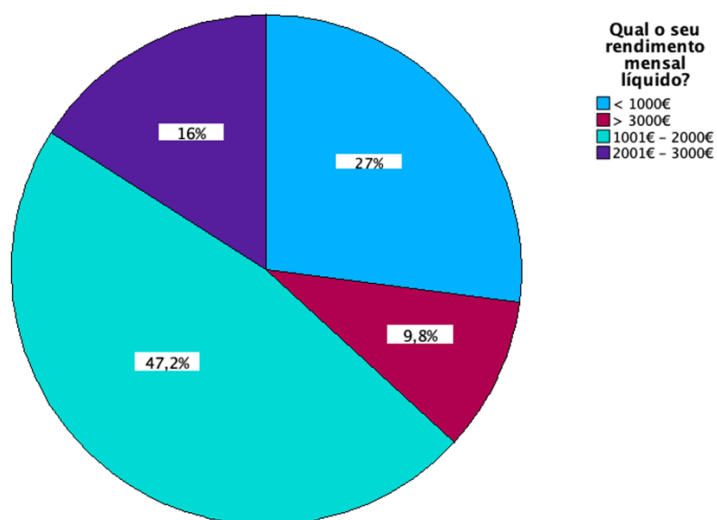


De forma a concluir a análise aos dados sociodemográficos, a quarta questão debruçou-se sobre o vencimento mensal líquido de cada participante (não era questionada de uma forma direta para respeitar a privacidade). As opções de resposta eram dadas em intervalos de faixa salarial, sendo que quase metade (145 sujeitos) responderam entre os 1001€ e os 2000€, de seguida, 83 pessoas responderam que o seu salário era inferior a 1000€ e, para finalizar, o terceiro intervalo salarial com maior expressão concentrou-se entre os 2001€ e os 3000€ (Figura 28)⁶⁶. Nesta questão recorreu-se a intervalos em detrimento de uma pergunta aberta, uma vez que esta abordagem permite uma recolha de dados mais sistemática e, simultaneamente, simplifica o processo de resposta para os inquiridos.

⁶⁵ Página 89

⁶⁶ Página 90

Figura 28 - Questão 4 – “Qual o seu rendimento mensal líquido?” (Fonte: SPSS)



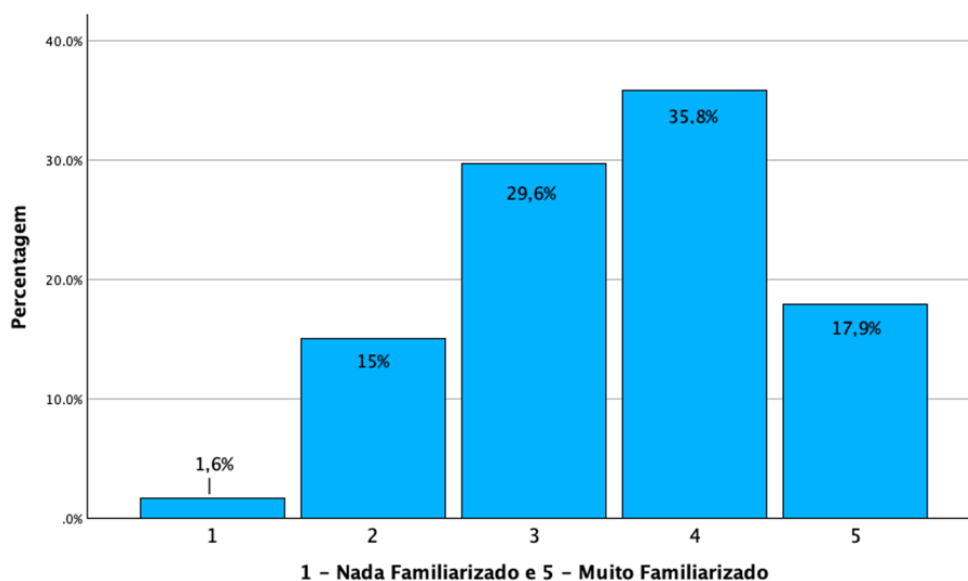
5.4.2. Perfil do Consumidor

Realizada a caracterização da amostra, tornou-se relevante compreender de que forma os/as participantes (sendo estes consumidores de luxo ou não) se relacionam com as marcas de luxo, como é que estas marcas são percecionadas e, ainda, quais os respetivos hábitos de consumo. O perfil do consumidor é importante para este estudo, pelos seguintes motivos:

- Identificar o grau de familiaridade com as marcas de luxo, pois demonstra conhecimento na área;
- Perceber os canais de comunicação preferenciais, este fator indica de que forma o consumidor se informa;
- Identificar a regularidade e a natureza de compras realizadas, com o objetivo de caracterizar os hábitos de consumo;
- Compreender os fatores que influenciam a decisão de compra;
- Entender a perceção global da L'Oréal do ponto de vista do consumidor de luxo.

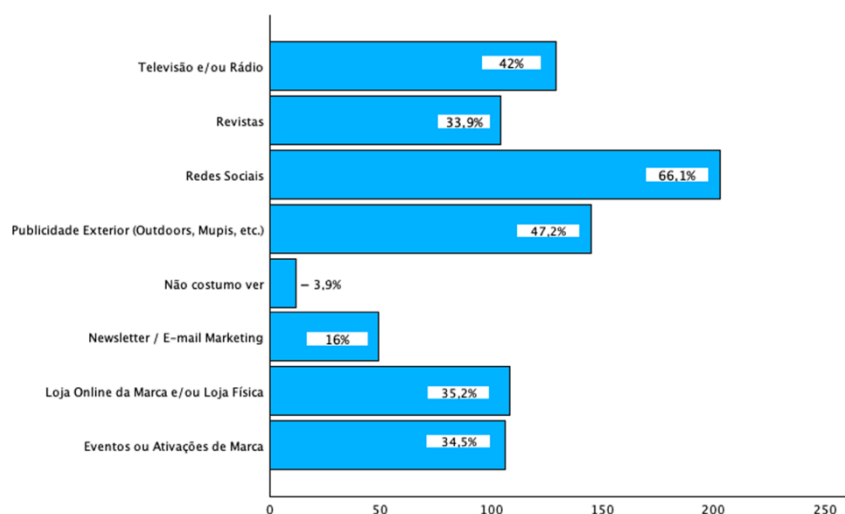
Neste seguimento, a partir da Questão 5, foi possível concluir que o nível de familiarização com as marcas de luxo mais elevado foi o valor número 4. O seguinte valor mais alto foi o número 3 (valor intermédio/neutro) com 29,6% e, por fim, o valor mais votado foi o número 5 com 17,9%. Face a estes dados, podemos concluir que mais de metade dos inquiridos está familiarizado com as marcas de luxo.

Figura 29 - Questão 5 – “De uma forma geral, quão familiarizado/a está com as marcas de luxo?”
(Fonte: SPSS)



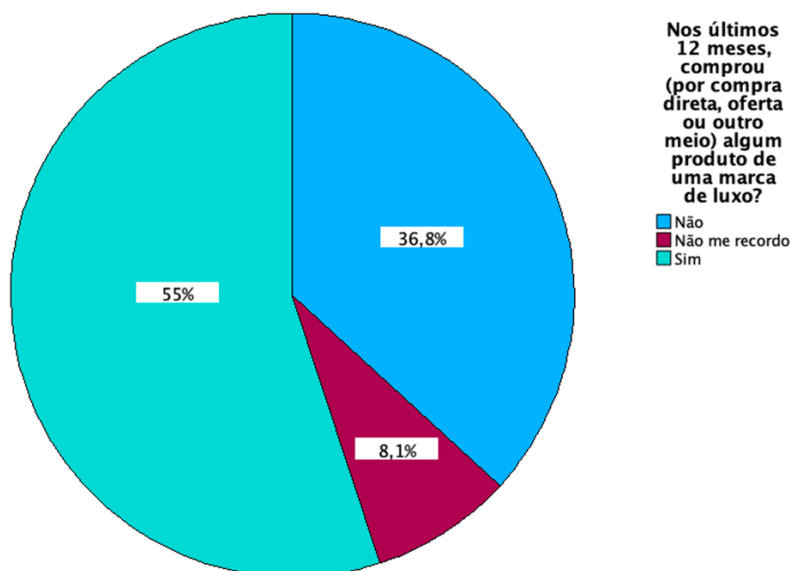
De seguida, procurou-se entender em que canais os participantes mais eram impactados pelas comunicações de marcas de luxo e os mais votados foram: em primeiro lugar as “Redes Sociais” com um total de 66,1%, de seguida segue-se a “Publicidade Exterior” com 47,2% e, por último, foi votado “Televisão e/ou Rádio”. Quanto aos meios menos votados, 3,9% referiu que não costuma ver comunicações de luxo em qualquer canal, de seguida, em “Newsletter / E-mail Marketing” responderam apenas 16% dos inquiridos e, por fim, seguem-se “Revistas” com 33,9%. Perante estes dados, foi possível concluir que as redes sociais são o principal canal de comunicação para as marcas de luxo e o maior canal de consumo, o que se traduz numa amostra altamente digitalizada e conectada ao ambiente digital. Por outro lado, os meios como a newsletter, o e-mail marketing e as revistas demonstraram uma fraca adesão e uma relevância baixa para os consumidores, o que revela uma mudança perceptível nas preferências de consumo mediático.

Figura 30 - Questão 6 – “Em que canais costuma ver comunicações de marcas de luxo?” (Fonte: SPSS)



Face à Questão 9, concluiu-se que 55% dos inquiridos (representa 169 pessoas) responderam que nos últimos 12 meses compraram produtos de luxo, enquanto 44,9% responderam o contrário ou que não se recordam. Assim, podemos refletir que 55% da amostra são considerados consumidores de marcas de luxo.

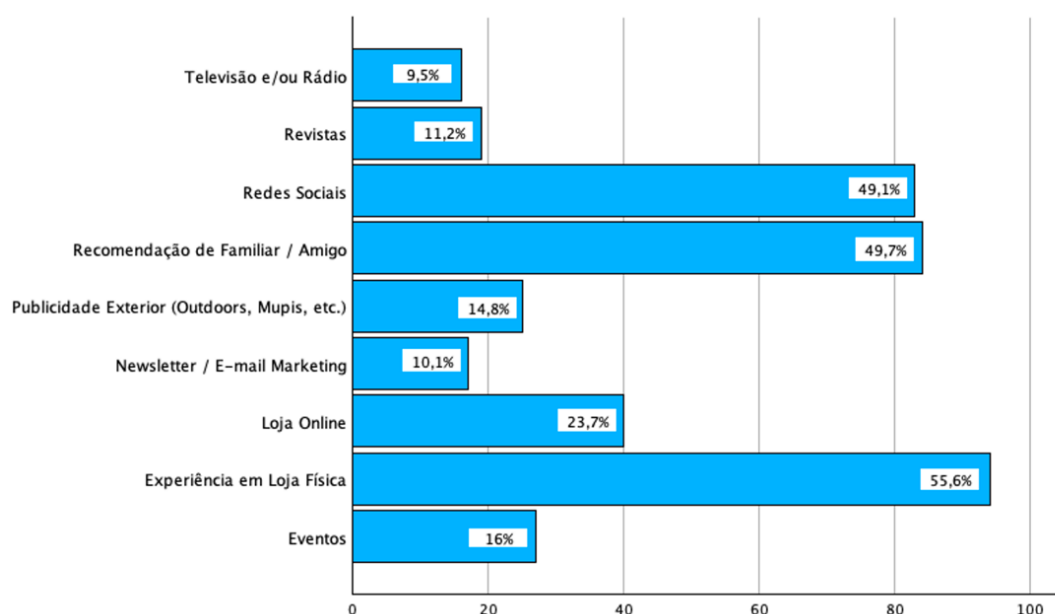
Figura 31 - Questão 9 – “Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo?” (Fonte: SPSS)



Para a Questão 11, apenas 55% da amostra total teve a oportunidade de responder, pois respondeu “Sim” à Questão 9, ou seja, esta questão foi desenvolvida para ser apenas direcionada a consumidores de luxo. Assim sendo, foi possível constatar que o meio que

mais influencia a decisão de compra dos consumidores de luxo é a “Experiência em Loja Física” com 55,6% e o que menos influencia são os meios tradicionais “Televisão e/ou Rádio” com 9,5%, estes resultados demonstram uma clara mudança nos canais de consumo e desperta uma maior preferência por canais mais personalizados e interativos. Os resultados apontaram ainda que a recomendação por parte de familiares e amigos, tal como as redes sociais, assumem um papel de destaque no contacto próximo e na interação direta com o consumidor.

Figura 32 - Questão 11 – “Quais os meios que mais influenciam a sua decisão de compra?” (Fonte: SPSS)

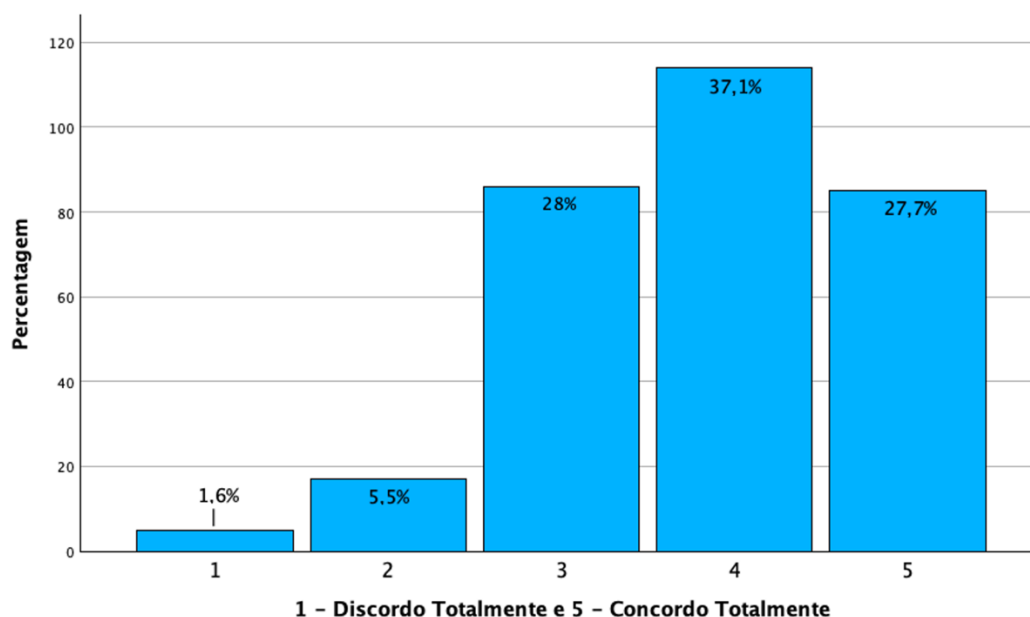


Em relação à Questão 21, é possível constatar (pelo gráfico na próxima página) que existe uma opinião maioritariamente positiva por parte dos inquiridos no que toca ao impacto das Inovações Tecnológicas na experiência com marcas de luxo.

Passando para a leitura do gráfico, a categoria que reuniu mais votos foi a opção 4 (Concordo) na qual registou 37,1% (corresponde a 114 inquiridos), de seguida, prossegue-se a opção 3 com um total de 28% dos participantes que revelaram uma opinião “neutra”, o que pode indicar desconhecimento ou até mesmo falta de contacto com as Inovações Tecnológicas. E, para finalizar, com 27,7% (equivalente a 85 sujeitos), segue-se a opção “Concordo Totalmente”. Estes dados permitem concluir que 64,8% dos inquiridos (corresponde à soma das opções 4 e 5) entendem que as Inovações Tecnológicas efetivamente tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa, o que

se traduz numa associação positiva às Inovações Tecnológicas e estas são percecionadas enquanto um elemento relevante e diferenciador no setor do Luxo e, por consequência, na experiência e personalização de compra do consumidor.

Figura 33 - Questão 21 – “Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquilhagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa?” (Fonte: SPSS)



5.4.3. Cruzamento entre Experiência de Compra e Perceção da Comunicação Inovadora da L’Oréal

Para o presente subcapítulo, foi realizado um cruzamento entre duas variáveis (Questão 9 e Questão 20), mais concretamente, o Teste do Qui-Quadrado de Pearson com o propósito em analisar a relação entre a compra de produtos de luxo nos últimos 12 meses e a perceção da comunicação inovadora por parte da L’Oréal.

Para um melhor entendimento da Figura 34⁶⁷, na variável Q9, o número 0 equivale a “Não”, o número 1 corresponde a “Não me recordo” e, por último, o número 2 significa “Sim”. Enquanto na variável Q20, as categorias de respostas foram as seguintes: “Não”, “Não tenho opinião” e “Sim”.

Perante os resultados que se encontram na Figura 34, é possível notar que para os inquiridos que não compraram produtos de luxo (total de 113 respostas), as respostas

⁶⁷ Página 96

“Não” (42,1%) e “Não tenho opinião” (45,5%) estão divididas, sendo que a “Não tenho opinião” tem mais respostas e apenas 28,9% dos que não compraram produtos de luxo compreendem que existe inovação na comunicação de marcas de luxo do Grupo L’Oréal comparativamente a outras marcas de luxo. Dentro da amostragem que adquiriu produtos de luxo por oferta ou outro meio (total de 25 respostas), a compreensão de que a inovação na comunicação de marcas de luxo da L’Oréal continuou com uma percentagem baixa (32,3%). Para terminar, os consumidores que de facto compraram produtos de luxo (total de 169 respostas), cerca de 67,8% (corresponde a 101 inquiridos) concordaram que a L’Oréal comunica de forma inovadora.

Na Figura 34, na tabela do Teste Qui-Quadrado, constatou-se que o resultado deste teste foi de 22,56 associado a 4 graus de liberdade (df) e a um valor de p menor que 0,001, o que revela um valor baixo e estatisticamente significa que a probabilidade dos resultados serem ao acaso é bastante baixa. Desta forma, o resultado do Teste Qui-Quadrado de Pearson indicou que a percepção da comunicação inovadora do Grupo L’Oréal varia de acordo com o facto dos sujeitos terem comprado ou não produtos de luxo.

Figura 34 - Cruzamento entre as Questões 9 e 20 e Resultado do Teste Qui-Quadrado de Pearson (Fonte: SPSS)

Q9 – Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? * Q20 – Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo?			Não	Não tenho opinião	Sim	Total
Comprou_12m .00	Count		24	46	43	113
	% within Q9 – Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? * Q20 – Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo?		42.1%	45.5%	28.9%	36.8%
1.00	Count		6	14	5	25
	% within Q9 – Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? * Q20 – Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo?		10.5%	13.9%	3.4%	8.1%
2.00	Count		27	41	101	169
	% within Q9 – Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? * Q20 – Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo?		47.4%	40.6%	67.8%	55.0%
Total	Count		57	101	149	307
	% within Q9 – Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? * Q20 – Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.568 ^a	4	<.001
Likelihood Ratio	23.183	4	<.001
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.64.

5.4.4. Cruzamento entre Género e Importância Atribuída à Inovação Tecnológica

Para o este ponto da dissertação, realizou-se um cruzamento entre duas variáveis (Questão 2 e Questão 21), neste caso em específico um Teste T para amostras independentes e um Teste de Levene.

Relativamente ao Teste T (Figura 35)⁶⁸, foi concluído que entre o género Masculino e Feminino não constam diferenças significativas no que toca à importância dada às Inovações Tecnológicas desenvolvidas pelas marcas de luxo da L'Oréal, pois os resultados foram os seguintes: o Teste T demonstrou um valor de $t(305) = -1,79$, cujo valor de p equivale a 0,074 e, por fim, com um intervalo de confiança de 95% [-0,44 e 0,02].

Quanto ao Teste de Levene (Figura 35) o valor de p é 0,154, ou seja, inferior a 0,05 o que tudo indica que as variâncias são iguais entre os dois géneros. Assim, os resultados do teste podem ser confiáveis, na medida em que as perceções acerca da importância das Inovações Tecnológicas são bastante semelhantes entre o género masculino e feminino.

⁶⁸ Página 98

Figura 35 - Resultado do Teste T e Teste de Levene para Amostras Independentes (Q2 e 21) (Fonte: SPSS)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquiagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa?	Equal variances assumed	2.038	.154	-1.790	305
	Equal variances not assumed			-1.813	192.770

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
		One-Sided p	Two-Sided p		
Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas	Equal variances assumed	.037	.074	-.208	.116
	Equal variances not assumed	.036	.071	-.208	.115

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquiagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa?	Equal variances assumed	-.436	.021
	Equal variances not assumed	-.434	.018

T-Test

Group Statistics					
	Genero_num	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquiagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa?	Feminino	210	3.77	.956	.066
	Masculino	97	3.98	.924	.094

5.4.5. Cruzamento entre Investimento Tecnológico e Percepção de Reputação

Para este último cruzamento de variáveis (entre a Questão 16 e a Questão 22), foi realizado o Teste do Qui-Quadrado de Pearson com o propósito em compreender se o desenvolvimento em diferentes Inovações Tecnológicas contribui para a estratégia de comunicação da L'Oréal.

Neste caso em concreto, é possível concluir que após a realização deste teste foi registado um valor de 31,16 associado a 8 graus de liberdade (df) e associado um valor de p menor que 0,001 (Figura 36)⁶⁹, quer isto dizer, foi revelado um valor baixo e, em linguagem estatística, significa que a probabilidade dos resultados serem ao acaso é bastante baixa. Logo, os resultados indicam que quanto maior for a concordância com a necessidade em investir em tecnologia, maior será a percepção de que a inovação tecnológica contribui de uma forma positiva para a reputação do Grupo.

⁶⁹ Página 100

Figura 36 - Cruzamento entre as Questões 16 e 22 (Fonte: SPSS)

Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes? * Q22 - Acredita que a inovação tecnológica tem um papel importante na reputação de marcas de luxo do Grupo L'Oréal?				Crosstabulation			
				Q22 - Acredita que a inovação tecnológica tem um papel importante na reputação de marcas de luxo do Grupo L'Oréal?			
				Não	Nunca pensei nisso	Sim	Total
Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?	1	Count		0	1	1	2
		Expected Count		.1	.4	1.6	2.0
		% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	2	Count		0	3	6	9
		Expected Count		.2	1.8	7.0	9.0
		% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
	3	Count		6	30	57	93
		Expected Count		2.4	18.2	72.4	93.0
		% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		6.5%	32.3%	61.3%	100.0%
	4	Count		1	19	85	105
		Expected Count		2.7	20.5	81.7	105.0
		% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		1.0%	18.1%	81.0%	100.0%
	5	Count		1	7	90	98
		Expected Count		2.6	19.2	76.3	98.0
		% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		1.0%	7.1%	91.8%	100.0%
Total	Count		8	60	239	307	
	Expected Count		8.0	60.0	239.0	307.0	
	% within Q16 - Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação com os clientes?		2.6%	19.5%	77.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.165 ^a	8	<.001
Likelihood Ratio	31.493	8	<.001
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

5.5. Discussão de Resultados

A análise dos dados obtidos provenientes do Inquérito por Questionário possibilitou identificar as principais tendências e caracterização dos hábitos e percepções dos consumidores relativamente às práticas de comunicação da L'Oréal Portugal. Para

além disto, permitiu identificar de que forma o Grupo tem desenvolvido as suas estratégias de Comunicação e de Relações Públicas em conjunto com as Inovações Tecnológicas e como estas são capazes de influenciar a perceção dos consumidores face a uma marca/organização. Adicionalmente, a discussão de resultados permite também desenvolver e analisar todos os dados recolhidos ao longo da dissertação, bem como a revisão teórica, permitindo fazer com que seja possível chegar a conclusões concretas que respondam à pergunta de partida e aos objetivos delineados.

A presente secção estrutura-se em função dos três objetivos de Investigação já definidos no Capítulo 4, os quais auxiliam a interpretação crítica dos resultados recolhidos. Neste sentido, seguem-se os objetivos:

- **1º Objetivo:** Analisar como a L'Oréal Portugal desenvolve e implementa as suas estratégias de Comunicação tendo em conta as suas Inovações Tecnológicas;
- **2º Objetivo:** Entender a importância do desenvolvimento de diferentes Inovações Tecnológicas para entender a importância de diferentes Inovações Tecnológicas para a estratégia de comunicação da L'Oréal Portugal, com os seus consumidores, nomeadamente na personalização da experiência;
- **3º Objetivo:** Descrever e analisar a perceção dos consumidores face à relevância na comunicação da L'Oréal no que diz respeito à oferta de experiências personalizadas e a ligação com diferentes Inovações Tecnológicas.

5.5.1. Objetivo 1

Face ao primeiro objetivo, pretendia-se analisar e compreender de que forma a L'Oréal Portugal implementa e desenvolve as suas Inovações Tecnológicas nas estratégias de Relações Públicas e de Comunicação. Através deste estudo, procurou-se avaliar de que forma é que estas estratégias (tendo em conta as Inovações Tecnológicas implementadas pelo Grupo) contribuem para uma comunicação alinhada não só com os valores e com a reputação da organização, mas também, com as expectativas dos consumidores.

Para analisar este primeiro objetivo, recorreu-se a um Teste T em SPSS (Figura 35)⁷⁰ para entender se existiam diferenças estatísticas entre Homens e Mulheres sobre a importância que cada género atribuía às Inovações Tecnológicas e o resultado revelado (Figura 35) foi que, efetivamente, não existem grandes disparidades. Isto indica que, independentemente do género e do perfil do consumidor, as Inovações Tecnológicas na atualidade são vistas como ferramentas tecnológicas expectáveis pelas marcas de beleza e de luxo e não como um elemento exclusivo e único. Adicionalmente, conforme o resultado apresentado na Figura 35, conclui-se que ambos os géneros valorizam, de forma idêntica, a existência das Inovações Tecnológicas, não sendo estas interpretadas enquanto um interesse de nicho, mas sim como um fator de diferenciação necessário para as organizações multinacionais líderes e de renome (como a L'Oréal) que estão em constante crescimento e inovação.

A L'Oréal ao apostar nas diversas plataformas físicas e digitais fará com que o Grupo não só se distinga perante os outros, como, também, permite marcar a sua presença em vários locais fazendo com que as suas estratégias, produtos e mensagens cheguem públicos e audiências mais variados.

Neste seguimento, a L'Oréal ao investir na inovação tecnológica (independentemente do meio utilizado) assegura que todos os consumidores recebem a mesma mensagem, mas em formas e contextos diferentes adaptados às preferências de cada pessoa. Esta abordagem fortalece as estratégias de Comunicação e Relações Públicas do Grupo por chegar a um grande alcance em diversos formatos e, através desta estratégia, a reputação do Grupo é reforçada e melhorada, num contexto no qual o mercado está cada vez mais competitivo e é necessário as marcas conseguirem adaptar-se à contemporaneidade.

Em complemento ao que foi dito anteriormente, entende-se que o principal propósito das organizações/marcas não é cativar um determinado género – tendo em conta que atualmente os produtos são cada vez mais classificados como unissexo – mas sim responder às expectativas e necessidades individuais de cada consumidor, assente na qualidade, inovação e relacionamento direto/personalizado com os *stakeholders*. Nesse sentido, no caso da L'Oréal, a organização posicionou-se de uma forma estratégica bastante apelativa, porque tem comunicado nos seus canais de comunicação (*website* e redes sociais) as suas inovações de forma inclusiva, consistente e sem especificar o género

⁷⁰ Página 98

a que se destina uma determinada inovação (o Grupo assume que não é um género que irá definir se alguém é elegível para usar um determinado produto).

A Inovação funciona enquanto um dos principais pilares da reputação da L'Oréal, na medida em que é um dos valores do Grupo e esse valor é valorizado pela grande maioria dos consumidores de todos os géneros, sobretudo, quando estamos a falar de Inovações Tecnológicas, pois é um fator de destaque para os consumidores e é altamente valorizado quando entendem que uma organização como a L'Oréal está na vanguarda da inovação e da tecnologia comparativamente à concorrência.

Resumidamente, verificou-se que a perceção da importância das Inovações Tecnológicas é vista de uma forma transversal entre os géneros Masculino e Feminino, concluindo que a tecnologia aplicada na L'Oréal Portugal não se revelou como um nicho, nem um elemento exclusivo, mas, na verdade, um elemento indispensável para marcas em posições de liderança. Além disto, os resultados obtidos demonstraram que, por não existirem diferenças estatísticas significativas entre os dois géneros, revela-se que as estratégias de Relações Públicas são inclusivas e foram adaptadas a um meio multicanal.

5.5.2. Objetivo 2

Em relação ao segundo objetivo, este visa a entender a importância que os consumidores atribuem às tecnologias desenvolvidas no mundo da beleza e do luxo (como por exemplo, realidade aumentada para testar maquilhagem ou a utilização de inteligência artificial para facilitar a aplicação de produtos no rosto). Com isto, procurou-se avaliar se estas Inovações Tecnológicas são (re)conhecidas pelos consumidores e se efetivamente acrescentam valor à experiência e personalização do consumidor.

Para avaliar este objetivo, é importante entender que ao fazer um cruzamento de variáveis entre a Q16 e a Q22 (Figura 36)⁷¹ relatou-se uma associação significativa entre o investimento em tecnologia e a relevância das Inovações Tecnológicas na reputação do Grupo. Os dados que constam na Figura 36 revelam que os inquiridos que afirmam que a Inovação Tecnológica tem um papel importante na reputação de marcas de luxo são aqueles que já tiveram oportunidade de experimentar diretamente tecnologias avançadas – pois, num universo de 239 indivíduos que responderam de forma afirmativa sobre a importância das Inovações Tecnológicas na reputação da marca de luxo, um total de 175

⁷¹ Página 100

inquiridos⁷² mostraram que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para melhorar a interação do cliente (ao que tudo indica que já poderão ter experienciado algumas das ferramentas digitais). Porém, quando o consumidor nunca experienciou estas ferramentas digitais e apenas viram-nas representadas em campanhas de comunicação, a sua sensibilidade e valorização não é mesma comparativamente a alguém que já experienciou. Isto porque a inovação não é percebida apenas enquanto uma estratégia promocional, mas sim como uma experiência na qual o consumidor vivencia de forma totalmente personalizada, única e memorável.

A personalização é cada vez mais comum (para incentivar a compra), mas na segmentação do luxo os consumidores procuram por experiências que os façam sentirem-se exclusivos, diferenciados e que as suas preferências respondam às suas necessidades individuais, desta forma, a personalização é necessária. Face aos avanços tecnológicos e os resultados obtidos na Figura 36, um total de 203 inquiridos⁷³ concordaram que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias de modo que as interações com os clientes sejam melhoradas, o que demonstra que as Inovações Tecnológicas e as novas ferramentas digitais tem uma influência positiva na experiência de compra do consumidor.

No caso da L'Oréal (mais concretamente na Divisão de Luxo), várias marcas como Giorgio Armani Beauty e Yves Saint Laurent Beauty utilizam na sua estratégia uma tecnologia designada ModiFace (com base em realidade aumentada) que permite experimentar produtos de maquilhagem virtualmente, promovendo a personalização e uma maior interatividade com os produtos das marcas e garantir que escolhem os produtos adequados para si antes de os comprarem. Outro exemplo, é a marca Lancôme que disponibiliza serviços de beleza *online*, ou seja, é uma consulta em formato *online* que visa a conferir diagnósticos de pele, seguidos de um aconselhamento realizado por especialistas. Este serviço foi desenvolvido com base em Inteligência Artificial e transforma-se num método de fidelização por parte da marca e uma estratégia da mesma conseguir adaptar-se ao digital e, ao mesmo tempo, manter o contacto direto e personalização com os consumidores. Estes serviços e Inovações Tecnológicas permitem

⁷² Inquiridos que responderam “Sim” na Q22 e aos que escolheram os valores 4 e 5 (representam os valores mais elevados e não neutros) na escala presente na Q16.

⁷³ Dados relativos aos inquiridos que selecionaram os valores 4 e 5 (representam os valores mais elevados e não neutros) na escala presente na Q16.

desenvolver a proximidade entre marca e consumidor e, também, mantem a confiança do cliente – o que fortalece a imagem e reputação das marcas de luxo. Graças a estes avanços e inovações, as pessoas procuram cada vez mais experiências deste género e consideram-nas cada vez mais importantes no setor da beleza, pois confere toda uma experiência única e envolvente, mesmo que seja à distância.

Reforçando o que foi referido anteriormente e de acordo com os resultados obtidos na Figura 34⁷⁴, observa-se que os consumidores que já adquiriram produtos de luxo demonstram uma maior propensão para reconhecer a inovação na comunicação do Grupo (por os consumidores acreditarem que a L'Oréal comunica de forma inovadora comparativamente a outras marcas). Enquanto os consumidores que nunca adquiriram este tipo de produtos, verifica-se uma menor perceção e associação do Grupo a estratégias comunicacionais inovadoras.

O mesmo acontece quando estamos a falar de experiências com Inovações Tecnológicas. Os consumidores que já testaram alguma inovação tecnológica do Grupo L'Oréal, tendem a possuir uma maior valorização em comparação aos que nunca experienciaram. Por isto, embora a L'Oréal desenvolva estratégias de comunicação eficazes e apelativas, as pessoas só serão influenciáveis e impactadas quando estas comunicações forem acompanhadas por uma experiência personalizada, só assim é que se garante que os consumidores (e futuros potenciais) reconhecem as Inovações Tecnológicas.

Assim sendo, este objetivo demonstra que a inovação tecnológica é mais valorizada (e observada) por consumidores que já tiveram contacto direto com a L'Oréal e com as suas ferramentas digitais, desenvolvendo o vínculo emocional forte e uma maior proximidade. Isto é possível apontar pelos resultados obtidos na Figura 33⁷⁵, pois quanto maior conhecimento e a proximidade com as Inovações Tecnológicas, mais positiva e atrativa será a experiência do consumidor com as marcas e, por consequência, é consolidada tanto a perceção de proximidade, como de modernidade junto dos consumidores. A L'Oréal Portugal ao aliar tecnologia, com exclusividade e experiências personalizadas, está a desenvolver uma comunicação assente na modernidade, inovação e sofisticação, reforçando a reputação das suas marcas de luxo e ainda a enriquecer a

⁷⁴ Página 96

⁷⁵ Página 94

experiência do consumidor. Esta estratégia permite que o Grupo se mantenha numa posição de destaque e liderança num cenário competitivo e em permanente evolução.

Dito isto, os consumidores que compraram produtos de luxo num espaço de 12 meses (consumidores de luxo) reconhecem que os investimentos em Inovações Tecnológicas contribuem tanto para a reputação do Grupo como para a modernização do mesmo, enquanto as pessoas que não compram produtos de luxo há mais de 12 meses (não consumidores de luxo) a situação é a oposta. Adicionalmente, os consumidores de luxo que já experienciaram as Inovações Tecnológicas tendem a valorizá-las mais porque no passado já tiveram oportunidade de experimentar personalizadas, enquanto os que nunca vivenciaram essa experiência acontece o oposto – sendo que a personalização é importante para a estratégia de comunicação da L'Oréal Portugal e para as diferentes Inovações Tecnológicas devido ao sentido de exclusividade.

Através dos dados apresentados na Figura 36⁷⁶, em conjunto com a revisão literária, pode-se concluir que a personalização é um elemento essencial numa decisão de compra (Gutsatz & Heine, 2020). Em complemento, a personalização e outras ferramentas associadas à Inovação Tecnológica (como por exemplo, Inteligência Artificial, Realidade Aumentada, entre outros) redefiniram a forma como as organizações comunicam com os seus *stakeholders* e passaram a proporcionar experiências de compra mais personalizadas, com uma influência mais positiva e adequadas ao estilo de cada consumidor (Kaplan & Haenlein, 2010). Para além disto, Davenport & Ronanki (2018), Bourne (2022) e Caiado (2025) referem que o objetivo das ferramentas associadas às Inovações Tecnológicas (mais concretamente a Inteligência Artificial) passa por conferir aos seus utilizadores experiências personalizadas e de forma rápida e concisa, mas, também, facilitar determinadas tarefas mais complexas eficazmente – acrescentando assim valor e conveniência para o consumidor.

5.5.3. Objetivo 3

O terceiro objetivo centra-se numa análise direta sobre a perceção dos consumidores relativamente às comunicações da L'Oréal, particularmente no que diz respeito à oferta de experiências personalizadas adaptadas ao consumidor e à utilização

⁷⁶ Página 100

estratégica das diferentes Inovações Tecnológicas. Este objetivo pretendeu identificar se os consumidores de luxo (ou seja, pessoas que adquiriram produtos de luxo nos últimos 12 meses) reconhecem as marcas de luxo da L'Oréal enquanto parte de um Grupo inovador e se associam diretamente à comunicação e utilização de novas tecnologias. Apesar disto, o último objetivo serviu ainda para compreender se as Inovações Tecnológicas são fatores diferenciadores que modernizam e fortalecem a reputação do Grupo.

De forma a analisar o terceiro objetivo, procedeu-se a um cruzamento de variáveis (Figura 34), na qual procurou-se entender se os consumidores de luxo (e não consumidores) acreditavam que as marcas de luxo da L'Oréal comunicavam de forma inovadora em relação à concorrência e entre os inquiridos que não adquiriram produtos de luxo⁷⁷ (um total de 138 sujeitos), a grande maioria votou entre “Não” (30 inquiridos) e “Não tenho opinião” (60 pessoas), enquanto apenas 48 inquiridos responderam “Sim”. Diante estes resultados, a perceção da inovação nas campanhas de comunicação da L'Oréal é diretamente influenciada pela experiência de consumo e que só quem interage diretamente com o Grupo (e os seus produtos) tende a valorizar mais as suas inovações. Isto é comprovado, a partir da Figura 34 na qual é possível observar que num total de 169 consumidores de luxo, mais de metade dessa amostra (101 pessoas) respondeu que acreditavam que as marcas de luxo da L'Oréal comunicam de forma inovadora face às outras marcas de luxo. Isto sugere que a experiência de compra desempenha uma função determinante na maneira como os consumidores valorizam e reconhecem as Inovações Tecnológicas.

Para além disto, os resultados acima mencionados, demonstram que ao experienciar uma compra direta, faz com que seja estabelecida uma forte ligação emocional com a L'Oréal, pois ao experienciar um tratamento personalizado e adaptado aos interesses de cada consumidor, desperta maior interesse em fidelizar-se ao Grupo e, consequentemente, às suas Inovações Tecnológicas. Neste seguimento, a inovação comunicacional (como por exemplo, estratégias de comunicação com base em realidade aumentada e adaptadas aos diferentes canais digitais) da L'Oréal ganha credibilidade e legitimidade diante dos consumidores, reforçando a importância do conceito de personalização para a manutenção da reputação das marcas no setor do Luxo. Ainda em análise dos mesmos resultados, este permitem ainda compreender que os consumidores

⁷⁷ Este valor também engloba os inquiridos que não se recordam se adquiriram algum produto de luxo.

não se limitam a associar inovação tecnológica apenas a modernidade, aliás, representam-na enquanto um meio que lhes permite adaptar a experiência de consumo ajustada às necessidades individuais de cada um e a personalizar os seus próprios produtos. Ao mesmo tempo, o investimento em tecnologia é um sinal de compromisso por parte da L'Oréal e de adaptação constante às tendências, pois, desta forma, a L'Oréal garante a sua posição de liderança na indústria da beleza e aplica na prática aquilo que a organização transmite publicamente: “A beleza é uma busca contínua, aproveitamos o poder da nossa inovação para aprimorar continuamente a performance de nossos produtos e serviços.” (L'Oréal Portugal, s.d.).

No setor do Luxo, a construção da reputação, bem como a perceção de inovação vão sempre depender da experiência personalizada conferida ao consumidor, aliada com o uso estratégico eficaz das Inovações Tecnológicas, uma vez que é através do contacto direto que os valores comunicados tornam-se credíveis e ganham um significado real para os consumidores. Adicionalmente, é importante implementar estratégias de comunicação e de relações públicas que representem os valores da marca, contudo, não é suficiente para conquistar a confiança das pessoas e desenvolver a reputação, é sempre necessário aliar a experiências imersivas e adaptadas ao gosto de cada consumidor.

Adicionalmente, também é possível aplicar a este objetivo, uma análise a outro cruzamento entre as variáveis Q16 e Q22 (Figura 36)⁷⁸, no qual os inquiridos afirmaram que foram influenciados (de forma positiva) pelas campanhas da L'Oréal e que tendem a afirmar que a inovação tecnológica desempenha um papel importante na reputação de marcas de luxo do Grupo. Face a estes dados, pode ser demonstrado que efetivamente a reputação da L'Oréal está fortemente associada à sua capacidade em inovar nas suas estratégias de Comunicação e de Relações Públicas, reforçando assim a importância em associar as experiências personalizadas a Inovações Tecnológicas como forma de aumentar a credibilidade do Grupo. Estas experiências personalizadas funcionam como uma ferramenta de proximidade entre consumidor e marca, pois desperta e desenvolve ligações emocionais que intensificam a perceção positiva da L'Oréal – portanto, os dados revelam que ao investir em ferramentas e Inovações Tecnológicas, estas contribuem positivamente para a reputação do Grupo.

Posto isto, os resultados obtidos permitem ainda concluir que a L'Oréal Portugal tem construindo a sua reputação em comunicações associadas às Inovações Tecnológicas

⁷⁸ Página 100

e que estas são positivamente percebidas pelos consumidores e consideradas como relevantes e diferenciadoras face a outras marcas. Estes dados, em consonância com a literatura, defendem que a reputação organizacional é influenciada pela forma como as organizações implementam as novas tecnologias e a sua presença no digital como parte da sua estratégia de comunicação (Gouda, Biswal & Parveen, 2020). Do mesmo modo que, igualmente, a ligação positiva entre investimento em Inovações Tecnológicas e aumento da reputação evidenciam as novas tecnologias de ponta como um fator diferenciador no setor do Luxo (Kapferer, 2015). A análise também demonstrou que à medida que a valorização no investimento em tecnologia aumenta, o reconhecimento da inovação enquanto um elemento determinante também aumenta. As Inovações Tecnológicas ao serem integradas nas estratégias de Comunicação e de Relações Públicas demonstram que existe uma evolução no relacionamento e na interação entre as organizações e os seus públicos-alvo (Simão & Bonito, 2025; Park, 2020) e que não funcionam apenas enquanto uma necessidade por parte do Grupo em adaptar-se à contemporaneidade, mas sim como um elemento estratégico focado em consolidar a sua reputação e imagem a nível internacional.

Conclusão

Esta dissertação teve como principal objetivo investigar de que forma a L'Oréal Portugal tem integrado as suas Inovações Tecnológicas nas suas estratégias de Relações Públicas, de modo a preservar e a reforçar a sua reputação no competitivo setor do Luxo. A natureza da presente investigação foi um estudo de caso aplicado à L'Oréal Portugal e foi concretizada uma análise através de um Inquérito por Questionário a 307 sujeitos com diversas perspetivas. Nesta lógica, recorro à questão de investigação que suportou este estudo académico:

“De que forma a L'Oréal Portugal tem desenvolvido as suas estratégias de Relações Públicas, a par das Inovações Tecnológicas, para manter a sua reputação?”

A análise dos resultados do Inquérito por Questionário permitiram concluir que as Inovações Tecnológicas, constituem atualmente um pilar essencial de comunicação estratégica do Grupo L'Oréal. Neste sentido, a inovação não deve ser entendida como uma mensagem decorativa ou uma estratégia de Marketing para reforçar a imagem do Grupo, a sua força advém das suas ações tangíveis que desenvolvem valor, reforçam a confiança e a reputação da marca e que transformam positivamente a experiência de compra do consumidor.

O cruzamento de dados entre a Questão 2 e a Questão 21 (Figura 35)⁷⁹ é particularmente importante para responder à pergunta de partida desta investigação, porque a importância dada à inovação tecnológica não está apenas associada a um único género, tanto os consumidores femininos como masculinos partilham este interesse de forma idêntica. Dito isto, a L'Oréal Portugal, ao desenvolver as suas estratégia de Relações Públicas, não necessita de segmentar as campanhas por géneros, promovendo, desta maneira, as mensagens inclusivas e universais que reforcem a missão, visão e valores do Grupo. Face ao cruzamento de variáveis entre a Questão 16 e a Questão 22 (Figura 36)⁸⁰ é possível concluir que os consumidores não associam as Inovações Tecnológicas apenas a modernidade, mas, também, associam à possibilidade em personalizarem os seus próprios produtos e terem serviços adequados às suas próprias

⁷⁹ Página 98

⁸⁰ Página 100

necessidades e, além disto, ainda associam à credibilidade da marca, pois esta ao investir em tecnologia fará com que os seus consumidores percebam que está atualizada e atenta às tendências. Perante os resultados do cruzamento de dados entre a Questão 9 e a Questão 20 (Figura 34)⁸¹, compreendeu-se que a experiência de compra está relacionada com a perceção da inovação comunicacional do Grupo. Por outras palavras, os consumidores que têm um contacto mais direto com as marcas tendem a demonstrar uma maior facilidade em reconhecer estratégias inovadoras, enquanto os consumidores sem experiência de consumo, apresentam um comportamento mais indiferente face à inovação na comunicação.

Uma das limitações à investigação foram as entrevistas aos profissionais da L'Oréal Portugal, que não se concretizaram devido a diversos fatores, nomeadamente, falta de resposta e impossibilidade de participar na entrevista. Adicionalmente, destacam-se outros fatores que condicionaram o estudo, em particular, a dimensão da amostra do Inquérito por Questionário. Embora tenha sido pertinente, poderia ter sido uma amostra mais alargada, o que teria aumentado a representatividade e conferido um maior rigor, fiabilidade e precisão das conclusões. Também é de notar as questões temporais para a elaboração da dissertação, tendo em conta que o período de recolha de dados coincidiu com os prazos académicos definidos, impossibilitando o aprofundamento mais detalhado das variáveis.

Para futuras investigações, seria pertinente concretizar um estudo mais alargado do universo de análise, de forma a aumentar os resultados e a retirar ilações mais concretas com uma amostragem maior e provenientes de outros países. Além disto, tendo em conta a ausência de entrevistas nesta dissertação, seria relevante ter realizado entrevistas aos profissionais da organização (de várias áreas de atuação) de modo a incluir a perspetiva dos mesmos para complementar a visão dos consumidores com a perspetiva interna. Em acréscimo, seria igualmente relevante, para outras investigações futuras dentro desta temática, ser aplicado um estudo de caso às restantes Divisões do Grupo, estabelecendo um termo de comparação entre as estratégias de Relações Públicas, as Inovações Tecnológicas e a perceção dos consumidores (e não consumidores) em contextos variados.

⁸¹ Página 96

Referências Bibliográficas

- Adamopoulou, E. & Moussiades, L. (2020). Chatbots: History, technology, and applications. In *Machine Learning with Applications*.
- Aïmeur, E. Amri, S. & Brassard, G. (2023). *Fake news, disinformation and misinformation in social media: a review*. Springer.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In: *Research in Organizational Behavior*. 7, 263-295.
- Albertson, D. & Johnston, P. M. (2021). *Modelling users' perceptions of video information seeking, learning through added value and use of curated digital collections*. Journal of Information Science, 47(5), 575-589.
- Alieva, S. (2023). *Conceptual Approaches to the Definition of Public Relations and It's Interaction with Mass Media*. European Scholar Journal, 4(10), 121-123.
- Allèrès, D. (1992). *L'empire du luxe*. Belfond.
- Anani-Bossman (2020). "Role of Public Relations in Corporate Reputation Management: A Study of PR Practitioners in Selected Multinational Organisations in Ghana". *Corporate Reputation Review* 24, pp 222-233.
- Arena, F., Collotta, M., Pau, G. & Termine, F. (2022). "An Overview of Augmented Reality". *Computers*, 11(2), pp 2:28.
- Association of Washington Public Hospital Districts. (n.d.). *Public Relations Handbook: Guidelines & Tools for Effective Public Relations*.
- Balan, A., Krupa, O. (2024). "Analysis of Modern PR Strategies in the Show Business Industry". In *Socio-Cultural Management Journal*. 7(1), pp 126-143.
- Barbosa, F. A. (2025). "A Inteligência artificial na comunicação empresarial: Desafios, oportunidades e transformações". *The Trends Hub*.
- Barger, V., Peltier, W. J. & Schultz, E. D. (2016). *Social media and consumer engagement: a review and research agenda*. Journal of Research in Interactive Marketing, 10(4), pp 268-287.
- Baudier, P., Boissieu, E. & Duchemin, M. H. (2022). "Source credibility and emotions generated by robot and human influencers: the perception of luxury brand representatives". *Technological Forecasting and Social Change*, 187 pp 122-225.

- Bernhard, J. & Russmann, U. (2023). *Digitalization in public relations – Changing competences: A longitudinal analysis of skills required in PR job ads*. Public Relations Review.
- Bernays, E. (1955). *The Engineering of Consent*. University of Oklahoma Press: Norman, 3-25.
- Berry, T. (2023, 4 de setembro). *The Complete Email Marketing Guide For Your Luxury Brand*. In Inboxx. <https://in-boxx.com/blog/the-complete-email-marketing-guide-for-your-luxury-brand/> [Visitado em abril de 2025].
- BETC (2025, 16 de junho de 2025). *The Refill Movement*. <https://betc.com/en/design/join-the-refill-movement-en>
- Biswal, S. K. (2020). The Space of Artificial Intelligence in Public Relations: The Way Forward. In *Optimization in Machine Learning and Applications*, 169-176. Singapore: Springer.
- Bourne, C. (2022). *Public Relations and the Digital: Professional Discourse and Change*. Palgrave Macmillan.
- Bretos, A. M.; Sánchez-Ibáñez, S. & Orús, C. (2023). “Applying virtual reality and augmented reality to the tourism experience: a comparative literature review”. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*. 28(3), pp 287-309.
- Brickson, S. I. (2005). *Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations Relations with Stakeholders*. Administrative Science Quarterly.
- Burrell, A., Zrubka, Z., Champion, A., Zah, V., et al. (2022). *How useful are digital health terms for outcomes research? An ISPOR special interest group report*. Value in Health, 25(9), 1469-1479.
- Cabrita-Mendes, A. (2025, 6 de janeiro). “Vendas de carros de luxo crescem mais de 11% em Portugal”. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/vendas-de-carros-de-luxo-crescem-mais-de-11-em-portugal/>
- Caiado, J. (2025). *Inteligência Artificial – Guia para iniciantes: De leitura fácil e acessível para compreender a IA*. Edições Sílabo.
- Canavarro, A. & Moreira, B. (2024). *Metaverso no Marketing, nas Marcas e nos Negócios*. Pactor.
- Carah, N. (2021). *Media & Society* (Second Edition). SAGE.

- Caramés-Fernández, T., Lamas-Fraga, P. (2024). Forging the Industrial Metaverse: Where Industry 5.0, Augmented/Mixed Reality, IIoT, Opportunistic Edge Computing and Digital Twins Meet. arXiv.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Çataldaş, I. (2024). *Online Press Releases in Digital Public Relations: A Review of Airlines' Press Releases*. DergiPark Akademik.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. (6th Edition). PEARSON.
- Chevalier, M. & Gustsatz, M. (2020). *Luxury Retail and Digital Management: Developing Customer Experience in a Digital World*. John Wiley & Sons.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2012) *Luxury Brand Management: A world of privilege*. John Wiley & Sons. Pte. Lda, pp 33-79.
- Christensen, M. C. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*. HarperBusiness.
- Christensen, M. C., Horn, B. M., Johnson, W. C. (2008). *Disrupting Class, Expanded Edition: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill.
- Coombs, T. W. & Holladay, J. S. (2007). "Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". *Corporate Reputation Review*, 10, pp 163-176.
- Coombs, T. W. & Holladay, J. S. (2011). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Wiley-Blackwell.
- Coombs, T. W. & Holladay, J. S. (2014). *It's Not Just PR: Public Relations in Society* (Second Edition). Wiley-Blackwell.
- Coombs, T. W. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Third Edition). SAGE Publications.
- Coombs, T. W. & Holladay, J. S. (2022). *The Handbook of Crisis Communication: Second Edition*. Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (Second Edition), SAGE Publications, London.
- Correia, J. J. A., Da Silva, F. E. A., Da Silva, V., & De Freitas, M. A. L. (2017). "A Psicologia Econômica na Análise do Comportamento do Consumidor". *Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), pp 218-229.

- Cunha, M. N. & Santos, E. (2019) “A Percepção do Consumidor face à Comunicação das Marcas de Moda de Luxo nas Redes Sociais.” *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 7(12), pp 83-102.
- Cutlip, M. S., Center, H. A. & Broom, M. G. (2006). *Effective Public Relations* (Nineth Edition). Pearson Prentice Hall.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Del Fabbro, E., & de Montgolfier, J. (2019). *The Future of Luxury: A Look into Tomorrow to Understand Today*. Bain & Company.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Del Fabbro, E., & Montgolfier, J. (2024). *Long live luxury: Converge to expand through turbulence*. Bain & Company.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Del Fabbro, E., & de Montgolfier, J. (2019). *The Future of Luxury: A Look into Tomorrow to Understand Today*. Bain & Company.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A. & Montgolfier, J. (2025). *Luxury in Transition: Securing Future Growth*. Bain & Company.
- Datareportal. (2024). Global Social Media Statistics. <https://datareportal.com/social-media-users>
- Datareportal. (2023). Digital 2023 Deep-Dive: Is the Metaverse Going in Reverse? <https://datareportal.com/reports/digital-2023-deep-dive-metaverse-in-reverse?rq=metaverse>
- Davenport, T. H. & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- D'Cruz, P., Du, S., Noronha, E., Parboteeah, P. K., Trittin-Ulbrich, H. & Whelan, G. (2022). *Technology, Megatrends and Work: Thoughts on the Future of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics*, 180(3), pp 879-902.
- Debenedetti, A., Philippe, D. & Dion, D. (2025). “Balancing exclusivity and inclusivity through the strategic domestication of the luxury retail experience”. *International Journal of Research in Marketing*, 42, pp 32-54.
- Degirmencioglu, N. & Gopalakrishnan, S. (2024). “Are Virtual Influencers in Luxury Fashion Marketing Uncanny and Deceiving?” *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 81(1). Iowa State University Digital Press.

- Dias, P. & Cavaleiro, R. (2022). *The Role of Storytelling in the Creation of Brand Love: The PANDORA Case*. Journal of Brand Management.
- Dissanayake, R. & Gunawardane, N. (2018). *Brand Activation: A Review on Conceptual and Practice Perspectives*. Researchgate.
- Distribuição Hoje (2025, 30 de julho). *L'Oréal regista resultados positivos no 1.º Semestre. Portugal e Espanha em destaque*.
<https://www.distribuicao hoje.com/retalho/loreal-resultados-semester/>
[Consultado em setembro]
- Domingos, P. (2024). *A Revolução do Algoritmo Mestre*. Manuscrito.
- Donzé, Y-P. & Wubs, B. (2019). “Storytelling and the making of a global luxury fashion brand: Christian Dior”. *International Journal of Fashion Studies*, 6(1) pp 83-102.
- Duarte, C & Esperança, P. J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro: Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas*. (2ª Edição). Edições Sílabo.
- Dubois, B. & Duquesne, P. (1993). “The Market for Luxury Goods: Income versus Culture”. *European Journal of Marketing*, 27(1), pp 35-44.
- Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. HEC Paris.
- Dubois, D., Jung, S. & Ordabayeva, N. (2020). The psychology of luxury consumption. *Current Opinion in Psychology*, 39, pp 82-87.
- Edwards, M. C., Nilchiani, R. R., Ganguly, A. & Vierlboeck, M. (2024). Evaluating the tipping point of a complex system: The case of disruptive technology. Wiley.
- Eeuwen, V., M. (2017). *Mobile Conversational Commerce: Messenger Chatbots as The Next Interface Between Businesses and Consumers*. University of Twente.
- Eiró-Gomes & Duarte, J. (2009). “The case study as an evaluation tool for public Relations. In *Public Relations Metrics*, pp. 251-267. Routledge.
- Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when Community is our main stakeholder. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, N.º 89 Setembro-Dezembro, pp. 167-182.

- Eiró-Gomes, M. & Raposo, A. (2020). *O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: algumas notas a partir da realidade portuguesa*. Comunicação e Sociedade.
- Ellis-Chadwick, F. & Chaffey, D. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Evans, D., Bratton, S., & McKee, J. (2010). *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement* (1ª Edição). Sybex.
- Fawkes, J. (2001). “What is public relations?”, in Theaker, A. (First Edition). *The Public Relations Handbook*. Routledge, 3-12.
- Fernandes, F. (2024). “O Metaverso e a Moda Num Espetro Global”. Em Canavarro, A. & Moreira, B. (2024). *Metaverso no Marketing, nas Marcas e nos Negócios*. Pactor.
- Fitzpatrick, K. (2011). *Planned Obsolescence: publishing, technology and the future of the academy*. New York University Press.
- Fionda, M. A. & Moore, M. C. (2009). “The anatomy of the luxury fashion brand”. *Journal of Brand Management* 16(5-6), pp 347-363.
- Fombrun, J. C. (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* (First Edition). Ft Pr.
- Fombrun, J. C. & Riel, V. C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1(1).
- Freberg, K. (2018). *Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications*. SAGE Publications.
- Gelper, S., van der Lans R. & van Bruggen, G. (2021). “Competition for Attention in Online Social Networks: Implications for Seeding Strategies”. *Management Science*, 67(2), pp 1026-1047.
- Gerring, J. (2017). “Qualitative Methods.” *Annual Review of Political Science* 20(1), pp 15–36.
- Gillis, L. T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Global Media Insight. (2025). *YouTube Statistics 2025 (Demographics, Users by Country & More)*. https://www.globalmediainsight.com/blog/youtube-users-statistics/#Interesting_Youtube_Statistics_2025

- Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Minerva Coimbra.
- Gouda, K. N., Biswal, K. S. & Parveen, B. (2020). *Application of Artificial Intelligence in Advertising & Public Relations and Emerging Ethical Issues in the Ecosystem*. International Journal of Advanced Science and Technology.
- Gradillas, M. & Thomas, L. D. (2023). “Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework”. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 112-143.
- Greenberg, D., Ehrensperger, E., Schulte-Mecklenbeck, M., Hoyer, W. D., Zhang, Z. J. & Krohmer, H. (2020). “The role of brand prominence and extravagance of product design in luxury brand building: what drive consumers’ preferences for loud versus quiet luxury?”. *Journal of brand management*, 27(2), pp 195-210.
- Greenhalgh, S. (2024). “Big Food, Small Government: Governing the (Un)healthy Body”. Em Yang, M. (Ed.). *Anthropology of Ascendant China: Histories, Attainments, and Tribulations* pp 108-127.
- Gregory, A. (2001). “What is public relations?”, in Theaker, A. (First Edition). *The Public Relations Handbook*. Routledge, 35-51.
- Gregory, A. & Willis, P. (2023). *Strategic Public Relations Leadership* (Second Edition). Routledge.
- Grunig, E. J. (1992). “Communication, public relations and effective organizations: an overview of the book”, in Grunig, E. J. (First Edition). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, 1-28.
- Grunig, E. J. & Dozier, M. D. (2002). *Excellence Public Relations and Effective Organizations* (First Edition). Routledge.
- Grunig, E. J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Cengage Learning.
- Gunawardane, N. & DK, T. (2020). “Brand Activation in Driving Customer Engagement: Theoretical and Practice Review”. *The International Journal of Business & Management*, 8(5).
- Gunning, E. (2018). *Public Relations: A Practical Approach*. Red Globe Press.
- Gutsatz, M., & Heine, K. (2020). *Luxury Retail and Digital Management: Developing a Omnichannel Strategy for Luxury Brands*. Kogan Page.

- Guzman, L. A. & Lewis, C. S. (2020). "Artificial intelligence and communication: A Human-Machine Communication research agenda". In *New Media & Society*, 22(1), pp 70-86.
- Han, Y. J., Nunes, J. C. & Drèze, X. (2010). "Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), pp 15-30.
- Haranas, M. (2024). *Google Cloud CEO on huge investments, AI, and challenges in 2024*. CRN Magazine.
- Harlow, R. (1976). *Building a Definition of Public Relations*.
- Harrison, S. J., Barney, B. J., Freeman, E. R. & Philips, A. R. (2019). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). "What is a case study?". *Evidence-based nursing*, 21(1), pp. 7-8.
- Heine, K. (2010). "Identification and Motivation of Participants for Luxury Consumer Surveys." *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), pp 132-145.
- Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands* (2nd Edition).
- Hennig-Thurau, T. et al. (2010). *The Impact of New Media on Customer Relationships*. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Henslowe, P. (2003). *Public Relations: A practical guide to the basics* (Second Edition). Kogan Page.
- Hiebert, E. R. (1966). Ivy Lee: "Father of Modern Public Relations". *The Princeton University Library Chronicle*, 27(2), 113-120.
- Hippel, v. E. (2017). *Free Innovation*. The MIT Press.
- Hofmann, S., & Mosemghvdlishvili, L. (2014). *Perceiving spaces through digital augmentation: An Exploratory Study of Navigational Augmented Reality Apps*. *Mobile Media & Communication*, 2(3), pp. 265-280.
- Hudders, L., Pandelaere, M., & Vyncke, P. (2013). "Consumer Meaning Making: The Meaning of Luxury Brands in a Democratised Luxury World". *International Journal of Market Research*, 55(3), pp 391-412.
- Huang, H. M., Rust, T. R. (2021). "A Framework for Collaborative Artificial Intelligence in Marketing". In *Journal of Retailing*. 98(2), pp. 209-223.
- Hutton, G. J. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.

- Ibragimovna, G. R. (2023). *The Evolution and History of PR Technologies: A Comprehensive Analysis*. Texas Journal of Engineering and Technology, 21, 1-3. Retrieved.
- Javed, A. (2024, 21 de janeiro). *Why L'Oreal's CEO Sees It as a Tech Company*. In TIME. <https://time.com/6564790/loreal-nicolas-hieronimus-interview/> [Acedido em abril de 2025].
- Jenkins, H. (2018). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press.
- Jeswani, R. (2023). "The Role and Importance of Social Media in Brand Building". *Irish Interdisciplinary Journal of Science & Research*, 7(04), pp 1-9.
- Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S. & Kaynak, O. (2023). *Quo Vadis Artificial Intelligence?* Discover Artificial Intelligence.
- Jorge, S. N. (2017). Para Além das Dicotomias: Mass Media e Social Media. In Eiró-Gomes, M. (Org.), *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: Conhecimento e Reconhecimento*, 113-130. Plataforma Portuguesa das ONGD: Escola Superior de Comunicação Social.
- Joy, A., Zhu, Y., Peña, C. & Brouard, M. (2022). "Digital future of luxury brands: Mertaverse, digital fashion, and non-fungible tokens". *Strategic Change*, 31(3), pp 337-343.
- Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*. (1st Edition). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (2nd Edition). Kogan Page.
- Kapferer, J. N., & Laurent, G. (2016). "Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries". *Journal of Business Research*, 69(1), pp 332-340.
- Kapferer, J.-N. & Michaut, A. (2015). "Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury." *Luxury Research Journal*, 1(1), pp 3-17.
- Kaplan, M. A. & Haenlein. (2010). *Users of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons.
- Khanna, A., Pandey, B., Vashishta, K., Kalia, K., Pradeepkumar, B., & Das, T. (2015). A Study of Today's A.I. through Chatbots and Rediscovery of Machine

- Intelligence. In *International Journal of U- and e-Service, Science and Technology*, 8(7), 277-284.
- Ko, E., Costello, P., J. & Taylor, R. C. (2019). “What is a luxury brand? A new definition and review of the literature”. *Journal of Business Research*, 99, pp 405-413.
 - Krestchmer, J. & Winkler, P. (2023). *Prospects and risks of digitalization in public relations research: mapping recurrent narratives of a debate in fragmentation (2010-2022)*. Journal of Communication Management.
 - Ki, E-J., Ertem-Eray, T., & Hayden, G. (2024). *The evolution of digital public relations research*. Public Relations Review.
 - Kim, M. J. Q., Ko, E., Kim, H. K. (2023). “The metaverse experiences in luxury brands.” In *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 35(10), pp 2501-2520.
 - Kotler, P. & Armstrong, G. (2023). *Princípios de Marketing* (18º Edição). Bookman.
 - Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. John Wiley & Sons Inc.
 - Kotler, P. & Keller, L. K. (2012). *Marketing Management* (14th Edition). Pearson.
 - Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.
 - Lampreia, J. M. (1996). *Técnicas de Comunicação: Publicidade Propaganda e Relações Públicas*. Publicações Europa América.
 - Lancôme USA. (n.d.). *About Lancôme*. https://www.lancome-usa.com/about-lancome.html?srsId=AfmBOorsKI5fEGB-KSaUTO_6_TsMqiVDKNSeW1WmPdQRou45L4S3WaEy [Visitado em abril de 2025].
 - Lavernos, B. & Dubey, A. (2024). *Beauty Tech champion – L’Oréal Annual Report 2024*. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/beauty-tech-champion/> [Visitado em abril de 2025].
 - Law, T. (2023, 24 de outubro). “Print-a-brow: shu uemura 3D shu:brow”. In *The Best Inventions of 2023*. TIME. <https://time.com/collection/best-inventions-2023/6327212/3d-shubrow/> [Consultado em abril de 2025].

- Leahy, B. & Delehanty, C. (2022). *Brands In the Metaverse: Opportunities, Risks and Strategies*. 28(6).
- Lee, W. J. (2022). “Impacts of Public Relations on Corporate Reputation” *Journal of Digital Marketing and Communication* 1(1), pp 30-36.
- Lesly, P. (1997). *Handbook of Public Relations and Communications*. Contemporary Books.
- L’Étang, J. & Pieczka, M. (2006). *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. Routledge.
- Lima, J., Teixeira, F. S. & Moreira, R. J. (2023). “Digital Storytelling Impact on Consumer Engagement”. *Smart Innovation*.
- Lobschat, L., Osinga, E. C., & Reinartz, W. (2021). “Artificial Intelligence in Marketing: Review and Future Research Directions”. *Journal of Marketing*, 85(1), 26-60.
- L’Oréal Group. (s.d.). *Create The Beauty That Moves The World*. <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/> [Consultado em julho]
- L’Oréal Group (2025, 13 de junho). *Join the refill movement*. <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/join-the-refill-movement/> [Consultado em julho]
- L’Oréal Group, (2025, 17 de junho). *L’Oréal coloca a beleza no centro da longevidade*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/news/commitment/loreal-coloca-beleza-no-centro-da-longevidade/> [Consultado em agosto]
- L’Oréal Group. (s.d.). *Our history: The Adventure of Beauty*. <https://www.loreal.com/en/group/culture-and-heritage/l-oreal-history/> [Consultado em julho]
- L’Oréal. (n.d.). *Lancôme: Happiness is a powerful source of beauty*. <https://www.loreal.com/en/loreal-luxe/lancome/> [Consultado em abril de 2025].
- L’Oréal. (n.d.). *Our Purpose*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/pages/group/our-purpose-pt/> [Consultado em maio de 2025].
- L’Oréal Paris Portugal. (s.d.). *A nossa história*. <https://www.lorealparis.pt/a-nossa-historia> [Consultado em julho]
- L’Oréal Paris Portugal. (s.d.). *As nossas embaixadoras*. <https://www.lorealparis.pt/as-nossos-embaixadoras> [Consultado em julho]

- L'Oréal Paris Portugal. (s.d.). *Sobre Nós*. <https://www.lorealparis.pt/sobre-nos> [Consultado em julho]
- L'Oréal Portugal. (2023, 16 de novembro). *Lancôme HAPTA recebe o prémio "Time Best Inventions 2023"*. In L'Oréal Groupe. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/news/commitment/lancome-hapta-recebe-premio-time-inventions-2023/> [Consultado em abril de 2025].
- L'Oréal Portugal. (2024). *Grupo L'Oréal e Miu Miu juntam-se num acordo exclusivo à escala mundial*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/news/group/grupo-loreal-e-miu-miu-juntam-se-num-acordo-exclusivo/> [Consultado em julho].
- L'Oréal Portugal. (s.d.). *Criar a beleza que faz avançar o mundo*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/pages/group/our-purpose-pt/> [Consultado em julho].
- L'Oréal S.A. (s.d.). *Board of Directors*. <https://www.loreal-finance.com/eng/board-of-directors> [Consultado em julho]
- L'Oréal S.A. (2023). "Message from Jean-Paul Agon" in *Annual Report 2023*. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2023/chairmans-message/> [Consultado em julho]
- L'Oréal S.A. (2025). *2024 Annual Report*. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/beauty-market/> [Consultado em julho]
- L'Oréal S.A. (2025, 29 de julho). *2025 Half-Year Results*. L'Oréal Finance. https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/2025-half-year-results?utm_source=linkedin&utm_content=global&utm_campaign=grp_gl_finance2025 [Consultado em agosto]
- Mações, M. (2024). *Do Marketing Tradicional ao Marketing Digital – Uma visão estratégica: As Quatro Etapas Para Aumentar A Competitividade E Melhorar O Desempenho*. Actual Editora.
- Maglogiannis, I. & Karpouzis, K. (2020). *Artificial Intelligence Applications and Innovations: An Overview of Chatbot Technology*. Springer.
- Mahmoud, S. Algabry, A. & Morsy, A. (2024). *Storytelling Using Augmented Reality Techniques and its Impact on Advertising Recipients*. 5(1), pp 370-378.

- Malin, H. C., Gudaitis, T., Holt, J. T. Kilger, M. (2017). *Deception in the Digital Age: Exploiting and Defending Human Targets Through Computer-Mediated Communications*.
- Marchiori, M. (2018). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. (2ª Edição). Difusão Editora.
- Markeeter (2025, 18 de setembro). *L'Oréal e Sociedade Ponto Verde voltam a "Reciclar em Beleza" com campanha de sensibilização*. <https://marketeer.sapo.pt/loreal-e-sociedade-ponto-verde-voltam-a-reciclar-em-beleza-com-campanha-de-sensibilizacao/> [Consultado em setembro]
- Mateus, S. (2022). Manual Prático de Assessoria de Imprensa. LabCom.
- Máiz-Bar, C. & Abuín-Penas, J. (2023). *The Current Role of Influencers in Public Relations: Comparing Spain and the USA*. Universidade de Vigo. School of Social Sciences and Communication.
- McKinsey & Company. (2025, 13 de janeiro), *The State of Luxury: How to navigate a slowdown*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury> [Visitado em junho de 2025]
- McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6ª ed.). SAGE Publications.
- Meintjes, C. & Grobler, F. A. (2014). *Do Public Relations Professionals Understand Corporate Governance Issues Well Enough to Advice Companies on Stakeholder Relationship Management?* Public Relations Review.
- Mekonnen, A. (2024). *Augmented Reality (AR) in Retailing: Customers' Experience in Luxury Fashion*. Palgrave Macmillan.
- Mikalef, P., Pappas, I., Krogstie, J., Pavlou, P. (2019). *Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value*. Informations & Management.
- Miller, D. (1989). *Persuasion and Public Relations: Two "Ps" in a pod*, in Botan, C. & Hazleton, V. (First Edition) *Public Relations Theory*. Routledge.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: five Ps For Strategy. *California Management Review* pp 11-21.
- Miranda, C. A. (2025, 19 de setembro). *L'Oréal e Sociedade Ponto Verde promovem reciclagem. Imagens de Marca*.

<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/loreal-e-sociedade-ponto-verde-promovem-reciclagem/> [Consultado em setembro]

- Mohy-ud-Din, K., Shahbaz, M., & Du, A. M. (2024). *Corporate social responsibility and climate change mitigation: Discovering the interaction role of green audit and sustainability committee*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Moloney, K. (2000). *Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance*. Routledge.
- Montanaro, B., Croce, A. & Ughetto, E. (2024). *Venture capital investments in artificial intelligence*. Journal of Evolutionary Economics. 34(1), 1-28. Springer.
- Moraes, S. S. & Damian, I. (202). *Papel da Comunicação para a Inovação*.
- Morosini, D. (2023, 30 de junho). *AI bots and 3D-printed brows: L'Oréal ups its tech investment*. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/beauty/ai-bots-and-3d-printed-brows-loreal-ups-its-tech-investment> [Visitado em abril de 2025].
- Moss, D. & Warnaby, G. (1997). A Strategic Perspective for Public Relations, in Kitchen, J. P. *Public Relations: Principles and Practice* (First Edition). Cengage Learning EMEA.
- Myers, C. (2021). *Public Relations History: Theory, Practice, and Profession*. Routledge.
- Mystakidis, S. (2022). *Metaverse*. Encyclopedia. 2(1), pp 486-497.
- Navarro-Güere, H. (2024). *El vídeo de formato vertical en dispositivos móviles. Estudio de caso en TikTok, Instagram Reels y YouTube Shorts*. Revista de Comunicación.
- Nelson, D. (2025). *Utilizing Email Marketing to Promote Public Health Events, Initiatives, and Services*.
- O'Donnell, A. (2023). *Public Relations and Communications: From Theory to Practice*. Routledge.
- Okonkwo, U. (2009). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillan.
- Oliveira, P. (2013). *Plano de Comunicação Empresarial: Para Empresa Ultramaísfarma*. Clube de Autores.

- Opdenakker, (2006). “Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research”. In *Forum qualitative sozialforschung/form: Qualitative Social Research* 70(4).
- Osburg, J. (2024). “Chinese Consumer Culture: Luxury, Nationalism, and Class Formation”. Em Yang, M. (Ed.). *Anthropology of Ascendant China: Histories, Attainments, and Tribulations* pp 89-108.
- Park, M. S. (2020). Storytelling and Social Networking: Why Luxury Brand Needs to Tell Its Story. *Journal of Marketing*, 50(4), pp 135-145.
- Pelloux, C. (2021). *The House Of Dior Celebrates Catherine Dior, Miss Dior*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/ceciliapelloux/2021/11/07/the-house-of-dior-celebrates-catherine-dior-miss-dior/> [Visitado em abril de 2025].
- Permatasari, N. A, Soelistiyowati, E., Suastami, P. P. A. G. I. & Johan, A. R. (2021). *Digital Public Relations: Trend and Required Skills*. Jurnal ASPIKOM.
- Phelps, N. (2019). *Louis Vuitton’s New Capsule with League of Legends Brings French High Fashion to Online Gaming – and Vice Versa*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/louis-vuittons-new-capsule-with-league-of-legends> [Visitado em abril de 2025].
- Phillips, R., Schrempf-Stirling, J., & Stutz, C. (2020). *The Past, History, and Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics.
- Pillai, R., Ghanghorkar, Y., Sivathanu, B., Algharabat, R. & Rana, N. P. (2024). “Adoption of artificial intelligence (AI) based employee experience (EXX) chatbots”. *Information Technology & People*, 37(1), pp 449-478.
- Pompper, D., Place, R. K., & Weaver, K. C. (2023). *The Routledge Companion to Public Relations*. Routledge.
- Póvoas, R. (2009). *Relações Públicas sem Croquete*. Gestão Plus.
- Pringle, E. (2025). *Luxury’s \$1.7 trillion headache: The sector lost 50 million customers last year and is struggling with selfie-happy Gen Z*. Fortune. <https://fortune.com/2025/06/19/luxury-sector-exclusivity-gen-z-bain-co-report/#> [Visitado em junho 2025].
- Radón, A. (2012). “Luxury brand exclusivity strategies-An illustration of a cultural collaboration. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), pp 106-110.

- Rahman, S. M, Golder, U. & Ghosh, P. (2024). *Corporate investment in artificial intelligence: The role of GDP, ICT exports, and patents*. Journal of Economics and Management.
- Raposo, M. (2023). *Domina as Redes Sociais: O Mundo Digital ao teu Alcance*. Escolar Editora.
- Raposo, R. C. L. A. (2017). *Comunicação Estratégica nas Organizações e Novas Tecnologias: Elementos Constantes Numa Equação Dinâmica*. Revista Dito Efeito.
- Ratnawati, S., Wibowo, A., Nastiti, T. R. & Sitalaksmi, S. (2024). *Establishment of sustainable organizational identity: proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage*. Cogent Business & Management. 11(1).
- Razmus, W. & Grabner-Kräuter, S. (2025). “The Paradox of Enjoyment in Luxury Consumption: Exploring Young Women’s Expected and Actual Enjoyment of Luxury Goods”. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 24(3) pp 1179-1193.
- Ribeiro, V. (2014). *O peso do press release no processo de produção de notícias*. ResearchGate.
- Ries, A. & Ries, L. (2008). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas* (2ª Edição). Casa das Letras.
- Robey, D., Boudreau, C-M. & Rose, M. G. (2000). *Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research*. ResearchGate.
- Rogers, M. E. (1983). *Diffusion of Innovations* (Third Edition). New York: The Free Press.
- Rosa, A. C. (2010). *Império do Luxo: A Construção do Sucesso*. Lidel.
- Rosenthal, M. (2016). “Qualitative Research Methods: Why, When, and How to Conduct Interviews and Focus Groups in Pharmacy Research.” *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4) pp 509–16.
- Roxo, T. M. (2022). *Realidade Aumentada Aplicada ao Marketing*. Editora D’Ideias.
- Saeed, R., Zameer, H., Tufail, S. & Ahmad, I. (2015). Brand Activation: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing and Consumer Research*, pp 94-99.

- Sanmiguel, P. (2020). *Influencer Marketing: Conecta tu marca con tu público*. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Santiago, K. J. & Castelo, M. I. (2020). *Digital influencers: An exploratory study of influencer marketing campaign process on Instagram*. Online Journal of Applied Knowledge Management.
- Santos, Z., Cheung, K. M. C., Coelho, S. P. & Rita, P. (2018). *Consumer engagement in social media brand communities: A literature review*. International Journal of Information Management.
- Sanz-Lopez, F., Gallego-Losada, R. & Montero-Navarro, A. (2024). “Is the digitalisation the future of the luxury industry?” *Heliyon*, 10. CellPress.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th Edition). London: Pearson Education.
- Schuett, J. (2019). *A Legal Definition of AI*. ResearchGate.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.).
- Schweiger, E., Grewal, D., Roggeveen, L. A. & Beitelspacher, S. L. (2020). “Chapter 9: Managing the luxury shopping experience: implications for retail channels”. Em *Research Handbook on Luxury Branding* pp 150-169. Edward Elgar Publishing.
- Scott, M. D. (2015). *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Videos, Mobile Applications, Blogs, News Releases & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. John Wiley & Sons, Inc.
- Shah, A. I., Jhanjhi, Z. N., & Ray, K. S. (2024). *Artificial Intelligence Applications in the Context of the Security Framework for the Logistics Industry*. IGI Global Scientific Publishing.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Simão, J. & Bonito, G. (2025). “Inteligência Artificial, Comunicação de Crise e Estratégia de Comunicação: Uma nova realidade para as Agências de Comunicação?”. Em Dias, P., Andrade, J. G. & Ilharco, F. (Ed.), *Comunicação e Inteligência Artificial: Perspetivas multidisciplinares*. UCP Editora.

- Sirgy, J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), pp 287-300.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR* (First Edition). Ft Pr.
- Sovianti, R. & Novrian, N. (2024). *Communication in the Era of Artificial Intelligence*. ResearchGate.
- Spínola, C. S. & Sebastião, P. S. (2021). *Percepções sobre a provedoria de informação aos decisores e as funções de comunicação estratégica em Portugal: resultados do European Communication Monitor 2018*. Observatório (OBS).
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Polity Press.
- Statista (2023). *Global total corporate artificial intelligence (AI) investment from 2015 to 2022*. <https://www.statista.com/statistics/941137/ai-investment-and-funding-worldwide/>
- Swiatek, L., Galloway, C., Vujnovic, M., & Kruckeberg, D. (2024). Humanoid artificial intelligence, media conferences and natural responses to journalists' questions: The end of (human-to-human) public relations? *Public Relations Inquiry*, 13(1), 113-121.
- Tan, Y. & Shi, Y. (2016). *Data Mining and Big Data – First International Conference, DMBD 2016, Bali, Indonesia, June 25-30, 2016, Proceedings*. Springer.
- Tandoc, E., Lim, W. Z., Ling, R. (2017). *Defining “Fake News”: A typology of scholarly definitions*. ResearchGate.
- Tarchi, C., Zaccoletti, S. & Mason, L. (2020). *Learning from text, video, or subtitles: A comparative analysis*. *Computers and Education*, 160.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation Integration Technological, Market and Organizational Change* (Sixth Edition). Wiley.
- Thomas, S. J., Chen, C. & Iacobucci, D. (2022). “Email Marketing as a Tool for Strategic Persuasion.” *Journal of Interactive Marketing*, 57(3), pp 377-392.
- Tseng, T. H., Huang, H. H. & Liu, M. T. (2021). “Limited-edition advertising does not always work for luxury brands: The influence of consumption contexts. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(5), pp 1204-1215.

- Tsetsura, K. & Kruckeberg, D. (2009). Corporate Reputation: Beyond Measurement. *Public Relations Journal*, 3(3).
- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). *The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study - Three Conceptual Dimensions*. *The Marketing Review*, 3(4), pp 459-478.
- Vieira, A. G., & Silva Ladeira, F. (2017). *As convergências entre a Comunicação Organizacional e o Marketing: uma análise do Marketing 3.0*. *Revista Dito Efeito*. 8(12), 84-95.
- Vigneron, F. & Johnson, L. W. (2004). "Measuring brand luxury perceptions." *The Journal of Brand Management*, 11(6), pp 484-508.
- Vintean, A. (2019). "The Reality of Luxury Brands". *Revista Economică*, 71(3), pp 124-135.
- Volz, M., Machado, T. A. & Santos, R. Z. (2025). "Percepção dos Profissionais de Marketing sobre o Impacto dos Influenciadores Virtuais". Em Dias, P., Andrade, J. G. & Ilharco, F. (Ed.), *Comunicação e Inteligência Artificial: Perspetivas multidisciplinares*. UCP Editora.
- Wang, G. J., Qin, S. & Wang, A. (2023). "Creating the Beauty that Moves the World: L'Oréal in China" in *Yes Logo* pp 183-200. Springer.
- Wang, X., Sung, B. & Phau, I. (2024). "How rarity and exclusivity influence types of perceived value for luxury". *Journal of Brand Management*, 31(6), pp 576-592.
- Wang, Y., Kong, S., Li, M. & Liu, L. (2022). Need for uniqueness moderates the effectiveness of different types of scarcity appeals. *Frontiers in Psychology*.
- Woot, P. (2016). *Maîtriser le progrès économique et technique: la force des choses et la responsabilité des hommes*. Royal Academy of Belgium.
- Wu, H. X. J., Li, Z., Ma, L. & Liu, K. (2024). "Research on the influence of digital human avatar characteristics on brand fans effect". In *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 37(2), pp. 422-440.
- Yaddanapudi, S., & Yaddanapudi, L. N. (2019). "How to design a questionnaire". *Indian Journal of Anaesthesia*, 63(5), pp. 335.
- Yun, L. (2024). *Impact of Digital Technologies on Organizational Change Strategies: A Review*. *Research Journal in Business and Economics*.

- Zoch, M. L., Supa, W. D., & VanTuyll, R. D. (2014). *The portrayal of public relations in the era of Ivy Lee through the lens of the New York Times*. Public Relations Review.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.

Apêndices

Apêndice A – Guião de Entrevista a Clara Trindade, Diretora de Relações Humanas no Grupo L’Oréal (Espanha e Portugal)

Questões de Tronco Comum:

1. Como descreve a Missão, Visão e Valores da L’Oréal Portugal e de que forma estes se refletem na cultura organizacional e na perceção pública?
2. Qual considera ser o papel das Relações Públicas na construção e manutenção da reputação das marcas da Divisão de Luxo, a nível interno e externo?
3. De que forma as políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade influenciam a reputação da L’Oréal diante dos colaboradores e consumidores?
4. Como é gerida a reputação do Grupo, sobretudo num contexto de constante inovação e mudança?
5. Que influência têm as Inovações Tecnológicas na comunicação e reputação da L’Oréal Portugal? Pode destacar alguma que considere relevante?
6. Que tendências tecnológicas ou sociais acredita que terão maior impacto na reputação e estratégia da L’Oréal nos próximos anos?

Questões Personalizadas:

1. Como a Inovação Tecnológica tem sido integrada na área de Recursos Humanos da L’Oréal?
2. Que iniciativas internas têm sido desenvolvidas para fortalecer a cultura corporativa e o sentimento de pertença?
3. De que forma a comunicação interna é gerida estrategicamente para reforçar, internamente, a reputação do Grupo?
4. Na sua perspetiva, considera que os colaboradores da L’Oréal têm consciência do investimento que a empresa faz em inovação tecnológica e estratégica?

Apêndice B – Guião de Entrevista a Nuno Saraiva, General Manager da Divisão de Luxo da L’Oréal Portugal (horário e localização)

Questões de Tronco Comum:

1. Como descreve a Missão, Visão e Valores da L’Oréal Portugal e de que forma estes se refletem na cultura organizacional e na perceção pública?
2. Qual considera ser o papel das Relações Públicas na construção e manutenção da reputação das marcas da Divisão de Luxo, a nível interno e externo?
3. De que forma as políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade influenciam a reputação da L’Oréal diante dos colaboradores e consumidores?
4. Como é gerida a reputação do Grupo, sobretudo num contexto de constante inovação e mudança?
5. Que influência têm as Inovações Tecnológicas na comunicação e reputação da L’Oréal Portugal? Pode destacar alguma que considere relevante?
6. Que tendências tecnológicas ou sociais acredita que terão maior impacto na reputação e estratégia da L’Oréal nos próximos anos?

Questões Personalizadas:

1. Como é que a identidade e a reputação das marcas da L’Oréal Luxe são geridas de forma diferenciada no mercado do luxo?
2. Que papel têm as campanhas e as ativações da Divisão de Luxo na construção da reputação e imagem das marcas?
3. Como caracteriza o comportamento dos consumidores portugueses face às Inovações Tecnológicas implementadas nesta Divisão?
4. A L’Oréal Luxe acompanha as tendências internacionais de reputação e inovação? Como adapta essas tendências ao mercado português?

Apêndice C – Guião de Entrevista a Ana Baleizão, Responsável de Comunicação Corporativa e *Engagement* (horário e localização)

Questões de Tronco Comum:

1. Como descreve a Missão, Visão e Valores da L'Oréal Portugal e de que forma estes se refletem na cultura organizacional e na perceção pública?
2. Qual considera ser o papel das Relações Públicas na construção e manutenção da reputação das marcas da Divisão de Luxo, a nível interno e externo?
3. De que forma as políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade influenciam a reputação da L'Oréal diante dos colaboradores e consumidores?
4. Como é gerida a reputação do Grupo, sobretudo num contexto de constante inovação e mudança?
5. Que influência têm as Inovações Tecnológicas na comunicação e reputação da L'Oréal Portugal? Pode destacar alguma que considere relevante?
6. Que tendências tecnológicas ou sociais acredita que terão maior impacto na reputação e estratégia da L'Oréal nos próximos anos?

Questões Personalizadas:

1. Como é definida e implementada a estratégia de comunicação externa da L'Oréal Portugal?
2. Quais os canais de comunicação utilizados para divulgar as Inovações Tecnológicas da empresa? E, quais os mais eficazes/impactantes junto dos *stakeholders*?
3. Que iniciativas de demonstram maior sucesso em gerar *engagement* e em fortalecer a relação entre a organização e os seus *stakeholders*?
4. Considera que a comunicação das Inovações Tecnológicas são uma prioridade para a L'Oréal? Como é que é construída essa narrativa de acordo com os objetivos do Grupo?

Apêndice D – Inquérito por Questionário

As Relações Públicas e a Inovação Tecnológica na Reputação de Marcas de Luxo: Estudo de Caso L'Oréal Portugal

Caro(a) participante,

O meu nome é Ricardo Martins e sou aluno do Mestrado em Ciências da Comunicação, da Universidade Católica Portuguesa. Este questionário insere-se no âmbito da minha dissertação de Mestrado, que explora a importância das Relações Públicas e da Inovação Tecnológica na comunicação e reputação das marcas de luxo, com foco particular no estudo de caso da L'Oréal Portugal.

A sua participação é totalmente voluntária, mas essencial para o desenvolvimento deste estudo. Não existem respostas certas ou erradas — todas as opiniões são valiosas.

Os dados fornecidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados exclusivamente para fins de investigação. O questionário demora cerca de 5 minutos a ser preenchido e pode ser interrompido a qualquer momento.

Em caso de dúvida ou se quiser partilhar sugestões, pode contactar-me através do seguinte endereço: s-rmscrmartins@ucp.pt.

Muito obrigado pelo seu contributo!

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Declara que leu e compreendeu a informação supracitada e que consente em participar neste estudo? *

☐ Sim

☐ Não

Tem nacionalidade portuguesa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual o seu género? *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

Qual a sua idade? *

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☒ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65
- ☐ > 66

Qual o seu rendimento mensal líquido? *

- ☐ < 1000€
- ☐ 1001€ - 2000€
- ☐ 2001€ - 3000€
- ☐ > 3000€

De uma forma geral, quão familiarizado/a está com as marcas de luxo? *

	1	2	3	4	5	
Nada Familiarizado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Familiarizado

Em que canais costuma ver comunicações de marcas de luxo? *

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Televisão e/ou Rádio
- ☐ Eventos ou Ativações de Marca
- ☐ Revistas
- ☐ Publicidade Exterior (Outdoors, Mupis, etc.)
- ☐ Newsletter / E-mail Marketing
- ☐ Loja Online da Marca e/ou Loja Física
- ☐ Não costumo ver

Acredita que as marcas de luxo se distinguem pela forma como comunicam? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Nunca pensei nisso

Que características atribui a uma marca de luxo? *

- ☐ Preço Elevado
- ☐ Exclusividade
- ☐ Qualidade dos Produtos
- ☐ Prestígio / Reputação
- ☐ Comunicação Diferenciada
- ☐ Sustentabilidade e Ética
- ☐ Design / Estética
- ☐ Experiência de Compra

Nos últimos 12 meses, comprou (por compra direta, oferta ou outro meio) algum produto de uma marca de luxo? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não me recordo

Que tipo de produto que adquiriu? *

- ☐ Fragrâncias
- ☐ Maquiagem
- ☐ Cuidados de Pele
- ☐ Roupas
- ☐ Relojoaria
- ☐ Joalheria
- ☐ Tecnologias

Quais os meios que mais influenciam a sua decisão de compra? *

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Televisão e/ou Rádio
- ☐ Eventos
- ☐ Revistas
- ☐ Publicidade Exterior (Outdoors, Mupis, etc.)
- ☐ Newsletter / E-mail Marketing
- ☐ Experiência em Loja Física
- ☐ Loja Online
- ☐ Recomendação de Familiar / Amigo

Com que frequência adquire produtos de marcas de luxo? *

- ☐ Mais do que uma vez por mês
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes ao ano
- ☐ Raramente

Numa escala de 1 a 5, até que ponto confia na comunicação feita pelas marcas de luxo? *

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente

Quais os meios que mais influenciam a sua decisão de compra? *

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Televisão e/ou Rádio
- ☐ Eventos
- ☐ Revistas
- ☐ Publicidade Exterior (Outdoors, Mupis, etc.)
- ☐ Newsletter / E-mail Marketing
- ☐ Experiência em Loja Física
- ☐ Loja Online
- ☐ Recomendação de Familiar / Amigo

Se alguma vez considerasse comprar um produto de luxo, que fatores seriam mais importantes para si? *

- ☐ Qualidade
- ☐ Reputação
- ☐ Design / Estética
- ☐ Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- ☐ Exclusividade
- ☐ Influência de terceiros (família, amigos, criadores de conteúdos, etc.)
- ☐ Experiência de compra

L'Oréal Portugal

A L'Oréal é a maior organização de cosméticos do mundo, com sede em França, o Grupo está presente em mais de 150 países e possui um portfólio completo e diversificado de marcas distribuídas por quatro divisões: L'Oréal Luxe, Produtos Profissionais, Cosmética Ativa e Produtos de Grande Consumo.

O Grupo destaca-se pela sua aposta contínua na inovação, sustentabilidade e inclusão, com o propósito de "criar a beleza que move o mundo".

L'ORÉAL
P O R T U G A L

Como avaliaria a sua perceção global da marca L'Oréal? *

- ☐ Muito Positiva
- ☐ Positiva
- ☐ Neutra
- ☐ Negativa
- ☐ Muito Negativa
- ☐ Não conheço bem a marca

Na sua opinião, o que distingue a marca L'Oréal das outras marcas do setor da beleza? *

- ☐ Inovação e Tecnologia
- ☐ Comunicação Diferenciada
- ☐ Extenso Portefólio
- ☐ Qualidade dos Produtos
- ☐ Reputação e Prestígio
- ☐ Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- ☐ Publicidade e Visibilidade
- ☐ Nada em particular

Já foi influenciado/a por alguma campanha da L'Oréal que o/a tenha marcado positivamente? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não me recordo

Se respondeu "Sim", o que mais o/a impressionou nessa campanha?

- ☐ A criatividade da mensagem
- ☐ A inovação dos produtos apresentados
- ☐ Os valores transmitidos (Diversidade, Sustentabilidade, etc.)
- ☐ A escolha de embaixadores/influenciadores
- ☐ A estética visual

Qual/Quais destas marcas de luxo da L'Oréal conhece/reconhece? *

- ☐ Lancôme
- ☐ Yves Saint Laurent Beauty
- ☐ Giorgio Armani Beauty
- ☐ PRADA
- ☐ Kiehl's
- ☐ Valentino
- ☐ Nenhuma

Em que meios costuma ver campanhas de marcas de luxo da L'Oréal? *

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Televisão e/ou Rádio
- ☐ Eventos / Ativações de Marca
- ☐ Revistas
- ☐ Publicidade Exterior (Outdoors, Mupis, etc.)
- ☐ Lojas Físicas (Perfumarias)
- ☐ Loja Online
- ☐ Não costumo ver

Acredita que as marcas de luxo (do Grupo L'Oréal) comunicam de forma inovadora face a outras marcas de luxo? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho opinião

Secção sem título

Numa escala de 1 a 5, concorda que as inovações tecnológicas (como por exemplo realidade aumentada para experimentar maquilhagem) tornam a experiência com marcas de luxo mais atrativa? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Acredita que a inovação tecnológica tem um papel importante na reputação de marcas de luxo do Grupo L'Oréal? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Nunca pensei nisso

Qual destes benefícios das inovações tecnológicas considera que contribui mais para o sucesso das marcas de luxo? *

- ☐ Personalização da experiência de compra
- ☐ Qualidade dos produtos
- ☐ Inclusão e Acessibilidade
- ☐ Sustentabilidade

Qual/Quais destas inovações tecnológicas está familiarizado/a? *

- ☐ Hapta Lancôme
- ☐ 3D Shu:brow
- ☐ Scent-Sation - Yves Saint Laurent
- ☐ L'Oréal Professionnel My Hair [iD]
- ☐ Giorgio Armani Meta Profiler
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outra

Se respondeu "Outra", por favor especifique qual:

A sua resposta _____

Viu alguma comunicação (campanhas televisivas, posts nas redes sociais, etc.) *
sobre as inovações tecnológicas das marcas de luxo da L'Oréal?

- ☐ Sim, várias vezes
- ☐ Sim, algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Considera que as marcas de luxo deveriam investir mais em tecnologias para
melhorar a interação com os clientes? *

- | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Totalmente | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Concordo Totalmente |