

Dissertação

A Inteligência Artificial e a Reconfiguração dos
Departamentos de Marketing: da Automação
Operacional à Estratégia

Mestrado em Gestão e Negócios

Liliana Maria Miranda Moreira

Orientador: Doutor Filipe Alexandre Pereira Duarte

Trabalho Final submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Gestão e Negócios do ISCET.

Reconhecimento do uso de ferramentas IA

Reconhecimento do uso de tecnologias e ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa, softwares e outras ferramentas de apoio.

Reconheço o uso do ChatGPT-4o (*Open AI, <https://chatgpt.openai.com/>*) para aperfeiçoamento do texto e sistematização das ideias. Reconheço a utilização do Office 365 (*Microsoft, <https://www.office.com>*) para a escrita do texto e transcrição das entrevistas. Reconheço a utilização do DeepL para tradução do texto (*<https://www.deepl.com/en/translator>*).

Ao meu marido e filha, família, colegas de turma, professores, orientador e à minha equipa, que ao longo de dois anos me aturaram e apoiaram, inequivocamente, para que eu pudesse atingir mais um objetivo académico, que tanto queria. A todos a minha profunda gratidão.

RESUMO

A Inteligência Artificial (IA) está a transformar significativamente os departamentos de marketing, introduzindo novas formas de trabalhar, automatizando processos e promovendo abordagens mais personalizadas e orientadas por dados. Esta dissertação tem como objetivo compreender como a adoção da IA está a reconfigurar os departamentos de marketing, tanto ao nível operacional como estratégico. A investigação centrou-se em três dimensões principais: o nível de adoção da IA, as suas aplicações práticas no marketing e os impactos organizacionais e humanos associados à sua implementação.

Com base numa abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade a profissionais com funções relevantes nas áreas de marketing e transformação digital. Os resultados demonstram uma adoção desigual da tecnologia, influenciada por fatores como cultura organizacional, competências internas, visão estratégica e estrutura de dados. Identificaram-se também múltiplas aplicações práticas da IA — desde a criação automatizada de conteúdos até à personalização de campanhas e análise preditiva — com impactos mensuráveis na produtividade, agilidade e tomada de decisão.

Contudo, a investigação evidenciou ainda várias barreiras, nomeadamente a resistência à mudança, a escassez de competências especializadas e as preocupações éticas e legais. Conclui-se que a IA tem potencial para reforçar significativamente o valor estratégico do marketing, mas a sua adoção eficaz depende da capacidade das organizações em promover uma transformação integrada, consciente e orientada para o futuro.

Palavras-chave: Inteligência artificial, marketing, transformação digital, estrutura organizacional, estratégia.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) is significantly transforming marketing departments by introducing new ways of working, automating processes, and fostering more personalized and data-driven approaches. This dissertation aims to understand how AI adoption is reshaping marketing departments, both operationally and strategically. The study focuses on three main dimensions: the level of AI adoption, its practical applications in marketing, and the organizational and human impacts associated with its implementation.

Using a qualitative approach, in-depth interviews were conducted with professionals holding key roles in marketing and digital transformation. The findings reveal uneven levels of adoption, influenced by factors such as organizational culture, internal competencies, strategic vision, and data structure. Multiple practical applications of AI were identified — from automated content creation to campaign personalization and predictive analytics — with measurable impacts on productivity, agility, and decision-making.

However, several barriers were also identified, including resistance to change, lack of specialized skills, and ethical and legal concerns. The study concludes that AI holds substantial potential to enhance the strategic value of marketing, but its effective adoption requires organizations to foster integrated, responsible, and future-oriented transformation.

Keywords: Artificial intelligence, marketing, digital transformation, organizational structure, strategy.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUÇÃO.....	2
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1 A evolução do marketing	5
1.2 A inteligência artificial	7
1.3 Aplicações da IA no marketing	9
1.4 O impacto da IA nas estratégias de marketing e nos resultados.....	16
1.5 Impacto organizacional e principais desafios.....	18
2 METODOLOGIA	24
2.1 Objetivo e Justificação da Metodologia	24
2.2 Tipo de estudo e Recolha de Dados.....	26
2.3 Amostra.....	31
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO E RESULTADOS	34
3.1 Níveis de adoção e estratégias operacionais	35
3.2 Aplicações práticas da IA no marketing	36
3.3 Impactos observados nos departamentos de marketing.....	39
3.4 Reorganização dos departamentos	40
3.5 Barreiras à Adoção da IA.....	42
3.6 Discussão Crítica dos Resultados vs Literatura.....	43
4 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	46
5 BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresas que utilizam tecnologias de inteligência artificial por tipo de tecnologia (2025).....	13
---	----

LISTA SIGLAS

CRM – Customer Relationship Management

IA – Inteligência Artificial

SEO – Search Engine Optimization

TI – Tecnologias da Informação

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) está a emergir como uma das tecnologias mais transformadoras da atualidade, com impacto transversal nas estruturas, práticas e estratégias das organizações. No domínio do marketing, o potencial disruptivo da IA é particularmente visível: desde a automação de tarefas operacionais até à personalização em tempo real, passando pela criação de conteúdos gerados por algoritmos e pela previsão de comportamentos de consumo. Estas transformações estão a redefinir os modelos tradicionais de atuação dos departamentos de marketing e a exigir novas competências, ferramentas e formas de organização (Westerman, Bonnet & McAfee, 2021).

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, volátil e orientado por dados, a IA assume-se como um recurso estratégico que pode potenciar ganhos significativos de eficiência, agilidade e precisão (Rust, 2024). No entanto, a sua implementação levanta igualmente desafios significativos — desde a resistência cultural e o défice de literacia digital, até às implicações éticas, legais e humanas do uso intensivo de sistemas algorítmicos. Apesar da abundância de estudos teóricos sobre o potencial da IA, persiste uma lacuna importante ao nível da investigação empírica sobre o impacto real da sua adoção nos departamentos de marketing — sobretudo no que diz respeito às mudanças organizacionais, aos perfis profissionais, às barreiras encontradas e aos resultados obtidos (Lim, 2024).

É neste enquadramento que se insere esta dissertação, que tem como principal objetivo analisar de que forma a adoção da Inteligência Artificial está a reconfigurar os departamentos de marketing nas organizações. O estudo incide especificamente nas aplicações práticas da IA, nos impactos ao nível das estratégias e dos resultados, e nos desafios organizacionais e humanos associados à sua implementação. Pretende-se, assim, contribuir para uma melhor compreensão do papel da IA no marketing

contemporâneo, fornecendo evidência empírica e orientação prática para profissionais, gestores e decisores.

A relevância deste estudo reside em quatro dimensões complementares. Em primeiro lugar, existe uma lacuna na literatura relativamente a estudos empíricos que descrevam com detalhe a utilização concreta de ferramentas de IA no marketing. Em segundo lugar, a investigação é orientada para a prática, com o objetivo de mapear aplicações reais e ferramentas acessíveis a empresas de diferentes dimensões. Em terceiro lugar, procura-se entender o impacto da IA não só nos outputs operacionais, mas também nas estratégias e resultados de negócio. Por fim, pretende-se explorar os riscos e desafios que a tecnologia levanta, promovendo uma abordagem responsável, ética e humana à transformação digital.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, ancorada na realização de entrevistas em profundidade com profissionais com responsabilidade direta nos departamentos de marketing e nas decisões tecnológicas das suas organizações. A investigação segue uma lógica exploratória e descritiva e baseia-se nos princípios metodológicos de Yin (2018) aplicáveis a estudos de caso em contextos contemporâneos e complexos. Esta abordagem é complementada por uma revisão sistemática da literatura científica e técnica sobre as aplicações da IA no marketing, os seus impactos organizacionais e os desafios associados.

A combinação entre teoria e prática e entre análise conceptual e dados empíricos, pretende gerar um contributo válido e útil para a academia e para o mundo profissional. Ao compreender como a IA está a transformar os departamentos de marketing — nos seus processos, estruturas e competências — esta dissertação visa apoiar os profissionais na tomada de decisões estratégicas, promovendo uma integração tecnológica mais eficaz, consciente e adaptada aos desafios do futuro.

Esta dissertação inicia-se pelo enquadramento do problema, a fundamentação teórica e a formulação da questão de investigação. Segue-se uma revisão crítica da literatura existente sobre a evolução do marketing, as potencialidades e limitações da Inteligência Artificial, bem como os seus impactos organizacionais. Posteriormente, é apresentada a metodologia adotada, justificando-se a opção por uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas em profundidade. A análise dos dados recolhidos permite identificar padrões, aplicações práticas, benefícios e desafios associados à integração da IA nos departamentos de marketing. Por fim, são discutidas as implicações dos resultados face à literatura, retiradas conclusões, identificadas limitações e apresentadas recomendações para profissionais e pistas para investigações futuras.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 A evolução do marketing

Segundo Philip Kotler (2012), o marketing é uma forma de comunicação, um processo social que através do qual, os indivíduos ou grupos, alcançam o que desejam, e o que precisam, com a criação, oferta e troca de produtos e serviços. Uma nova forma das empresas se relacionarem com o consumidor.

A literatura mais recente reforça que a evolução do marketing não ocorreu de forma linear, mas através de saltos paradigmáticos impulsionados por transformações tecnológicas, sociais e económicas. Estudos contemporâneos, como o de Kumar et al. (2025), mostram que estas mudanças podem ser organizadas em seis grandes eras, desde os primórdios da distribuição até à atual era dominada pela tecnologia e pelo *engagement* digital. Esta época ajuda a compreender que o marketing deixou de ser apenas uma função de apoio à produção para se tornar uma área estratégica, orientada por dados, por relações duradouras e, mais recentemente, por tecnologias inteligentes.

No início do século XX, o marketing era focado em massas, focado na produção e distribuição em larga escala e na eficiência operacional (Kotler, 2012). A saturação dos mercados levou as empresas a se focarem na atração dos consumidores através de vendas agressivas e publicidade, e assim, entramos na era do marketing orientado às vendas (Drucker, 1954). Nos anos 1950-1990, cresceu um marketing orientado para o cliente, focado em entender e satisfazer as suas necessidades, com segmentações de mercado, desenvolvimentos de produtos personalizados e fortalecimento das marcas, com o famoso conceito dos 4 P's (McCarthy, 1960). Com o aumento da concorrência global e do poder dos consumidores, as empresas começaram a dar mais atenção ao cliente e a dar prioridade ao relacionamento, tendo como objetivo a sua fidelização (Grönroos, 1994). A partir dos anos 1980, a disciplina passou por uma transformação significativa: a integração entre teoria e prática tornou-se mais evidente, com maior

proximidade entre o mundo acadêmico e os desafios reais das organizações. Kumar et al. (2025) destacam que este período foi marcado pela adoção de métodos de investigação mais diversificados e pela valorização de técnicas como grupos de foco, análises qualitativas e estudos de comportamento do consumidor, que colocaram definitivamente o cliente no centro do processo de marketing. Esta fase reforçou a necessidade de compreender motivações, percepções e experiências, contribuindo para a posterior transição para o marketing relacional.

Depois do marketing relacional dá-se a era do marketing digital com a explosão da internet e o aparecimento das redes sociais, permitindo assim as interações e a personalização (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). A evolução do marketing continuou com a era do marketing de experiência, onde o foco passou a ser criar experiências memoráveis para os consumidores, de forma a tornar-se uma diferenciação competitiva. Com o avanço tecnológico dos anos 2000 em diante, o marketing evoluiu para a era do relacionamento, impulsionada pela recolha de dados, CRM, programas de fidelização e pela capacidade de analisar tendências de consumo em larga escala. A digitalização generalizada das empresas intensificou este movimento, fazendo surgir novas formas de interação entre marcas e consumidores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Durante este período, práticas como gestão omnicanal, personalização e comunicação integrada tornaram-se indispensáveis para competir em mercados saturados, conforme evidenciam estudos bibliográficos recentes sobre a evolução das comunicações de marketing digitais. Realidade aumentada e a realidade virtual vieram criar experiências imersivas (Pine & Gilmore, 1999).

Finalmente chegamos à era do marketing baseado na inteligência artificial, onde se combina tecnologias de IA e *big data* para criar personalização em grande escala (Davenport & Ronanki, 2018). A visão contemporânea apresentada por Peterson (2024) acrescenta que o marketing atual deve ser entendido como um corpo de conhecimento transdisciplinar, que combina contributos de psicologia, sociologia, economia, estatística

e ciências da computação para compreender e influenciar comportamentos em mercados cada vez mais complexos. Este enquadramento transdisciplinar consolida a ideia de que a evolução do marketing não é apenas tecnológica, mas também conceptual, exigindo dos profissionais uma nova capacidade de integrar múltiplas áreas do saber na sua prática.

Assim, ao longo do último século, o marketing transformou-se de um conjunto de técnicas orientadas para a produção e venda em massa para uma disciplina sofisticada, baseada em conhecimento científico, dados e tecnologia avançada. A progressiva adoção de inteligência artificial representa o desenvolvimento mais recente — e mais disruptivo — desta evolução histórica. A IA leva o marketing para uma nova etapa, caracterizada por automação inteligente, personalização algorítmica e decisões preditivas, criando as condições para a reconfiguração estrutural dos departamentos de marketing que este estudo pretende investigar.

Mais recentemente, autores como Kumar e Kotler (2024) descrevem uma fase emergente que pode ser vista como “o marketing como agente inteligente”, na qual a IA, a automação, os algoritmos de recomendação, o metaverso, os sistemas de voz e outras tecnologias disruptivas passam a desempenhar um papel central nas interações com clientes e na formulação de estratégias empresariais. Esta forma de encarar o marketing destaca a necessidade de maior integração entre as funções de marketing, dados e tecnologia, reforçando a importância de repensar as equipas, processos e competências da área.

1.2 A inteligência artificial

Stuart Russell e Peter Norvig (1995), dois dos autores mais influentes no campo da inteligência artificial (IA), definem a IA como o estudo de agentes que percecionam o seu ambiente e tomam ações para maximizar as hipóteses de alcançar os seus objetivos. Esta definição evidencia a natureza adaptativa e orientada para a decisão que caracteriza os sistemas inteligentes, diferenciando-os de tecnologias tradicionais

baseadas em instruções rígidas. A IA distingue-se, assim, por incorporar capacidades como aprendizagem automática, análise preditiva e autonomia operacional, permitindo que os sistemas não executem apenas tarefas, mas que evoluam com base nos dados que processam.

No contexto organizacional, a tecnologia tornou-se um pilar central da competitividade, e no marketing essa relevância é ainda mais acentuada. Kotler (2021) reforça que a Inteligência Artificial está a remodelar profundamente a forma como as empresas criam valor, ao permitir níveis de personalização e relevância nunca alcançados. Graças à IA, as organizações conseguem melhorar a experiência do cliente em toda a jornada, desde a descoberta até ao pós-venda, ajustando mensagens, conteúdos, ofertas e interações em função do comportamento e das preferências de cada indivíduo. A capacidade de processar grandes volumes de dados, de forma célere e eficiente, permite às equipas de marketing tomar decisões mais fundamentadas, antecipar tendências, prever necessidades dos consumidores e otimizar campanhas em tempo real (Davenport & Ronanki, 2018). Entre os avanços recentes, destaca-se a inteligência artificial generativa (IA generativa), que representa uma evolução significativa dentro do campo. A IA generativa é uma subcategoria especializada na criação de novos conteúdos originais, com base em padrões aprendidos a partir de grandes conjuntos de dados (Feuerriegel et al., 2024). Esta tecnologia utiliza modelos generativos, frequentemente alimentados por redes neuronais profundas (*deep learning*), que aprendem relações complexas entre palavras, imagens ou sons e são capazes de gerar produções semelhantes — ou mesmo superiores — às criadas por humanos. Goodfellow, Bengio e Courville (2016), referências fundamentais nesta área, explicam que estes modelos aprendem a partir de dados reais e conseguem depois produzir novos conteúdos coerentes, desde textos completos a imagens realistas, vídeos, ilustrações, músicas ou até código de programação.

A importância da IA generativa no marketing é particularmente evidente. Estas ferramentas permitem acelerar processos criativos, como a redação de textos publicitários, a conceção de campanhas, a criação de imagens ou a reformulação de materiais de comunicação. Além disso, ampliam a capacidade de personalização, permitindo adaptar mensagens a diferentes segmentos, plataformas e momentos da jornada do consumidor (Hernandez & Miller, 2024). O marketing passa assim a combinar criatividade humana com eficiência algorítmica, resultando em campanhas mais dinâmicas, ajustadas e orientadas por dados (Chatterjee et al., 2021). A IA generativa não substitui apenas tarefas mecânicas, transforma também a própria natureza do trabalho das equipas, exigindo novas competências relacionadas com gestão, supervisão de conteúdos e interpretação estratégica das produções algorítmicas (Feuerriegel et al., 2024). A Inteligência Artificial encontra-se numa fase de maturidade crescente e representa uma força transformadora nos departamentos de marketing. Quer nas suas formas analíticas, quer nos modelos generativos, a IA aumenta a eficiência, potencia a inovação e redefine o papel das equipas ao permitir-lhes dedicar menos tempo a tarefas operacionais e mais tempo à análise e à estratégia (Rust, 2024). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2025), 11,5% das empresas utilizam tecnologias de Inteligência Artificial, um aumento de 2,9 p.p. face a 2024. Torna-se evidente que a IA não é apenas uma ferramenta adicional, mas um elemento estruturante que está a mudar a forma como o marketing é pensado, organizado e executado, preparando o terreno para a reconfiguração profunda dos departamentos.

1.3 Aplicações da IA no marketing

A Inteligência Artificial tem-se afirmado como uma das forças mais disruptivas no campo do marketing contemporâneo, redefinindo processos, estratégias e a forma como as marcas constroem relações com os consumidores. As suas aplicações são vastas e atravessam todo o funil de marketing, desde a prospeção e segmentação até à criação de conteúdos, análise de resultados e otimização de campanhas em tempo real. Esta

evolução resulta da capacidade da IA em processar grandes volumes de dados, identificar padrões de comportamento, aprender com o contexto e gerar respostas ajustadas, permitindo aumentar a eficiência e a eficácia das ações das equipas de marketing. Davenport e Ronanki (2018) afirmam que a IA é particularmente útil na automação de tarefas repetitivas e operacionais, libertando tempo das equipas para atividades mais estratégicas. No âmbito do marketing, isto traduz-se na automatização de campanhas, no agendamento inteligente de conteúdos, no envio de newsletters personalizadas e na gestão automatizada de leads. Estas aplicações permitem às empresas otimizar recursos, reduzir custos e melhorar a consistência das interações com os utilizadores. Paralelamente, aceleram os ciclos de planeamento e execução, permitindo que estratégias que antes demoravam semanas possam agora ser implementadas em questão de horas (Hall, 2024).

A personalização é outro eixo fundamental onde a IA demonstra grande impacto. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) destacam que, num ambiente digital cada vez mais saturado e competitivo, a personalização tornou-se essencial para captar e manter a atenção dos consumidores. A IA possibilita análises comportamentais em profundidade, permitindo que marcas adaptem mensagens, produtos e ofertas a cada utilizador de forma quase instantânea. Esta capacidade de gerar interações altamente relevantes aumenta a probabilidade de conversão e reforça a perceção de valor por parte dos consumidores (Huang & Rust, 2021).

Um dos avanços mais significativos advém da IA generativa, que utiliza modelos avançados de redes neuronais profundas para criar conteúdos, como textos, imagens, vídeos ou até campanhas completas. Estes modelos, como os descritos por Goodfellow, Bengio e Courville (2016), são capazes de aprender padrões complexos a partir de grandes conjuntos de dados e gerar produções originais com elevada qualidade estética e coerência narrativa. Ferramentas como o DALL·E exemplificam este avanço, permitindo que profissionais de marketing criem conteúdos visuais a partir de simples

descrições textuais (OpenAI, 2023). Isto não só aumenta a agilidade criativa como democratiza o acesso a recursos de design, reduzindo a dependência de equipas especializadas e acelerando o processo criativo.

Além da criação de conteúdos, a IA tem transformado profundamente a forma como as empresas concebem estratégias de comunicação e posicionamento de marca. Huang e Rust (2021) observam que a combinação de análises preditivas com personalização em tempo real permite que as empresas ajustem as suas campanhas de forma dinâmica, respondendo rapidamente a alterações no comportamento do consumidor ou em tendências de mercado. Mais recentemente, os avanços nos modelos generativos, como o GPT-4 da OpenAI e sistemas multimodais como o Gemini da Google, expandiram significativamente as aplicações da IA no marketing, abrindo espaço para soluções automatizadas de geração de anúncios, vídeos promocionais sintéticos e experiências interativas personalizadas em tempo real (OpenAI, 2023). Estes sistemas são capazes de gerar conteúdos com um nível de coerência, criatividade e realismo que aproxima a produção algorítmica da qualidade humana. Esta evolução tecnológica conduziu à incorporação generalizada de IA generativa nas plataformas de marketing, com muitas ferramentas (por exemplo, CRMs, email marketing e sistemas de CMS) a integrarem copilotos baseados em IA, reduzindo a curva de aprendizagem e democratizando o acesso a capacidades avançadas (Hubspot, 2025). Segundo dados de 2025, cerca de 89% dos utilizadores de IA em marketing afirmam que as funcionalidades integradas aumentaram a sua adoção geral da tecnologia (Flatline Agency, 2025). Entre as tendências emergentes mais relevantes destaca-se a ascensão da IA conversacional, com assistentes virtuais que interagem de forma contextual com os consumidores, bem como a personalização algorítmica em tempo real — que permite gerar, por exemplo, vídeos ou ofertas ajustadas ao perfil de cada utilizador no momento da interação (Santos & Ribeiro, 2024). Paralelamente, a integração da IA generativa nos motores de busca (como o Search Generative Experience da Google, lançado em 2023)

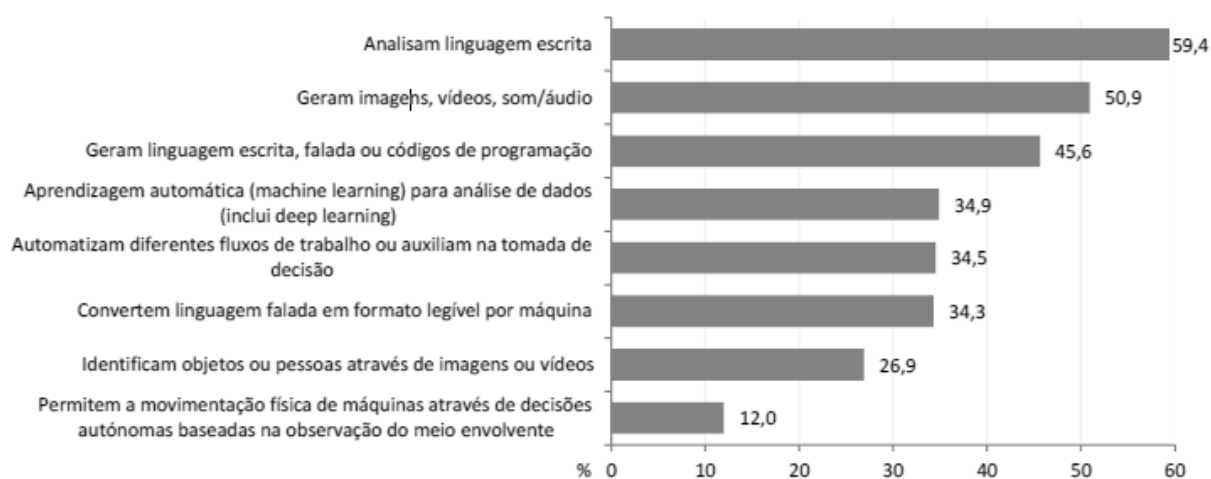
está a alterar profundamente as estratégias de SEO e publicidade, reforçando a necessidade de adaptação contínua por parte das equipas de marketing digital (Marketing Insider, 2024). Esta agilidade estratégica reforça a competitividade e permite um alinhamento mais fino entre mensagem, público e contexto.

A capacidade analítica da IA tem impacto direto nos resultados das empresas. Tecnologias de *machine learning* conseguem identificar padrões ocultos, prever comportamentos futuros e sugerir otimizações que seriam impossíveis através da análise humana tradicional. Wirth (2018) sublinha que a análise avançada suportada por IA permite identificar padrões de comportamento em tempo real, tornando possível ajustar campanhas, prever picos de interesse e evitar alocações ineficientes de orçamento publicitário. Os ganhos traduzem-se em melhorias em métricas como taxa de conversão, *engagement* e retorno do investimento (ROI). Além disso, Mele, Russo e Colurcio (2019) argumentam que a utilização da IA não só melhora o desempenho das campanhas, como reforça a qualidade da experiência do cliente. Ao proporcionar interações mais consistentes, rápidas e personalizadas, a IA aumenta a satisfação e a fidelização, contribuindo para o crescimento do *lifetime value* dos consumidores. Um cliente que recebe recomendações relevantes, respostas rápidas e conteúdos ajustados às suas preferências tende a manter relações mais duradouras com a marca (Mele, Russo & Colurcio, 2019). A IA não atua isoladamente — integra-se num ecossistema digital mais amplo, composto por *big data*, automação, plataformas analíticas, sistemas de CRM inteligente e algoritmos de recomendação (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021). A combinação destas tecnologias cria um marketing orientado para a antecipação e para a decisão inteligente, no qual as marcas não reagem apenas ao comportamento do consumidor, mas conseguem prever, influenciar e personalizar a sua experiência de forma contínua (Rust, 2024). Este ambiente reforça a importância da IA como motor estratégico das organizações e cria condições para a reconfiguração interna dos departamentos de marketing, que passam a exigir novas competências, novos modelos

de colaboração e maior integração com áreas como tecnologia, dados e inovação (Feuerriegel et al., 2024).

A evolução da inteligência artificial trouxe um conjunto alargado de aplicações práticas que podem ser integradas no marketing das organizações, independentemente da sua dimensão ou maturidade digital. Se inicialmente estas tecnologias eram vistas como recursos exclusivos de grandes empresas com capacidade de investimento significativo, a literatura recente demonstra que as soluções disponíveis em 2024 e 2025 tornaram a IA mais acessível, escalável e adaptável, permitindo que pequenas e médias empresas e microempresas beneficiem igualmente dos seus impactos (Fernandes & Costa, 2024). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2025), no estudo realizado entre empresas, a aplicação mais comum é a análise de linguagem escrita, utilizada por 59,4%, seguindo-se a geração de imagens, vídeos, som/áudio (50,9%) e a geração de linguagem escrita, falada ou de códigos de programação (45,6%). Quanto às áreas de aplicação destas tecnologias, destacam-se a organização de processos administrativos do negócio ou de gestão da empresa (40,8%) e o marketing ou vendas (36,9%).

Figura 1 - Empresas que utilizam tecnologias de inteligência artificial por tipo de tecnologia (2025)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2025).

As percentagens referem-se à proporção de empresas que adotam cada tipo de aplicação de IA, sendo possível que uma mesma organização utilize a tecnologia de IA

em várias funções. Este gráfico reflete a natureza multifacetada da IA, com adoção simultânea em diversas áreas.

A democratização de plataformas permitiu que gestores de marketing adotassem ferramentas avançadas para criação de conteúdos, automação, personalização, gestão de leads, análise preditiva e otimização de campanhas, sem necessidade de equipas especializadas em programação ou ciência de dados (Fernandes & Costa, 2024).

Uma das áreas mais transformadas pela IA é a criação de conteúdos personalizados em larga escala. Ferramentas como Jasper, Copy.ai ou Writer.com utilizam modelos de linguagem avançados para gerar textos otimizados para blogs, redes sociais, emails e anúncios, reduzindo drasticamente o tempo de produção criativa (Martins & Oliveira, 2024). Estes sistemas permitem gerar variações de *copy* adaptadas a diferentes segmentos, plataformas e objetivos, garantindo consistência da marca e aumentando a relevância percebida pelo utilizador. Do mesmo modo, soluções de criação de imagens generativas, como Midjourney ou Adobe Firefly, possibilitam a produção de elementos visuais ajustados ao contexto de cada campanha, tornando o processo criativo mais rápido, económico e flexível. Outra aplicação crescente encontra-se na automação inteligente de campanhas, através de plataformas como HubSpot, Mailchimp, Zoho CRM ou Salesforce Marketing Cloud. Estas ferramentas utilizam IA para analisar o comportamento dos leads, definir o momento ideal para cada comunicação, ajustar conteúdos automaticamente e distribuir mensagens em múltiplos canais com base na probabilidade de conversão. A automação suportada por IA pode aumentar até 30% a eficiência das campanhas e reduzir o ciclo de conversão de leads em mais de 20% (Rodrigues & Matos, 2025). Esta capacidade de orquestrar interações permite às empresas escalar o relacionamento com clientes de forma personalizada, sem aumentar proporcionalmente os recursos humanos dedicados. A personalização em tempo real constitui outra área de forte impacto. Ferramentas como Personyze, Dynamic Yield ou Optimizely utilizam algoritmos que analisam em segundos o

comportamento do utilizador no site ou aplicação, modificando automaticamente páginas, *banners*, recomendações de produtos e ofertas. Esta abordagem — conhecida como personalização 1:1 adaptativa — é apontada como uma das tendências mais relevantes da década, uma vez que melhora significativamente métricas como tempo no site, taxa de clique e conversão (Santos & Ribeiro, 2024). A aplicação de sistemas de recomendação semelhantes aos usados por Amazon e Netflix tornou-se agora acessível a empresas de comércio eletrónico de menor escala, permitindo-lhes competir com *players* maiores (Fernandes & Costa, 2024).

No campo da publicidade digital, a IA desempenha um papel estratégico, otimizando criativos, audiências e orçamentos. Plataformas como AdCreative.ai, Meta Advantage+ ou Google Performance Max utilizam modelos generativos e algoritmos de aprendizagem automática para identificar automaticamente os elementos visuais mais eficazes, testar múltiplas variáveis e ajustar investimentos em tempo real. Estas ferramentas permitem executar testes A/B em larga escala, otimizar *copywriting* e visuais com base em desempenho anterior, e alocar orçamentos de forma dinâmica para maximizar retorno. Segundo Delgado e Ferreira (2024), a utilização de IA em campanhas publicitárias pode aumentar em até 28% o retorno sobre o investimento publicitário (ROAS) e reduzir em 22% os custos por aquisição (CPA), especialmente em campanhas multicanal otimizadas com aprendizagem contínua.

A análise preditiva é outra dimensão crucial, permitindo antecipar comportamentos, necessidades e riscos. Plataformas como Google Analytics 4, Klaviyo ou ActiveCampaign utilizam IA para prever abandono, intenção de compra ou probabilidade de recompra, apoiando gestores na definição de ações proativas (Delgado & Ferreira, 2024). Aplicações de *predictive scoring* ajudam as empresas a identificar quais leads têm maior potencial, melhorando a priorização de esforços comerciais (Rodrigues & Matos, 2025). Estas capacidades permitem decisões mais informadas e reduzem a

dependência de métricas passadas, promovendo um marketing mais orientado para o futuro (Thompson & Vieira, 2025).

A adoção destas soluções não depende exclusivamente da dimensão ou maturidade tecnológica das empresas, mas da capacidade de alinhar as ferramentas com objetivos claros, garantir a qualidade dos dados e promover uma cultura de experimentação e aprendizagem contínua (McKinsey & Company, 2025). O uso responsável da IA — equilibrando personalização, privacidade e valor para o cliente — torna-se essencial para assegurar que estas tecnologias reforçam a confiança e geram resultados sustentáveis no longo prazo (Nguyen & Collins, 2024).

1.4 O impacto da IA nas estratégias de marketing e nos resultados

A inteligência artificial está a transformar não apenas as ferramentas e processos de marketing, mas também a forma como as estratégias são concebidas, implementadas e avaliadas. A IA permite decisões mais rápidas, precisas e orientadas por dados, impactando diretamente indicadores como taxa de conversão, *engagement*, valor do ciclo de vida do cliente (*customer lifetime value*), retenção e retorno do investimento em marketing (ROI) (Rust, 2024). Segundo Li e Papadopoulos (2024), a IA altera profundamente a formulação estratégica, ao permitir que as empresas combinem análises preditivas com a personalização em tempo real, resultando em campanhas ajustadas continuamente às necessidades do consumidor. Esta capacidade de adaptação dinâmica reforça a precisão da segmentação, melhora a relevância das comunicações e contribui para o aumento das taxas de conversão. Souza, Richter e Lambert (2025) demonstram que empresas que utilizam algoritmos de aprendizagem automática registam melhorias em média de 20% a 35% nas taxas de resposta e reduções significativas no custo por aquisição.

Adicionalmente, Zhang, Kumar e Casais (2025) evidenciam que a IA contribui para a eficácia das estratégias omnicanal, ao integrar dados provenientes de diferentes pontos de contacto. Assim, algoritmos de recomendação e modelos preditivos permitem prever

a probabilidade de compra, ajustar preços dinamicamente e sugerir conteúdos adequados ao estágio em que o cliente se encontra. Zhang, Kumar e Casais (2025) destacam que marcas que adotam IA em estratégias omnicanal apresentam aumentos médios de até 40% no *engagement* e 25% na repetição de compra. Estes resultados demonstram que a IA reforça o alinhamento entre canais e maximiza a coerência da experiência do consumidor.

Já o estudo conduzido por Hernandez e Miller (2024) demonstra que a IA generativa aumenta significativamente a eficiência criativa e o desempenho das campanhas digitais. Ao testar diferentes variantes criativas geradas por IA — desde títulos e imagens até chamadas para ação (*call to action*) — as empresas conseguem identificar, em poucos minutos, as combinações que geram melhores resultados. Os autores referem que campanhas otimizadas com IA generativa apresentam melhorias consistentes no CTR (*click-through rate*) e no retorno do investimento (ROI), refletindo um impacto direto na performance das marcas. Por sua vez, Thompson e Vieira (2025) mostram que a IA contribui para a melhoria do *customer lifetime value*, dado que algoritmos preditivos conseguem antecipar comportamentos como abandono, necessidade de recompra ou momentos de maior propensão à conversão. Com base nesta antecipação, as empresas ajustam campanhas e ofertas personalizadas, melhorando a retenção e reduzindo o *churn*. As empresas que utilizam IA em modelos de fidelização apresentam aumentos entre 15% e 28% no valor de vida útil dos clientes, confirmando que a IA tem impacto real nos resultados financeiros (Thompson & Vieira, 2025).

A IA também contribui para acelerar o tempo entre a concepção e a execução de estratégias. Segundo o relatório de Nguyen e Collins (2024), que analisou 120 empresas europeias que adotaram IA na automatização de campanhas, o tempo médio para implementação estratégica reduziu-se em 45%, permitindo uma resposta mais rápida às tendências de mercado e um aumento da competitividade. A agilidade estratégica tornou-se um dos principais benefícios identificados pelos gestores.

Por outro lado, Souza, Richter e Lambert (2025) destacam que a IA aumenta a precisão das métricas de desempenho. Os sistemas de *machine learning* permitem identificar padrões de comportamento que humanos dificilmente conseguiriam detetar, melhorando previsões e decisões relacionadas com alocação orçamental. As empresas analisadas pelos autores registaram melhorias na eficiência do investimento em marketing entre 18% e 32%, resultado da otimização contínua baseada em dados.

A IA tem um impacto profundo e mensurável nas estratégias e resultados de marketing. A tecnologia reforça a precisão, a personalização, a agilidade e a eficiência das campanhas, enquanto melhora indicadores-chave como conversão, *engagement*, retenção e retorno do investimento. Estes resultados demonstram que a IA não atua apenas como ferramenta operacional, mas como motor estratégico, influenciando diretamente o desempenho organizacional. A sua adoção cria vantagens competitivas tangíveis e contribui para o reposicionamento dos departamentos de marketing como áreas mais analíticas, preditivas e orientadas para resultados.

1.5 Impacto organizacional e principais desafios

A integração da inteligência artificial no marketing não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas também implica uma transformação profunda ao nível das equipas, processos, cultura organizacional e modelos de trabalho (Rust, 2024). Embora os benefícios associados à IA sejam amplamente reconhecidos — como automação, personalização, eficiência e capacidade preditiva — a literatura evidencia que a implementação desta tecnologia levanta múltiplos desafios que condicionam a forma como os departamentos de marketing se estruturam e operam.

Um dos principais desafios levantados pela literatura diz respeito às questões éticas e de transparência. Bins (2018) alerta para o facto de muitos modelos de IA serem treinados com dados históricos que podem conter vieses implícitos, resultando em discriminação, desigualdade ou decisões enviesadas. No contexto do marketing, este problema torna-se particularmente crítico, já que algoritmos de segmentação, *scoring*

ou personalização podem reforçar estereótipos ou excluir determinados perfis de consumidores. À medida que as organizações delegam mais decisões aos algoritmos, aumenta a necessidade de mecanismos de auditoria e supervisão humana para garantir transparência e equidade.

Outro desafio amplamente documentado é o custo associado à adoção de IA. Brynjolfsson e McAfee (2014) destacam que, apesar da democratização gradual destas tecnologias, a sua implementação — especialmente quando envolve IA generativa, automação avançada ou integração com sistemas internos — pode ser onerosa para pequenas e médias empresas. Estes custos não dizem apenas respeito à tecnologia, mas também à necessidade de atualização de sistemas, contratação de especialistas e capacitação das equipas. Para muitas organizações, esta barreira financeira retarda a adoção plena da IA, limitando o seu potencial transformador.

Associado ao custo, surge o tema da regulamentação e privacidade, outro ponto crucial na literatura. Wirth (2018) refere que a produção automática de conteúdos e a utilização de grandes volumes de dados levantam questões relacionadas com direitos de autor, proteção de dados e conformidade com normas legais. No marketing, onde dados pessoais são essenciais para a personalização e segmentação, a implementação da IA deve ser acompanhada de políticas robustas de governança e conformidade, sob pena de violar regulamentações como o RGPD (Regime Geral sobre a Proteção de Dados), lei que vigora desde 25 de maio de 2018, que regula a forma como as empresas e organizações, recolhem, tratam e armazenam os dados pessoais. Isto reforça a necessidade de equipas de marketing não apenas tecnicamente competentes, mas também alfabetizadas em questões legais e éticas.

Contudo, um dos desafios mais referidos pelos autores é a resistência à mudança. Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que o impacto da IA no emprego é frequentemente percebido como uma ameaça, sobretudo em funções criativas ou operacionais. No marketing, colaboradores podem temer que ferramentas generativas

substituam parte do seu trabalho ou reduzam a necessidade de criatividade humana. Esta resistência manifesta-se frequentemente em atrasos na adoção tecnológica, falta de confiança nos sistemas e baixa propensão para experimentar novas abordagens. A cultura organizacional é, por isso, um fator determinante para o sucesso da integração da IA.

Para além da resistência, a literatura destaca a falta de competências técnicas como uma barreira crítica. Huang e Rust (2021) sublinham que a IA não é apenas uma ferramenta a ser utilizada — é um novo paradigma que exige conhecimentos em análise de dados, literacia digital, interpretação algorítmica e pensamento crítico. Muitos departamentos de marketing enfrentam lacunas de competências, tanto ao nível técnico como ao nível estratégico, dificultando a integração plena da tecnologia e gerando dependência excessiva de departamentos de TI ou fornecedores externos (Huang & Rust, 2021).

Assim, a adoção da IA acarreta um conjunto de desafios estruturais que têm impacto direto na configuração dos departamentos de marketing. Flatine Agency (2025) refere explicitamente que a IA obriga os departamentos a repensarem a sua estrutura interna, incorporando novas funções como:

- especialistas em automação de marketing;
- analistas de dados e business *intelligence*;
- gestores de IA generativa;
- engenheiros de *prompts*;
- especialistas em CRM inteligente;
- designers de experiências omnicanal baseadas em IA.

A introdução destas novas funções altera a forma como as equipas se organizam, promovendo uma maior integração entre áreas tradicionalmente separadas, como

criatividade, análise, TI e estratégia. Estudos recentes (por exemplo, Kumar, Sharma & Li, 2025; Peterson, 2024) defendem que o marketing está a transitar de uma função predominantemente comunicacional para uma função híbrida, sustentada em ciência de dados, psicologia, tecnologia e criatividade. Esta transdisciplinaridade implica equipas mais interligadas, *workflows* colaborativos e uma redefinição dos papéis tradicionais.

Paralelamente, a IA está a impactar os processos internos, substituindo tarefas repetitivas e operacionais por rotinas automatizadas, enquanto potencia o foco em atividades de maior valor acrescentado, como estratégia, inovação e curadoria criativa. Tal como refere Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o marketing baseado em IA permite uma personalização profunda, automação de processos criativos, análise preditiva e otimização contínua de resultados. Esta mudança de paradigma exige que as equipas mudem o seu foco: menos execução manual, mais supervisão inteligente; menos criação mecânica, mais criatividade estratégica.

A adoção eficaz da inteligência artificial no marketing exige não apenas novas tecnologias, mas uma reconfiguração organizacional estratégica, baseada em modelos de maturidade tecnológica e transformação cultural. McKinsey e Company (2025) propõem um modelo de seis dimensões para avaliar a prontidão das organizações na implementação de IA: estratégia, talento, modelo operacional, dados, tecnologia e adoção em escala. McKinsey e Company (2025) sublinha que, para além da adoção técnica, a capacidade de alinhar cultura, processos e competências tem impacto direto na captura de valor da IA.

Boston Consulting Group (2024) identificou seis práticas críticas nas organizações líderes em marketing com IA: visão integrada do cliente, experimentação ágil, personalização em tempo real, otimização algorítmica de investimentos, utilização de IA ao longo de todo o ciclo criativo e investimento estruturado em literacia digital das equipas. Estas empresas não apenas integraram ferramentas, mas também

redesenham fluxos de trabalho e cadeias de decisão para maximizar a colaboração entre humanos e algoritmos (Rodrigues & Almeida, 2024).

Outro aspecto relevante prende-se com os modelos de maturidade digital e cultural. HubSpot (2025) descreve uma progressão de cinco fases na integração de IA em marketing: 1) Experimentação individual, 2) Adoção departamental, 3) Integração com processos, 4) Otimização estratégica, e 5) Transformação estrutural. Cada fase exige diferentes níveis de competências, confiança e governação. Contudo, embora 97% das empresas afirmem investir em IA, apenas 51% dos colaboradores se sentem confortáveis a utilizá-la (HubSpot, 2025). Esta assimetria reforça a importância da formação contínua, da clarificação de papéis e da promoção de uma cultura de confiança na IA.

A reconfiguração passa também pela emergência de novos perfis profissionais híbridos, como estratégias de IA em marketing, engenheiros de *prompt*, ou analistas criativos com literacia em dados. Estes profissionais atuam na fronteira entre criatividade, tecnologia e análise estratégica, permitindo que as equipas sejam mais adaptáveis e colaborativas (Hernandez & Miller (2024). Segundo Dörner e Trillitzsch (2024), o sucesso da IA em marketing depende mais da articulação entre competências humanas e capacidades algorítmicas do que da tecnologia isolada — ou seja, de uma inteligência aumentada organizacional.

Neste enquadramento, os departamentos de marketing enfrentam o desafio de combinar três dimensões críticas: adoção tecnológica eficaz, desenvolvimento de talento e transformação cultural. As organizações que conseguem articular estas dimensões têm maior probabilidade de traduzir o potencial da IA em vantagem competitiva real e sustentável (Boston Consulting Group, 2024).

Todavia, estes avanços coexistem com desafios substantivos, desde temas éticos até questões legais, passando por mudanças culturais e receios de substituição laboral. No

centro desta tensão encontra-se a necessidade de repensar a gestão interna do marketing, definindo políticas claras sobre o uso da IA, mecanismos de validação de *outputs* gerados por algoritmos e planos de capacitação contínua para os colaboradores. Sem estas adaptações, a IA pode criar dependências perigosas ou gerar resultados inconsistentes com a identidade da marca (Peterson, 2024).

Embora a IA ofereça benefícios substanciais ao marketing — desde automação à personalização e melhoria de métricas de desempenho — também coloca desafios significativos relacionados com ética, privacidade, competências, resistência organizacional e investimento financeiro. Mais do que uma ferramenta, a IA representa um agente de mudança estrutural, forçando os departamentos de marketing a reorganizarem funções, redefinirem processos e adotarem modelos de trabalho mais flexíveis, colaborativos e orientados por dados. É precisamente neste contexto que ganha relevância analisar de que forma a IA está a reconfigurar os departamentos de marketing nas organizações modernas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

2 METODOLOGIA

2.1 Objetivo e Justificação da Metodologia

Este estudo tem como propósito compreender de que forma a adoção de Inteligência Artificial está a reconfigurar os departamentos de marketing, transitando de uma visão de automação operacional para um papel estratégico. Tendo em conta a natureza exploratória e aplicada do estudo, definem-se três objetivos gerais, cada um deles desdobrado em objetivos específicos que orientaram a construção do guião de entrevistas, a análise dos dados e a discussão dos resultados.

O primeiro objetivo geral consiste em analisar o nível de adoção da IA nos departamentos de marketing, procurando compreender o grau de maturidade digital das organizações e as diferentes formas de integração desta tecnologia. Para isso, estabelecem-se dois objetivos específicos: Identificar as principais ferramentas e soluções baseadas em IA atualmente utilizadas no marketing, nomeadamente em funções como criação de conteúdos, automação de processos, análise de dados ou personalização de campanhas e caracterizar os diferentes perfis de adoção da IA nas organizações, tendo em conta fatores como o setor de atividade, a estrutura de dados, a cultura digital e a intencionalidade estratégica.

O segundo objetivo geral visa investigar o impacto da IA nas práticas, estratégias e resultados de marketing. Este eixo analítico parte da premissa de que a IA não se limita a otimizar tarefas operacionais, podendo ter efeitos estruturais nas abordagens de mercado adotadas pelas empresas. Neste sentido, os objetivos específicos são: Avaliar o impacto da IA em métricas-chave de desempenho, como a taxa de conversão, o *engagement*, o retorno do investimento (ROI) e o valor do ciclo de vida do cliente (CLV) e compreender o papel da IA na tomada de decisão estratégica e na definição de abordagens mais personalizadas e orientadas por dados.

Por fim, o terceiro objetivo geral consiste em explorar os principais desafios e barreiras organizacionais associados à implementação da IA no marketing. Reconhecendo que a adoção tecnológica não ocorre em vazio, mas em contextos humanos e estruturais específicos, este objetivo é detalhado nos seguintes pontos: Identificar obstáculos internos à adoção da IA, como a resistência à mudança, défices de literacia tecnológica, sobrecarga de tarefas ou ausência de infraestrutura de dados e analisar as implicações da IA para as equipas de marketing, incluindo a emergência de novos perfis profissionais, a necessidade de requalificação, os impactos na cultura organizacional e os modelos de colaboração com outras áreas (como TI, dados ou inovação).

Dada a natureza exploratória desta questão e a necessidade de compreender fenómenos complexos em profundidade, optou-se por uma abordagem de investigação qualitativa. Uma metodologia qualitativa permite captar nuances e perspetivas humanas detalhadas sobre mudanças organizacionais, algo dificilmente alcançável por métodos quantitativos. Assim, privilegia-se a profundidade em detrimento da amplitude, visando-se insights ricos sobre experiências, perceções e contextos dos profissionais de marketing face à IA (Denzin & Lincoln, 2018).

A opção por uma abordagem qualitativa alinha-se com um paradigma interpretativo, no qual se assume que a realidade é construída socialmente e que múltiplas perspetivas devem ser consideradas. Justifica-se a adoção desta abordagem pelo carácter emergente e ainda pouco sistematizado do tema em análise — a integração da inteligência artificial na estratégia de marketing — o que requer uma investigação centrada na exploração profunda e contextual dos fenómenos, em detrimento de métodos orientados para quantificação. Estudos qualitativos de natureza exploratória são especialmente adequados para examinar fenómenos complexos e obter entendimentos detalhados e *human-centered* das motivações e comportamentos em causa (Lim, 2025). Neste caso, pretende-se investigar não apenas *o quê* das mudanças induzidas pela IA, mas *como* e *porquê* essas mudanças ocorrem na dinâmica interna

dos departamentos de marketing – questões de pesquisa de carácter qualitativo por excelência.

A metodologia adotada – qualitativa, exploratória e descritiva – justifica-se por proporcionar um enquadramento flexível e aprofundado para investigar um fenómeno emergente no campo do marketing. Esta escolha permitirá gerar conhecimento contextualizado e teoricamente enriquecido sobre a transformação estratégica impulsionada pela IA, enquanto assegura a adequação metodológica aos objetivos da investigação. Os seguintes pontos detalham a estratégia e os procedimentos adotados, fundamentando cada decisão com suporte na literatura científica recente.

2.2 Tipo de estudo e Recolha de Dados

O desenho de investigação adotado é de natureza qualitativa exploratória e descritiva. Isto significa que o estudo procura, por um lado, explorar um fenómeno pouco estudado – a utilização estratégica da IA em marketing – formulando novas perspetivas e entendimentos; e, por outro, descrever em profundidade as características, dinâmicas e contextos envolvidos nessa transformação. Segundo Yin (2018), um estudo de caso pode servir simultaneamente propósitos exploratórios e descritivos, dado o seu carácter versátil e a capacidade de abranger múltiplos objetivos de pesquisa em simultâneo. No presente trabalho, esta abordagem permite aprofundar o tema (descritivo).

Estrategicamente, optou-se por um estudo de caso múltiplo. Cada caso corresponde, essencialmente, a uma organização (ou departamento de marketing) onde a IA está a ser implementada, analisada através das perspetivas fornecidas pelos profissionais entrevistados. O carácter multicaso possibilita a comparação entre contextos distintos e aumenta a robustez das conclusões por replicação teórica entre casos. Esta estratégia segue as recomendações de autores clássicos da metodologia qualitativa: Yin (2018) enfatiza a importância de delineamentos rigorosos e protocolos claros na investigação por estudo de caso; em contrapartida, Stake (1995) defende uma abordagem mais interpretativa e flexível, privilegiando a profundidade e a compreensão holística de cada

caso individual; por sua vez, Eisenhardt (1989) destaca o potencial do estudo de caso múltiplo para a construção de teoria emergente, através da comparação sistemática entre casos e da identificação de padrões transversais. Ao conjugar estas perspetivas, o presente trabalho estrutura-se metodologicamente de forma a garantir rigor sem perder a abertura à descoberta.

Importa salientar que o estudo assume um carácter descritivo na medida em que busca retratar detalhadamente “como” os departamentos de marketing estão a mudar com a IA (processos, estruturas, competências), e exploratório pois procura também compreender “porquê” e em que circunstâncias essas mudanças ocorrem, num domínio ainda pouco teorizado. Esta combinação é considerada apropriada em pesquisa de gestão e negócios, já que fenómenos organizacionais complexos muitas vezes exigem abordagens que descrevam a realidade enquanto abrem caminho para novas teorizações. Em suma, a estratégia metodológica pode ser definida como um estudo qualitativo, exploratório-descritivo, do tipo multicaso, assentando numa lógica indutiva. Esta estratégia permitirá obter um retrato aprofundado e comparativo das iniciativas de IA em marketing, contribuindo simultaneamente para a elaboração de insights teóricos sobre o fenómeno em análise.

Para alcançar os objetivos delineados nesta investigação, recorreram-se a duas técnicas principais de recolha de dados: (1) a revisão da literatura científica e (2) entrevistas em profundidade com profissionais da área de marketing. Esta combinação enquadra-se numa abordagem qualitativa combinada, cuja finalidade é articular fundamentos teóricos recentes com evidência empírica relevante, promovendo uma compreensão crítica e contextualizada do fenómeno. A revisão da literatura permitiu mapear o estado da arte e identificar lacunas conceptuais, enquanto as entrevistas aprofundaram as práticas, perceções e desafios enfrentados por profissionais diretamente envolvidos na adoção de inteligência artificial nos departamentos de marketing.

A revisão da literatura constituiu a primeira etapa do processo e teve como propósito duplo: por um lado, fornecer um enquadramento teórico sobre a evolução do marketing e o papel emergente da inteligência artificial; por outro, identificar lacunas de investigação e tendências recentes capazes de informar a construção do guião de entrevista e orientar as questões empíricas. Foram consultadas fontes académicas, relatórios de organismos especializados e estudos setoriais de referência, privilegiando publicações entre 2020 e 2025. Esta revisão incidiu especialmente sobre as áreas da transformação digital, IA aplicada ao marketing, reconfiguração, organizacional e desafios éticos e operacionais da adoção tecnológica. Como referem Snyder (2019) e Lim (2024), uma revisão integrativa estruturada permite não apenas sintetizar o estado da arte, como também gerar fundamentos para a construção conceptual do trabalho empírico e assegurar a sua pertinência académica.

A principal técnica de recolha de dados primários consistiu em entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais de marketing. As entrevistas foram escolhidas por permitirem aceder diretamente às experiências, opiniões e práticas dos agentes no terreno, utilizando as suas próprias palavras e narrativas. No contexto do marketing, as entrevistas individuais em profundidade proporcionam uma visão pessoal sobre o problema em estudo e libertam a expressão do entrevistado da influência de dinâmicas de grupo. Cada entrevista seguiu um guião previamente definido de perguntas abertas, tendo, contudo, espaço para explorações adicionais conforme as respostas do entrevistado – característica da abordagem semiestruturada. As entrevistas foram por videoconferência (consoante a disponibilidade e localização dos participantes), com duração média entre 30 a 40 minutos. Com autorização prévia, as conversas foram gravadas em áudio/vídeo para posterior transcrição integral, assegurando um registo fiel dos depoimentos. Esta técnica permitiu recolher dados qualitativos ricos, capturando exemplos concretos da adoção de IA, perceções sobre mudanças estratégicas e culturais, bem como os desafios sentidos no dia-a-dia pelos

profissionais. A escolha de entrevistar profissionais experientes e envolvidos diretamente em iniciativas de IA no marketing garantiu que a informação recolhida fosse relevante e fundamentada na prática. Além disso, a realização de entrevistas em profundidade permitiu adaptar a sequência e formulação das questões conforme necessário, aproveitando a expertise de cada participante e aprofundando tópicos emergentes durante a conversa.

O guião de entrevista semiestruturado foi elaborado especificamente para este estudo. O guião serviu como roteiro flexível para as entrevistas em profundidade, garantindo que todos os tópicos relevantes fossem abordados com cada participante, enquanto permitiu a cada entrevistado liberdade para explorar as questões conforme a sua experiência. A construção do guião baseou-se nas temáticas emergentes da revisão de literatura e nas perguntas de investigação delineadas, assegurando assim validade de conteúdo – isto é, uma correspondência clara entre o que se pretende investigar e as perguntas formuladas.

Estruturalmente, o guião de entrevista organizou-se em três partes principais:

- Introdução e contexto: Perguntas iniciais destinadas a quebrar o gelo e situar o perfil do entrevistado e da organização. Por exemplo, pediu-se ao participante para apresentar brevemente a empresa e a sua função no departamento de marketing, recolhendo informação sobre a estrutura da equipa, mercados de atuação e eventuais iniciativas de transformação digital em curso. Esta contextualização inicial permitiu calibrar as perguntas seguintes à realidade específica de cada entrevistado.
- Uso da IA no departamento de marketing: conjunto de questões centrais cobrindo a adoção e aplicações da IA. Indagou-se qual a estratégia da organização na adoção de ferramentas de IA no marketing, explorando-se quando e como começaram a incorporar IA nas atividades de marketing e com

que objetivos. Em seguida, perguntaram-se as principais aplicações práticas da IA no marketing atual do participante (por ex., automatização de campanhas, personalização, análise preditiva, chatbots, etc.) e que impactos concretos foram observados ao nível do desempenho ou eficiência do marketing. Adicionalmente, investigaram-se os motivos e drivers que levaram à adoção dessas tecnologias (pressão competitiva, busca de eficiência, inovação, etc.), bem como eventuais alterações na estrutura do departamento ou nas funções da equipa decorrentes da introdução da IA (novos perfis contratados, necessidade de novas competências, reorganização de tarefas).

- Desafios e futuro: por fim, o guião abordou os principais desafios e barreiras encontrados na adoção da IA em marketing – por exemplo, resistência da equipa, falta de formação, limitações tecnológicas, questões éticas – e como foram ou estão a ser ultrapassados. Solicitou-se também aos entrevistados uma reflexão sobre perspetivas futuras, perguntando como antevêm a evolução do papel da IA no departamento de marketing e na sua organização, e que estratégias planeiam adotar para maximizar benefícios e mitigar riscos. Esta parte final permitiu captar a visão estratégica dos profissionais sobre tendências e orientações futuras, enriquecendo a análise com insights prospetivos.

O guião foi concebido num formato semiestruturado, ou seja, incluía perguntas abertas definidas antecipadamente, mas a ordem e formulação exata podiam adaptar-se consoante o fluxo natural da conversa. Esta abordagem de semi-diretividade segue as boas práticas de entrevistas qualitativas: os territórios a explorar estavam delimitados, mas dava-se liberdade ao entrevistado para delinear o percurso das suas respostas. Desta forma, garantiu-se um equilíbrio entre a comparabilidade das entrevistas (todos os participantes abordaram os mesmos temas-chave) e a flexibilidade para aprofundar tópicos específicos relevantes em cada caso. Por exemplo, se um entrevistado mencionasse espontaneamente um caso de uso interessante de IA não previsto no

guião, o entrevistador encorajava-o a desenvolver o tema, incorporando essa informação adicional. Inversamente, caso o entrevistado não tivesse experiência numa sub-área (p. ex. IA para atendimento ao cliente), essa parte do guião era ajustada ou omitida, evitando-se perguntas irrelevantes.

Para assegurar a qualidade do instrumento, o guião de entrevista foi submetido a uma pré-avaliação, testando-se informalmente com um profissional de perfil semelhante (não incluído na amostra final), o que permitiu aprimorar a clareza das perguntas e a sua sequência lógica. Este passo contribuiu para reforçar a inteligibilidade do guião e aferir a duração aproximada da entrevista, garantindo que seria exequível dentro do tempo previsto. Adicionalmente, durante as entrevistas reais, adotou-se uma postura flexível e de escuta ativa, fazendo-se perguntas de seguimento (*probes*) sempre que necessário para clarificar ou detalhar as respostas dos participantes. Segundo Kvale e Brinkmann (2015), um bom guião funciona como uma “*estrada guia*” que orienta a conversa sem a restringir excessivamente – princípio que norteou toda a condução das entrevistas. No conjunto, o instrumento de recolha revelou-se eficaz em obter dos entrevistados narrativas ricas e focadas nos objetivos do estudo, fornecendo assim a matéria-prima necessária para a análise qualitativa posterior.

Esta combinação de dados primários (entrevistas) e dados secundários (documentos, literatura de casos) insere-se numa abordagem multimétodo que, segundo Yin (2018), reforça a credibilidade das conclusões pela convergência de evidências de fontes distintas.

2.3 Amostra

A amostra deste estudo empírico é composta por cinco entrevistas em profundidade, realizadas com profissionais diretamente envolvidos na gestão de marketing e na implementação de soluções de Inteligência Artificial (IA) em contextos organizacionais distintos. Estes participantes foram selecionados com base em critérios de experiência

profissional relevante, responsabilidade funcional nos departamentos de marketing e nível de exposição à adoção de tecnologias baseadas em IA.

Para garantir o anonimato dos entrevistados, cada um foi identificado por uma letra (A a E), mantendo-se a ordem cronológica da realização das entrevistas:

- Entrevistado A: Diretor de Marketing/ *Head of Digital*, na área de retalho alimentar, sendo responsável pela estratégia e integração de IA no departamento de marketing;
- Entrevistado B: Responsável de marketing de um macro distribuidor de lubrificantes em Portugal;
- Entrevistado C: Diretor de Marketing numa empresa de saúde capilar, com atuação em Portugal, Suíça e França;
- Entrevistado D: Diretor de Marketing de uma empresa de tecnologia especializada em *software* omnicanal, em Portugal, Brasil e Espanha;
- Entrevistado E: Diretor de marketing estratégico numa empresa tecnológica de gestão de *facility management*;

As empresas representadas atuam em setores distintos (tecnologia, serviços, retalho alimentar, saúde), o que permite uma análise comparativa transversal e enriquece a diversidade da amostra. Esta variação intencional teve como objetivo captar diferentes níveis de maturidade digital, escalas de adoção de IA e contextos organizacionais — garantindo assim variedade de perspetivas sobre os impactos, práticas e desafios analisados.

Esta amostra, ainda que limitada em número, por serem 5, revela-se adequada ao propósito do estudo e metodologicamente consistente com o enquadramento qualitativo adotado. A profundidade das entrevistas, aliada à diversidade dos contextos organizacionais representados, permitiu aceder a perspetivas diferenciadas e relevantes sobre a adoção da IA nos departamentos de marketing. Em vez de procurar

representatividade estatística, esta investigação visa compreender como e porquê a tecnologia está a ser aplicada, que desafios são enfrentados e que efeitos são observados em contextos reais — objetivos mais bem alcançados por abordagens intensivas do que extensivas (Stake, 1995; Lim, 2025).

Além disso, o critério da saturação teórica foi atingido, dado que os últimos entrevistados não trouxeram categorias analíticas novas, mas sim aprofundaram e confirmaram os temas recorrentes já identificados. Este facto reforça a suficiência da amostra para o tipo de análise proposta, conforme defendido na literatura sobre investigação qualitativa aplicada em ciências sociais e de gestão (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989).

Finalmente, o equilíbrio entre variedade de setores e a exposição prática à IA garante que a informação recolhida tem valor interpretativo robusto, sendo capaz de sustentar inferências relevantes, não generalizáveis no sentido estatístico, mas que podem ser úteis para gestores e profissionais que enfrentam desafios semelhantes nos seus contextos. Neste sentido, a amostra cumpre plenamente a sua função científica e prática no âmbito de um estudo de natureza exploratória.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os principais resultados da investigação foram obtidos com base na análise das entrevistas em profundidade realizadas com profissionais da área do marketing com responsabilidade na adoção e gestão de tecnologias de IA. A análise dos dados foi conduzida de forma indutiva, utilizando uma codificação temática manual que permitiu identificar padrões, semelhanças e contrastes relevantes entre os testemunhos recolhidos. Esta abordagem qualitativa permitiu capturar com detalhe a perceção dos entrevistados relativamente à incorporação da IA nos departamentos de marketing, bem como os seus impactos práticos, desafios enfrentados e mudanças organizacionais observadas.

A discussão dos resultados segue uma lógica interpretativa estruturada em três blocos analíticos: os níveis de adoção e as estratégias operacionais observadas nas organizações, as aplicações práticas da IA nos processos de marketing e os impactos efetivos gerados por essa adoção ao nível da produtividade, qualidade, agilidade e desempenho estratégico. Cada secção integra excertos empíricos com enquadramento teórico, cruzando os dados recolhidos com os principais contributos da literatura científica recente.

Este exercício analítico não visa apenas descrever o uso da IA no marketing, mas interpretar de forma crítica como e porque estas tecnologias estão a reconfigurar a prática e estrutura da função de marketing. Ao associar evidência empírica direta a conceitos-chave e autores de referência, este capítulo permite avaliar a coerência entre discurso académico e realidade organizacional, identificar lacunas e contradições, e avançar com implicações práticas e teóricas relevantes para a compreensão do marketing na era algorítmica.

3.1 Níveis de adoção e estratégias operacionais

A análise das entrevistas realizadas revela uma diversidade significativa nas formas como a Inteligência Artificial (IA) tem sido adotada nos departamentos de marketing. Esta heterogeneidade manifesta-se tanto no grau de maturidade digital como na intencionalidade estratégica associada à utilização da tecnologia. A literatura reconhece que a adoção da IA nas organizações raramente é linear, sendo condicionada por fatores como a cultura interna, a estrutura de dados, a capacidade de investimento e o perfil de liderança (Westerman et al., 2021; McKinsey, 2024).

As entrevistas A e C, representando empresas com produtos digitais e elevado nível de maturidade tecnológica, mostram uma incorporação sistémica da IA. Nestes casos, a tecnologia é integrada em múltiplas fases do processo de marketing — desde a análise de concorrência com copilotos internos até à criação de conteúdos gerados por modelos personalizados e segmentação de audiências com base em dados comportamentais. Por exemplo, o entrevistado A afirma que “[...] o copiloto interno gera insights diários sobre performance e concorrência, e os assistentes de escrita ajudam-nos a criar campanhas alinhadas com o histórico de cada segmento”.

Por contraste, em organizações mais tradicionais ou com menor maturidade digital, a IA surge ainda numa lógica tática e pontual, muitas vezes circunscrita à utilização de ferramentas conhecidas como o ChatGPT ou o Gemini para acelerar tarefas operacionais — por exemplo, a criação de textos para redes sociais, emails ou relatórios (Entrevistas D e E). Nestas organizações, a adoção tende a estar associada a iniciativas individuais de membros da equipa e não a uma estratégia integrada da organização. Este padrão revela o que Rust (2024) classifica como “adoção fragmentada”, onde o potencial transformador da IA é limitado pela ausência de uma visão sistémica e de uma infraestrutura de dados consolidada.

Outro fator crítico identificado nas entrevistas foi a intencionalidade estratégica na adoção da IA. Empresas que iniciaram o processo por uma reorganização da sua

arquitetura de dados, definindo processos claros e reconfigurando ferramentas colaborativas “A arrumação da casa foi fundamental para poder avançar com IA de forma eficaz” (Entrevista A), obtiveram ganhos mais evidentes de produtividade e consistência. Isto vai ao encontro de estudos recentes que sublinham que a adoção de IA exige uma base estruturada e interoperável de dados e processos — sem a qual os benefícios da tecnologia permanecem marginais (Feuerriegel et al., 2024; Kotler et al., 2021).

De forma geral, os dados apontam para três perfis de adoção identificáveis:

- utilizadores estratégicos: IA como parte da infraestrutura central do marketing; uso avançado e orientado para decisão;
- Utilizadores operacionais: uso fragmentado e centrado na eficiência de tarefas individuais;
- Empresas em fase de transição: reconhecimento do potencial da IA, mas com barreiras internas ainda não superadas (recursos, resistência cultural, falta de tempo ou literacia tecnológica).

Esta tipologia permite compreender a multiplicidade de caminhos percorridos pelas organizações e reforça a ideia de que a maturidade da adoção da IA está intimamente ligada à capacidade de transformação organizacional — e não apenas à introdução tecnológica.

3.2 Aplicações práticas da IA no marketing

A análise das entrevistas evidencia um panorama diversificado quanto à utilização prática da Inteligência Artificial (IA) nos departamentos de marketing, revelando uma adoção assimétrica, mas em expansão, das capacidades tecnológicas nas organizações. As aplicações identificadas abrangem quatro domínios principais: criação de conteúdos, automação de processos, análise preditiva e suporte à decisão estratégica, confirmando a estrutura conceptual proposta por Huang e Rust (2021) e expandida por Feuerriegel et al. (2024).

As ferramentas baseadas em IA generativa são amplamente utilizadas para acelerar a produção de conteúdos escritos. Ferramentas como ChatGPT, Co-pilot e Gemini foram mencionadas como soluções utilizadas para redigir posts para redes sociais, newsletters, e-mails e até argumentos para campanhas de vídeo (Entrevistas A, B, C, D e E). “As ferramentas também são usadas para gerar conteúdos gráficos, traduzir apresentações e acelerar a prototipagem de ideias” (Entrevista C) destacando que o processo continua dependente da validação humana.

Além da produção textual, foram referidas aplicações no domínio do design e da produção multimídia. O uso de ferramentas como o Heygen (para geração de vídeos a partir de texto ou avatares) e o DALL·E ou Midjourney (para geração de imagens e ilustrações). Estas soluções permitem que equipas com recursos limitados possam desenvolver conteúdos visuais com maior frequência e personalização, contribuindo para a consistência da presença digital da marca sem depender exclusivamente de departamentos criativos ou agências externas.

Outro eixo relevante é o da automação e integração de processos, nomeadamente através da utilização de plataformas como o n8n ou CRMs que já incorporam módulos de IA nativos. Estas ferramentas são utilizadas para automatizar fluxos de nutrição de leads, *scoring* de clientes, personalização de recomendações ou respostas automáticas via *chatbots*. Tais mecanismos não apenas reduzem o trabalho repetitivo como também melhoram a experiência do cliente ao oferecer interações mais rápidas, contextuais e relevantes (Kotler et al., 2021).

Do ponto de vista analítico, são utilizadas aplicações para análise de desempenho de campanhas, monitorização de concorrência e extração de insights de dados não estruturados tais como o Perplexity para pesquisa e o Comet para análise de comentários e atividade da concorrência, para apoio à pesquisa e interpretação de grandes volumes de dados, auxiliando na identificação de tendências de mercado, comportamento do consumidor ou avaliação de posicionamento digital - “Algumas

equipas utilizam o Notebook para estudos de mercado, o Manus para análise de performance, o Genspark para conteúdos e apresentações, o Claude como assistente de tarefas (ex. criar boards no Monday), o Perplexity para pesquisa e o Comet para análise de comentários e atividade da concorrência” (Entrevista A). Este tipo de aplicação contribui para decisões mais informadas e para uma maior agilidade na resposta a variações do mercado.

Importa ainda destacar a aplicação da IA como assistente na fase de planeamento estratégico, com entrevistados a referirem o uso de copilotos baseados em LLMs para acelerar o processo de construção de apresentações, alinhamento de propostas ou brainstormings internos. Em algumas organizações mais avançadas, já se encontram em curso iniciativas para desenvolver modelos de IA internos com dados proprietários, capazes de oferecer sugestões alinhadas com a linguagem, cultura e objetivos estratégicos da empresa.

A análise empírica confirma, assim, que a IA está a ser aplicada numa lógica híbrida, em que a componente algorítmica atua como acelerador e suporte, sem substituir completamente a intervenção humana. Esta visão é congruente com a abordagem defendida por Chatterjee et al. (2021), que sublinham o valor da IA como extensão das capacidades humanas — e não como substituto.

Por fim, os dados apontam para uma tendência de convergência entre criatividade, dados e automação, onde o marketing se reposiciona como uma função cada vez mais técnica, orientada por dados e dependente da capacidade de gerir e supervisionar agentes inteligentes. A diversidade de aplicações identificadas espelha este movimento e confirma que a IA, mesmo quando ainda aplicada de forma parcial, já influencia significativamente a organização e execução das atividades de marketing.

3.3 Impactos observados nos departamentos de marketing

A análise das entrevistas permitiu identificar impactos concretos e mensuráveis da adoção da IA nos departamentos de marketing das organizações, tanto ao nível da eficiência operacional, como na qualidade estratégica das decisões tomadas. Estes efeitos, embora variem consoante o grau de maturidade digital e o modelo de adoção, demonstram uma tendência clara: a IA está a contribuir para uma transformação funcional, estrutural e, em alguns casos, até cultural nas equipas de marketing.

Um dos impactos mais evidentes refere-se aos ganhos de produtividade “O maior impacto é na produtividade, com ganhos médios entre 30 a 40%.” (Entrevista A). De igual forma, reduções significativas no tempo necessário para tarefas como produção de conteúdos, análise de dados ou construção de relatórios. Esta constatação vai ao encontro dos resultados apresentados por Hall (2024), que destaca que a IA generativa permite automatizar tarefas repetitivas, aumentando drasticamente a agilidade na execução de campanhas e na resposta a solicitações internas.

A agilidade estratégica também surge como benefício central. A possibilidade de gerar rapidamente propostas, protótipos de campanhas e simulações de impacto permite encurtar os ciclos de planeamento e acelerar a validação de ideias junto das equipas internas ou dos clientes.

Ao nível do desempenho de mercado, os dados recolhidos indicam melhorias claras em métricas como taxa de conversão, tempo de resposta ao cliente e *engagement* nas campanhas digitais. Destaca-se um caso concreto onde, após a introdução de um sistema automatizado de resposta com IA (*chatbot* treinado), a taxa de conversão aumentou mais de 50% “o nosso bot tem uma taxa de conversão superior às campanhas de leads no Facebook. Os clientes marcam diretamente no calendário sem falar com ninguém e mesmo assim convertem entre 50 a 60%” (Entrevista D). Estes resultados estão alinhados com os achados de Mele, Russo e Colurcio (2019), que afirmam que o

uso da IA contribui significativamente para o aumento do *lifetime value* dos clientes e da eficácia das campanhas omnicanal.

Outro impacto importante mencionado na Entrevista B foi o aumento da consistência e da qualidade nos outputs – a IA permite assegurar padrões de comunicação mais uniformes, reduzir erros humanos e gerar recomendações com base em dados históricos e em contexto. Ferramentas como copilotos internos e dashboards preditivos foram apontados como instrumentos que elevaram o grau de sofisticação das decisões e reduziram a subjetividade em processos como a segmentação de público, definição de personas ou escolha de canais.

Contudo, importa destacar que os impactos observados não foram automáticos nem homogêneos. O valor gerado pela IA depende fortemente da integração com a cultura e os processos internos. Em empresas onde não existia uma base de dados estruturada ou onde a literacia digital das equipas era reduzida, os ganhos foram mais tímidos. Esta constatação é compatível com a literatura recente, que alerta para a existência de uma “curva de maturidade da IA” (Feuerriegel et al., 2024), onde os resultados dependem da articulação entre tecnologia, competências humanas e modelo organizacional.

Os dados empíricos indicam que a adoção de IA no marketing traz benefícios quantificáveis, particularmente nos domínios da eficiência, personalização, rapidez e tomada de decisão. Contudo, estes benefícios não resultam apenas da aquisição de ferramentas, mas sim da capacidade das equipas em integrar essas tecnologias nas suas rotinas, estratégias e cultura.

3.4 Reorganização dos departamentos

A introdução da IA nos departamentos de marketing tem implicado alterações progressivas na composição das equipas, nos perfis profissionais valorizados e na forma como o trabalho é distribuído e coordenado. A análise das entrevistas revelou uma tendência clara para a reconfiguração das funções internas, com a criação de

novos papéis, a redefinição de responsabilidades e, em alguns casos, a substituição de tarefas anteriormente atribuídas a colaboradores por sistemas automatizados.

O impacto da IA nas equipas se manifesta primeiro ao nível tático-operacional, com a redução da dependência de funções exclusivamente executoras, como produção de conteúdos, revisão textual ou apoio analítico. Este fenómeno traduz-se na diminuição da necessidade de perfis especializados apenas na execução técnica e no surgimento de perfis híbridos — com competências combinadas em marketing, dados e tecnologia. Esta constatação confirma os dados avançados por Peterson (2024), que defende que os departamentos de marketing estão a evoluir de estruturas lineares para modelos transdisciplinares, onde os papéis são mais integrados, ágeis e colaborativos.

Emergiram também novos títulos e responsabilidades. Foram mencionadas funções como "champions de IA", tal como mencionado na Entrevista D, especialistas em ferramentas generativas, curadores de conteúdo automatizado, promotores internos de uso ético da IA ou até responsáveis por formação e capacitação digital das equipas. Em casos mais avançados, há registo de empresas a integrar engenheiros de *prompts* e analistas de *business intelligence* diretamente no departamento de marketing, sinalizando uma aproximação estratégica entre marketing e tecnologia.

Para além da mudança nos perfis, verificaram-se alterações na dinâmica de trabalho. Algumas equipas passaram a trabalhar de forma mais distribuída, recorrendo a copilotos de IA como extensão das suas tarefas individuais, promovendo maior autonomia e descentralização de decisões. Esta transformação reforça a ideia defendida por Rust (2024) de que a IA, ao ser integrada nos fluxos diários de trabalho, muda a própria lógica de colaboração, tornando as equipas mais responsivas e orientadas por dados.

Contudo, esta transformação organizacional não é isenta de tensões. Em contextos menos preparados, verificou-se incerteza quanto à redistribuição de funções, com receios de obsolescência de certas tarefas e resistência de colaboradores à adoção de

novas ferramentas. A literatura alerta que, em contextos de transição tecnológica, a ausência de uma gestão clara da mudança pode acentuar a fragmentação interna e a desmotivação dos colaboradores (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

De forma geral, os dados apontam para uma mudança estrutural em curso: o marketing está a deixar de ser uma função baseada exclusivamente em criatividade e comunicação para se tornar um campo tecnicamente sofisticado, baseado na capacidade de traduzir dados em ações, supervisionar outputs algorítmicos e gerir processos mediados por tecnologia.

3.5 Barreiras à Adoção da IA

Apesar dos benefícios identificados, a adoção da Inteligência Artificial (IA) no marketing continua a enfrentar obstáculos relevantes, quer do ponto de vista tecnológico, quer organizacional e cultural. As entrevistas revelaram um conjunto de barreiras críticas que limitam a disseminação mais ampla da IA nos departamentos de marketing, mesmo em contextos reconhecidamente inovadores.

A barreira mais transversal prende-se com a falta de competências técnicas dentro das equipas de marketing. Existem dificuldades na interpretação de outputs gerados por IA, na integração de ferramentas com os sistemas existentes ou até na identificação do potencial real de determinadas soluções tecnológicas (Entrevista E). Esta lacuna é consistente com o que é identificado por Huang e Rust (2021), que sublinham que a adoção da IA exige mais do que ferramentas: requer literacia algorítmica, pensamento crítico e novas formas de supervisão humana.

Outro entrave recorrente foi a resistência cultural. Muitos colaboradores encaram a IA com desconfiança, receando a substituição de funções ou a desvalorização da componente criativa do seu trabalho. Estes receios são documentados na literatura, que destaca a importância da gestão da mudança e da comunicação interna como fatores

críticos para o sucesso da adoção tecnológica (Wirth, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

As limitações tecnológicas e operacionais também foram mencionadas, especialmente em organizações com sistemas legados, CRMs pouco flexíveis ou ausência de repositórios de dados centralizados. Estas infraestruturas limitam a implementação de fluxos de IA mais avançados e impedem a interoperabilidade entre plataformas. A ausência de dados de qualidade ou de políticas claras de *governance* foi também citada como entrave ao desenvolvimento de modelos próprios. “O maior entrave são as pessoas — não é tanto a empresa ou o investimento. Falta literacia, *governance* e cuidado na expansão do uso da IA sem avaliar impacto e retorno real” (Entrevista A). Por fim, surgiram preocupações com a ética, a privacidade e a conformidade legal. A produção automatizada de conteúdos, a utilização de dados pessoais e a opacidade dos modelos de IA foram referidos como potenciais riscos reputacionais e jurídicos. A legislação europeia — incluindo o RGPD e a futura AI Act — é apontada como fator crítico que exige atenção permanente, sobretudo no tratamento de dados de clientes e na automatização de decisões que afetam a experiência do consumidor (Entrevista A; Lim, 2024).

As barreiras à adoção da IA no marketing não são apenas técnicas: resultam de um ecossistema organizacional onde cultura, competências, tecnologia e contexto regulatório se entrelaçam. A superação destas barreiras exige, portanto, uma abordagem estratégica, articulada e progressiva — não apenas a aquisição de novas ferramentas, mas uma transformação de fundo na forma como o marketing pensa, atua e se organiza.

3.6 Discussão Crítica dos Resultados vs Literatura

A análise dos dados empíricos recolhidos através das entrevistas permitiu identificar um conjunto de evidências que, em grande medida, confirma os pressupostos teóricos analisados na revisão da literatura. No entanto, também emergiram alguns contrastes

relevantes, sobretudo no que diz respeito às limitações práticas da implementação da IA e à disparidade entre discurso estratégico e operacionalização real. Este ponto visa sistematizar as principais convergências e divergências entre os resultados do estudo e o corpo teórico atual.

Em primeiro lugar, confirma-se a natureza evolutiva e não linear da adoção da IA no marketing, tal como sugerido por Rust (2024) e Peterson (2024). Os diferentes perfis de maturidade digital observados nos entrevistados (estratégico, operacional e em transição) espelham a ideia de que a integração da IA depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade organizacional de transformação — isto é, da articulação entre cultura, dados, liderança e competências. Esta evidência reforça os modelos de adoção em camadas (Chatterjee et al., 2021), onde a sofisticação tecnológica surge como consequência e não como ponto de partida.

No que respeita às aplicações práticas, os dados empíricos confirmam as principais áreas de impacto descritas por Huang e Rust (2021) — geração de conteúdos, análise preditiva, personalização e automação. Contudo, a prática revela que estas aplicações são frequentemente mais limitadas do que a literatura sugere. Enquanto os estudos apontam para uma IA cada vez mais estratégica e integrada, os dados mostram que, em muitas empresas, o uso permanece ainda fragmentado, assistido e dependente da iniciativa individual, especialmente em organizações menos digitalizadas.

No domínio dos impactos organizacionais, os ganhos de eficiência, agilidade e consistência reportados estão em linha com os estudos de Hall (2024) e Mele et al. (2019), que destacam melhorias significativas em produtividade e desempenho de mercado com o uso da IA. No entanto, ao contrário de uma visão mais otimista e generalizada, os entrevistados sublinharam que estes ganhos só se concretizam em contextos com infraestruturas de dados robustas, clareza de processos e literacia tecnológica interna — fatores muitas vezes negligenciados na literatura mais técnica.

Uma das principais contribuições empíricas deste estudo diz respeito às alterações estruturais e emergências de novos perfis profissionais, aspecto ainda pouco sistematizado na bibliografia recente. Os dados mostram que a IA está a promover uma reconfiguração do marketing como função híbrida — cruzando criatividade, análise e engenharia de processos — algo que Peterson (2024) começa a enquadrar como “transdisciplinaridade operativa”, mas que carece ainda de validação empírica consistente.

Finalmente, a investigação confirma a persistência de barreiras críticas, nomeadamente a resistência cultural, a falta de competências e as preocupações legais e éticas — aspetos também identificados por Wirth (2018) e Brynjolfsson e McAfee (2014). Contudo, os dados acrescentam outra nuance a esta problemática, revelando que muitas destas resistências não são apenas técnicas, mas relacionam-se com perceções subjetivas, insegurança quanto ao valor individual no contexto algorítmico e ausência de liderança transformacional.

Em síntese, os resultados estão em consonância com os principais eixos conceptuais da literatura recente sobre IA no marketing, mas também desafiam certas idealizações sobre a prontidão das organizações. Os dados sugerem que o sucesso da IA depende menos da tecnologia em si e mais de fatores “humanos”: estratégia, cultura, competências e capacidade de adaptação — uma conclusão que reforça a importância de abordagens integradas e progressivas para a transformação digital dos departamentos de marketing.

4 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo investigar de que forma a IA está a reconfigurar os departamentos de marketing, analisando as suas aplicações práticas, os impactos organizacionais e os desafios enfrentados pelas empresas. Através da revisão da literatura e da realização de entrevistas em profundidade com profissionais da área, foi possível obter uma visão abrangente, empírica e teoricamente sustentada sobre esta transformação emergente.

Os resultados demonstram que a adoção da IA no marketing ocorre em níveis diferenciados de maturidade e sofisticação, influenciada por fatores como cultura organizacional, estrutura tecnológica, competências internas e visão estratégica. Verificou-se que a IA está a ser aplicada sobretudo na automação de tarefas operacionais, personalização de conteúdos e apoio à análise de dados, com impactos tangíveis em termos de produtividade, eficiência e agilidade na tomada de decisão.

Contudo, mais do que uma mera ferramenta, a IA revelou-se um agente de transformação profunda, com influência direta na estrutura das equipas, nos perfis profissionais valorizados e na própria lógica de atuação do marketing. O departamento de marketing assume cada vez mais uma função híbrida, tecnológica e orientada por dados, exigindo novas competências e modelos de colaboração interfuncional.

Por outro lado, identificaram-se barreiras críticas à adoção da IA, nomeadamente a resistência cultural, a falta de competências técnicas e os desafios éticos e legais associados à utilização de dados e à automatização de decisões. Estas barreiras demonstram que a transformação impulsionada pela IA não é apenas tecnológica, mas também humana, organizacional e cultural.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel da IA nos departamentos de marketing, numa perspetiva orientada para a prática. Os resultados reforçam e expandem as propostas de autores como Rust

(2024), Peterson (2024) e Huang e Rust (2021), ao validar empiricamente as suas abordagens em contextos reais de aplicação, oferecendo uma tipologia prática de perfis de adoção e evidência sobre a reconfiguração funcional do marketing.

No plano prático, os resultados fornecem insights valiosos para gestores de marketing e decisores organizacionais. A investigação evidencia que a adoção bem-sucedida da IA exige uma combinação de estratégia, formação, clareza de processos e gestão da mudança, sugerindo que os investimentos em tecnologia devem ser acompanhados por esforços estruturados de capacitação e cultura digital.

Apesar dos contributos relevantes, esta investigação apresenta limitações que devem ser reconhecidas.

Em primeiro lugar, trata-se de um estudo qualitativo baseado num número limitado de entrevistas, o que, embora permita aprofundar perceções e experiências, não permite generalizar os resultados para a totalidade do universo empresarial. Além disso, os participantes representam setores e empresas com diferentes níveis de maturidade tecnológica, o que pode introduzir alguma variabilidade na análise.

Em segundo lugar, o tempo de análise foi coincidente com um momento de grande evolução tecnológica (2023–2025), o que pode tornar algumas conclusões rapidamente desatualizadas face à velocidade de mudança das ferramentas e práticas. As entrevistas captam uma fotografia momentânea e não permitem avaliar a sustentabilidade das mudanças identificadas.

Por fim, a investigação centrou-se exclusivamente no ponto de vista dos profissionais de marketing, não incluindo outras perspetivas relevantes, como as de equipas de TI, clientes ou decisores institucionais, que poderiam alargar e enriquecer a análise sobre a integração transversal da IA.

Reconhecendo estas limitações, este estudo constitui um ponto de partida sólido para futuras investigações, que poderão recorrer a métodos quantitativos, amostras

ampliadas ou estudos longitudinais para validar e expandir os resultados aqui apresentados.

5 BIBLIOGRAFIA

Bins, F. A. (2018). Algoritmos e desigualdade: Vieses e implicações éticas na inteligência artificial. *Revista de Tecnologia e Sociedade*, 14(2), 45–60.

Boston Consulting Group. (2024). *The AI-enabled marketer: Scaling intelligence across the customer journey*. <https://www.bcg.com>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7.^a ed.). Pearson.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Delgado, R., & Ferreira, M. (2024). *AI-powered advertising optimization: Impacts on ROAS across digital platforms*. *Journal of Digital Marketing Analytics*, 6(2), 74–92.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Fernandes, A., & Costa, R. (2024). Democratização da inteligência artificial no marketing das PME: Aplicações e impacto estratégico. *Revista Portuguesa de Marketing*, 58(1), 33–52.

Flatline Agency. (2025). *AI in marketing adoption study: Trends and barriers in 2025*. <https://www.flatlineagency.com/reports/ai-marketing-2025>

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.

Hall, B. (2024). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

Harkness, L., Robinson, K., Stein, E., & Wu, W. (2023). *Como a IA generativa pode apoiar o marketing de consumo*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/como-a-ia-generativa-pode-apoiar-o-marketing-de-consumo/pt>

Hernandez, J., & Miller, T. (2024). Generative AI and creative performance in digital marketing campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, 68, 112–130.

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30–50.

HubSpot. (2025). *State of AI in Marketing 2025*. <https://research.hubspot.com>

Kaizen Institute. (2025). *Inteligência artificial no marketing e vendas: Aplicações e oportunidades*. <https://kaizen.com/pt/insights-pt/inteligencia-artificial-marketing-vendas/>

Kotler, P. (2012). *Marketing management* (14.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kumar, V., Sharma, A., & Li, X. (2025). Tracing the evolution of the marketing discipline through the lens of theory and practice. *Journal of Business Research*, 162, 113–128.

Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines.

Australasian Marketing Journal, 33(5), 199–229.

<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>

Marketing Insider. (2024). *Search Generative Experience: How Google is changing SEO forever*. <https://www.marketinginsider.com/google-generative-seo>

Martins, L., & Oliveira, P. (2024). Generative AI in content creation: Opportunities and risks for marketing teams. *European Journal of Creative Technologies*, 12(3), 145–161.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.

McKinsey & Company. (2025). *Building AI maturity: Six dimensions for long-term value*.
<https://www.mckinsey.com>

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e comunicação pelas empresas – Destaque*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707461582&DESTAQUESmodo=2

Mele, C., Russo, I., & Colurcio, M. (2019). Artificial intelligence and firm performance: The role of customer experience. *International Journal of Technology Marketing*, 14(3), 250–269.

Nguyen, P., & Collins, R. (2024). Strategic agility in AI-enabled marketing departments: Evidence from European firms. *European Journal of Marketing Technology*, 59(2), 87–105.

OpenAI. (2023). *DALL·E: Creating images from text*. <https://openai.com>

Peterson, R. A. (2024). Marketing is a transdisciplinary body of knowledge. *Journal of Marketing Thought*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/02734753241294025>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business Press.

Rodrigues, J., & Almeida, P. (2024). Digital maturity and AI transformation in marketing departments: A framework-based analysis. *Revista Portuguesa de Marketing Digital*, 3(1), 23–44.

Rodrigues, J., & Matos, S. (2025). Marketing automation and AI-driven lead management: Evidence from European SMEs. *International Journal of Performance Marketing*, 4(1), 21–39.

- Russell, S., & Norvig, P. (1995). *Artificial intelligence: A modern approach*. Prentice Hall.
- Santos, V., & Ribeiro, T. (2024). Real-time personalization with artificial intelligence: Effects on customer engagement and conversion in digital channels. *Journal of Interactive Experience Design*, 3(2), 89–108.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Snyder, H. (2019). Literature reviews as a research strategy: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Souza, R., Richter, L., & Lambert, D. (2025). Machine learning and ROI optimization in digital marketing: A multi-sector analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 12(1), 44–63.
- Thompson, A., & Vieira, L. (2025). Predictive analytics and customer lifetime value: The transformative role of AI in retention strategies. *Journal of Customer Behaviour*, 24(1), 77–94.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wirth, R. (2018). CRISP-DM: Towards a standard process model for data mining. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 2(4), 39–45.
- Zhang, Y., Kumar, V., & Casais, B. (2025). AI-enabled omnichannel strategies and consumer engagement: A global study. *International Journal of Research in Marketing*, 42(3), 301–320.

ANEXOS

ANEXO I – E-mail para convite de entrevista

Exmo./Exma. [Nome do destinatário],

O meu nome é Liliana Moreira e sou aluna do Mestrado em Gestão e Negócios do ISCET – Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo.

Encontro-me a desenvolver a minha dissertação com o tema: “A Inteligência Artificial e a Reconfiguração dos Departamentos de Marketing: da Automação Operacional à Estratégia”.

No âmbito deste trabalho, estou a realizar um conjunto de entrevistas em profundidade a profissionais com experiência relevante na área do marketing, com o objetivo de compreender como as organizações estão a adotar ferramentas de Inteligência Artificial, que transformações operacionais e estratégicas estão a ocorrer, e quais os impactos nos resultados e na estrutura das equipas. Nesse sentido, venho por este meio convidá-lo(a) a participar numa entrevista, com a duração estimada de 30 a 40 minutos, a realizar em data a combinar e em formato online, via Teams.

A sua experiência e visão profissional seriam um contributo valioso para este estudo. As respostas serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Agradeço desde já a atenção e eventual disponibilidade, ficando inteiramente ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Com os melhores cumprimentos,

Liliana Moreira

Mestranda em Gestão e Negócios

ISCET – Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

ANEXO II- Guião da Entrevista

Contexto da Empresa e do Entrevistado

Solicita-se ao entrevistado que apresente de forma breve a sua empresa, bem como a sua função dentro do departamento de marketing. O objetivo foi compreender tanto o papel desempenhado pelo entrevistado como o enquadramento da empresa no contexto do marketing e a inteligência artificial.

Os entrevistados foram profissionais em cargos de chefia em marketing, atuando em empresas portuguesas ou internacionais com operações em Portugal, nos mais diversos

Esta entrevista pode ser gravada, para efeitos de consulta, mantendo o anonimato.

Esta entrevista terá duração de 20 a 30 minutos e apenas será utilizada no contexto da minha dissertação.

Contexto da Empresa e do Entrevistado

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?
2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing? (Objetivo: entender visão estratégica e nível de adoção)

Adoção de IA e Aplicações Práticas

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atual?
4. Que impactos concretos têm observado ao nível do desempenho?
5. Quais foram os principais motivos que levaram à adoção destas tecnologias? (ex: ganhos de eficiência, redução de recursos humanos)

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura no departamento e nas suas equipas? Se sim, que novos perfis ou competências foram incorporados?

Desafios, Impacto nas Pessoas e Processos de Trabalho

7. Quais os principais desafios encontrados na adoção da IA?

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa?

9. Existem preocupações éticas ou legais associadas ao uso de IA?

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da sua empresa?

Grelha de orientação para analisar as respostas:

Pergunta	Questão chave	Indicadores esperados
1	Estratégia de adoção	Visão da empresa, liderança digital, objetivos definidos
2	Aplicações práticas	Áreas afetadas (conteúdo, CRM, publicidade, análise)
3	Impacto nos resultados	ROI, conversão, <i>engagement</i> , satisfação cliente
4	Reconfiguração organizacional	Novos cargos, perfis híbridos, colaboração com TI
5	Desafios	Ética, dados, competências, resistência à mudança
6	Evolução da função de marketing	Papel estratégico, integração interdepartamental

ANEXO III – Transcrição das entrevistas

Entrevista A

Data: 5 de fevereiro de 2026

Empresa: Área Retalho Alimentar

Área funcional: Marketing / Transformação Digital

Função do entrevistado: Responsável pela estratégia e integração de IA no departamento de marketing

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?

Eu trabalho com diferentes empresas e dou também muita formação. Há ainda uma grande discrepância entre departamentos de marketing. Nas tecnológicas, pela sua génese, a IA já está integrada e automatizada – é outro campeonato. Mas nas empresas tradicionais, especialmente de grande consumo, a IA é usada como ferramenta pontual, e não de forma sistemática. Falta estrutura, falta tempo, e há muito distanciamento entre o que é desejo e realidade. Na nossa organização, todos utilizam IA em alguma medida e estamos a estudar processos de automação. No entanto, ainda existe muita disparidade entre utilizadores. Há quem use diariamente, e quem nem tenha ferramentas mínimas de gestão de projetos. Há muito ruído em torno da IA, mas na prática, pouca estruturação.

2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing?

Temos uma abordagem estruturada. Antes de avançar para a IA, tratámos da base: arquitetura de dados e gestão de projetos. Por exemplo, há dois anos tornámos obrigatória a utilização do Monday como ferramenta de gestão — que inclui funcionalidades de IA. Implementámos também uma estrutura de pastas partilhadas via Microsoft, pois a ferramenta principal da organização é o Copilot, por questões de compliance.

A IA está a ser usada numa lógica de produtividade e co-inteligência, e temos departamentos a explorar outras ferramentas conforme as necessidades. A arrumação da casa foi fundamental para poder avançar com IA de forma eficaz.

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atualmente?

A principal ferramenta usada é o ChatGPT, com contas por área, personalizadas para criar especialização. Algumas equipas utilizam o Notebook para estudos de mercado, o Manus para análise de performance, o Genspark para conteúdos e apresentações, o Claude como assistente de tarefas (ex. criar boards no Monday), o Perplexity para pesquisa e o Comet para análise de comentários e atividade da concorrência. No MARKTEC, trabalhamos com modelos feitos à medida. Estamos também a desenvolver um projeto de automação em larga escala — montamos a arquitetura internamente e depois procuramos parceiros externos para executar. A IA é usada mais estrategicamente do que operacionalmente.

4. Que impactos concretos têm observado ao nível do desempenho?

O maior impacto é na produtividade, com ganhos médios entre 30 a 40%. Na apresentação e aprovação de estratégias, os ganhos rondam os 25 a 40%, conforme a marca. Há também impacto financeiro indireto e maior rapidez de execução.

5. Quais foram os principais motivos que o levaram a pensar na inteligência artificial para as suas equipas?

O objetivo principal foi transferir tarefas de baixo valor — como recolha de dados em plataformas — para a máquina. Quero que a equipa se concentre em tarefas de valor acrescentado. A IA também apoia na idealização, que é um processo fundamental no marketing.

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura das equipas? Se sim, que novos perfis ou competências foram incorporados?

Sim, reorganizámos a equipa com os mesmos recursos. Por exemplo, criámos um papel específico para alguém focado em IA e tecnologia, funcionando como acelerador da transformação junto das restantes equipas. Promovemos pessoas internamente, ajustando responsabilidades.

O modelo atual exige pessoas que dominem o negócio e saibam comunicar tecnologia de forma simples. No futuro, os líderes vão gerir não só pessoas, mas também agentes inteligentes. Os profissionais de marketing vão ter de perceber tecnologia ao nível funcional — não basta serem executantes, é necessário pensamento crítico. As competências exigidas estão a mudar rapidamente.

7. Quais os principais desafios encontrados na adoção da IA?

O processo acelerou porque existe um departamento de transformação digital, com recursos alocados. Mas para que funcione, é necessário repensar toda a empresa. A IA implica dois pilares: pessoas e processos. No pilar “pessoas”, cada um precisa de ferramentas para ser mais produtivo. Mas a adoção exige formação e prática — não basta fornecer ferramentas e esperar resultados. O maior obstáculo não está na tecnologia, mas nas pessoas: literacia digital limitada, resistência à mudança, falsa sensação de simplicidade.

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa?

O foco está agora na construção de agentes de automação, com critérios exigentes: tudo o que for gerado por IA deve ter o mesmo padrão de qualidade que se espera de um humano. O próximo projeto é identificar tarefas rotineiras, criar um framework por função e recomendar ferramentas para cada necessidade. Queremos dashboards mais ágeis, mais automatização na recolha e tratamento de dados.

9. Quais são as preocupações éticas ou legais associadas ao uso de IA?

A nossa política é clara: nenhuma ferramenta é adotada sem validação do departamento jurídico. Temos códigos de conduta que, por exemplo, proíbem o uso de imagens geradas por IA com pessoas em campanhas de marcas. A transparência e o cumprimento do RGPD são fundamentais.

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da sua empresa?

O maior entrave são as pessoas — não é tanto a empresa ou o investimento. Falta literacia, governance e cuidado na expansão do uso da IA sem avaliar impacto e retorno real.

Há a ideia errada de que tudo é simples e imediato. Isso cria expectativas irrealistas e desilusão quando os resultados não são automáticos.

Entrevista B

Data: 10 de Fevereiro de 2026

Empresa: Macro distribuidor de lubrificantes em Portugal

Área funcional: Marketing

Função do entrevistado: Responsável de Marketing

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?

Sou responsável de marketing de um macro distribuidor de lubrificantes em Portugal. Trabalho com uma pessoa que assume a parte mais operacional, nomeadamente redes sociais e apoio geral. Faço a ligação entre marketing e força de vendas, gerindo campanhas, ações, eventos, materiais promocionais e comunicação com contas globais como a BMW ou a NORS. Também estou envolvida na gestão de vendas de escritório e contratos públicos. Estou nesta função há dois anos.

2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing?

No ano passado organizámos uma sessão interna com um especialista externo para introdução à IA e boas práticas. Eu própria utilizo pontualmente IA, como o Copilot, sobretudo para redação de emails ou comunicações com um tom específico. Também confirmámos que os nossos parceiros de design gráfico recorrem à IA nos processos criativos.

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atual?

Utilizamos principalmente para copywriting, tanto eu como o meu colega, especialmente em conteúdos para redes sociais e email marketing. Fora isso, não há outras tarefas rotineiras onde aplicamos IA atualmente.

4. Que impactos concretos têm observado ao nível do desempenho?

A IA ajuda a reduzir a carga de trabalho, permitindo que desempenhe funções mais produtivas e interessantes. No entanto, reconheço que estamos ainda numa fase inicial da adoção.

5. Quais foram os principais motivos que levaram à adoção destas tecnologias?

Sinto que a IA me ajuda a atingir o tom certo em comunicações ou apresentações. É um apoio útil para melhorar conteúdos escritos ou interpretar dados de forma mais clara.

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura das equipas? Se sim, que novos perfis ou competências foram incorporados?

Não aplicável no nosso caso. A estrutura da equipa manteve-se inalterada.

7. Quais os principais desafios encontrados na adoção da IA?

O maior desafio é escolher a ferramenta certa para o objetivo certo. Há muitas opções e nem sempre sabemos qual usar. Sinto que poderia estar a usar mais, mas também pode haver resistência associada à idade média da organização, que ronda os 55 anos.

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa?

Formação mais específica para marketing. Até agora só tivemos uma sessão genérica. Era importante perceber exatamente como aplicar a IA na nossa área.

9. Existem preocupações éticas ou legais associadas ao uso de IA?

A principal preocupação não é legal, mas sim a validação do conteúdo gerado. Nunca faço copy-paste direto. Muitas vezes o tom não é o adequado, o português não é de Portugal ou as palavras não são as ideais. A preocupação é manter um tom mais humano.

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da vossa organização?

O principal entrave é o desconhecimento. Também o tempo é uma barreira, mas sobretudo falta perceber como aplicar as ferramentas no dia a dia.

Entrevista C

Data: 25 de fevereiro de 2026

Empresa: Empresa de saúde capilar com atuação em Portugal, Suíça e França

Área funcional: Marketing

Função do entrevistado: Diretor de Marketing e Contact Center

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?

A empresa tem cerca de seis anos e atua no setor da saúde capilar, nomeadamente em transplantes, tratamentos e cicatrizações. Temos uma operação bastante robusta em Portugal, com cerca de 180 pessoas, e expandimos para a Suíça e França, onde a operação é mais pequena. Estamos em franco crescimento, temos um posicionamento premium, mas a um preço acessível, com muita aposta na experiência do cliente e inovação tecnológica. Em termos de marketing, temos uma equipa de 10 pessoas: social media, paid media, designers, multimédia, etc. E há cerca de dois meses assumi também a Direção do Contact Center.

2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing?

Foi uma estratégia transversal à empresa. Fizemos uma formação geral com cerca de 40 pessoas, dos mais variados departamentos. Essa formação foi uma introdução ao tema e partilha de boas práticas, e depois criámos equipas de projeto. No nosso caso, criámos um bot interno, com ferramentas como n8n, ChatGPT e Gemini, que integra o nosso WhatsApp com várias plataformas e CRMs. O bot foi treinado com informação da empresa e regras de negócio, com cuidado para não ultrapassar limites de linguagem. Fizemos muitos testes e o bot só foi lançado ao fim de dois meses.

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atual?

Temos várias. Usamos o Lovable para criar landing pages otimizadas com base em prompts, e isso reduziu imenso o tempo de execução. Usamos também IA generativa para criar músicas para campanhas. Temos assistentes personalizados no ChatGPT Enterprise com instruções para cada função. E usamos o n8n para criar fluxos

automáticos entre diferentes ferramentas. A IA ajuda-nos muito na agilidade e na integração com o CRM, o que tem impacto direto nas campanhas.

4. Que impactos concretos têm observado ao nível do desempenho?

Observámos melhorias claras nas taxas de conversão. Por exemplo, o nosso bot tem uma taxa de conversão superior às campanhas de leads no Facebook. Os clientes marcam diretamente no calendário sem falar com ninguém e mesmo assim convertem entre 50 a 60%. A IA também nos permitiu automatizar tarefas repetitivas e libertar tempo para tarefas estratégicas. Isso tem impacto direto na produtividade.

5. Quais foram os principais motivos que levaram à adoção destas tecnologias?

O principal motivo foi eficiência e escalabilidade. A IA permite-nos operar 24h/dia, com consistência e rapidez. O segundo fator foi a necessidade de reduzir o custo por aquisição e aumentar a rentabilidade das campanhas. E o terceiro foi melhorar a experiência do cliente — queremos que o processo seja fluido e rápido, e que o cliente se sinta sempre acompanhado, mesmo sem intervenção humana direta.

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura das equipas? Se sim, que novos perfis ou competências foram incorporados?

Sim. Por exemplo, um designer saiu da equipa e não sentimos necessidade de o substituir. Também prevemos alterações no Contact Center. Estamos a testar a IA para fazer qualificação de leads, e se isso correr bem, a equipa poderá ser redimensionada. No marketing, as competências necessárias estão a mudar. Procuramos pessoas com curiosidade tecnológica, capacidade de adaptação e que saibam trabalhar com dados. Estamos a investir em formação e redefinir funções de forma progressiva.

7. Quais os principais desafios encontrados na adoção da IA?

A velocidade com que tudo muda é um desafio. Há ferramentas que usamos hoje e que daqui a um mês já não fazem sentido. Outro desafio é o tempo necessário para testar e treinar ferramentas — nem sempre temos esse tempo disponível. E claro, o desafio cultural: algumas pessoas resistem, outras têm medo de serem substituídas. É importante gerir essa mudança com cuidado e muita comunicação.

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa?

O maior passo é integrar tudo no CRM. Temos boas ferramentas, mas falta ligá-las entre si e com o nosso sistema central. Isso vai permitir-nos ter uma visão integrada e tirar

partido real da automação e da personalização. Vamos também continuar a investir em formação interna e criar mais casos de uso por departamento.

9. Existem preocupações éticas ou legais associadas ao uso de IA?

Sim, e levamos isso muito a sério. O RGPD é uma prioridade e temos políticas internas muito claras. Não usamos IA para contactar clientes diretamente sem supervisão. E temos muito cuidado com os dados usados no treino dos bots. Ética e transparência são valores fundamentais.

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da sua empresa?

O maior entrave atual é o CRM. É limitado, fechado, e não permite integrações fáceis. Isso trava muito do que queremos fazer. A administração também tem alguma resistência a autorizar integrações externas, por questões de segurança. Mas acreditamos que com bons argumentos e resultados visíveis, essa resistência vai sendo ultrapassada.

Entrevista D

Data: 16 de março de 2026

Empresa: Empresa de tecnologia especializada em software omnicanal

Área funcional: Marketing

Função do entrevistado: Diretor de Marketing

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?

A empresa é de tecnologia, desenvolvedora de um software próprio omnicanal, nascida de uma antiga agência antes de 2008. Após a consolidação do produto interno, toda a estrutura foi adaptada para o desenvolvimento e comercialização da solução tecnológica. Estou em Matosinhos, onde lidero o departamento de marketing. O nosso objetivo é aumentar a notoriedade da marca nos mercados onde atuamos, gerar leads e oportunidades para a equipa de vendas. É um desafio contínuo e dinâmico.

2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing?

Utilizamos IA diariamente. Desde traduções automáticas, pesquisas estatísticas e sugestões criativas, até à resolução de questões técnicas com Gemini ou ChatGPT. A IA é uma extensão da nossa operação. Usamos imagens geradas por IA para campanhas, storyboards e conceitos criativos. Começámos a criar também as nossas próprias ferramentas com IA para resolver problemas internos sem necessidade de programadores.

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atual?

Utilizamos IA para cortar vídeos longos (Opus Clip), dobragem de vídeos para outros idiomas (Heygen), gerar landing pages (Lovable, Bolt), criar conteúdos (ChatGPT, Gemini), e até para fazer social listening e resposta automatizada a menções da marca nas redes sociais. As ferramentas também são usadas para gerar conteúdos gráficos, traduzir apresentações e acelerar a prototipagem de ideias.

4. Quais foram os impactos que vocês notaram com a utilização destas ferramentas?

Não é fácil quantificar tudo, mas houve grandes ganhos de eficiência. Projetos que demorariam meses, conseguimos realizar em dias. A IA aumentou a autonomia das equipas: designers produzem os seus próprios textos, e os criativos desbloqueiam

ideias mais rapidamente. Há menos dependência de outros departamentos para pequenas tarefas técnicas ou criativas.

5. Quais são os principais motivos que levaram à adoção da tecnologia de IA? *Vivemos este mundo — damos formações sobre IA, testamos novas ferramentas e exploramos usos pessoais e profissionais. A IA ajuda no desbloqueio criativo, permite poupança de tempo e aumenta a eficácia no desenvolvimento de ideias. Já é critério de contratação que os colaboradores tenham competências básicas em IA.*

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura nas equipas? *Sim. Os designers foram os que mais resistiram no início, por sentirem ameaça criativa. Mas ao longo do tempo, todos começaram a gerar imagens e conteúdos autonomamente. A equipa perdeu homogeneidade gráfica, mas ganhou em agilidade. Um designer passou para funções de CRO, e hoje temos perfis mais híbridos. O copywriter passou a ter outras responsabilidades. Fizemos formações internas e criámos “champions” de ferramentas específicas.*

7. Quais os principais desafios encontrados na adoção da IA? *O custo inicial das ferramentas era elevado, o que dificultava testes. Hoje são mais acessíveis. No entanto, o maior desafio foi a resistência cultural: o medo de substituição, a dúvida sobre a própria competência e o preconceito com as novas tecnologias. Algumas pessoas adaptaram-se rapidamente, outras tiveram dificuldade em aceitar a mudança.*

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa? *Há preocupações com a manipulação de conteúdos gerados por IA, a veracidade das fontes e a qualidade dos dados. As ferramentas geram conteúdo com base em dados que podem não ser verídicos, e pode ser necessário um sistema de validação tipo “polígrafo”. A publicidade gerada por IA é um território novo que irá alterar a forma como se faz marketing.*

9. Existem preocupações éticas ou legais associadas ao uso de IA? *Sim, especialmente em relação à privacidade de dados, direitos de autor, e uso de imagens geradas por IA. Muitas empresas pequenas ainda não têm noção do risco legal. A ausência de regulamentação específica pode gerar problemas legais graves. Espera-se que haja no futuro uma entidade reguladora que imponha sanções como o RGPD fez.*

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da sua empresa?

A limitação principal ainda é a qualidade do output: quando a IA não atinge o nível esperado, preferimos fazer manualmente. Alguns vídeos não ficam naturais, erros em nomes próprios, ou qualidade técnica insuficiente ainda travam a adoção plena. No futuro, as equipas serão mais pequenas, mas com pessoas mais polivalentes e com competências digitais integradas.

Entrevista E

Data: 20 de março de 2026

Empresa: Empresa tecnológica de gestão de facility management

Área funcional: Marketing Estratégico

Função do entrevistado: Diretora de Marketing Estratégico

1. Pode apresentar brevemente a sua empresa e a sua função no departamento de marketing?

Somos uma empresa tecnológica que desenvolve uma plataforma de gestão de facility management. O nosso departamento de marketing está dividido atualmente em quatro grandes áreas: Demand Generation, que trata de geração de demanda e paid media; Brand and Content, responsável pela produção de conteúdo e posicionamento da marca; Growth, que atua entre produto e marketing, centrando-se em como escalar o crescimento através do produto; e Strategic Marketing, a área que lidero, que abrange field marketing, product marketing e equipas de suporte como PR, comunicação, campanhas e comunidade.

2. Qual tem sido a estratégia da sua organização na adoção de ferramentas de inteligência artificial no departamento de marketing?

Estamos numa fase ainda inicial na adoção destas ferramentas, o que é curioso, considerando que somos uma empresa de tecnologia. A nível individual, já existe bastante adoção, principalmente para digestão de informação e produção de conteúdos. Utilizamos modelos treinados internamente para gerar conteúdos adaptados à nossa linguagem. Aplicamos IA em conteúdos de menor complexidade como emails e redes sociais, deixando conteúdos estratégicos para criação humana. Também começámos a introduzir algumas automações simples.

3. Quais são as principais aplicações práticas da IA no vosso marketing atual? Utilizamos principalmente o Gemini, integrado no Google Workspace. Algumas pessoas optam pelo ChatGPT por preferência pessoal, mas são essas as duas principais ferramentas em uso.

4. Que impactos concretos têm observado ao nível do desempenho? O principal ganho tem sido a eficiência da equipa.

5. Quais foram os principais motivos que levaram à adoção destas tecnologias?
A busca por maior eficiência e libertar tempo para o pensamento estratégico. A IA assume tarefas de menor valor, permitindo à equipa focar-se em iniciativas de maior qualidade. Já nos ajudou até em decisões de recrutamento. Contudo, não sentimos ainda uma transformação profunda.

6. A introdução de IA levou a alterações na estrutura no departamento ou nas equipas?
Ainda estamos a explorar o impacto potencial da IA. No entanto, uma licença de maternidade numa das equipas levou-nos a não substituir a colaboradora, dado que os modelos de IA já assumiam parte da sua função. Não contratámos novos perfis, mas mudámos de agência de marketing para incorporar competências específicas relacionadas com IA e novos comportamentos digitais.

7. Quais foram os principais desafios encontrados nesta adoção da inteligência artificial?
Os desafios dividem-se em três áreas: primeiro, a falta de tempo para acompanhar a evolução e avaliar o impacto real da IA. Segundo, a necessidade de controlar os riscos associados à utilização de dados em ferramentas externas como o ChatGPT gratuito. Terceiro, a dificuldade de compreender, de forma concreta, o impacto que estas mudanças terão nas competências e perfis necessários no futuro.

8. Quais são, na sua perspetiva, os próximos passos para maximizar o valor da IA no marketing da sua empresa?

Estamos a criar squads internos para estudar o tema em profundidade e desenvolver projetos-piloto. Um dos primeiros será um LLM interno simples para responder a dúvidas comuns entre departamentos. O objetivo é estudar de forma mais estruturada, garantir segurança dos dados e identificar casos de uso estratégicos.

9. Quais são as preocupações éticas e legais associadas ao uso da IA?
As principais preocupações prendem-se com o destino da informação partilhada nas ferramentas e com o uso responsável. É importante que a IA seja um apoio ao trabalho humano e não uma substituição total. A formação e educação sobre estas ferramentas são essenciais para evitar uso cego e mitigar riscos.

10. Que obstáculos ainda impedem uma adoção mais plena da IA no marketing da sua empresa?

Os principais são o desconhecimento e a falta de tempo para explorar o tema com profundidade. Além disso, há alguma resistência natural ao desconhecido e receios sobre o destino dos dados utilizados nas ferramentas.

