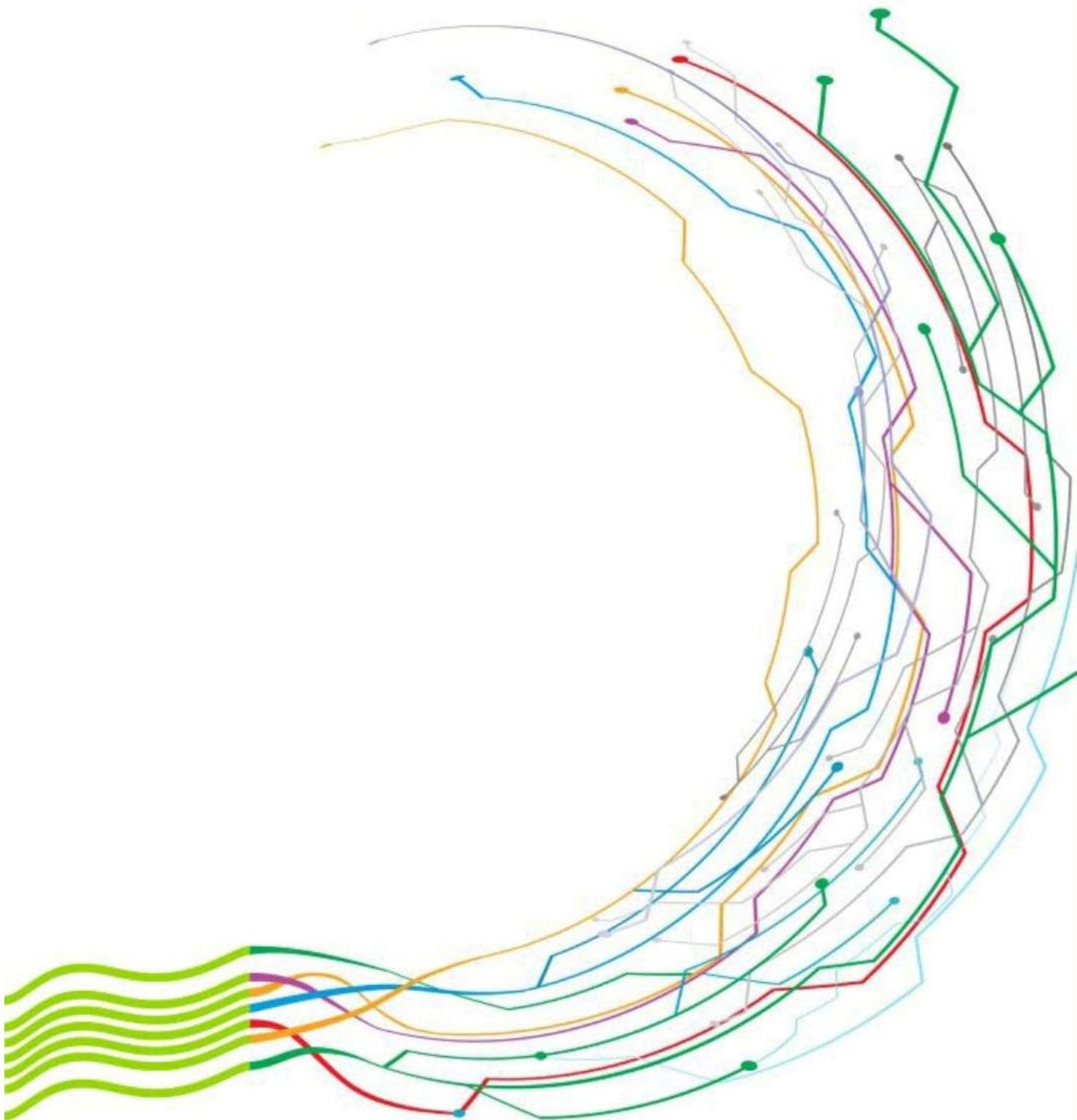


# PERCURSOS & IDEIAS

**14**  
2ª SÉRIE

REVISTA CIENTÍFICA DO ISCET | PERIODICIDADE ANUAL | 2025 | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



**Diretor**

Adalberto Dias de Carvalho

**Subdiretor**

Jorge Ricardo Pinto

Editores

Adalberto Dias de Carvalho, ISCET

Cesar Duch Martorell, Universitat de Vic/Univ. Central de Catalunya

Didier Moreau, Université Paris VIII

Gilda Veloso, ISCET

Helena Theodoropoulou, University of the Aegean

Jaume Guia, Universitat de Girona

Jorge Ricardo Pinto, ISCET

José Álvarez García, Universidad de Extremadura

José Magano, ISCET

José Pedro Teixeira Fernandes, ISCET

Lídia Aguiar, ISCET

Lluís Mundet y Cerdan, Universitat de Girona

Luís Ferreira, ISCET

Maria de la Cruz del Rio, Universidade de Vigo

Melanie de Oliveira Neiva Santos, ISCET

Norberto Bessa, ISCET

Supervisão

CIIC

Editor

Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Rua de Cedofeita, 285 | 4050-180 Porto

Propriedade e administração

Facultas S.A. – Gestão de Estabelecimentos de Ensino Superior

Rua de Cedofeita, 285 | 4050-180 Porto | Tel.: 22 205 36 85

email: [iscet@iscet.pt](mailto:iscet@iscet.pt) | NIPC: 503 560 111

Redação

Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Rua de Cedofeita, 285 | 4050-180 Porto

Estatuto Editorial

<https://www.iscet.pt/pt/revista-cientifica-percursos-&-ideias/estatutos>

Periodicidade: anual

Número de registo: 125750

# Índice

## Editorial

Adalberto Dias de Carvalho O turismo como reencontro antropológico	1
Jarbas Eduardo Pereira Martins Os contratos de patrocínio ( <i>sponsoring</i> ) e de merchandising	5
Elói Jorge e Luís Almeida Inovação nos modelos de negócio das agências de viagens tradicionais: uma abordagem teórica ao "Business Model Canvas" como ferramenta na transformação digital	20
José Gradim Estágios Curriculares no Ensino Superior e a Ligação ao Mundo Empresarial: O Caso do ISCET	34
Liliana Moreira e Filipe Duarte O impacto da Inteligência Artificial na Prospecção de Vendas	45
Marcelino Abreu O recurso à inteligência artificial nos contratos de adesão e práticas comerciais (publicidade e marketing) na sociedade de consumo pós-moderna	55
Martim Durão O Papel do <i>Insight</i> na Comunicação e Identificação Política	70

# Editorial

Adalberto Dias de Carvalho <sup>a</sup>

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

---

## Editorial

---

Este número da revista *Percursos&Ideias* divulga uma vez mais artigos de grande atualidade tanto no domínio da atividade turística como nos contextos de produção de conhecimento marcados pela presença da Inteligência Artificial e das novas tecnologias. A redação da revista está, assim, convicta de que estes textos poderão servir com eficácia desde a preparação de formações especializadas até à organização e aprofundamento de linhas de investigação com evidente impacto na sociedade contemporânea.

Boa leitura!

Adalberto Dias de Carvalho  
Diretor

---

# O turismo como reencontro antropológico

Adalberto Dias de Carvalho  a\*

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

## Info

*Keywords:*  
Tourism,  
Memory,  
Disappear,  
Project,  
Existence.

Turismo,  
Memória,  
Desaparecer,  
Projeto,  
Existência.

## Abstract

Based on Kafka's reflections, the anthropological foundations of tourism are questioned, with particular emphasis on the existential dramas with which the future outlined in each person's past seeks to deal, thus overcoming the traditional assumptions of the idea of tourism project.

A partir das reflexões de Kafka, questionam-se os fundamentos antropológicos do turismo, valorizando-se particularmente os dramas existenciais com que o futuro delineado no passado de cada um procura lidar superando-se, assim, os pressupostos tradicionais da ideia de projeto turístico

\* Corresponding author. E-mail address: [adalberto.carvalho@iscet.pt](mailto:adalberto.carvalho@iscet.pt) (A.Carvalho)      Journal homepage: <http://percursoseideias.iscet.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Introdução

Desaparecer acaba por ser o grande drama da existência humana sempre delineado no horizonte como uma ameaça crepuscular com a qual, precisamente pela sua intransponibilidade e carácter previsível do seu insuperável mistério, acabamos por nos confrontar. Entretanto, procuramos igualmente, com recurso à imaginação, prever ou até traçar o futuro através de artes pretensamente divinatórias e com recurso a projetos que, assentes em critérios formalmente estandardizados, elaboram antecipadamente construções ideais que, por razões funcionais ou estéticas, se consideram desejáveis e, por isso, turisticamente operacionais e realizáveis.

Escreveu Georges Proust:

“A verdadeira viagem de descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.

## Clarificações conceituais

“Desaparecer” surge nos dicionários como o antónimo de aparecer, significando deixar de ser visto, de aparecer, não poder ser encontrado, apagar-se, retirar-se sumir, morrer, enquanto “aparecer” significa tornar-se visível, surgir, a que acrescentaríamos nascer. Ficamos, de alguma maneira, entre o ocaso e a aurora, entre vários patamares do ocaso e da aurora, entre o pôr e o nascer-do-sol, sendo que o nascer-do-sol, sem prejuízo da sua luminosidade, implica um posterior pôr-do-sol, não sendo necessária, ainda que previsível, a sequência inversa.

Vivemos agarrados a um corpo, a um psiquismo e a uma sociedade em que, num contínuo presente, se entrelaçam as vivências de uma memória e as projeções de um futuro que, mesmo quando indesejadas, são nossas, isto é, tanto quanto podemos aceitar, rejeitar e subalternizar o que aconteceu ou procuramos delinejar o que vai acontecer. No primeiro caso, na decorrência, voluntária ou inconsciente, a par de recordações, também do esquecimento, cuja ambivalência nos assalta quando, pelas suas omissões, acaba por impor a permanência, normalmente sob a forma de sofrimento, do que preferíamos rejeitar.

No fundo, um pouco como dizia Santo Agostinho, de alguma forma, tudo é ou se converte em presente: passado e futuro tornados presente e presente-presente...

O que representa então desaparecer? Seguramente a perda do presente em todas as suas dimensões, significando isto que, quando desaparecemos, deixamos de existir pelo menos para nós, ou seja, só existimos enquanto, conforme os limiares existenciais identificados, não desaparecemos, o que nos confronta com um mistério que, sendo vital, se torna em si insuportável. É aqui que as crenças religiosas nos prometem, e até asseguram, a vida do além, tendo nós, por isso e para isso, de viver submetendo-nos a tributos para com esse além. Porém, sendo-nos impossível o seu conhecimento experencial enquanto seres vivos, é-nos, contudo, delineada, ou talvez melhor, oferecida por uma crença, pela fé, pelo acesso ao transcidente, uma pretendida alternativa que pretende tornar-se mais poderosa do que o próprio conhecimento experencial efetivo.

Se os processos de conhecimento, nos seus níveis mais elevados, são desenvolvidos e referenciados por cientistas com base em critérios, experiências e obras exigentes no contexto da racionalidade, no âmbito dos itinerários religiosos invocam-se os ensinamentos transcendentais transmitidos por entidades superiores especialmente consagradas nos textos religiosos. Assim, se com a ciência se exigem comprovações, com a religião trata-se de apresentar – e aceitar – convicções, que se considera serem provas.

## Pressupostos e impactos do desaparecimento como fenómeno existencial

As tragédias inerentes ao desaparecimento, ao nosso desaparecimento vital, estão e são muitas e provavelmente implícitas umas nas outras, desde logo porque, se desaparecemos para nós mesmos, vamos implicitamente, dentro dos mesmos referenciais antropológicos, desaparecer também para os outros. Sabemos, com certeza, que desaparecemos fisicamente. Daí o cristianismo, perante a angústia e o paradoxo racional do desaparecimento, postular e antever, como compensação e possível prémio, à semelhança de Cristo, a ressurreição dos nossos corpos.

O desaparecimento, enquanto tal, é quase sempre um drama pois, para assim o não ser, terá de ser precedido ou

seguido de fenómenos radicais que, pela sua natureza e implicação pessoais, benévolas ou malévolas, muito alegres ou muito tristes, o secundarizem mais ou menos intensamente, podendo atenuar ou ajudar a omitir a sua dramaticidade.

### **Desaparecimento e presencialidade**

Em qualquer das circunstâncias, como vimos, um desaparecimento ocorre sempre num presente, embora este presente possa ter a sua realidade fáctica preservada pela memória ou perspetivada através de uma previsão, sendo que, em ambos os casos, certamente que a imaginação infundirá elementos adicionais tornados intrínsecos, mais tristes ou alegres conforme os protagonistas e os casos em apreço. Acontece, entretanto, que todos estes desaparecimentos episódicos são sempre conjunturais, significando isto que, em cada um deles, não emerge a radical autenticidade do desaparecimento em si que ocorre necessariamente através de uma total ausência que estará implícita só com a elisão da própria subjetividade, a qual, de uma forma ou de outra, representa e sustenta a presencialidade.

A presença tem assim uma dupla dimensão: a da exterioridade marcada pela orgânica e relativa imposição de uma objetividade constituída por situações em que participam pessoas, objetos e envolvências de todo o tipo e a de uma interioridade que se confunde com a intimidade sentimental, existencial e abstrata de cada sujeito.

### **Sentido e papel das comemorações**

Acontece que a dicotomia exterioridade-interioridade pode ser redimensionada e de algum modo subvertida quando se organizam comemorações para evocar pessoas e acontecimentos. Nestas circunstâncias, nomeadamente através de palavras, documentos e reconstituições, procura-se atualizar a relevância e a nobreza que social, política, cultural ou religiosamente se atribui a certas personalidades ou eventos, entre outras finalidades, para que o seu especial sentido se não perca, acabando-se mesmo, com frequência, por, ao recriá-los, reforçar não só a sua configuração fáctica como também a sua expressão simbólica.

Os fenómenos familiares, sociais e religiosos são, neste âmbito, particularmente marcantes, acontecendo que a transfiguração objetiva da sua conceção subjetiva, individual e comunitária, tende a ser retida e sentimentalmente valorizada apenas pelos grupos mais ou menos extensos que partilham, como convicções, os respetivos referenciais, podendo constituir para terceiros objetos e até espetáculos suscetíveis de curiosidade, inclusive com relevância turística.

Os rituais mais ou menos grandiosos e identitários simulam, frequentemente com a reivindicação de um elevado grau de autenticidade, fenómenos historicamente passados, mas muitas vezes preservados também por narrações e documentos que se consideram sagrados ou oficiais nomeadamente em termos de crenças ou da assunção da superioridade de valores políticos e comunitários. Nestes contextos, símbolos e representações como as hóstias, os emblemas nacionais e as estátuas, a par de celebrações padronizadas como as missas, as procissões, os desfiles e as manifestações alegóricas de índole musical e teatral, procuram contrariar, na sua radicalidade expressiva, as ruturas inerentes aos desaparecimentos

Nos meios familiares assumem um importante papel os testemunhos, os quais permitem reproduzir verbalmente e assegurar a continuidade da partilha de vivências interpessoais e das singularidades de quem desapareceu fisicamente. Acontece também que, com a transmissão destes testemunhos, se reproduzem normalmente, inclusive, algumas das expressões faciais e gestuais das pessoas, assegurando-se deste modo o reforço vital de uma pretendida transmissão, positiva ou negativa, configurada como uma herança.

### **Entidades suscetíveis de desaparecimento**

Importa ter presente que o fenómeno do desaparecimento não se reporta apenas a pessoas. De facto, podem estar também em causa não só animais e objetos, como também elementos e contextos naturais, situações, dimensões cronológicas, etc.

Estão neste contingente os animais de estimação, os adornos pessoais e decorativos, as vivências afetivas,

sociais ou profissionais mais significativas, designadamente pela sua natureza amorosa, carácter identitário pessoalmente enfático e reconhecimento do seu valor comunitário.

Desaparecem também espaços e tempos naturais. De uma forma aguda com a emergência de catástrofes como terramotos, inundações, ciclones e incêndios, os quais têm como consequências, para além da destruição de elementos da própria natureza, a demolição de vastas peças do património construído. Mas as convulsões decorrentes da história humana geram igualmente, no decurso da sua evolução, ruturas de dimensão diversa exponenciadas com maior evidência nas revoluções que procuram instaurar novas estruturas políticas, sociais e culturais, em substituição das anteriores. Nestes contextos, os desaparecimentos, recusados ou mal-aceites pelas pessoas e grupos negativamente visados, surgem em simultâneo como condições necessárias para o progresso.

#### **Turismo: o desaparecimento como reencontro**

Proust é um dos maiores teorizadores da problemática do desaparecimento, designadamente nos últimos volumes de *À la recherche du temps perdu*. Considera o filósofo, numa abordagem de grande complexidade, que o desaparecer é sobretudo um processo em que, com o que se perde no âmbito da experiência afetiva do espaço e do tempo, se ganha um possível reencontro com nós mesmos, com o nosso futuro no nosso passado, nomeadamente através da arte. Na verdade, para Proust, no âmbito da obra referida, estando incontornavelmente a experiência já acabada, não ocorre por isso automaticamente o seu conhecimento e impacto: o futuro é assim não tanto o ponto de chegada do passado, mas a instância que permite retrospectivamente ao passado ganhar inteligibilidade.

O turismo, assumindo uma reflexividade que lhe sendo inerente na sua plenitude é, contudo, frequentemente escamoteada na prática por alegadas razões operacionais, deve privilegiar assim, nas suas propostas e ações, uma busca da inteligibilidade atual do passado.

#### **Referências**

Proust, M. (1913). *À la recherche du temps perdu*. Gallimard, Paris

# Os contratos de patrocínio (*sponsoring*) e de merchandising

Jarbas Eduardo Pereira Martins  <sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

## Info

*Keywords:*  
Advertising sponsorship,  
Sponsoring contracts,  
Intellectual merchandising,  
Copyright,  
Digital regulation.

Patrocínio publicitário,  
Contratos de *sponsoring*,  
*Merchandising* intelectual,  
Direitos de autor,  
Regulação digital

## Abstract

The article examines sponsorship (*sponsoring*) and merchandising contracts under Portuguese law, situating them within advertising regulations and copyright/industrial property frameworks. Sponsorship promotes brands by linking to the public image of notable entities, without a duty of result, highlighting notoriety conflicts and digital oversight (e.g., UGC and VOD). Merchandising commercially exploits artistic works through licenses, under dual legal protection. Both balance contractual autonomy, economic initiative, and consumer safeguards, evolving with digital platforms and EU directives.

O artigo analisa os contratos de patrocínio (*sponsoring*) e *merchandising* no direito português, enquadrando-os no regime da publicidade e direitos de autor e de propriedade industrial. O patrocínio promove marcas via associação à imagem de entidades notórias, sem obrigação de resultado. Explora-se os potenciais conflitos de notoriedade e a nova regulação para o patrocínio nos meios digitais (ex.: UGC e VOD). O merchandising explora comercialmente obras artísticas via licenças, com dupla tutela jurídica. Ambos equilibram autonomia contratual, iniciativa económica e proteção ao consumidor, evoluindo com plataformas digitais e diretrizes europeias.

\* Corresponding author. E-mail address: [emartins@iscet.pt](mailto:emartins@iscet.pt) (E. Martins)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1 Introdução

Os contratos de patrocínio ou *sponsoring* e de *merchandising* situam-se, respetivamente, dentro do panorama geral dos contratos de publicidade e da dinâmica de tutela dos direitos de autor e da propriedade industrial.

Tendo em conta os regimes legais de cada um, assim como o regime geral que lhes serve de substrato, iremos analisar o teor das prestações devidas pelas partes, suas especificidades e limitações.

Em ambos os contratos assumem particular interesse os conflitos que podem potencialmente surgir no momento da execução, maioritariamente ligados aos efeitos próprios da notoriedade e da utilização da imagem.

As medidas oferecidas pela lei, órgãos de controlo e supervisão, além da própria prática contratual para preveni-los ou solucioná-los, têm evoluído substancialmente nos últimos anos, sobretudo pelas condicionantes próprias trazidas pelos meios digitais de veiculação publicitária.

Surgidos da própria evolução das relações de mercado, tendo sido originalmente recebidos pelo sistema jurídico anglo-americano dentro de uma perspectiva merceológica, o patrocínio e o *merchandising* são instrumentos úteis e cada

vez mais utilizados pelas empresas para promover seu nome ou marca e dinamizar o potencial de venda de seus produtos.

Trata-se de uma dinâmica que o direito deve ser capaz de assimilar e tutelar de forma apropriada, nomeadamente, compondo os interesses de sujeitos internos (patrocinado e patrocinador ou licenciado e licenciador no *merchandising*) e externos (titular dos meios de divulgação ou distribuição e consumidores), promovendo uma tutela de equilíbrio entre a autonomia da vontade, a livre iniciativa e a proteção de interesses coletivos.

## 2 O contrato de patrocínio (*sponsoring*)

De amplíssimo alcance prático, os contratos de patrocínio ou *sponsoring* (forma adjetiva que foi corrompida do nome *sponsorship*<sup>1</sup>, em inglês), encontram-se sujeitos ao regime do direito da publicidade, conforme disciplina dos artigos 3.º e 4.º do Código da Publicidade. O seu regime tem beneficiado de uma contínua revisão para se atualizar frente ao impacto do desenvolvimento da tecnologia da informação e do advento das redes sociais<sup>2</sup>.

Desde essas orientações, assim como da contribuição jurisprudencial<sup>3</sup>, podemos definir o patrocínio como o

<sup>1</sup> Nos Estados Unidos essa expressão designa, originalmente, a relação na base da qual “a business enterprise (...) pays for a radio and television program usually in return for advertising time.” A definição é do American Heritage Dictionary of the English Language, American Heritage Dictionary of the English Language. (n.d.). *Sponsoring*. In American Heritage Dictionary of the English Language. Consultado a 7 de novembro de 2025, disponível em <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=sponsoring>. A ideia foi recebida em termos idênticos em Portugal, o que poderá ter motivado a adoção do anglicismo, cf. Payan Martins, A. (1999). O contrato de patrocínio – Subsídios para o estudo de um novo tipo contratual. *Direito e Justiça*, 12(2), p.189. Hodiernamente, o termo aportuguesado “patrocínio” vale-se de sua relativa imprecisão para abranger uma variedade mais alargada de negócios jurídicos do que propõe o termo em inglês.

<sup>2</sup> O patrocínio áudio-visual tem o regime próprio definido pelo art. 24.º do mesmo diploma. Segundo este dispositivo, na redação dada pelo art. 1.º do Decreto-lei n.º 275/98, de 9 de setembro, e alterado subsequentemente pela Lei n.º 30/2019, de 23 de abril, e pela Lei n.º 74/2020, de 19 de novembro (que

transpõe a Diretiva (UE) 2018/1808), o patrocínio é como o financiamento, por parte de pessoas singulares ou coletivas, com exceção das envolvidas na atividade televisiva ou de produção de obras áudio-visuais, de programas, edições, etc., com fim de promover o seu nome, marca ou imagem, ou mesmo suas atividades, bens ou serviços.

<sup>3</sup> Logo nos primeiros tempos da vigência do Código da Publicidade, o Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa, de 30 de Abril de 1998, é significativo quanto à composição de um conceito de patrocínio:

“I – O patrocínio publicitário desportivo, correntemente designado por “sponsoring”, consubstancia-se, grosso modo, na participação de quaisquer pessoas no financiamento de uma actividade desportiva, com vista à promoção do seu nome ou imagem ou das suas actividades, bens ou serviços, independentemente do meio utilizado.

II – O patrocínio publicitário, na falta de regulamentação específica entre nós, é de abordar no quadro do chamado contrato de difusão publicitária, a desenvolver uma actividade produtora de um resultado publicitário reconduzindo-se à figura

\* Corresponding author. E-mail address: [emartins@iscet.pt](mailto:emartins@iscet.pt) (E. Martins)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2025 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

contrato de publicidade através do qual o contratante, chamado patrocinador, através do pagamento de uma prestação em dinheiro, produtos, serviços ou mista associa o seu nome, marca ou produto à imagem pública do contratado, chamado patrocinado, pessoa ou instituição notoriamente conhecida e de apelo popular capaz de gerar a espontânea veiculação de suas atividades pelos meios de comunicação a fim de se criar a máxima interferência de imagem entre o patrocinado e a marca do patrocinador<sup>4</sup>.

A máxima interferência pode ser compreendida como a razão final do patrocínio. Enquanto fenômeno de caráter publicitário, significa a transferência do valor dos símbolos ou imagem pública das pessoas, a que os consumidores estão ligados por qualquer razão que seja, em benefício do patrocinador<sup>5</sup>.

O patrocínio representa um tipo de contrato que claramente ultrapassa as fronteiras da produção áudio-visual<sup>6</sup>, manifestando-se também na área dos espetáculos teatrais, exposições de artes plásticas e culturais de maneira geral, no entanto, um de seus maiores expoentes manifesta-se no desporto de alta competição<sup>7</sup>.

## 2.1 O contrato de publicidade e o contrato de patrocínio

O contrato de publicidade apresenta uma especificidade acrescida ao que seria o suficiente para qualificá-lo simplesmente como mais um contrato de prestação de serviços<sup>8</sup>: é um contrato determinado fundamentalmente na prestação a que está obrigada a agência ou profissional

do contrato de prestação de serviços.” Portugal, *Colectânea de Jurisprudência*. (1998). Ano XXIII, Tomo II, pp. 135-140.

<sup>4</sup> Franceschelli, V. (1987). *I contratti di sponsorizzazione. Giurisprudenza Commerciale*.

<sup>5</sup> Bruhn, M., & Mehlinger, R. (2005). *Rechtliche Gestaltung des Sponsoring*. C. H. Beck.

<sup>6</sup> Com o regime do art. 24.º, o legislador quis antes contemplar mais pormenorizadamente as situações de patrocínio televisivo e radiofônico, sem com isso limitar outras de suas formas. Os números (1 a 4) revogados por conta de alterações que, entretanto, se vêm fazendo na Lei n.º 27/2007, de 30 de julho - Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido, nomeadamente, pela transposição de diretivas europeias.

<sup>7</sup> Em 2024, o gasto total em patrocínios desportivos nos Estados Unidos chegou a quase 8 mil milhões de dólares, um crescimento de 12% relativamente ao ano anterior. Para 2025, projeta-se um crescimento de 5-7%, cfr. SponsorUnited (2024). *State of the*

(quanto à conceção, preparação e distribuição da campanha), mas que subsequentemente envolve necessariamente os meios de comunicação<sup>9</sup>.

Ao se reconhecer uma relação tripartite entre o anunciente, a agência ou profissional da publicidade e o titular dos meios de comunicação, a relevância dos meios de veiculação é reconhecida no contrato de patrocínio, como acontece também nos contratos publicitários para veiculação de campanhas promocionais, por exemplo.

No entanto, mesmo que se reconheça a essencialidade dos meios de comunicação, eles não são, obrigatoriamente, parte no contrato, uma vez que a imagem do patrocinado alcança repercussão por si mesma, muitas vezes de forma incidental quanto à sua veiculação nos meios de comunicação, o que se dá pela sua própria notoriedade e apelo ao interesse público e não por força de uma relação contratual.

Essa especificidade faz com que o contrato de patrocínio não tenha entre suas prestações qualquer obrigação de resultado, colocando-se antes a disponibilização de determinados meios que promovem e concretizam a iniciativa do anunciente.

Parece-nos que, quanto à hipótese, se trata de patrocínio de um programa televisivo ou radiofônico e da compra de tempo e espaço publicitário no seu intervalo, do que resulta estarmos diante de dois negócios jurídicos conexos, mas diferentes. Um deles seria um contrato de publicidade de veiculação de uma mensagem publicitária no mesmo horário em que é exibido o programa patrocinado. Outro é a curta menção

*Market: Marketing Partnerships Report* disponível em <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/SPOONSORUNITED market report 2024.pdf>, acedido a 7 de novembro de 2025.

<sup>8</sup> Com efeito, o contrato de prestação de serviço, nos termos do artigo 1154.º do Código Civil, é aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra o resultado do seu trabalho intelectual ou manual. Payan Martins, A. (1999). *O contrato de patrocínio – Subsídios para o estudo de um novo tipo contratual*. Direito e Justiça, 12(2), p. 226.

<sup>9</sup> Se o sucesso do programa televisivo em termos de percentagens do público a assistir é mais representativo para o patrocinador do que propriamente o conteúdo do programa ou as pessoas neles envolvidas, pode-se afirmar que não há prioritariamente a ideia de vincular seu nome ao do programa, mas puramente o de difundir a sua mensagem publicitária para aquelas audiências.

do nome no início ou no fim do mesmo programa ou mesmo a vinculação da marca do patrocinador nos créditos de produção.

Nesse último caso estamos diante de um contrato de patrocínio em vista de termos os elementos de participação do patrocinador no financiamento do programa, assim como a promoção de seu nome, amplamente veiculado e vinculado àquela atração, promovendo a transferência de imagem<sup>10</sup>, ou seja, a reputação (considerada positiva para fins comerciais) daquele programa passa a ficar associada à do patrocinador, agregando valor aos seus produtos, serviços ou ao seu nome, sendo mesmo o seu elemento finalístico.

A veiculação da campanha publicitária no intervalo do programa ajuda a reforçar o fenômeno da *image transfer*, embora seja algo diverso e mais complexo, sendo compreendido que entre o anunciante e o dono dos meios de difusão há um contrato de publicidade onde há a compra e venda de espaço e tempo que muitas vezes pode ser intermediado por uma agência de publicidade (normalmente responsável pela criação e assessoria sobre a mensagem publicitária).

Para além de uma relação jurídica composta por sujeitos internos e externos relevantes, colabora igualmente para a sua complexidade a grande heterogeneidade de negócios que terão o patrocínio como núcleo funcional de seus contratos.

Para efeitos de qualificação e regime jurídicos, esses contratos constituem-se em uma série contratual unificada

<sup>10</sup> Dias Pereira, A. L. (1998). *Contratos de patrocínio publicitário («sponsoring»)*. Revista da Ordem dos Advogados, 58(1), p. 318.

<sup>11</sup> Os contratos de patrocínio estão inseridos no universo dos contratos de publicidade, de aplicação relativamente recente no direito português, assim como é o caso de outros tipos contratuais originários de sistemas jurídicos estrangeiros, designadamente dos sistemas inglês e americano. São exemplos do mesmo fenômeno os contratos de distribuição exclusiva ou seletiva, ou concessão comercial, know-how, leasing, factoring, franchising, joint venture, etc. Engrácia Antunes, J. (2009). Direito dos Contratos Comerciais (reimp. 2024). Almedina, pp. 435-439.

<sup>12</sup> O elemento da autorização de uso da imagem aproxima-se da autorização de fruição da coisa no contrato de aluguer, por exemplo.

<sup>13</sup> O contrato tem inclusive denominação legal para o caso do patrocínio audio-visual. O art. 24.º do Código da Publicidade nos

e caracterizada por uma certa especificidade de sua função económico-social, mas sem que possam ser classificados em um único tipo *sui generis*<sup>11</sup>.

Embora o contrato de patrocínio possua elementos que ora se aproximam, ora se afastam dos tipos contratuais que nos são tradicionais<sup>12</sup>, o seu regime jurídico é diferenciado e próprio dos contratos de publicidade<sup>13</sup>.

Como o legislador optou por não disciplinar<sup>14</sup> outras situações que não a do patrocínio áudio-visual<sup>15</sup>, os contratos de patrocínio na sua generalidade irão obedecer, maioritariamente, à prática negocial, podendo por isso ser chamados de contratos *self-contained* ou *self-regulating*<sup>16</sup>.

## 2.2 O patrocínio nas plataformas digitais de partilhas de vídeos

A variedade formal dos negócios que tem objeto o patrocínio é incrementada grandemente com o surgimento das redes sociais e das plataformas de partilhas de vídeos, como *Netflix*, *YouTube* ou *Rumble*.

O novo suporte permite um acesso virtualmente universal à veiculação de programas patrocinados por parte dos produtores de conteúdos independentes. O patrocínio

seus números 5 e 6 fixa os limites com relação à influência do patrocinador na produção do programa e na maneira como é feita a inserção da marca ou do nome do patrocinador durante a transmissão.

<sup>14</sup> Uma decisão que, a nosso ver, é acertada, pois estamos no domínio da autonomia privada, em que o exercício dos direitos subjetivos depende de auto-composição para que sejam garantidos.

<sup>15</sup> Para além do Código da Publicidade, fundamentalmente através do seu art. 24.º, a Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido (Lei n.º 27/2007) trata do patrocínio diretamente nos arts. 40.º, 41.º e 41.º-C, mas aborda temas mais específicos quanto à veiculação de anúncios, como a clara demarcação da transmissão da publicidade e dos programas de rádio ou TV, ou ainda da independência editorial relativamente aos interesses de patrocinadores.

<sup>16</sup> Engrácia Antunes, J. (2009), *op. cit.*, pp. 439-467.

desses conteúdos possibilita atingir públicos segmentados e engajados, potencializando resultados comerciais.

O avanço de plataformas digitais e de utilizadores no âmbito do Direito da Publicidade tem sido recebido pelo ordenamento jurídico português com cautela e equilíbrio.

Além de obedecer ao Código da Publicidade, os contratos de patrocínio nos novos meios ficam submetidos à disciplina da Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido (LTSAP), a Lei n.º 27/2007, de 30 de Julho<sup>17</sup>, e à autoridade da ERC - Entidade Reguladora para a Comunicação Social<sup>18</sup>.

Para se apreciar as peculiaridades de um regime de contratos de patrocínio nos meios digitais, primeiro é preciso identificar as suas duas principais formas de expressão: o conteúdo gerado por utilizador (UGC - *User-Generated Content*) e vídeo a pedido (VOD - *Video on Demand*).

O UGC refere-se a conteúdos criados e carregados por utilizadores comuns em plataformas digitais, como vídeos ou postagens em redes sociais, sem produção profissional. Já o VOD é o serviço de vídeos a pedido, permitindo acesso sob demanda a conteúdos audiovisuais, como em plataformas de transmissão (*streaming*).

A principal diferença entre esses dois tipos de veiculação é que o patrocínio pode ser contratado ao utilizador que é titular de um canal nessas plataformas ou diretamente à plataforma de transmissão. Enquanto o UGC pode ser explorado tanto pelo utilizador como pela plataforma em que é veiculado, o VOD permite veicular anúncios patrocinados apenas através da intermediação da própria plataforma.

Em ambos os casos, o patrocínio será tido como uma contribuição externa para o financiamento de serviços de plataformas de partilha de vídeos ou de vídeos gerados pelos utilizadores para promover o seu nome, a sua marca,

a sua imagem, as suas atividades ou os seus produtos, conforme o art. 2.º, al. o), da LTSAP.

Assim como acontece nos meios televisivos e radiofónicos, a proteção aos consumidores é objeto de uma cuidada tutela. De forma idêntica para todos os meios, a eventual interferência do patrocinador na direção editorial desses meios digitais constituirá uma violação de sua independência, inclusivamente com a identificação inequívoca do início, da retoma e da conclusão da inserção publicitária, conforme o art. 41.º, n.os 1, 2 e 4.

A peculiaridade no âmbito da UGC dá-se com a obrigatoriedade de uma declaração comercial de que aquele conteúdo veicula uma mensagem publicitária patrocinada, evitando com isso ser classificado como publicidade enganosa, nos termos do art. 69.º-C, al. b).

A declaração torna mais evidente aos consumidores que, embora se trate de material audio-visual produzido de forma não profissional, estarão também expostos a uma mensagem publicitária e que o utilizador foi financiado por um determinado patrocinador para a produção daquele conteúdo.

Embora o regime reafirme, tanto para UGC quanto para VOD, as proibições de incitamento à compra (art. 41.º, n.º 5) ou patrocínio em informativos (art. 41.º, n.º 3), introduz uma importante inovação com a introdução de uma moderação algorítmica para disciplinar a exposição de conteúdos.

O art. 69.º-A obriga as plataformas de partilha de vídeos a impedir a veiculação de conteúdos que possam ser considerados como prejudiciais ao desenvolvimento integral, físico, mental ou emocional dos públicos infanto-juvenis. Estão igualmente limitados conteúdos que promovam a violência e a incitação a diversas práticas criminosas suscetíveis de serem cometidas com uso de

<sup>17</sup> A LTSAP foi alterada pela Lei n.º 74/2020, de 19 de novembro, que promoveu a transposição da Diretiva dos Serviços de Comunicação Social Audiovisual (AVMSD), Diretiva 2010/13/UE, alterada pela Diretiva (UE) 2018/1808, da União Europeia. Foi através da AVMSD, em última análise, que se introduziu no ordenamento jurídico português um regime elementar à publicidade e o patrocínio nos meios audio-

visuais digitais, sendo a principal referência normativa nessa matéria

<sup>18</sup> A ERC é um organismo independente, criado pela Lei n.º 53/2005, de 8 de novembro. É a entidade responsável por regular e supervisionar os meios de comunicação social em Portugal, incluindo televisão, rádio, imprensa e serviços digitais

meios de comunicação, conforme as alíneas b) e c) do referido art. 69.º-A.

O incumprimento desses deveres legais poderá resultar em pesadas sanções para as plataformas de partilha de vídeos. O art. 72.º estipula multas de até 500.000€ e o art. 19.º permite investigação e registo de incumprimento junto à ERC.

Caso as plataformas de partilha de vídeos não se empenhem para garantir o cumprimento da lei por parte dos utilizadores no âmbito da UGC, ficam submetidas à responsabilidade solidária, nos termos do art. 70.º, n.º 2.

O regime se preocupa especialmente em resguardar os públicos infanto-juvenis, assim como a participação do consumidor na comunicação com as plataformas, garantindo meios de petição e resposta adequados às suas demandas, conforme o art. 69.º-C.

Trata-se de um regime que institui limitações ao patrocínio nos meios digitais, mas que o faz procurando resguardar interesses coletivos, assim como o cumprimento da lei portuguesa. A evidência do seu equilíbrio encontra-se em grande medida na tutela de auto-regulação que cabe às próprias plataformas nas diferentes situações especiais assinaladas pela lei, em especial, quanto à moderação dos utilizadores para que cumpram com a declaração de patrocínio quando for o caso disso<sup>19</sup>.

### 2.3 O contrato de patrocínio no direito comparado

No direito comparado, a maioria das jurisdições acompanha a mesma orientação, não possuindo uma

<sup>19</sup> Cardoso, G., Baldi, V., Quintanilha, T. L., Paisana, M., & País, P. C. (2020). *Impacto do branding e conteúdos patrocinados no jornalismo*. OberCom – Observatório da Comunicação. [https://obercom.pt/wp-content/uploads/2020/02/Sponsored\\_content\\_FINAL\\_edit\\_Spain\\_UK.pdf](https://obercom.pt/wp-content/uploads/2020/02/Sponsored_content_FINAL_edit_Spain_UK.pdf), p. 14.

<sup>20</sup> Alterada pela “Ley 13/2022, de 7 de julio, General de Comunicación Audiovisual”.

<sup>21</sup> Segundo o citado dispositivo: *El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables.*

minuciosa disciplina dos contratos de patrocínio, chegando apenas a mencioná-lo e impor alguns limites para proteção do patrocinado, como ocorre com o Código da Publicidade português. Em alguns poucos casos, entretanto, houve uma disciplina mais pormenorizada, como ocorre em Espanha e em Macau.

A “Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad<sup>20</sup>”, não só nomeia os contratos de publicidade, como estabelece seu regime. Entre os artigos 15 e 33 deste diploma são definidos e regulamentados quatro tipos de contratos: o contrato de publicidade entre anunciantes e agências de publicidade, o contrato de difusão publicitária entre o titular de um suporte e a agência de publicidade ou o anunciantes, o contrato de criação publicitária e o contrato de patrocínio, esse último sendo curiosamente disciplinado, assim como na lei portuguesa, no art. 24<sup>21</sup>.

O Código Comercial de Macau<sup>22</sup> também trata diretamente do patrocínio. No seu Livro III encontra-se a regulação da atividade externa das empresas. Além das obrigações comerciais especiais, o código provê uma regulamentação extensiva de vários tipos de contratos comerciais. O contrato de patrocínio mereceu inclusivamente um regime pormenorizado<sup>23</sup>.

Em termos do Direito da União Europeia<sup>24</sup>, a Diretiva 2010/13/UE (Diretiva dos Serviços de Comunicação Social Audiovisual - AVMSD), alterada pela Diretiva (UE) 2018/1808, veio também a trazer contribuições em termos do direito da publicidade e do patrocínio, tendo em conta a “importância crescente” desse último, no sentido de

<sup>22</sup> O diploma foi elaborado dentro do programa de reforma do sistema jurídico-legal do antigo território português, antes de sua devolução à República Popular da China em 1999.

<sup>23</sup> O Título X do mencionado diploma recebeu a epígrafe de “Contratos Publicitários”. Dias Pereira, A. L. (2004). *Business Law: A Code Study (The Commercial Code of Macau)*. Imprensa da Universidade de Coimbra. A epígrafe é mantida sem alterações substanciais até o presente, com consulta pública em curso para a Lei de Actividade Publicitária.

<sup>24</sup> Anteriormente, ao nível do direito comunitário, regista-se o Livro Verde sobre o Estabelecimento do Mercado Comum de Radiodifusão, de 14 de Junho de 1984, da autoria da Comissão das (então) Comunidades Europeias, já constava expressamente o princípio de que as mensagens publicitárias deveriam ser claramente separadas da programação normal, assim como identificada como tal, constando no mesmo documento uma

desestimular a utilização abusiva desse tipo de publicidade<sup>25</sup>.

No mesmo sentido de oferecer regulamentação bastante para disciplinar as relações jurídicas envolvendo o patrocínio publicitário, mas em um âmbito global e de autorregulação, a Câmara de Comércio Internacional adoptou, em 1996, o *Code on sponsorship*<sup>26</sup>, atualizado como “ICC Advertising and Marketing Communications Code<sup>27</sup>” em 2024, com capítulo específico sobre sponsorship.

Enquanto instrumento para a autodisciplina no âmbito das legislações internas e entre os países, tem também uma finalidade complementar às normas de autorregulação já existentes nos países aderentes. É igualmente um recurso adicional para clarificar dúvidas quanto ao regime do patrocínio a ser aplicado à relação em julgamento, tornando-se uma referência para as partes, os tribunais e os árbitros nos casos de litígio.

A carência de regulamentação vinculativa quanto ao regime dos contratos de publicidade, entretanto, não tem trazido grandes problemas, ao contrário, deve ser vista como uma vantagem. A sua utilização costumeira, desenhada pela prática e aceita de maneira sistemática, evidencia um tipo que, embora não possa ser chamado legal, seria de facto um tipo social<sup>28</sup>, permeado fundamentalmente pela liberdade contratual.

Segundo esses usos e costumes, assim como a doutrina e jurisprudência que lhes seguem, pode-se dizer que no

diferenciação entre o patrocínio direto (na forma da difusão de mensagens publicitárias) e do patrocínio indireto (o método que recorre à técnica de transferência de imagem), cf. Quartin Graça Simão José, P. (1999). *O novo direito da publicidade*. Vlshs Editores, p. 201.

<sup>25</sup> Como referido na Seção 2.2 *supra*, a referida diretiva foi transposta em Portugal pela Lei n.º 74/2020, de 19 de novembro, que altera a Lei n.º 27/2007, de 30 de julho - Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido. O diploma manteve os mesmos termos do Direito comunitário quanto à clara separação da publicidade do restante da programação e em muito lhe reproduziu a definição de patrocínio o Código da Publicidade, assim como em nada modificou essa mesma definição a Diretiva (UE) 2018/1808 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de novembro de 2018

<sup>26</sup> Originalmente, este diploma serviu como um instrumento para a autodisciplina no âmbito das legislações internas e entre os países, tendo também uma finalidade complementar às normas de auto-regulamentação já existentes nos países que aderissem. Também serviria para clarificar dúvidas quanto ao

patrocínio há o enlace de interesses dos que procuram utilizar-se da notoriedade de uma pessoa singular ou colectiva a fim de à mesma associar a sua imagem em troca de uma vantagem financeira ou na forma de serviços ou mista.

## 2.4 Mecenato

Um instituto que superficialmente se aproxima do patrocínio, possuindo alguns dos elementos acima mencionados, é o mecenato. De facto, ambos são formas de promoção das empresas. Casos há, inclusive, em que os patrocinadores, por apoarem financeiramente espetáculos artísticos, educacionais e culturais de maneira geral, preferem se intitular “mecenas”, não deixando de fazer questão, todavia, de ter em destaque o seu nome ou o sinal distintivo de sua empresa. Noutras circunstâncias irão pretender chamar ao patrocínio mecenato pelo facto desse último ser objeto de um tratamento fiscal diferenciado, beneficiando com descontos a incidir nos valores investidos em projectos de arte e cultura no imposto sobre os rendimentos do mecenas, nos termos do estatuto. Todavia, os fundamentos do mecenato em muito diferem dos do patrocínio, assim como os conteúdos finalísticos de cada um desses contratos.

Tendo em conta o regime estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 74/99 de 16 de Março, o Estatuto do Mecenato<sup>29</sup>, não promove um impulso de publicidade, mas sim de liberalidade. Nesses termos, trata-se de um específico

regime do patrocínio, tornando-se uma referência para as partes, os tribunais e os árbitros nos casos de litígio. Stefano Sandri, *Il nuovo codice delle sponsorizzazioni della Camera di Commercio Internazionale*, DIIInf 1994, pps. 798 e 802-3

<sup>27</sup> International Chamber of Commerce (2024). *ICC Advertising and Marketing Communications Code: It stands for standards*. (11.ª ed.). International Chamber of Commerce.

<sup>28</sup> Sacco, R. (1975). *Il contratto*. In *Trattato di diritto civile italiano* (Vol. IV, Tomo II, 1, pp. 814-). Unione Tipografico-Editrice Torinese.

<sup>29</sup> O Estatuto do Mecenato sofreu alterações pelas Leis n.º 160/99, de 14 de setembro; n.º 176-A/99, de 31 de dezembro; n.º 3-B/2000, de 29 de dezembro; n.º 24/2012, de 9 de agosto (OE 2012); n.º 83/2014, de 3 de dezembro; n.º 115/2019, de 12 de setembro; e n.º 82/2023, de 27 de novembro, ampliando benefícios fiscais e procedimentos para mecenato cultural e desportivo. Foi ainda objeto da Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/97, de 14 de julho. Aplicam-se os arts. 39.º e 40.º do Código do IRS (CIRPC, aprovado pelo Decreto-Lei n.º

contrato de doação em que o doador fornece os meios necessários para o desenvolvimento dos projetos de cunho artístico ou cultural<sup>30</sup> em que está envolvido o beneficiário, sem receber por isso nenhuma contrapartida<sup>31</sup>.

Justamente por ter como fito apoiar as artes e a cultura, dentre outros, e não gerar a promoção do mecenato através desse apoio, o mecenato não exige, por exemplo, que a marca das empresas que livremente apoiam uma exposição de artes plásticas conste no impresso de divulgação do evento ou que seu nome seja mencionado quando da abertura ou encerramento.

Seu conteúdo normalmente envolve o provimento regular e prolongado no tempo de qualquer auxílio, em dinheiro ou em espécie, relevante para a promoção ou manutenção e desenvolvimento de manifestações culturais, pautado pela discrição, sem procurar repercussões de caráter imediato.

## 2.5 Mecenato e patrocínio

Uma última questão levanta-se com relação ao mecenato e o patrocínio. Imagine-se um contrato de *sponsoring* em que as quantias são largamente desproporcionadas, fugindo claramente do que é comum o patrocinado

442-A/88, de 30 de dezembro, com alterações) e o art. 56.º do Código do IRC (CIRPS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442-B/88, de 30 de dezembro, com alterações), relativos a deduções fiscais por donativos e mecenato, atualizados pela Lei n.º 82/2023 para incluir limites e certificações digitais. Uma nova Lei do Mecenato Cultural está prevista para aprovação até dezembro de 2025, simplificando incentivos e reforçando transparência (Projeto de Lei em discussão na AR, pós-consulta pública de setembro de 2025).

<sup>30</sup> De acordo com o Estatuto vigente, é objecto de sua disciplina não só o mecenato social e cultural, mas também o ambiental, desportivo, científico e tecnológico, e educacional, conforme o art. 3.º. Note-se, no entanto, que o projeto de lei sobre o novo Estatuto do Mecenato exclui do seu objeto as dimensões social, ambiental, desportiva, científica ou tecnológica e educacional, conforme o seu art. 3.º, com título “Atividades e Projetos Elegíveis”. O objetivo principal é o de reforçar incentivos fiscais para o setor cultural e criar um quadro mais objetivo, respondendo a críticas sobre a dispersão do regime vigente. Assembleia da República (2025). *Projeto de Lei n.º 137/XVII/1.º: Aprova o Estatuto do Mecenato Cultural*. Assembleia da República Portuguesa, disponível em [https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/ DetalheIniciativa.aspx?BID=315400](https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?BID=315400), consultado a 7 de Novembro de 2025.

receber, tendo em conta as mesmas condições. Haveria nesse caso a liberalidade que caracteriza o mecenato e seria possível invocar-se o estatuto fiscal que lhe favorece, ou ainda estaríamos diante de um caso de patrocínio com a aplicação de todas as normas do regime cabível?

Em uma interpretação do problema<sup>32</sup>, estaríamos perante um contrato de doação mista com patrocínio, mas não de mecenato, pois há um misto das duas estruturas, ademais lhe falta o elemento da pura liberalidade, o que caracteriza o mecenato.

## 2.6 Classificações do contrato de patrocínio

Do ponto de vista subjetivo, o patrocinador pode se tratar de uma ou mais pessoas, singulares ou colectivas, constituindo, no caso plural, um *pool* de patrocinadores<sup>33</sup> responsável pelo financiamento ou fornecimento de bens ou serviços. Por sua vez, o patrocinado pode ser individual ou colectivo. As federações desportivas são um exemplo muito comum de pessoas colectivas figurando como patrocinadas.

De um ponto de vista objetivo, o patrocínio pode ser ocasional, versando sobre um único evento (um torneio desportivo, por exemplo) ou ter um caráter continuado

<sup>31</sup> O nome “mecenato” deriva etimologicamente de Mecenas Gaius (74-8 aC), um estadista romano patrono das artes. Na condição de amigo e conselheiro do Imperador Augusto, Mecenas serviu-se da sua amizade e prestígio junto do imperador para incrementar as artes e as letras. Por isto, numa perspectiva etimológica, a palavra mecenas tornou-se sinônimo de protector das letras e das artes. Devido à tradição cultural latina a palavra mecenato tem tido uma utilização mais comum nos países latinos. Bradley, P. (2014). *The ancient world transformed* (2nd ed.). Cengage Learning Australia, p. 384.

<sup>32</sup> Segundo António Payan Martins, estaríamos diante de “um caso de doação mista (*negotium mixtum cum donatione*), realizada através de um instrumento contratual de prestações correspctivas que não a compra e venda, ou seja, uma situação em que a mutação da relação socialmente típica entre estrutura e interesse, motivada por uma alteração substancial dos interesses (para lá da elasticidade do tipo) prosseguido por aquela estrutura, convola o contrato noutro diferente.” Payan Martins, A. *ob. cit.*, p. 225.

<sup>33</sup> Sujeitos, portanto, às regras do Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de julho, que regula os contratos de consórcio e de associação em participação.

normalmente prolongando-se por um período de tempo determinado no contrato.

As obrigações das partes variam conforme o tipo de patrocínio e se pormenorizam grandemente aquando da definição do modo de cumprir as prestações, assim como com a aposição de cláusulas diversas, normalmente por parte do patrocinador.

Ao patrocinador cabe o pagamento de uma prestação em dinheiro ou em serviços ou mesmo de produtos ou mista de todas essas modalidades. Ao patrocinado cabe colocar à disposição do patrocinador espaços e oportunidades promocionais idôneas a fim de criar a maior interferência de imagem a favor do *sponsor*<sup>34</sup>.

Embora a lei imponha limites<sup>35</sup>, ao patrocinador fica reservado o direito de utilizar-se de todos os meios possíveis para promover seu nome utilizando-se da notoriedade do patrocinado.

Assim, pode ser acordado entre as partes que o patrocinado se obriga a veicular a imagem do patrocinador no desenvolvimento de toda a sua actividade social e desportiva, mediante a aposição do logotipo, marca, nome da empresa ou dos seus produtos nos diferentes materiais utilizados pelos desportistas e equipas técnicas, nas competições, treinos ou outras actividades sociais do clube de repercussão mediática, nos ingressos, nos autocarros utilizados pelo clube para transporte dos jogadores, etc, sendo também comum que o patrocinado assegure ao patrocinador espaços na sua sede para instalação de publicidade estática (impossível no caso do clube ter

transacionado a gestão publicitária do recinto desportivo)<sup>36</sup>.

## 2.7 Características próprias do contrato de patrocínio

Pelo carácter accidental e precário do “suporte” utilizado no patrocínio, este não pode ser considerado como uma veiculação publicitária ordinária, ainda mais por ser desprovido de qualquer função informativa, o que caracteriza fundamentalmente os anúncios publicitários. Essa sua feição significa uma grande dificuldade para o patrocinador na planificação de datas e horários, maneiras e meios de veiculação da marca ou do nome a se promover junto ao público<sup>37</sup>.

A fim de se reduzir esse elemento de risco presente no patrocínio, ganha substancial importância a adoção das chamadas “cláusulas de valorização”. Seu conteúdo, estipulado a fim de se resguardar os interesses do *sponsor*, versa sobre a variação do valor da quota ao patrocinado que irá depender precisamente dos resultados alcançados com o alcance mediático do patrocínio. Assim, uma vez adoptada tal cláusula e vindo o patrocinado a não alcançar a exposição nos mídia como havia sido esperado, poderá operar-se uma redução na sua verba de patrocínio.

Embora as cláusulas que visam mitigar os efeitos da aleatoriedade dos resultados fiquem a critério da livre estipulação das partes no direito português, há legislação estrangeira em que tais dispositivos foram prestigiados a ponto de incorporar o regime legal do contrato de publicidade.

O art. 564 do Código Comercial de Macau estipula uma cláusula obrigatória chamada “oferta de integração”<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> Dias Pereira, A. (1998), *ob. cit.*, p. 331.

<sup>35</sup> Os limites à exploração do patrocínio decorrem de normas imperativas que equilibram a promoção comercial com a proteção da dignidade e imagem do patrocinado. Cite-se, por exemplo, no Código da Publicidade, o art. 24.º, n.º 5 proíbe expressamente ao patrocinador de exercer influência sobre a afetação da “responsabilidade e a independência editorial do emissor.” No mesmo sentido, o n.º 6 do mesmo artigo outra proibição ao estabelecer que “os programas patrocinados não podem incitar à compra ou locação dos bens ou serviços do patrocinador ou de terceiros...”. No mesmo sentido, ao alterar a Lei n.º 27/2007, de 30 de julho, Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido, a Lei n.º 74/2020, de 19 de novembro introduziu-lhe uma nova redação ao n.º 3 do art. 41.º-A: “A colocação de produto não pode influenciar os conteúdos e a sua organização na grelha de programas, no caso dos serviços de

programas televisivos, ou no catálogo, no caso dos serviços audiovisuais a pedido, de modo que afete a responsabilidade e a independência editorial do operador de televisão ou do operador de serviços a pedido.”

<sup>36</sup> Payan Martins, A.. *ob. cit.*, p. 197

<sup>37</sup> *Idem, ibidem*, p. 191.

<sup>38</sup> “It should also be noted that the Commercial Code has adopted the provision, in some countries aimed to protect consumers, according to which the entrepreneur is bound by all sufficiently precise information or advertising transmitted by any form or by any means of communication in relation to goods and services offered and presented; moreover, this information or advertising is integrated in to the contracts that come to be agreed as part of it (art. 564)”. Dias Pereira, A. (2004), *ob. cit.*, p. 14.

Segundo esse dispositivo, a informação relativa à vantagem da publicidade vincula quem a oferece quanto aos resultados, podendo um mal resultado resultar na rescisão unilateral do contrato por falta da prestação devida.

Sem contar com a previsão legal ou cláusula de valorização, seria cabível impor a continuação do contrato de patrocínio quando o patrocinador, devido aos seguidos e involuntários maus resultados do patrocinado, esteja obtendo os efeitos inversos do que pretendeu?

A questão é controversa<sup>39</sup>, tanto mais porque no patrocínio há uma obrigação de meios e não de resultados. É de se notar, todavia, que ao elemento aleatório do contrato soma-se uma “distribuição do risco particularmente gravosa para o patrocinador”.

De facto, como se não bastasse o carácter accidental e precário da exposição da marca no patrocínio, seus níveis de sucesso podem variar enormemente, designadamente no campo do desporto de alta competição, conforme os resultados do patrocinado e na sua repercussão mediática. Deste modo, depois de celebrado o contrato de patrocínio com um clube de futebol (e independentemente da vontade deste), seus seguidos fracassos nas competições que vem disputando geram um efeito negativo para o patrocinador que passa a estar associado ao nome desse clube e, por conseguinte, aos seus insucessos desportivos. Assim, ao invés de se renovar e melhorar a imagem do sponsor junto ao público, se alcança o efeito inverso.

Quando as circunstâncias em que foi celebrado o contrato alterarem-se excessivamente, superando todas as previsões possíveis, não será justo manter-se aquela relação, de modo que, no caso em tela, poder-se-ia pensar na aplicação do art. 437.º do Código Civil e assim livrar o

patrocinador de um compromisso não só gravoso, como desarrazoado frente às condições presentes<sup>40</sup>.

Além disso, a situação oposta também é possível: imagine-se que o patrocinador de uma competição desportiva envolva-se num escândalo financeiro com grande repercussão mediática. No caso, o patrocinado poderá valer-se do mesmo expediente a fim de não ter mais sua imagem associada à dessa empresa.

## 2.8 Obrigações do patrocinado

É comum que as diversas obrigações do patrocinado constem de maneira pormenorizada no contrato. Deste modo, deverá positivamente proceder à aposição da marca do patrocinador nos vários espaços que alcancem interesse mediático (as camisolas dos atletas, os bilhetes de entrada nos jogos, em material promocional, etc.); utilizar o material fornecido pelo patrocinador; tomar parte nas iniciativas promocionais do *sponsor*.

Além dessas obrigações de fazer, também deverá abster-se de proferir declarações negativas ou polêmicas ou as que de qualquer modo venham a danificar a imagem pública do patrocinador.

Deverá o patrocinado suportar que seu *sponsor* faça uso de sua imagem, seu nome e seu emblema; autorizar que o mesmo se proclame “patrocinador oficial”, assim como que faça uso de espaços no local onde haverá eventos envolvendo o patrocinado para fazer publicidade de seus produtos.

Por fim, além das obrigações de fazer, não fazer e de pati, no caso de contrato de equipamento deve ainda colaborar

<sup>39</sup> Dias Pereira, A. (1998), *ob. cit.*, p. 332.

<sup>40</sup> Mas essa solução não é simples. A norma do art. 437.º reflete a regra *rebus sic stantibus*, e está pensada para situações excepcionais, com aplicação exclusiva para os casos de alterações

anormais das condições: se é normal considerar que a performance do patrocinado possa variar para resultados mais ou menos positivos (ao invés de ser fixa em determinado quadrante), então o dispositivo já não poderia ser invocado. Lima, F. A. P., & Varela, J. M. A. (1987). *Código civil anotado*. Coimbra Editora, pp. 363-364.

com o seu fornecedor relatando a performance dos materiais durante o uso prático<sup>41</sup>.

## 2.9 Cláusulas específicas

Com a finalidade de transportar para o mundo jurídico os aspectos ligados à execução dos contratos e antecipando-se à necessidade de clarificação judicial sobre questões passíveis de mais de uma interpretação, é comum que as partes recorram a certas cláusulas contratuais muito frequentes nos contratos de patrocínio. Sua desobediência pode implicar multas em proveito da outra parte ou mesmo a rescisão do contrato.

A principal dentre essas cláusulas seria a de exclusividade, através da qual o patrocinado compromete-se a não contratar com outros patrocinadores durante a execução do contrato e é relativa à área econômica que o patrocinador explora. Pode-se ainda vincular à cláusula em questão o dever do patrocinado em comunicar ao novo sponsor a existência dos outros patrocinadores, assim como pode ficar condicionado à concordância dos ulteriores patrocinadores para poder contratar com um novo<sup>42</sup>.

Uma cláusula que seria conexa à de exclusividade seria a de não concorrência, uma vez que seu conteúdo também visa à proteção da imagem do *sponsor* em vista de outros patrocinadores, com a particularidade de que obriga o beneficiário a não contratar, durante um determinado tempo depois de findo o contrato, patrocínio com seus

concorrentes directos já que esse negócio lhe poderia afetar a imagem pública.

Outras cláusulas podem ainda estar previstas, como as cláusulas de preferência ou *English-clauses*, que dá direito preferencial ao atual patrocinador quando da renovação do contrato em condições iguais a de outros candidatos; cláusulas resolutórias para antecipar comportamentos do patrocinado que dariam fundamento à resolução unilateral do contrato; as cláusulas compromissórias, em que as partes elegem a arbitragem para solucionar seus eventuais conflitos, assim como o direito a ser aplicado e as correspondentes cláusulas penais<sup>43</sup>.

De um modo geral, os contratos de *sponsoring*, por mais diversos que sejam seus objectos, partes contratantes e o alcance de seus termos, existirão sempre em torno de um mesmo núcleo funcional expresso na especial forma de publicidade que o patrocínio representa, com a associação da marca, nome ou produto do patrocinador à imagem do patrocinado realizada através de sua notoriedade e da veiculação espontânea desse “símbolo amalgamado” através dos meios de comunicação.

## 3. Contratos de *merchandising*

O *merchandising* de produtos e serviços representa um mecanismo para potencializar a comercialização desde a transição de valor. Sua ideia básica envolve a vinculação de uma pessoa, marca, imagem ou criação artística (muitas vezes são usados personagens de desenhos animados ou de banda desenhada) a um novo produto a fim de torná-lo mais atrativo ou promover uma conexão sentimental

<sup>41</sup> Dias Pereira, A. (1998), *op. cit.*, 1998, p. 332.

<sup>42</sup> A questão foi recebida pelo *ICC Advertising and Marketing Communications Code*, de 2024. Nos termos do Artigo B11: “Where an activity or event requires or allows several sponsors, the individual contracts and agreements should clearly set out the respective rights, limits and obligations of each sponsor, including, but not limited to, details of any exclusivity. In particular, each member of a group of sponsors should respect the defined sponsorship fields and the allotted communication tasks, avoiding any interference that might conflict with another sponsor’s rights to the property. The sponsored party should inform any potential sponsor of all the sponsors already a party to the sponsorship. The sponsored party should not accept a new sponsor without first ensuring that it does not conflict with any

rights of sponsors who are already contracted and, where appropriate, informing the existing sponsors.” (Grifo nosso). *ICC, ICC Advertising and Marketing Communications Code, op. cit.*, p. 45.

<sup>43</sup> A cláusula penal ou pena convencional – *stipulatio poenae* dos romanos – é uma cláusula acessória, em que se impõe sanção económica, em dinheiro ou outro bem pecuniariamente estimável, contra a parte infringente de uma obrigação. Haverá casos em que acompanhará as cláusulas resolutórias, conforme a gravidade do facto que lhe deu origem. Cf. Pereira, C. M. da S. (1995). *Instituições de direito civil: Vol. II* (14.<sup>a</sup> ed.). Editora Forense., pp. 127 e 128. Por todos, Monteiro, A. P. (1999). Cláusula penal e indemnização (reimp. 2022). Almedina.

entre o mesmo e o consumidor fundada na imagem que foi objeto do *merchandising*.

### 3.1 O *merchandising* entre diferentes tutelas jurídicas

Embora o instituto se aproxime do patrocínio publicitário ao fazer uso da notoriedade de pessoa ou instituição, o objeto do *merchandising* não coincide com aquele, uma vez que não existe aqui uma função publicitária, mas sim fundamentalmente comercial.

Deste modo, podemos afirmar que o *merchandising* refere-se aos métodos, práticas e operações conduzidas com o fim de promover produtos e serviços através da associação a estes de uma obra artística ou mesmo da imagem de uma pessoa ou instituição<sup>44</sup>. O termo, todavia, pode assumir diferentes significados de acordo com o contexto ou mesmo com o país<sup>45</sup>.

Pela feição de se utilizar dessas personagens ou figuras para promover a venda de produtos, o *merchandising* vai envolver substancialmente o direito de autor em sua dinâmica de modo que a utilização comercial da criação artística ficará condicionada à prévia concessão do autor.

Essa utilização, entretanto, não é propriamente a que é tutelada pelo direito de autor, uma vez que não procura explorar a obra intelectual em si, mas sim apropriar-se de sua imagem para incorporá-la a um novo produto, transferindo-lhe o valor da obra artística. Ainda assim, por razões de evidente afinidade e simplificação, vem estabelecer o novo Código da Propriedade Industrial um regime de dupla proteção, unificando a tutela dos

desenhos ou modelos industriais à do Direito de autor, conforme o seu art. 194.<sup>46</sup>

Em face da evidente aproximação entre o direito de autor e o direito de propriedade industrial podemos verificar que o *merchandising* está sujeito a um regime dualístico: num primeiro momento fica sujeito ao respeito ao direito do autor, pelo que depende de licença dos direitos de imagem ou artísticos, num segundo momento, obedecerá ao regime da propriedade industrial quando, licenciado o uso da marca ou incorporada a criação artística ao produto para exploração comercial, este será reproduzido em larga escala, não mais restando sua feição de originalidade.

De facto, os tribunais<sup>47</sup> têm tomado em conta que mesmo transformada a criação artística para finalidade diferente da original, não se pode prescindir da autorização titular dos direitos de autor.

### 3.2 Elementos fundamentais do contrato

Tendo em conta a crescente importância do *merchandising*, veio a Organização Mundial da Propriedade Industrial defini-lo como um processo que “consiste na preparação ou utilização secundária de características pessoais essenciais de uma figura pelo criador da figura fictícia, pela pessoa natural ou por um ou mais terceiros autorizados para o efeito, com respeito a diversas mercadorias ou prestações de serviços para fins de produção de recordações junto dos considerados consumidores vindouros, em razão da afinidade dos consumidores com a figura, de modo a que adquiriam as

<sup>44</sup> Kunz, G. I. (2009). *Merchandising: Theory, Principles, And Practice* (3.<sup>a</sup> Ed). Fairchild Books, p. 2 e ss.

<sup>45</sup> Em muitos países, como Espanha, França e na Rússia, também denomina-se *merchandising* ao conjunto de técnicas para aumentar a rentabilidade ao ponto de venda, ou mesmo aos produtos que levam personagens de banda desenhada ou as marcas e imagens de notoriedade que visam promover sua comercialização. Underhill, P. (2007). *Comment le merchandising influence l'achat*. Editions Village Mondial, p. 67 e ss.

<sup>46</sup> “Artigo 194.<sup>º</sup> Relação com os direitos de autor

Qualquer desenho ou modelo registado beneficia, igualmente, da proteção conferida pela legislação em matéria de direito de autor, a partir da data em que o desenho ou modelo foi criado, ou definido, sob qualquer forma.”

<sup>47</sup> É o que se identifica no Acórdão do dia 29 de janeiro de 2024 do Tribunal da Relação de Lisboa, Processo n.º

4817/19.4T9CSC.L1-9, que condiciona o direito subjetivo ao seu exercício por parte do titular, sob pena de caducidade. Como ensinava o Prof. Ferrer Correia: “...O direito à marca pertence à categoria dos direitos absolutos (reais do tipo da propriedade); o seu objecto é uma coisa incóporea, imaterial (...). A marca, mesmo quando constituída pelo nome civil do comerciante, tem exclusivamente uma função de identificação de coisas e é livremente negociável (...). Por outro lado, muito embora funcionalmente ela seja útil só em conexão com os produtos a que respeita, a marca tem a despeito disso, a autonomia suficiente para ser um sentido jurídico, isto é, um objecto de direitos.” Correia, A. F. (1973). *Lições de Direito Comercial: Volume I*, Almedina, p. 359.

mercadorias e/ou que tomem um título de prestação de serviços”<sup>48</sup>.

Numa sistematização da dinâmica dos negócios envolvendo o *merchandising*, distinguem-se três elementos fundamentais: o elemento formal, consistindo na licença dos direitos de autor para a realização dos procedimentos de *merchandising*; o elemento causal que se traduziria na notoriedade da criação artística a ser utilizada, razão pela qual se pode antever uma vantagem económica através de sua exploração comercial; o elemento finalístico, traduzido na incorporação do personagem no produto e sua reprodução em larga escala<sup>49</sup>, respeitando ao princípio de especialidade entre a marca, sinal distintivo ou personagem e o produto em que será objeto de *merchandising*<sup>50</sup>.

### 3.3 Cláusulas específicas

Nos contratos de *merchandising* pode-se limitar o nível de utilização da obra artística, designadamente os produtos a que estará vinculada, assim como a exclusividade para aquele ramo merceológico. Pode-se ainda estipular uma cláusula penal quando tais limites de utilização forem excedidos ou usurpados, especialmente se gerarem dano à reputação da figura ou ao imaginário criativo a que está vinculada<sup>51</sup>.

Quanto à responsabilidade de quem autoriza o *merchandising*, a mesma não se estende a ponto de se

<sup>48</sup> O *merchandising* de personagens pode ser definido como a adaptação ou exploração secundária, pelo criador de uma personagem fictícia ou por uma pessoa real ou por um ou vários terceiros autorizados, das características essenciais de personalidade (como o nome, a imagem ou a aparência) de uma personagem em relação a diversos bens e/ou serviços, com o objetivo de criar nos potenciais clientes o desejo de adquirir esses bens e/ou utilizar esses serviços devido à afinidade dos clientes com essa personagem.” (tradução nossa). Organização Mundial da Propriedade Intelectual. (1994). *Character merchandising* (WO/INF/108).

[https://www.wipo.int/documents/d/copyright/docs-en-wo\\_inf\\_108.pdf](https://www.wipo.int/documents/d/copyright/docs-en-wo_inf_108.pdf)

<sup>49</sup> Adams, J. N., Hickey, J. J. B., & Tritton, G. (2007). *Merchandising intellectual property* (3rd ed.). Tottel Publishing, p. 99 e ss.

<sup>50</sup> Pelo princípio da especialidade, o *merchandising* deve guardar uma relação de identificação entre o produto a ser comercializado e a imagem que a marca, sinal distintivo ou personagem projetam sobre o público. Olavo, C. (2005).

considerar aquele como responsável pelos produtos a que foi associada à imagem protegida pelo Direito de autor. Nessa particular forma de licença de uso de marca, o licenciador (*merchandisor*) não responde pelos perigos, defeitos ou vícios no fornecimento praticado pelo licenciado (*merchandisee*). Cabe aos consumidores o mínimo dever de individualização da fonte produtora<sup>52</sup>.

### 4 Conclusão

O contrato de patrocínio, ou *sponsoring*, representa um tipo contratual relativamente novo no direito português, assim como o é o *merchandising*. Considerando que em ambos está presente o coenvolvimento e a associação de imagem como o resultado comunicacional a ser perseguido<sup>53</sup>, é preciso ter em conta principalmente seus diferentes núcleos funcionais e regimes jurídicos.

O patrocínio abrange uma série de contratos que se une sob a função económico-social expressa num tipo específico de publicidade que não possui um carácter informativo. Antes, envolve uma modalidade especial de promoção do nome, marca ou produto das empresas através da sua associação à pessoa ou instituição de notoriedade para que se obtenha uma transferência de imagem, resultando assim num aumento de credibilidade e alcance da marca junto ao público.

Suas diversas obrigações de fazer, de não fazer e de patir encontram-se especificadas no contrato, assim como

*Propriedade Industrial, Vol. I: Sinais Distintivos do Comércio e Concorrência Desleal* (2.<sup>a</sup> ed.). Almedina, pp. 96 e ss. No mesmo sentido, relativamente à atribuição finalística da licença de utilização do direito de autor, Sá e Mello, A. (2024). *Manual de Direito de Autor e Direitos Conexos* (6.<sup>a</sup> ed.). Almedina, p. 221-222.

<sup>51</sup> Imagine-se que para além de simples brindes com a imagem de um personagem infantil famoso, passe o *merchandisee* a cunhar figuras do mesmo personagem a consumir bebidas alcoólicas para ilustrar os produtos. Ao representar uma deturpação da figura do personagem, torna-se passível de justificar a resolução do contrato por cumprimento desajustado e, conforme pactuado, possibilitar a imposição da multa que consta na cláusula penal, sem com isso impedir a própria ação cível de reparação de danos, se a multa a que se faz referência não parecer o suficiente para indemnizar os danos causados, nos termos do art. 562.<sup>º</sup> do Código Civil.

<sup>52</sup> Couto Gonçalves, L. M. (2024). *Manual de Direito Industrial* (11.<sup>a</sup> ed.). Almedina, p. 337 e ss.

<sup>53</sup> Payan Martins, A. (1999). *op. cit.*, p. 227.

habitualmente as cláusulas de resolução, nos casos de comportamentos do patrocinado que prejudiquem o patrocinador.

O *merchandising*, por sua vez, encontra-se situado nos domínios do direito de autor e da propriedade industrial, relacionando ambos através do método de transposição de obras de criação artística com fins de promover sua exploração comercial através da reprodução em série, retirando dela seu conteúdo artístico.

Dessa forma está sujeito às regras que disciplinam os direitos de autor, refletindo assim o seu elemento formal. A finalidade de formação de um novo produto, associado à obra e com apelo comercial, representa o seu elemento material. Por fim, esse produto está sujeito à lei de propriedade industrial e que será comercializado em larga escala, evidenciando o elemento finalístico.

Tanto no patrocínio quanto no *merchandising*, o efeito da associação à pessoa, instituição ou obra artística de notoriedade podem refletir em substancial proveito para a empresa associada. No entanto, a deterioração da imagem do patrocinado ou da obra transposta para *merchandising* podem significar prejuízos para quem as contratou, afetando-o num sentido negativo.

Em linha com tais razões, os contratos de patrocínio e *merchandising* caracterizam-se pelo relativo desafio de sua integração jurídica. Destaca-se aqui, pela sua novidade, o patrocínio em plataformas de partilha de vídeos e redes sociais que já mereceram soluções legais aparentemente equilibradas, mas ainda muito recentes.

Estudos ulteriores terão a oportunidade de aferir melhor os reais impactos da Diretiva dos Serviços de Comunicação Social Audiovisual - AVMSD sobre os patrocínios digitais em uma tutela que necessariamente deve estar comprometida com autonomia da vontade e a proteção dos consumidores.

## Bibliografia

- Adams, J. N., Hickey, J. J. B., & Tritton, G. (2007). *Merchandising intellectual property* (3rd ed.). Tottel Publishing.
- American Heritage Dictionary of the English Language. (n.d.). *Sponsoring*. In American Heritage Dictionary of the English Language. Consultado a 7 de Novembro de 2025, disponível em <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=sponsoring>
- Assembleia da República. (2025). *Projeto de Lei n.º 137/XVII/1.ª: Aprova o Estatuto do Mecenato Cultural*. Consultado a 7 de Novembro de 2025. Disponível em <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?BID=315400>
- Bradley, P. (2014). *The ancient world transformed* (2.ª ed.). Cengage Learning Australia.
- Bruhn, M., & Mehlinger, R. (2005). *Rechtliche Gestaltung des Sponsoring*. C. H. Beck.
- Cardoso, G., Baldi, V., Quintanilha, T. L., Paisana, M., & Pais, P. C. (2020). *Impacto do branding e conteúdos patrocinados no jornalismo*. OberCom – Observatório da Comunicação. Consultado a 7 de Novembro de 2025. Disponível em [https://obercom.pt/wp-content/uploads/2020/02/Sponsored\\_content\\_FINAL\\_edit\\_Spain\\_UK.pdf](https://obercom.pt/wp-content/uploads/2020/02/Sponsored_content_FINAL_edit_Spain_UK.pdf)
- Correia, A. F. (1973). *Lições de Direito Comercial*. Volume I, Almedina.
- Couto Gonçalves, L. M. (2024). *Manual de Direito Industrial* (11.ª ed.). Almedina.
- Couto Gonçalves, L. M. (1999). *A função distintiva da marca*. Almedina.
- Dias Pereira, A. L. (1998). *Contratos de patrocínio publicitário («sponsoring»)*. Revista da Ordem dos Advogados, 58(1), 317–335.
- Dias Pereira, A. L. (1999/2000). *Merchandising e propriedade intelectual: Sobre a exploração mercantil de personagens protegidas pelo direito de autor*. Revista da Propriedade Industrial, 20, 21–28.

- <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/28741/1/Marketing%20e%20propriedade%20intelectual.pdf>
- Dias Pereira, A. L. (2004). *Business law: A code study (The commercial code of Macau)*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ferreira de Almeida, C. (1994). *Contratos de publicidade*. In Scientia Iuridica, Dez-1994, 281–301.
- Engrácia Antunes, J. (2009). *Direito dos contratos comerciais* (reimp. 2024). Almedina.
- Franceschelli, Vincenzo. (1987). *I contratti di sponsorizzazione*. Giurisprudenza Commerciale.
- Geraldes, A. L. (1999). *O direito da publicidade: Estudos e práticas sancionatórias*. Instituto do Consumidor.
- Greffenius, G. (2005). *Die vertragsrechtliche Problematik des Sportsponsoring*. In Ammann & Jaspers (Eds.), *Rechtsfragen in Wettbewerb und Werbung* (Vol. 5.9, p. 3). R. W. W. Handelsblatt.
- Quartim Graça Simão José, P. (1999). *O novo direito da publicidade*. Víslis Editores.
- International Chamber of Commerce (2024). *ICC Advertising and Marketing Communications Code: It stands for standards*. (11.ª ed.). International Chamber of Commerce.
- Kunz, G. I. (2009). *Merchandising: Theory, principles, and practice* (3.ª ed.). Fairchild Books.
- Lima, F. A. P., & Varela, J. M. A. (1987). *Código civil anotado*. Coimbra Editora.
- Mongelli, G. (2006). *Sponsorizzazioni*. Provincia di Matera.
- Mota Pinto, C. A. (2005). *Teoria geral do direito civil* (4ª ed., A. P. Monteiro & P. M. Pinto, Eds.). Coimbra Editora.
- Payan Martins, A. (1999). *O contrato de patrocínio – Subsídios para o estudo de um novo tipo contratual*. Direito e Justiça, 12(2), 187–243, disponível em <https://journals.ucp.pt/index.php/direitoejustica/article/view/11119/10761>
- Pereira, C. M. da S. (1995). *Instituições de direito civil*. Vol. II (14.ª ed.). Editora Forense.
- Monteiro, A. P. (1999). *Cláusula penal e indemnização* (reimp. 2022). Almedina.
- Olavo, C. (2005). *Propriedade Industrial, Vol. I: Sinais Distintivos do Comércio e Concorrência Desleal* (2.ª ed.). Almedina.
- Organização Mundial da Propriedade Intelectual. (1994). *Character merchandise* (WO/INF/108). [https://www.wipo.int/documents/d/copyright/docs-en-wo\\_inf\\_108.pdf](https://www.wipo.int/documents/d/copyright/docs-en-wo_inf_108.pdf)
- Portugal, Colectânea de Jurisprudência. (1998). Ano XXIII, Tomo II (pp. 135–140).
- Sacco, R. (1975). *Trattato di diritto civile italiano* (Vol. IV, Tomo II). Unione Tipografico-Editrice Torinese.
- Sá e Mello, A. (2024). *Manual de Direito de Autor e Direitos Conexos* (6.ª ed.). Almedina.
- SponsorUnited, *State of the Market: Marketing Partnerships Report*, 2024, disponível em [https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/SPONSORUNITED\\_market\\_report\\_2024.pdf](https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/SPONSORUNITED_market_report_2024.pdf), acedido a 7 de novembro de 2025.
- Underhill, P. (2007). *Comment le merchandising influence l'achat*. Editions Village Mondial.

# Inovação nos modelos de negócio das agências de viagens tradicionais: uma abordagem teórica ao "Business Model Canvas" como ferramenta na transformação digital

Elói Jorge <sup>a1</sup> e Luís Almeida  <sup>2</sup>

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

Info	Abstract
<p><i>Keywords:</i> Modelo de negócio, Agência de viagem, Transformação digital, <i>Business Model of Canvas</i>.</p>	<p>Num contexto de transformação digital acelerada o modelo de negócio das agências de viagens tradicionais revela sinais de obsolescência, face à emergência de novos paradigmas tecnológicos e alterações nos padrões de consumo. O estudo em questão adota uma metodologia qualitativa e exploratória, fundamentada na ferramenta Business Model Canvas (Modelo de Tela), com especial foco em cinco dos nove blocos do modelo em questão: segmentos de clientes, canais de distribuição, relações com os clientes, atividades-chave e parcerias-chave. Estes elementos são considerados particularmente sensíveis às pressões da digitalização.</p> <p>Os resultados do estudo sugerem que a adoção desta ferramenta permite uma análise estruturada das fragilidades e potencialidades do modelo de negócio atual, facilitando a transição tecnológica. Em termos teóricos, as implicações decorrem da validação do conceito enquanto ferramenta de diagnóstico e intervenção estratégica em cenários de disruptão digital. A relevância deste estudo decorre do contributo para o meio académico e empresarial ao proporcionar uma reflexão sobre a inovação organizacional nas agências de viagens tradicionais, mas facilmente extrapolável para o setor do turismo em geral.</p>

<sup>1</sup>Corresponding author, ISCET - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo. RGEAF – Research Group in Economic Analysis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo Campus Lagoas-Marcosende. E-mail address: [edias@uvigo.gal](mailto:edias@uvigo.gal). 0000-0002-0523-2762

<sup>2</sup> GOVCOPP Unit Research, ISCA-University of Aveiro.RGEAF Group Research, University of Vigo. E-mail: [gomesalmeida@ua.pt](mailto:gomesalmeida@ua.pt). 0000-0003-2086-559X

\* Corresponding author. E-mail address: [edias@uvigo.gal](mailto:edias@uvigo.gal) (E.Jorge)

Journal homepage: <http://percursoseideias.iscet.pt>



© 2022 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introdução

A atividade das agências de viagens no que concerne à relação com os clientes é essencialmente baseada na intermediação de serviços entre fornecedores de títulos de transporte aéreo, alojamento, aluguer de automóveis e pacotes turísticos de operador, entre outros, e os consumidores finais, sendo a sua remuneração, predominantemente, baseada na comissão de intermediação. De entre as variáveis do ambiente externo que exercem influência sobre a sua atividade, a tecnológica será aquela que vem pautando uma atuação mais disruptiva no seu modelo de negócio. Para ilustrar essa afirmação é necessário identificar um marco temporal que assinale o início desta mudança de paradigma. A década de 1990 constitui um ponto de inflexão em que se assiste à transformação do paradigma das agências de viagens. Neste sentido, os modelos de negócios tradicionais foram desafiados, inaugurando uma nova era (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016).

Foi na década de 90 que os irmãos Ryan, com a sua proposta de menor custo e melhor serviço, deram início ao fenômeno das companhias *low cost* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). A entrada das companhias *low cost* desencadeou um efeito de bola de neve na medida em que intensificou a concorrência de preços e colocou mais pressão sobre as margens de lucro das empresas estabelecidas (Chen et al., 2022; Rusu, 2016). Ademais, influenciou o surgimento de websites de companhias aéreas ou de outros fornecedores de serviços de viagem (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). De facto, em 1994, impulsionado por inovações introduzidas pelos irmãos Ryan aliado à implementação do e-ticket que substituiu em grande parte os sistemas de bilhetagem em papel, houve uma verdadeira revolução nos websites das companhias aéreas (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). No ano subsequente, em 1995, empresas aéreas como a American

Airlines, a Delta e a Continental Airlines uniram esforços para pôr termo ao pagamento destas comissões com o propósito de reduzir o papel das agências de viagens como meio de distribuição (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016).

De facto, o progresso exponencial das tecnologias de informação na indústria do turismo resultou num uso generalizado da internet no processo de planeamento e aquisição de viagens (Ku, 2024; Mu et al., 2021). Este desenvolvimento resultou na criação de novas oportunidades e no surgimento de novos modelos de negócios (Mu et al., 2021; Bakır & Atalık, 2021; Aguiar-Quintana et al. 2016). Em particular no que diz respeito à diminuição da necessidade de presença física na relação com os clientes (Xie et al., 2020). Estas transformações nos padrões comportamentais dos consumidores, por sua vez, colocam em questão o papel intermediário tradicional das agências de viagens na cadeia de distribuição (Chen et al., 2022; Xie et al., 2020). Neste sentido, os gestores destas empresas devem procurar refletir permanentemente sobre o caminho a seguir. Esta reflexão implica necessariamente uma revisão do modelo de negócio em condições de incerteza, onde a inovação tecnológica e o seu impacto na gestão das relações com os clientes não podem ser descurados (Osterwalder & Pigneur, 2013). Neste sentido, emergem questões como: por quais canais os nossos segmentos de clientes preferem ser contactados? E como os alcançamos agora?

As principais contribuições deste trabalho residem no reconhecimento da importância do uso do *Business Model of Canvas* (BMC) como ferramenta conceptual no apoio às decisões do gestor na sua relação com os clientes, em particular no que diz respeito à necessidade de inovação tecnológica e transformação digital neste novo ambiente. Ao fomentar o debate sobre a situação atual deste setor de atividade e o caminho a seguir, o artigo incentiva a colaboração entre a indústria e a academia na construção de um setor mais dinâmico e adaptado à transformação

\* Corresponding author. E-mail address: [edias@uvigo.gal](mailto:edias@uvigo.gal) (E.Jorge)

Journal homepage: <http://percursoeideias.isset.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISSET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

digital. Neste âmbito, emerge o conceito de Metaverso como uma evolução natural do progresso digital (Yaşar et al., 2024).

Com a questão central do estudo a centrar-se na importância da inovação no atual modelo de negócio das agências de viagens tradicionais de forma a posicionarem-se face à perda de competitividade resultante das alterações a que se assiste na indústria, recorreu-se à ferramenta *Business Model of Canvas* de Osterwalder e Pigneur para que através da visualização gráfica das suas nove componentes se facilite a identificação da realidade atual do modelo utilizado pelas agências de viagens tradicionais e de que forma através da intervenção nas mesmas, com o objetivo da sua inovação, se possam posicionar estrategicamente e desta forma protegerem-se face às alterações que se estão a sentir e/ou se preparam para as ameaças futuras.

O artigo prossegue da seguinte forma: no referencial teórico é efetuada a revisão da literatura e apresenta-se o suporte teórico do documento. A secção seguinte descreve os métodos de pesquisa. No ponto 4 são analisados e discutidos os resultados empíricos. Finalmente, a última secção, conclui o artigo e apresenta as implicações e linhas de pesquisas futuras.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Definição de modelo de negócio

O conceito de "Modelo de Negócio" foi objeto de definição pela primeira vez na década de 1950 com a introdução do termo por Peter Drucker. A abordagem de Drucker centrava-se, entre outras, na análise de questões como: Quem é o cliente? e O que traz valor ao cliente?. Não obstante, apesar da atenção crescente dedicada por diferentes autores aos modelos de negócios ao longo dos anos, não há um entendimento comum quanto a um conceito único que defina "Modelo de Negócio" (Quadro 1). Esta pluralidade de conceitos pode conduzir a alguma confusão na aplicação de termos como "Modelo de Negócio", "estratégia e conceito de negócio" que são frequentemente usados de forma intercambiável (Morris et al., 2005).

Quadro 1 – Definição de Modelo de Negócio

Autor	Definição de modelo de negócio
Timmers (1998)	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de rendimento.
Morris et al. (2005)	Apresentação concisa de como as variáveis de decisão em estratégia de risco, arquitetura e economia podem criar vantagem competitiva sustentável.
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	Conjunto de ativos, atividades e uma estrutura de gestão desses mesmos ativos.
Teece (2010)	Dados e evidências para apresentação da proposta de valor aos clientes, com a estrutura e os custos associados.
Osterwalder & Pigneur (2013)	Ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações permitindo expressar a lógica inerente ao negócio de uma empresa específica.
Leppänen et al. (2023)	Criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o surgimento de empresas de tecnologia, particularmente aquelas que operam em plataformas web também denominadas "*dot com*", a partir da década de noventa o termo "modelo de negócio" começa a adquirir maior proeminência (Geissdoerfer et al., 2018,). Foi na análise de uma amostra de negócios com base em plataformas eletrónicas na Europa e nos Estados Unidos da América que se compreendeu que o modelo de negócio

consiste na criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio (Leppänen et al., 2023). Por outro lado, Osterwalder e Pigneur consideram que a relevância do modelo de negócio na criação de valor decorre dos resultados das interdependências geradas pelos componentes da empresa. Assim, é possível afirmar que as nove componentes do modelo de negócio identificadas por Osterwalder e Pigneur (2013) representam o modelo mais detalhado e abrangente. Além de aglomerarem as várias componentes apresentadas em trabalhos anteriormente desenvolvidos, também as distribuem por quatro pilares interrelacionados: o produto; a interface com o cliente; a gestão da infraestrutura e os aspectos financeiros (Quadro 2).

Quadro 2– As nove componentes de um Modelo de Negócio

Áreas de negócio	Blocos de construção	Descrição
Produto (Grupo “What”)	Proposição de valor	Centra-se neste grupo o valor que acrescenta os produtos e serviços que a empresa apresenta aos seus clientes face aos propostos pela concorrência
Interface com o cliente (Grupo “Who”)	Segmento de clientes	Representa o target de clientes que a empresa pretende atingir.
	Canal de distribuição	A forma como a empresa irá comunicar com o cliente procurando influenciá-lo.
	Relação com os clientes	A relação que a empresa pretende estabelecer e manter com o seu segmento de clientes.

Gestão de infraestruturas (Grupo “How”)	Recursos-chave	A fonte das capacidades da empresa que permite a criação de valor aos seus clientes.
	Atividades-chave	Capacidades da empresa para executar as ações necessárias com o objetivo de criar valor aos seus clientes.
	Parcerias-chave	As relações estabelecidas com terceiros de forma a garantir as melhores condições para o fornecimento de valor aos clientes da empresa.
Aspectos financeiros (Grupo “How much”)	Estrutura de custos	Todos os custos envolvidos na realização do modelo de negócio.
	Modelo de receita	A forma como a empresa se remunera.

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2013)

## 2.2. Business Model Canvas (Modelo de Tela)

Importa salientar a relevância da identificação e subsequente articulação das várias componentes na medida em que, desta forma, os diferentes intervenientes da empresa poderão compreender como o modelo poderá representar uma potencial proposição de valor para o seu cliente-alvo (Leppänen et al., 2023). Desta forma, em resposta ao crescente interesse pelo "modelo de negócio" e suas implicações e potencial para a inovação, tanto no meio académico como no meio profissional, têm sido divulgadas e desenvolvidas novas abordagens que facilitam a sua compreensão e representação, bem como uma ferramenta adequada para a sua construção e análise. Com base nos nove blocos constitutivos do "Modelo de Negócio", Osterwalder e Pigneur desenvolveram um

instrumento prático que permite esboçar imagens e descrever modelos de negócios novos ou existentes, promovendo a sua compreensão, discussão, criatividade e análise, intitulado BMC. O objetivo do seu desenvolvimento foi permitir que qualquer pessoa pudesse criar ou modificar um “Modelo de Negócio”<sup>1</sup>. Os nove blocos de construção delineiam aspectos interdependentes dos negócios de uma empresa. Ao selecionar, por exemplo, o seu target de clientes, a empresa está a segmentar. A eficácia desta segmentação permite à empresa alocar os seus recursos e investimento para clientes-alvo que serão mais atraídos pela sua proposta de valor (Joyce & Paquin, 2016). O processo de construção de um modelo de negócio constitui o ponto de partida para a inovação do modelo de negócio numa empresa. No entanto, cada empresa pode personalizar o método, adaptando-o ao seu tipo de negócio (Snihur & Bocken, 2022).

### 2.3. Inovação do modelo de negócio

As agências de viagens e turismo constituem um exemplo pertinente de uma indústria altamente dinâmica, caracterizada por um elevado grau de incerteza (Chan & Guillet, 2016). Face ao impacto que a internet teve, e tem, no setor é impossível pensar que não há necessidade de mudança nos modelos de negócios, especialmente considerando o ambiente hipercompetitivo em que as empresas operam (Geissdoerfer et al., 2018).

A compreensão aprofundada do contexto no qual o modelo de negócios evoluirá requer o conhecimento detalhado dos clientes, dos desenvolvimentos tecnológicos e da forma como a concorrência irá reagir (Macha-Huamán et al., 2023). A concorrência não se limita ao setor, podendo também emergir de fontes externas à indústria tradicional (Leppänen et al., 2023). A importância deste processo evolutivo do conhecimento por parte das diversas partes interessadas da organização, do processo de criação de valor e da interligação com outros elementos externos e internos, bem como do

ambiente competitivo, é crucial para a utilização eficiente dos recursos e a composição dos processos chave.

Independentemente da dimensão das organizações, estas possuem o seu próprio modelo de negócio. Contudo, o modelo inicialmente adotado pela organização, em resultado das alterações da indústria onde a empresa opera, pode tornar-se ineficaz, deixando de ser rentável e sustentável (Schinidehutte & Allen, 2005). Num contexto de inovação empresarial não se pode descurar a importância do papel da tecnologia (Teece, 2010). As organizações obtêm a capacidade de criar e sustentar valor graças à inovação tecnológica (Foss & Saebi, 2017; Snihur & Bocken, 2022; Leppänen et al., 2023). A tecnologia assume um papel preponderante na evolução do modelo de negócio, sendo responsável pela incorporação de novas componentes crescimento (Geissdoerfer et al., 2018; Foss & Saebi, 2017). A emergência das empresas “dot com” provocou mudanças no modelo de negócio, afetando as suas diversas componentes e, de uma forma geral, alterando o setor das viagens e do turismo. Os novos desenvolvimentos tecnológicos, as novas combinações de tecnologia existentes ou a utilização de outros conhecimentos adquiridos por uma empresa fazem parte do processo de inovação da empresa (Foss & Saebi, 2017). No setor das agências de viagens e turismo, a inovação tecnológica aponta para o estabelecimento de parcerias estratégicas, pelo recurso às competências internas para o seu desenvolvimento de raiz e/ou desenvolvimento de tecnologia já existente.

Os tipos específicos de inovação a terem lugar deverão diferir em função do seu impacto sobre o desempenho da empresa e sobre a mudança económica (Leppänen et al., 2023). As empresas orientadas para o mercado especializado deverão investir na inovação do modelo de negócio, adaptando os produtos ou serviços às necessidades dos clientes em particular (Bednar & Slávik, 2015). Adicionalmente, a importância atribuída ao grau de inovação da proposta de valor reside na importância conferida à tecnologia onde o I&D emerge como um elemento de igual importância às áreas das vendas e do

<sup>1</sup> As bases para a inovação do BMC estão representadas no Anexo 1.

marketing (Bednar & Slávik, 2015). No entanto, o conceito de “Modelo de Negócio” inovador não se pode limitar àqueles que apenas investem para criar novas tecnologias, mas sim àqueles que exploram novas tecnologias para permitir que a organização interaja de forma inovadora com todos os intervenientes (Shakeel et al., 2020).

### 3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de analisar a relevância da inovação nos modelos de negócio das agências de viagens tradicionais à luz das mudanças estruturais do setor e das exigências da transformação digital. A investigação assenta na utilização do BMC, proposto por Osterwalder e Pigneur (2013), como ferramenta conceptual central para a análise e visualização gráfica dos componentes que integram o modelo de negócio. A escolha deste instrumento justifica-se pela sua ampla aceitação académica e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais marcados pela inovação e por disruptão tecnológica (Joyce & Paquin, 2016; Foss & Saebi, 2017).

A estratégia metodológica utilizada baseia-se na triangulação de dados com recurso a diferentes fontes de informação qualitativa, o que contribui para aumentar a validade interna e a robustez interpretativa do estudo (Nowell et al., 2017; Prosek & Gibson, 2021; Yin, 2017). Este tipo de abordagem é amplamente recomendado na investigação em gestão e inovação, sobretudo quando se pretende explorar fenómenos complexos e em mudança (Knott et al., 2022). A recolha de dados compreendeu, entre outros, a análise documental (relatórios setoriais, publicações especializadas, estudos académicos), bem como a análise de estudos de caso secundários. A combinação destas fontes permite captar múltiplas perspetivas e validar os resultados através da convergência de evidências (Knott et al., 2022; Nowell et al., 2017; Prosek & Gibson, 2021; Yin, 2017).

A investigação é orientada por proposições teóricas que delimitam o campo de observação e orientam a procura por evidência empírica relevante (Baxter & Jack, 2008). Estas proposições incidem sobre a necessidade de inovação dos atuais modelos de negócio face à crescente

perda de competitividade das agências de viagens tradicionais. A inovação é aqui entendida não apenas como um imperativo tecnológico, mas como um processo estratégico de reconfiguração do modelo de criação de valor (Teece, 2010). Neste sentido, o BMC é utilizado não apenas como ferramenta descritiva, mas também como estrutura de diagnóstico e intervenção, capaz de identificar as componentes do modelo de negócio mais suscetíveis de reconfiguração em direção a um posicionamento mais competitivo e digitalmente adaptado.

A revisão de literatura que sustenta a construção teórica do estudo centrou-se em três eixos principais: (i) o conceito de modelo de negócio e o seu papel na geração de vantagem competitiva; (ii) o impacto da transformação digital nos setores de serviços; e (iii) a inovação estratégica como resposta organizacional à disruptão digital. A introdução do conceito de Metaverso, como dimensão emergente da interação digital entre empresas e clientes, é integrada nesta análise como uma extensão potencial das lógicas de criação de valor mediadas pela tecnologia (Yaşar et al., 2024).

### 4. Inovação no modelo de negócio no setor das agências de viagens

A transformação digital impôs mudanças profundas ao setor das agências de viagens desafiando os modelos de negócio tradicionais. Desta modo, a superação da concorrência por parte das empresas passa, necessariamente, pela criação de uma diferença sustentável no longo prazo, resultando numa vantagem competitiva sólida (Leppänen et al., 2023). Além de proteger a posição da empresa no mercado, a diferenciação permite, em muitos casos, aumentar o preço do produto acima do seu custo marginal, aumentando a margem de lucro (Aguiar-Quintana et al., 2016). Neste processo, a adoção de ferramentas como o BMC não só permite o diagnóstico da situação atual, como também estimula a inovação estratégica. Neste estudo, optou-se por abordar cinco elementos do BMC: (i) segmentos de clientes, (ii) canais de distribuição, (iii) relações com clientes, (iv) atividades-chave e (v) parcerias-chave. Esta opção deve-se ao facto de estes elementos representarem os pilares mais afetados

pela digitalização dos processos de negócio, sendo também aqueles em que a inovação assume um papel mais transformador na proposta de valor das agências de viagens tradicionais. A transição do modelo presencial para um modelo híbrido ou digital, que se revela como um processo de reconfiguração do relacionamento com os clientes, da otimização dos processos internos e da criação de novas alianças estratégicas, é refletida em cada um dos blocos. A subsequente análise destes blocos é efetuada à luz da transformação digital no setor:

i. Inovação nos segmentos de clientes

A identificação clara dos segmentos de clientes deve ser uma prioridade estratégica para qualquer empresa que pretenda afirmar-se através da diferenciação. Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, uma abordagem genérica e indiferenciada mostra-se ineficaz. Para sobreviver e prosperar as agências de viagens devem fornecer valor superior aos seus clientes mais rentáveis (Rusu, 2016). A especialização surge, assim, como um caminho estratégico. A definição dos segmentos-alvo, sejam eles já existentes ou ainda inexplorados, deve considerar os recursos disponíveis e a capacidade de resposta da empresa. Na realidade, o sucesso de modelos de negócio inovadores reside, muitas vezes, na capacidade de satisfazer necessidades não atendidas de novos clientes (Joyce & Paquin, 2016).

As agências de viagens podem identificar o seu núcleo duro de clientes através de uma segmentação detalhada, o que implica uma atenção constante às mudanças nas expectativas dos clientes e às condições de mercado (Chan & Guillet, 2016). Este posicionamento especializado cria barreiras à entrada de concorrentes e potencia margens mais elevadas. A segmentação pode assumir diversas formas com variáveis distintas. Uma divisão relevante é entre o mercado B2B (empresas) e B2C (particulares) exigindo abordagens diferenciadas. Osterwalder & Pigneur (2013) salientam que um

grupo segmentado comprehende clientes com necessidades e problemas subtilmente diferentes. Por exemplo, as viagens corporativas requerem soluções logísticas e operacionais específicas, enquanto os clientes individuais valorizam mais a experiência (Geissdoerfer et al., 2018; Shakeel et al., 2020). Desta forma, a prestação de um serviço verdadeiramente diferenciador exige conhecimento profundo do cliente, competências técnicas específicas e relações estratégicas com fornecedores.

ii. Inovação nos canais de distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel fundamental na forma como a empresa comunica e entrega valor aos seus clientes (Macha-Huamán et al., 2023; Snihir & Bocken, 2022; Granstrand & Holgersson, 2020). A proliferação de plataformas online, aliada à evolução dos smartphones e à aposta dos fornecedores na venda direta digital, alterou profundamente o comportamento dos consumidores. O processo tradicional de consulta presencial deu lugar a uma navegação digital autónoma onde o cliente compara ofertas de forma simples e rápida. Neste contexto, competir exclusivamente pelo preço revela-se insustentável. Assim, torna-se pertinente questionar: “através de que canais os nossos clientes desejam ser contactados?” e “como os alcançamos atualmente?” (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Uma das estratégias passa pela transformação das agências generalistas em agências especializadas. Este modelo valoriza a experiência, podendo integrar tecnologias emergentes, como o metaverso, criando um espaço virtual envolvente e diferenciador. Neste novo paradigma a agência deixa de depender de uma presença física tradicional para oferecer uma experiência digital multifacetada e imersiva. A inovação de marketing, considerada neste bloco, permite melhorar o processo de correspondência

entre oferta e procura através da disponibilização de informação atualizada e personalizada (Rusu, 2016). No entanto, a eficácia de um canal, ou conjunto de canais, varia consoante o posicionamento e os objetivos estratégicos de cada empresa.

### iii. Inovação nas relações com os clientes

A forma como a empresa se relaciona com os seus clientes impacta diretamente a sua retenção e lealdade. As relações duradouras, construídas com base na confiança e no valor acrescentado, são cruciais para a sustentabilidade do negócio. Assim, pode ser afirmado que é na identificação e construção de relações com os clientes que assenta a base de qualquer negócio), sendo, nomeadamente, destacado que a vantagem competitiva de uma pequena agência reside precisamente na capacidade de prestar um serviço personalizado e seguro (Rusu, 2016). Porém, apesar da importância do contacto pessoal, as organizações enfrentam o desafio das novas formas de relacionamento que surgem como consequência direta da transformação digital, como chat bots, IA e metaverso, entre outros (Battour et al., 2024; Ku, 2024; Yaşar et al., 2024; Zhu et al., 2023).

A especialização por segmento permite criar estas relações de forma mais eficiente. A tecnologia, por sua vez, pode reforçar e sustentar essa ligação. A tecnologia deverá permitir conhecer os hábitos e preferências dos clientes antes da viagem, proporcionar um serviço imersivo e personalizado. Antes da viagem o Metaverso e os chatbots permitem consolidar a relação com o cliente (Ku, 2024; Yaşar et al., 2024; Zhu et al., 2023), durante a viagem, soluções como Risk Management ou Traveler Tracking aumentam a segurança e após a viagem, ferramentas de business analytics permitem ao cliente monitorizar despesas, analisar performance de fornecedores e até calcular a sua

pegada de carbono, promovendo uma abordagem mais sustentável e transparente.

### iv. Inovação nas atividades-chave

A capacidade de acompanhar o progresso tecnológico é essencial para manter a competitividade. As dinâmicas industriais refletem-se nas transformações dos fatores fundamentais à sobrevivência das organizações — como as preferências dos consumidores, a evolução tecnológica e a pressão competitiva. Estes elementos influenciam diretamente a redefinição das atividades-chave, exigindo às empresas uma capacidade permanente de inovar e ajustar os seus processos à nova realidade (Geissdoerfer et al., 2018; Foss & Saebi, 2017). A tecnologia é a força motriz que cria e transforma indústrias. As empresas que conseguem adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas estão em vantagem (Fuentes et al., 2020). A adoção de tecnologias não deve ser aleatória, mas sim estratégica. A agência deve garantir qualidade em todas as fases da viagem: planeamento, execução e acompanhamento pós-viagem. A este propósito, refira-se que a tecnologia pode ajudar a reduzir custos e a diferenciar produtos, mas essa vantagem só se mantém se a empresa investir no seu desenvolvimento e souber usá-la de forma diferenciada (Fuentes et al., 2020). Esta inovação pode surgir internamente, através de equipas especializadas ou do conhecimento acumulado (Geissdoerfer et al., 2018; Leppänen et al., 2023; Shakeel et al., 2020).

### v. Inovação nas parcerias-chave

As parcerias desempenham um papel crucial no modelo de negócio. No contexto da transformação digital, os fornecedores de tecnologia assumem uma importância estratégica. A seleção destes parceiros deve considerar a adequação das soluções às necessidades da agência, a sua compatibilidade com os recursos disponíveis e a sua visão de mercado. A inovação nas parcerias-chave

permite à agência potenciar os seus recursos, acelerar a adaptação tecnológica e manter-se competitiva num mercado em constante mutação. Assim, antes de se iniciar o processo de decisão quanto às soluções tecnológicas a adotar, deverão ser respondidas questões como: será a solução que melhor se adequa às minhas necessidades? terei os meios e recursos necessários para retirar todo o potencial da ferramenta? será o fornecedor que melhor se identifica com a posição que pretendo assumir no mercado?

Podemos concluir assim que a análise dos cinco blocos selecionados do BMC permite perceber como a transformação digital não se limita à simples adoção de tecnologia, mas exige uma reconfiguração profunda do modelo de negócio das agências de viagens tradicionais. A segmentação estratégica de clientes, a escolha inteligente dos canais de distribuição, a personalização da relação com o cliente, a digitalização das atividades-chave e a integração com parceiros tecnológicos revelam-se fatores determinantes para a sobrevivência e competitividade das agências no novo ecossistema digital. Desta forma, o BMC assume um papel fundamental como guia para a transformação digital, permitindo às agências de viagens não apenas adaptarem-se, mas também inovarem e diferenciarem-se num mercado cada vez mais orientado para a experiência digital do cliente. O BMC é amplamente reconhecido como uma ferramenta dinâmica e versátil para a criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócio (Macha-Huamán et al., 2023).. Concebido sob a forma de um mapa visual, permite representar de forma estruturada a lógica de funcionamento de uma organização, articulando graficamente as suas nove componentes fundamentais (Macha-Huamán et al., 2023). Esta representação facilita a análise integrada do modelo de negócio, promovendo a reflexão estratégica e a identificação de oportunidades de melhoria (Macha-Huamán et al., 2023; Zamzami et al., 2024). A simplicidade do BMC e a sua adaptabilidade a diferentes realidades organizacionais tornam-no especialmente eficaz em contextos marcados por

disrupção tecnológica e exigência de inovação contínua (Jorzik et al., 2024; Kupczyk et al., 2024; Kanbach et al., 2024).

## 5. Conclusões, limitações e linhas de investigação futuras

Perante a dinâmica acelerada e as pressões atuais que caracterizam o mercado de viagens, as agências de viagens tradicionais enfrentam o desafio de repensar os seus modelos de negócio, visando não só assegurar a sua rentabilidade, mas também a sua própria sobrevivência. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2013), a inovação do modelo de negócio, enquanto instrumento de gestão empresarial, deve responder a necessidades não satisfeitas, incorporar novas tecnologias ou proporcionar um aprimoramento significativo ao mercado existente. Com o propósito de demonstrar esta afirmação, importa referir as considerações de Xie et al. (2020) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010), segundo as quais, para que a inovação tenha o sucesso esperado, é necessário que esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização. A revisão da literatura permitiu concluir que a inovação de um modelo de negócio — independentemente da indústria — exige uma abordagem integrada, onde a interdependência entre os diferentes blocos do BMC, em particular os cinco destacados no presente trabalho, não deve ser negligenciada. Esta ferramenta apresenta uma linguagem clara, possibilitando o confronto e o alinhamento de ideias entre os intervenientes no processo de construção do Modelo de Negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa (Macha-Huamán et al., 2023).

No caso das agências de viagens, a transformação digital emerge como uma dimensão incontornável do processo de inovação. A gestão moderna destas empresas, a estratégia, a inovação e o desempenho constituem os pilares fundamentais sobre os quais deve assentar o modelo de negócio de uma agência de viagens orientada para a criação de valor. A adoção de soluções tecnológicas é determinante para otimizar os processos internos e para responder às necessidades de todos os intervenientes. Todavia, é reconhecido que é improvável que uma agência de viagens, atuando de forma isolada, consiga reunir todos

os recursos necessários para desenvolver soluções tecnológicas disruptivas. Mesmo na ausência de capacidade para desenvolver soluções internamente, as organizações podem aceder a um ecossistema de inovação através de alianças e parcerias que lhes permitam acompanhar a transformação digital em curso.

O presente estudo apresenta duas grandes limitações: Em primeiro lugar, a metodologia teórica e qualitativa adotada, sem validação empírica direta junto de agências de viagens, limita a generalização dos resultados. Em segundo lugar, o estudo concentrou-se exclusivamente em cinco dos nove blocos do BMC, considerados como tendo uma maior exposição à transformação digital, sem abranger a totalidade da lógica de criação de valor.

No que diz respeito a possíveis direções futuras de investigação, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos, nomeadamente através da realização de entrevistas, inquéritos e estudos de caso aplicados a agências de viagens em contexto real. A integração dos restantes blocos do BMC, bem como a aplicação de versões expandidas, como o Triple Layered Business Model Canvas proposto por Joyce e Paquin (2016), poderá proporcionar uma visão mais holística, incluindo as dimensões ambientais e sociais. Adicionalmente, propõe-se o aprofundamento do papel do metaverso como nova fronteira de inovação digital na experiência turística. A investigação futura poderá explorar como os ambientes imersivos e interativos podem transformar os canais de distribuição, a relação com o cliente e a proposta de valor das agências, testando modelos de negócio adaptados a esta realidade emergente.

### Bibliografia

- Aguiar - Quintana, T., Moreno - Gil, S., Picazo- Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, pp. 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>.
- Bakır, M., & Atalık, Özlem . (2021). Application of Fuzzy AHP and Fuzzy MARCOS Approach for the Evaluation of E-Service Quality in the Airline Industry. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), pp. 127–152. <https://doi.org/10.31181/dmame2104127b>.
- Battour, M., Mady, K., Salaheldeen, M., Ratnasari, R. T., Sallem, R., & Al Sinawi, S. (2024). Halal tourism and ChatGPT: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Islamic Marketing*, 15(12), pp. 3464-3483. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0379>.
- Bednar, R., & Slávik, Š. (2015). Innovation Space of the Business Models. *Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași Economic Sciences*, 62 (1), 63-84. <https://doi.org/10.1515/aicue-2015-0005>.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Chan, G. S., & Guillet, D. B. (2016). A New Revenue Management Framework for Hong Kong Travel Agencies. *Journal of Management and Sustainability*, 6(3), 57-67. <https://doi.org/10.5539/jms.v6n3p57>.
- Chen, X., Hyun, S. S., & Lee, T. J. (2022). The effects of parasocial interaction, authenticity, and self-congruity on the formation of consumer trust in online travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), pp. 563–576. <https://doi.org/10.1002/jtr.2522>.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review —descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, pp. 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.

- [https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098.](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098)
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474-1486.
- [https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067.](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067)
- Kanbach, D. K., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*, 18(4), pp. 1189-1220. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00696-z>.
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
- <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Ku, E.C. (2024). Anthropomorphic chatbots as a catalyst for marketing brand experience: evidence from online travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 27(23), pp. 4165-4184.
- [https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2289592.](https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2289592)
- Kupczyk, T., Dewalska-Opitek, A., Witczak, O., Budzinski, M., & Kalita, D. (2024). Business Model Canvas application in start-up stage business developments – Constraints and challenges. *European Research Studies Journal*, 27(4), pp. 921-940. <https://doi.org/10.35808/ersj/3611>.
- Jorzik, P., Klein, S. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, 114764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>.
- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When do novel business models lead to high performance? A configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), pp. 164-194. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>.
- Macha-Huamán, R., Zavala-Zavala, O. M., Navarro Soto, F. C., & Flores-Urday, A. (2023). Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: A system approach. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.4108/eetsis.3594>.
- Morris, M., Allen, J., & Schindehutte, M. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Mu, Y., Bossink, B., Vinig, T. & You, S. (2021). Managing service innovations at online travel agencies: evidence from China. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12 (3), 533-547. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2020-0190>.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 160940. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. ISBN: 978-1-118-65640-2.
- Prosek, E. A., & Gibson, D. M. (2021). Promoting rigorous research by examining lived experiences: A review of four qualitative traditions. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), pp. 167-177. <https://doi.org/10.1002/jcad.12364>.
- Rusu, B. (2016). The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, pp. 166 – 175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103>.
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102182>.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2-3, pp. 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>.

Xie, L., Guan, X., Cheng, Q., Huan, T-C. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.001>.

Yaşar, E., Tür, E., Yayla, E., & Alakuş, N. A. (2024). The Role and future of Metaverse in Travel Agencies. In Exploring the Use of Metaverse in Business and Education pp. 210-234.

Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. Sage Publications. ISBN:1506336183.

Zhu, Y., Zhang, R., Zou, Y., & Jin, D. (2023). Investigating customers' responses to artificial intelligence chatbots in online travel agencies: the moderating role of product familiarity. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(2), pp. 208-224. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2022-004>.

## Anexo 1 - Bases para a inovação da BMC

<b>Parcerias chave</b> Alianças estratégicas entre não competidores.  Parcerias estratégicas entre concorrentes. <i>Joint ventures</i> para desenvolver novos negócios.  Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos confiáveis.  Otimização e economia de escala, usadas para reduzir custos;  Redução de riscos e incertezas, alianças que permitam ganhar confiança na abordagem ao mercado;  Aquisição de recursos e atividades em particular, aquisição de competências não desenvolvidas internamente.	<b>Atividades chave</b> Produção, desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos.  Resolução de problemas, novas soluções para problemas de clientes específicos  Plataforma/redes, voltado para os modelos tecnológicos.	<b>Propostas de valor (Proposição de valor)</b>  Novidade ou seja, se a proposta irá satisfazer um conjunto de necessidades ainda não percebidas pelo cliente.	<b>Relação com o cliente</b> Conquistar clientes; Reter clientes; Aumentar as vendas.	<b>Segmento de clientes</b> Mercado de Massa, as Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares.  Nicho de Mercado, a Proposta de Valor, os Canais e o relacionamento com clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado.
	<b>Recursos chave</b> Tangíveis. Intangíveis. Humanos. Financeiros.	Personalização, entendida aqui como a satisfação das necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes.  Redução de risco Acessibilidade, tornando os produtos e serviços mais facilmente acessíveis aos clientes.	<b>Canal de distribuição</b> Conhecimento, apresentação dos nossos produtos e serviços de forma a aumentarmos o conhecimento sobre os mesmos. Avaliação, auxiliar o cliente a avaliar a nossa proposta de valor. Compra, o ato de aquisição dos nossos produtos específicos por parte dos clientes. Entrega, como a proposta de valor é entregue aos clientes. Pós-venda, a forma como os clientes são acompanhados no pós-venda.	<b>Segmento de clientes</b> Segmentado, fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas subtilmente diferentes.  Diversificado, serve Segmentos de Clientes com necessidades e problemas muito diferentes".  Plataforma Multilateral, servem dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes.
<b>Estrutura de custos</b> A rentabilidade de uma empresa pode ser medida na relação entre o valor que ela cria e os custos monetários em que incorre na comercialização do seu bem ou serviço. Deste fato resulta a importância de uma gestão racional dos custos.				<b>Modelo de receita (Fluxos de rendimento)</b> O fluxo de rendimento, a fórmula de lucro, descreve como a empresa ganha dinheiro por via de um conjunto de fluxos de receita.

Fonte: Adaptado de Osterwalder &amp; Pigneur (2013)

# Estágios Curriculares no Ensino Superior e a Ligação ao Mundo Empresarial: O Caso do ISCET

José Gradim  <sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

Info	Abstract
<p><b>Keywords:</b> Curricular internships, Higher education, Human resources, Employability, Remuneration, ISCET.</p> <p>Estágios curriculares, Ensino superior, Recursos humanos, Empregabilidade, Remuneração, ISCET.</p>	<p>This article analyses the role of curricular internships in Portuguese higher education, with particular emphasis on the model adopted by the Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET). Drawing on a theoretical framework supported by national and international scientific literature, the paper explores the potentialities and limitations of this training practice, highlighting the importance of coordination between higher education institutions and business entities. Based on empirical data regarding the profile of internships carried out at ISCET, the issue of the lack of remuneration and its impacts on equity and accessibility to professional opportunities is also discussed. The article puts forward recommendations aimed at promoting fairer, more inclusive, and more integrative internship practices.</p> <p>O presente artigo analisa o papel dos estágios curriculares no ensino superior português, com particular enfoque no modelo adotado pelo Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET). Partindo de um enquadramento teórico sustentado na literatura científica nacional e internacional, o texto explora as potencialidades e limitações desta prática formativa, destacando a importância da articulação entre instituições de ensino e entidades empresariais. Com base em dados empíricos sobre o perfil dos estágios realizados no ISCET discute-se, ainda, a problemática da ausência de remuneração e os seus impactos na equidade e acessibilidade das oportunidades profissionais. O artigo propõe recomendações para a promoção de estágios mais justos, inclusivos e integradores.</p>

\* Corresponding author. E-mail address: [jgradim@iscet.pt](mailto:jgradim@iscet.pt) (J.Gradim)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Introdução

A formação desempenha um papel crucial na incrementação de conhecimentos num indivíduo. Quando se alia a teoria à prática observa-se um impacto positivo e significativo na capacidade empreendedora individual (Mukesh et al., 2020).

De acordo com Richards & Spanjaard (2025), a forma como os cursos e o próprio ensino é estruturado são aspectos fundamentais para definir o rumo do ensino superior. É imperativo que a oferta formativa continue a responder eficazmente às necessidades de aprendizagem dos estudantes e às expectativas das empresas em relação aos futuros profissionais num contexto onde a ligação entre o ensino superior e o mundo do trabalho é cada vez mais valorizada (Finley, 2021). Os estágios curriculares constituem uma etapa fundamental na formação académica de estudantes do ensino superior, funcionando como um elo entre os conhecimentos teóricos adquiridos nas instituições de ensino e a realidade prática do mercado de trabalho. No contexto português é comum que cursos das áreas de turismo, gestão, marketing, entre outros integrem no seu plano de estudos unidades curriculares de estágio obrigatório. Estes momentos de imersão profissional têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na preparação dos diplomados para os desafios do mundo laboral.

Atualmente as empresas enfrentam alguns problemas no processo de recrutamento relacionados, não só, com fatores económicos e sociais, mas também no que se prende com a qualidade dos recursos humanos (Negrut et al., 2015). É inegável que os recursos humanos são o ativo mais importante de uma organização, Negrut et al. (2015) sublinham que para que uma empresa tenha recursos humanos de qualidade é necessário tempo, de forma a que os indivíduos tenham uma preparação e aprendizagem de qualidade. Neste sentido, os estágios curriculares representam uma experiência profissional valiosa no

sentido de integrar os estudantes no mercado de trabalho, nas suas áreas de estudo. Os estágios podem servir como uma excelente ferramenta de preparação e de desenvolvimento de *soft skills* essenciais para o futuro dos estudantes enquanto profissionais (Negrut et al., 2015).

Os estágios estabelecem uma importante via de conexão entre as instituições de ensino e as entidades empregadoras. Em Portugal existem programas de Estágios Profissionais e Estágios Curriculares com o intuito de facilitar a ligação entre indivíduos e empresas (Valente et al., n.d.).

No contexto português é comum que cursos das áreas de turismo, gestão, marketing, entre outros, integrem no seu plano de estudos unidades curriculares de estágio obrigatório. Esta sinergia entre a academia e o mundo empresarial é corroborada por Jackson et al. (2017) que destacam o valor das atividades que conectam empresas e instituições de ensino permitindo aos estudantes aplicar, em situações práticas, o que aprenderam na teoria. Autores como Choy & Delahaye (2009) observam que a participação em atividades reais ou simulações de trabalho real aumenta a satisfação dos estudantes com a experiência prática, elevando a sua motivação e sucesso na procura de emprego.

A implementação dos estágios curriculares está sujeita a especificidades definidas por cada instituição de ensino e curso, nomeadamente quanto à duração mínima, à natureza da entidade de acolhimento e aos mecanismos de avaliação. Tipicamente, os estudantes realizam estas atividades sob orientação conjunta de um supervisor na entidade de acolhimento e de um docente da instituição de ensino superior, sendo obrigados a elaborar um relatório final que reflita criticamente sobre as competências desenvolvidas.

No caso do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET), esta componente prática é especialmente valorizada. A instituição atribui 40% da classificação final do estágio à avaliação do supervisor da

\* Corresponding author. E-mail address: [jgradim@iscet.pt](mailto:jgradim@iscet.pt) (J.Gradim)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



entidade de acolhimento, evidenciando a importância atribuída à experiência profissional em contexto real e 60% para avaliação do docente do ISCET que acompanha o estagiário.

Contudo, apesar da sua relevância formativa, os estágios curriculares são, na maioria das situações, não remunerados. A inexistência de uma obrigatoriedade legal de compensação financeira para estas atividades é frequentemente objeto de discussão, sobretudo tendo em conta os encargos que recaem sobre os estudantes, os quais continuam a suportar custos associados à frequência do ensino superior como propinas, deslocações e alimentação.

Este artigo pretende analisar o papel dos estágios curriculares no ensino superior português, com especial incidência no modelo adotado pelo ISCET, discutindo a sua ligação ao mundo empresarial, bem como os desafios e oportunidades associados, incluindo a questão da ausência de remuneração.

### **1. Enquadramento teórico e conceptual**

Os estágios curriculares têm vindo a assumir uma importância crescente nas políticas de formação no ensino superior sendo considerados instrumentos fundamentais de transição para a vida ativa e de aproximação entre a academia e o mercado de trabalho (Weible, 2009; Silva & Teixeira, 2017). A literatura internacional destaca o valor pedagógico dos estágios enquanto experiência de aprendizagem situada que permite a consolidação de competências profissionais e o desenvolvimento de *soft skills* como comunicação, trabalho em equipa e resolução de problemas (Gault, Leach & Duey, 2010).

No contexto da gestão de recursos humanos, os estágios são também abordados como mecanismos de identificação e seleção de talentos, funcionando como etapas preliminares de recrutamento (Callanan & Benzing, 2004). Diversos estudos apontam para a existência de correlação positiva entre a realização de estágios e a empregabilidade futura dos estudantes (Silva et al., 2019; Knouse et al., 1999), sendo que a integração eficaz destes programas nas instituições de ensino superior exige

parcerias estruturadas com o tecido empresarial, bem como mecanismos de supervisão e avaliação consistentes. Em Portugal, a legislação relativa aos estágios curriculares é clara quanto à sua natureza formativa, excluindo-os da obrigatoriedade de remuneração (Lei n.º 13/2023). Contudo, a literatura aponta para a tensão existente entre os objetivos pedagógicos dos estágios e a sua instrumentalização como mão-de-obra não remunerada, questionando-se até que ponto esta realidade não agrava desigualdades de acesso à formação prática (Ramos & Costa, 2020).

De igual modo é relevante destacar a evolução das práticas internacionais. A OCDE e a Comissão Europeia têm vindo a recomendar a promoção de estágios de qualidade, assentes em princípios como a clareza dos objetivos, o acompanhamento efetivo e, sempre que possível, a retribuição justa (OECD, 2021).

Assim, a análise dos estágios curriculares no contexto do ISCET deve ser enquadrada à luz destas contribuições teóricas, avaliando-se até que ponto as práticas adotadas pela instituição respondem aos desafios e recomendações identificados na literatura especializada.

### **2. O modelo de estágio no ISCET**

O Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo, localizado na cidade do Porto, integra estágios curriculares nos planos de estudos das suas diversas ofertas formativas, nomeadamente nas licenciaturas, cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP), pós-graduações e mestrados. Esta integração visa garantir uma articulação eficaz entre os conhecimentos académicos e a realidade do tecido empresarial.

As licenciaturas em áreas como Turismo, Marketing e Publicidade, Comércio Internacional e Gestão de Empresas incluem, geralmente na fase final do curso, unidades curriculares específicas de estágio. Estes estágios são realizados em empresas ou organizações previamente selecionadas pela instituição de forma a assegurar a qualidade da experiência e a sua pertinência em relação ao percurso formativo do estudante.

Com o intuito de reforçar esta ligação ao mundo profissional, o ISCET criou uma rede de "centros de

estágio" composta por empresas e entidades que colaboram ativamente na formação prática dos estudantes. Estas parcerias são fundamentais para assegurar contextos reais de aprendizagem, nos quais os estudantes possam aplicar e aprofundar as competências técnicas e científicas adquiridas ao longo da formação.

Testemunhos de estudantes e entidades de acolhimento indicam um elevado nível de satisfação com esta componente prática. Os estágios são frequentemente considerados oportunidades privilegiadas para a aquisição de experiência profissional, contribuindo para a melhoria da empregabilidade dos diplomados. A título de exemplo, empresas como a BSK Medical SA, a Covet Group, a MCoutinho, entre outras reconheceram publicamente a qualidade dos estagiários provenientes do ISCET, tendo inclusive integrado alguns deles em estágios profissionais subsequentes ou em quadros permanentes da organização. Assim, o modelo de estágios adotado pelo ISCET constitui não apenas um requisito académico, mas também uma estratégia de inserção profissional, com impacto positivo tanto para os estudantes como para as entidades acolhedoras.

### **3. A ligação ao mundo empresarial e a utilização de estagiários pelas empresas**

Os estágios curriculares representam uma ponte estratégica entre o ensino superior e o mercado de trabalho proporcionando benefícios mútuos para estudantes e entidades empregadoras. No contexto empresarial, os estagiários podem ser encarados sob diversas perspetivas, desempenhando papéis relevantes no reforço da capacidade operacional, inovação e identificação de talentos.

Em primeiro lugar, os estágios funcionam frequentemente como mecanismos de recrutamento e formação de novos profissionais. Muitas empresas utilizam esta fase como um período de observação e avaliação das competências dos estagiários, permitindo, posteriormente, a sua integração nos quadros da organização. Este modelo de recrutamento, baseado na "prova de competências", reduz o risco de contratação e permite uma adaptação

progressiva do jovem profissional à cultura e exigências da empresa.

Em segundo lugar, os estagiários introduzem dinamismo e atualidade nos processos organizacionais. A sua formação recente e proximidade com os conteúdos académicos confere-lhes conhecimentos atualizados em áreas como tecnologias digitais, comunicação, sustentabilidade, entre outras. Esta mais-valia é especialmente notória em setores em rápida transformação, como o marketing digital ou o turismo.

Contudo, importa reconhecer que a utilização de estagiários nem sempre é isenta de críticas. A ausência de remuneração, comum nos estágios curriculares, levanta preocupações éticas e sociais. Algumas organizações são acusadas de utilizar estagiários como mão-de-obra gratuita para suprir carências temporárias de recursos humanos, sem garantias de acompanhamento pedagógico ou perspetivas de integração futura. Esta prática, para além de desvirtuar os objetivos formativos do estágio, pode contribuir para a precarização do trabalho jovem.

A este respeito, o Tribunal de Contas Europeu tem vindo a alertar para a necessidade de salvaguardar que os estagiários não substituem postos de trabalho permanentes, reforçando a importância de mecanismos de supervisão e de definição clara dos objetivos pedagógicos do estágio. Acresce que, em certos contextos, as empresas utilizam sucessivamente estagiários para funções operacionais, o que levanta dúvidas sobre a sustentabilidade e ética destas práticas.

Por outro lado, há empresas que assumem o acolhimento de estagiários como parte integrante da sua responsabilidade social corporativa, contribuindo para a formação de jovens e para a qualificação do capital humano. Estas organizações promovem estágios estruturados com objetivos claros e acompanhamento contínuo, valorizando o contributo do estagiário e assegurando, sempre que possível, uma progressão na sua carreira profissional.

Em síntese, a articulação entre o ensino superior e o mundo empresarial, mediada pelos estágios curriculares, apresenta-se como uma oportunidade estratégica para ambas as partes. No entanto, exige um equilíbrio rigoroso

entre as necessidades das empresas e os direitos e expectativas dos estudantes, garantindo que a componente formativa e ética do estágio não seja comprometida por interesses exclusivamente económicos.

#### **4. A falta de remuneração: enquadramento legal e implicações**

A ausência de compensação financeira nos estágios curriculares representa um dos aspectos mais controversos deste modelo formativo. Embora os estágios desempenhem uma função essencial na preparação dos estudantes para a vida profissional, a sua não remuneração levanta questões de equidade, acessibilidade e justiça social.

Do ponto de vista legal, os estágios curriculares não estão sujeitos à legislação laboral comum, nomeadamente no que respeita à obrigatoriedade de remuneração. Esta exceção fundamenta-se no facto de os estágios estarem integrados nos planos de estudos e de serem considerados parte do processo formativo e não uma relação laboral. Assim, a entidade de acolhimento não é obrigada a pagar qualquer valor ao estagiário, embora possa, voluntariamente, conceder apoios como subsídios de transporte ou alimentação.

Esta realidade tem gerado críticas por parte de estudantes, sindicatos e entidades da sociedade civil que argumentam que o trabalho desenvolvido durante o estágio, embora formativo, gera valor económico para as organizações.

Consequentemente, a não remuneração poderá configurar uma forma encapotada de trabalho não pago, particularmente quando os estagiários assumem responsabilidades equiparáveis às de um trabalhador efetivo.

Adicionalmente, a não remuneração tende a criar barreiras socioeconómicas no acesso aos estágios, penalizando os estudantes com menores recursos financeiros. A realização de um estágio implica, frequentemente, despesas com deslocações, alimentação e outros custos associados que não são suportados pela entidade de acolhimento. Esta situação pode excluir do sistema estudantes que não tendo apoio familiar ou outras fontes

de rendimento se vejam impedidos de aceitar estágios não pagos.

O impacto desta exclusão é particularmente grave tendo em conta que os estágios constituem, muitas vezes, uma via preferencial para a inserção profissional. A sua ausência ou substituição por alternativas menos eficazes poderá comprometer a empregabilidade e o desenvolvimento de competências fundamentais. Como tal, têm sido sugeridas medidas que incentivem ou obriguem à compensação financeira dos estagiários curriculares, nomeadamente através de bolsas, incentivos fiscais às empresas ou financiamento público.

A nível europeu têm sido promovidas recomendações com vista à melhoria das condições dos estágios, salientando-se a necessidade de garantir padrões mínimos de qualidade, incluindo remuneração justa, clareza nos objetivos formativos e acompanhamento eficaz. Em Portugal, apesar de algumas propostas legislativas e debates públicos, não foram ainda implementadas alterações significativas neste domínio.

Neste contexto, torna-se imperativo repensar o modelo atual de forma a assegurar que os estágios curriculares, sem desvirtuar a sua natureza formativa, não perpetuem desigualdades nem comprometam o acesso equitativo às oportunidades profissionais.

#### **5. Críticas e debates em torno dos estágios não remunerados**

A crescente valorização dos estágios curriculares enquanto instrumento de empregabilidade tem sido acompanhada por um debate público intenso acerca das suas condições de realização, com especial enfoque na ausência de remuneração. Esta discussão, presente tanto em meios académicos como na sociedade civil, reflete preocupações relativas à precarização do trabalho jovem e à igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior.

Diversos estudos e reportagens jornalísticas têm denunciado a existência de práticas abusivas por parte de algumas entidades de acolhimento que recorrem a estagiários para colmatar carências estruturais de recursos humanos, prolongando indefinidamente estágios não remunerados sem qualquer perspetiva de integração. Estas

situações são frequentemente denunciadas por movimentos sociais, associações de estudantes e plataformas digitais dedicadas à defesa dos direitos laborais dos jovens.

No panorama político e sindical o tema tem gerado posições divergentes. Por um lado, existem propostas que visam regulamentar de forma mais rigorosa os estágios curriculares, impondo, por exemplo, a obrigatoriedade de uma compensação financeira mínima. Por outro, há quem alerte para os riscos de uma eventual redução da oferta de estágios, nomeadamente por parte de pequenas e médias empresas caso a remuneração se torne obrigatória.

Organizações como os Precários Inflexíveis têm desempenhado um papel ativo na denúncia de situações de exploração e na promoção de uma reflexão pública sobre a necessidade de redefinir o estatuto do estagiário. Têm igualmente contribuído para uma maior consciencialização da opinião pública sobre os impactos da não remuneração, sobretudo em contextos de vulnerabilidade socioeconómica.

Paralelamente, várias instituições de ensino superior têm procurado sensibilizar as entidades de acolhimento para a importância de reconhecer o valor do trabalho desenvolvido pelos estagiários, promovendo boas práticas como a atribuição de bolsas de estágio, o acompanhamento pedagógico contínuo e a definição de objetivos claros e mensuráveis.

A nível académico têm sido desenvolvidos trabalhos de investigação que analisam o impacto da ausência de remuneração na motivação, desempenho e percurso profissional dos estagiários. As conclusões apontam para a necessidade de políticas públicas que garantam um enquadramento mais justo e equilibrado, conciliando os interesses das instituições, das empresas e dos estudantes. Em suma, o debate em torno dos estágios não remunerados constitui uma dimensão essencial da discussão sobre a qualidade do ensino superior e a dignidade do trabalho juvenil. A construção de um modelo mais inclusivo e sustentável dependerá, em grande medida, da capacidade coletiva para reconhecer o contributo dos estagiários e assegurar condições que promovam a equidade, a aprendizagem e a valorização profissional.

## 6. Dados empíricos e evidência quantitativa

De acordo com dados internos obtidos de forma indireta através de relatórios e observações institucionais, estima-se que cerca de 85% dos estudantes das licenciaturas do ISCET realizem os seus estágios curriculares em empresas do setor privado, com destaque para as áreas de Turismo (40%), Marketing e Publicidade (25%) e Gestão de Empresas (20%). Os restantes 15% distribuem-se por organizações não-governamentais e entidades públicas.

Entre os anos de 2020 e 2023 verificou-se uma tendência crescente de integração dos estagiários no mercado de trabalho logo após a conclusão do estágio. Cerca de 30% dos estudantes foram contratados pelas próprias entidades de acolhimento, confirmando a ideia de que os estágios funcionam como mecanismos de recrutamento (Callanan & Benzing, 2004).

Apesar da qualidade das experiências relatadas, a ausência de remuneração continua a ser um fator limitador. De acordo com o relatório do Tribunal de Contas Europeu (2022), cerca de 35% dos estágios em Portugal são não remunerados, e esse valor é ainda mais elevado quando se trata de estágios curriculares em que a compensação não é obrigatória. Esta realidade reflete-se nos testemunhos recolhidos por docentes do ISCET, que apontam dificuldades financeiras como causa para a não realização do estágio por parte de alguns estudantes.

## 7. Evidências do artigo

O presente estudo baseia-se num inquérito realizado entre **17 de junho e 7 de outubro** dirigido a estudantes do **Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET)** que frequentaram ou concluíram o seu estágio curricular. O objetivo do levantamento foi compreender a percepção dos alunos relativamente à integração nas entidades de acolhimento, à existência de compensações financeiras, ao contributo do estágio para a sua empregabilidade, à adequação do modelo de estágio adotado pelo ISCET e às oportunidades de continuidade profissional geradas pela experiência. No total foram recolhidas **102 respostas válidas (n = 102)**, constituindo

uma amostra representativa da população estudantil envolvida neste tipo de experiência formativa.

Relativamente à caracterização inicial observa-se uma predominância marcante de estudantes do curso de **Marketing e Publicidade** que representam aproximadamente 71,6% do total de respondentes. Os restantes cursos, nomeadamente Turismo, Comércio Internacional, Gestão de Empresas e as formações conjuntas (como Marketing e Publicidade + Turismo) surgem em percentagens muito inferiores.

No que se refere às **condições financeiras associadas aos estágios**, constata-se que a grande maioria dos participantes, 78,2%, não recebeu qualquer tipo de compensação monetária, seja sob a forma de subsídio de alimentação, transporte ou outro apoio. Apenas 21,8% indicaram ter recebido algum tipo de compensação. Estes resultados confirmam uma tendência generalizada no ensino superior português em que os estágios curriculares permanecem, em larga medida, não remunerados, o que levanta questões de equidade e acessibilidade.

Quando questionados sobre o grau de integração nas entidades de acolhimento os resultados são amplamente positivos. Aproximadamente 60,8% dos inquiridos afirmaram terem-se sentido plenamente integrados, enquanto 31,4% consideraram-se parcialmente integrados. Apenas 3,9% referiram não se terem sentido integrados e uma percentagem idêntica indicou que a questão não se aplicava por ausência de contacto direto com a equipa. Em conjunto verifica-se que 92,2% dos estudantes relataram algum nível de integração, o que demonstra a capacidade das entidades de acolhimento em promover contextos de aprendizagem participativos e socialmente enriquecedores.

No que diz respeito ao **contributo do estágio para a preparação profissional e empregabilidade futura** observa-se igualmente uma avaliação globalmente positiva. Cerca de 37,5% dos estudantes consideraram que o estágio contribuiu “muito significativamente” para a sua preparação, e 36,3% avaliaram o contributo como “significativo”. Apenas 2,9% classificaram-no como “pouco significativo” e 23,5% entenderam que o estágio

não teve qualquer contributo. Em síntese, 73,8% dos participantes reconhecem que a experiência de estágio teve impacto relevante ou muito relevante na sua preparação profissional, reforçando a importância pedagógica desta componente curricular como meio de transição entre o contexto académico e o mercado de trabalho.

A questão da remuneração surge, contudo, como um fator crítico. Quando inquiridos sobre se a ausência de remuneração representou um obstáculo, 12,7% dos estudantes afirmaram ter enfrentado dificuldades financeiras relevantes, enquanto 35,3% referiram ter sentido dificuldades, mas conseguiram ultrapassá-las.

Outros 11,8% indicaram não ter tido qualquer dificuldade e 40,2% afirmaram que o seu estágio foi remunerado. Entre os que não receberam qualquer compensação, cerca de metade (48,0%) reconhece ter enfrentado obstáculos financeiros de algum tipo, o que revela o impacto que a falta de remuneração pode ter na igualdade de oportunidades. Este resultado sugere que, embora o estágio curricular se constitua como um elemento essencial de aprendizagem prática, o seu carácter frequentemente não remunerado pode condicionar a participação plena de alguns estudantes, nomeadamente aqueles com menos recursos económicos.

No que concerne às **oportunidades de continuidade profissional** após o término do estágio, 29,4% dos inquiridos relataram terem sido convidados a permanecer na entidade de acolhimento, enquanto 53,9% não recebeu qualquer proposta de continuidade. Uma proporção menor, 7,8%, afirmou não ter recebido proposta imediata, mas ter sido posteriormente contactada com uma nova oportunidade e igual percentagem indicou manter contacto com a entidade, perspetivando possibilidades futuras. Estes dados permitem inferir que, embora a maioria dos estágios não culmine numa proposta de continuidade imediata, cerca de três em cada dez estudantes conseguem converter a experiência numa oportunidade profissional concreta e quase dois em cada dez mantêm vínculos que podem gerar futuras colaborações. Tal situação reforça o valor relacional e simbólico do estágio enquanto mecanismo de inserção gradual no mercado de trabalho.

Por fim, no que se refere à adequação do modelo de estágio do ISCET às exigências do mercado de trabalho, considerando aspectos como duração, supervisão, avaliação e ligação à realidade profissional, 52,0% dos respondentes consideram que o modelo se encontra bem adaptado, 42,2% reconhecem-no como parcialmente adequado, ainda que com aspectos a melhorar, e apenas cerca de 3,0% defendem que deveria ser revisto. Uma pequena fração, de cerca de 2,9%, declarou não ter opinião formada. Assim, 94,2% dos participantes avaliam o modelo do ISCET como globalmente coerente com as exigências atuais do mercado, o que demonstra a robustez da estrutura institucional existente.

De forma geral, a análise dos resultados revela que os estudantes do ISCET percecionam o estágio curricular como uma **experiência altamente formativa**, marcada por **bons níveis de integração, contributo significativo para a empregabilidade e adequação estrutural do modelo de estágio**. Contudo, persistem fragilidades associadas à **falta de remuneração** e à **limitação das oportunidades de continuidade profissional imediata**, aspectos que, apesar de não comprometerem o valor pedagógico da experiência, poderão levar a uma reflexão estratégica. Em termos institucionais, a promoção de mecanismos de apoio financeiro e a negociação de protocolos de compensação mínima com entidades parceiras, constituem caminhos promissores para consolidar o impacto formativo e equitativo do estágio curricular no ISCET.

Em síntese, o período de recolha compreendido entre junho e outubro permitiu obter uma amostra expressiva que confirma o papel do estágio curricular como **ponte entre a formação académica e a inserção profissional**, demonstrando que, embora a sua implementação no ISCET seja amplamente valorizada, a sustentabilidade e a equidade dessa experiência podem ser otimizadas através de medidas que assegurem compensações justas e uma transição mais fluida para o mercado de trabalho.

## 8. Conclusão

A análise realizada confirma a relevância dos estágios curriculares como elemento central na formação superior,

destacando o modelo implementado pelo ISCET pela sua capacidade de integrar os estudantes em contextos reais de trabalho e de potenciar competências técnicas, interpessoais e organizacionais essenciais à empregabilidade.

A colaboração entre instituições de ensino e entidades empresariais revela-se determinante para a qualidade das experiências formativas. Contudo, a ausência generalizada de remuneração nos estágios curriculares, ainda que legalmente enquadrada, levanta questões de equidade e justiça social, podendo excluir estudantes com menores recursos e comprometer a igualdade de oportunidades.

Neste sentido torna-se urgente repensar o modelo atual, promovendo práticas mais inclusivas, sustentáveis e justas. A criação de mecanismos de apoio financeiro, o incentivo à compensação mínima e o reconhecimento do valor gerado pelos estagiários são passos fundamentais para assegurar a dignidade e a qualidade desta etapa formativa.

O caso do ISCET constitui um exemplo de boas práticas na articulação entre academia e mercado, evidenciando elevados níveis de satisfação e integração nas entidades de acolhimento. No entanto, deve também servir como ponto de partida para uma reflexão mais ampla sobre o futuro dos estágios e o papel das políticas públicas na valorização dos jovens em transição para o mundo profissional.

A consolidação de um modelo de estágios de qualidade depende de um compromisso conjunto entre instituições de ensino, empresas e decisores políticos capaz de unir excelência formativa, justiça social e valorização profissional, pilares essenciais de um ensino superior ético, humanista e orientado para o futuro.

## Referências bibliográficas

ACIAB. (2023). Estágio não remunerado: vale a pena? Associação Comercial e Industrial de Barcelos.

- Callanan, G., & Benzing, C. (2004). Assessing the role of internships in the career-oriented employment of graduating college students. *Education + Training*, 46(2), 82–89. <https://doi.org/10.1108/00400910410525261>
- CGTP-IN. (s.d.). Interdição de estágios extracurriculares não remunerados. <https://www.cgtp.pt/en/sitio-dos-direitos/legislacao/emprego/7551-interdicao-de-estagios-extracurriculares-nao-remunerados>
- Choy, S., & Delahaye, B. (2009). University–industry partnership for pedagogy: Some principles for practice. *Proceedings of the 16th World Conference on Cooperative Education and Work-Integrated Learning*.
- DGES. (2024). O ensino superior em Portugal 2021–2023. Direção-Geral do Ensino Superior. [https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/o\\_ensino Superior\\_em\\_portugal\\_2021-2023\\_versao\\_final\\_10\\_07\\_2024.pdf](https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/o_ensino Superior_em_portugal_2021-2023_versao_final_10_07_2024.pdf)
- Esquerda.net. (s.d.). Artigos de opinião e análises sobre estágios e precariedade laboral. <https://www.esquerda.net>
- Finley, A. (2021). How college contributes to workforce success: Employer views on what matters most. Association of American Colleges and Universities. <https://www.aacu.org/research/how-college-contributes-to-workforce-success>
- Gault, J., Leach, E., & Duey, M. (2010). Effects of business internships on job marketability: The employers' perspective. *Education + Training*, 52(1), 76–88.
- ISCET. (s.d.). Regulamentos e documentos institucionais. <https://www.iscet.pt>
- ISCTE-IUL. (2023). Retribuição justa nos estágios [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa].
- Jackson, D., Rowbottom, D., Ferns, S., & McLaren, D. (2016). Employer understanding of work-integrated learning and the challenges of engaging in work placement opportunities. *Studies in Continuing Education*, 39(1), 35–51. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2016.1228624>
- Mukesh, H. V., Pillai, K. R., & Mamman, J. (2020). Action-embedded pedagogy in entrepreneurship education: An experimental enquiry. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1679–1693. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1599848>
- Negrut, M. L., Mihartescu, A.-A., & Mocan, M. L. (2015). Aspects of the internships importance in human resource training. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 308–314. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.620>
- OECD. (2021). Good practice principles for quality internships and apprenticeships. OECD Publishing.
- Piktalent. (2023). Lei n.º 13/2023, de 3 de abril: Atualização do DL 66/2011. <https://www.piktalent.com>
- Ramos, F., & Costa, M. (2020). Estágios e precariedade laboral: desafios para o ensino superior português. Universidade do Minho.
- Richards, J., & Spanjaard, D. (2025). It's more than just internships, placements, and guest lecturers: Partnership pedagogy in practice. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 36, 100545. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2025.100545>
- Silva, P., Lopes, B., Costa, M., Seabra, D., Melo, A. I., Paiva, J., Brito, E., & Dias, G. P. (2019). The million-dollar question: Can internships boost employability? *Studies in Higher Education*, 41(8), 1436–1456.
- Supercasa.pt. (s.d.). Estudo sobre estágios não remunerados em Portugal. <https://www.supercasa.pt>
- Talent Portugal. (s.d.). Informação sobre estágios no ensino superior. <https://www.talentportugal.com>
- Tribunal de Contas Europeu. (2022). Relatório sobre a situação dos estágios na União Europeia. <https://www.eca.europa.eu>
- Valente, C., Pinto, A., & Nunes, S. (n.d.). Estágios profissionais e estágios curriculares: Recursos humanos de recurso. Instituto Politécnico de Castelo Branco. <https://gestin.ipcb.pt/public/site/arquivo/2015Gestin11art02.pdf>
- Visão. (2016, outubro 23). A indústria perversa dos estágios. Revista Visão. <https://visao.pt/actualidade/economia/2016-10-23-a-industria-perversa-dos-estagios>

## FONTES

- Regulamentos e práticas do ISCET:
- Regulamento do Gabinete de Estágios e Inserção Socioprofissional (GEISP) do ISCET: define as responsabilidades na organização e acompanhamento dos

estágios curriculares, incluindo a articulação com empresas e a avaliação conjunta com docentes.

Regulamento de Estudantes Internacionais do ISCET: estabelece que os estágios curriculares possam ser realizados no âmbito do programa Erasmus+, com reconhecimento académico e assinatura de contratos específicos de estágio.

Dados estatísticos e relatórios oficiais:

Relatório do Tribunal de Contas Europeu (2022): aponta que cerca de um terço dos estagiários na União Europeia não recebe qualquer remuneração, o que pode dificultar o acesso de jovens desfavorecidos a estágios e, consequentemente, ao primeiro emprego.

Relatório "O Ensino Superior em Portugal 2021/2023" da DGES: disponibiliza dados de referência sobre a progressão no setor do ensino superior em Portugal, incluindo informações sobre empregabilidade e estágios curriculares.

Enquadramento legal e sindical:

CGTP-IN sobre estágios extracurriculares não remunerados: critica a proliferação de estágios não remunerados, considerando-os uma forma moderna de exploração do trabalho, e defende a sua proibição, exceto quando necessários para a obtenção de um título profissional.

Artigos de imprensa e estudos de caso:

Artigo "A indústria perversa dos estágios" da revista Visão (2016): denuncia casos em que empresas utilizam estagiários para ocupar postos de trabalho efetivos sem remuneração adequada, explorando a necessidade dos jovens de adquirirem experiência profissional.

Artigo "Estágio não remunerado: vale a pena?" da ACIAB: discute as vantagens e desvantagens dos estágios não remunerados, destacando que, embora possam ser uma porta de entrada no mercado de trabalho, também podem perpetuar desigualdades e exploração.

## Anexos

Por favor, indique o curso que frequentou enquanto esteve no ISCET  
102 respostas

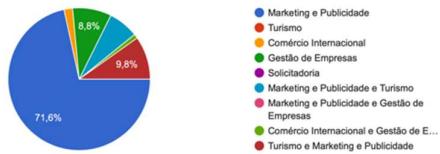


Figura 1: Pergunta 1  
Fonte: Própria

O estágio que realizou teve algum tipo de compensação financeira (ex.: subsídio de alimentação, transporte ou outro apoio)?  
101 respostas

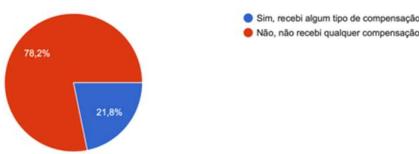


Figura 2: Pergunta 2  
Fonte: Própria

Sentiu-se bem integrado(a) na entidade de acolhimento, tanto a nível das funções atribuídas como da dinâmica da equipa?  
102 respostas

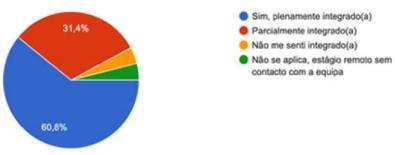


Figura 3: Pergunta 3  
Fonte: Própria

Considera que o estágio curricular contribuiu para a sua preparação profissional e empregabilidade futura?  
102 respostas

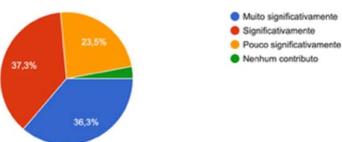


Figura 4: Pergunta 4  
Fonte: Própria

Considera que o facto de o estágio não ter sido remunerado (caso aplicável) representou um obstáculo à sua participação?  
102 respostas

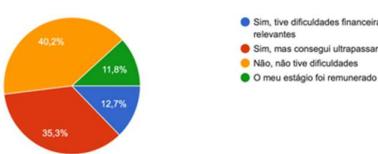


Figura 5: Pergunta 5  
Fonte: Própria

Após a conclusão do estágio, surgiu alguma oportunidade de continuidade com a entidade de acolhimento?  
102 respostas



Figura 6: Pergunta 6  
Fonte: Própria

Considera que o modelo de estágio adotado pelo ISCET (em termos de duração, supervisão, avaliação e ligação à realidade) corresponde às exigências do mercado de trabalho?  
102 respostas

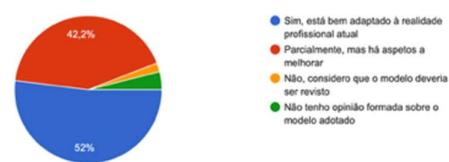


Figura 7: Pergunta 7  
Fonte: Própria

# O impacto da Inteligência Artificial na Prospecção de Vendas

Liliana Moreira \* e Filipe Duarte <sup>1</sup>\*

\* ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

## Info

*Keywords:*  
Artificial Intelligence,  
Sales Prospecting,  
Sales Teams,  
Transformation,  
Efficiency.

Inteligência Artificial,  
Prospecção de Vendas,  
Equipas Comerciais,  
Transformação,  
Eficiência.

## Abstract

Sales prospecting plays a critical role in the success of organizations, particularly in B2B and highly competitive contexts. With the increasing digitalization of commercial processes, Artificial Intelligence (AI) emerges as a strategic opportunity to transform the way leads are identified, qualified, and approached. However, questions remain regarding companies' level of preparedness, the actual benefits of the technology, and the skills required from commercial teams in this new paradigm. Based on this context, the present study investigates what is the impact of AI on sales prospecting in the Portuguese business context, and how is this technology being perceived and integrated by sales teams.

In response to the guiding questions, it is considered that the adoption of Artificial Intelligence in sales prospecting has a positive impact on the efficiency and productivity of commercial teams, particularly in lead qualification and task automation. However, this impact is conditioned by the professionals' level of knowledge and the existence of a clear organizational strategy for its integration.

The study followed a quantitative-descriptive approach, with qualitative support, based on a questionnaire applied to 46 professionals in the fields of sales and marketing. The data analysis shows that although interest in AI is growing, only a minority of companies have a formal strategy or make extensive use of AI tools. Among the companies that do adopt these solutions, significant benefits are observed in terms of reducing administrative tasks, improving communication personalization, and a generally positive perception of AI's utility. The main barriers to adoption include a lack of technical training and limited time for learning. Interestingly, professionals do not express widespread concern about job replacement by AI but do recognize the need to acquire new competencies.

The results confirm the initial assumption, showing that AI has a positive impact on sales prospecting, but its effectiveness depends on organizational maturity and the upskilling of teams. This study contributes to understanding the current state of digital transformation in sales in Portugal and recommends strengthening AI-related training, defining clear strategies, and promoting internal pilot projects as critical success factors.

A prospecção de vendas desempenha um papel crítico no sucesso das organizações, especialmente em contextos B2B e de elevada concorrência. Com a crescente digitalização dos processos comerciais, a Inteligência Artificial (IA) surge como uma oportunidade estratégica para transformar a forma como os leads são identificados, qualificados e abordados. No entanto, persistem dúvidas sobre o grau de preparação das empresas, os benefícios efetivos da tecnologia e as competências exigidas às equipas comerciais neste novo paradigma. Partindo deste enquadramento, o presente estudo investiga qual o impacto da IA na prospecção de vendas no contexto empresarial português e de que forma essa tecnologia está a ser percecionada e integrada pelas equipas comerciais.

Em resposta às questões de partida, considera-se que a adoção da Inteligência Artificial na prospecção de vendas tem um impacto positivo na eficiência e produtividade das equipas comerciais, nomeadamente ao nível da qualificação de leads e da automatização de tarefas. Contudo, este impacto está condicionado pelo nível de conhecimento dos profissionais e pela existência de uma estratégia organizacional clara para a sua integração. O estudo seguiu uma abordagem quantitativa-descritiva, com suporte qualitativo, baseada na aplicação de um questionário a 46 profissionais das áreas comercial e de marketing. A análise dos dados mostra que, embora exista interesse crescente pela IA, apenas uma minoria das empresas possui uma estratégia formal ou utiliza ferramentas de IA de forma extensiva. Entre as empresas que adotam estas soluções observam-se benefícios

<sup>1</sup> NECE-UBI Research Centre, Portugal; CI&DEI -Centre for Studies in Education and Innovation, IPV. E-mail: fduarte@iscet.pt

\* Corresponding author. E-mail address: [Liliana.m.m.moreira@hotmail.com](mailto:Liliana.m.m.moreira@hotmail.com) (L.Moreira) Journal homepage:  
<http://percursoseideias.iscet.pt>



---

significativos ao nível da redução de tarefas administrativas, da personalização da abordagem e da percepção positiva da sua utilidade. As principais barreiras à adoção incluem a falta de formação técnica e a ausência de tempo para aprendizagem. Curiosamente, os profissionais não demonstram receio generalizado de substituição por IA, mas reconhecem a necessidade de adquirir novas competências.

Os resultados confirmam a hipótese inicial, mostrando que a IA tem impacto positivo na prospeção de vendas, mas que a sua eficácia depende da maturidade organizacional e da capacitação das equipas. O estudo contribui para a compreensão do estado atual da transformação digital nas vendas em Portugal e recomenda o reforço da formação em IA, a definição de estratégias claras e a promoção de pilotos internos como fatores críticos de sucesso.

---

## 1 | Introdução

A prospecção de vendas constitui um dos pilares fundamentais da atividade comercial, sendo responsável por alimentar o funil de vendas e garantir a sustentabilidade do crescimento empresarial. Tradicionalmente, este processo baseava-se em abordagens manuais, como chamadas a frio, e-mails generalistas e contactos porta-a-porta, exigindo um esforço intensivo das equipas comerciais e gerando taxas de conversão frequentemente reduzidas. Contudo, os avanços tecnológicos, nomeadamente na área da Inteligência Artificial (IA), estão a transformar de forma acelerada o modo como as organizações geram, qualificam e desenvolvem oportunidades comerciais.

A IA tem vindo a afirmar-se como uma tecnologia emergente com grande potencial para aumentar a eficiência, personalização e eficácia das equipas de vendas, nomeadamente na fase de prospecção (Syam & Sharma, 2018). Ferramentas baseadas em IA são hoje utilizadas para prever comportamentos de clientes, automatizar tarefas, atribuir scores a leads e sugerir abordagens personalizadas, contribuindo para ciclos de venda mais curtos e taxas de conversão mais elevadas (McKinsey & Company, 2023).

Apesar do entusiasmo crescente, a adoção da IA em contexto comercial levanta desafios significativos, sobretudo ao nível da maturidade tecnológica das organizações, da capacitação das equipas e da definição de uma estratégia digital clara (Chatterjee et al., 2021). No contexto empresarial português ainda são escassos os estudos que abordam de forma sistemática a utilização e percepção da IA na prospecção de vendas.

Neste sentido, este artigo procura responder ao seguinte problema:

qual é o impacto da Inteligência Artificial na prospecção de vendas no contexto empresarial português. E tem como questões de partida quais os fatores que influenciam a sua adoção e percepção por parte das equipas comerciais e o

impacto no futuro da prospecção de vendas, assumindo-se que a adoção da IA permite ganhos claros de eficiência e produtividade na prospecção comercial, mas que o seu impacto depende do nível de conhecimento interno, da formação disponível e da existência de uma estratégia organizacional bem definida.

Para explorar esta problemática foi desenvolvido um estudo com base na aplicação de um questionário online a 46 profissionais das áreas de vendas, marketing e gestão, oriundos de diferentes setores de atividade em Portugal. O estudo seguiu uma abordagem quantitativa-descritiva, com apoio qualitativo nas respostas abertas. Os dados recolhidos foram analisados por via estatística e interpretados à luz da literatura científica.

A estrutura do artigo organiza-se da seguinte forma: após esta introdução apresenta-se uma revisão da literatura sobre a evolução da prospecção comercial e o papel da IA nas vendas. Segue-se a explicação da metodologia utilizada, a apresentação e análise dos resultados, a discussão crítica e, por fim, as conclusões e sugestões para futuras investigações.

## 2 | Revisão da literatura

### 2.1 | Inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) é um sistema artificial que percebe ambientes e toma ações que podem maximizar a obtenção dos seus objetivos. Este sistema tem de ser capaz de aprender com a experiência, resolver problemas e dar soluções baseadas nos dados adquiridos (Russell & Norvig, 2020). Alan Turing (1950), conhecido como o pai da inteligência artificial, desenvolveu o teste de Turing, usado até aos dias de hoje, para descobrir o nível da inteligência associado a um programa, a sua capacidade de pensar por si mesmo e imitar o cérebro humano (Alan Turing, 1959). A partir daqui a história desta tecnologia começou a desenvolver-se e, cada vez mais, a aperfeiçoar-se. Segundo Russel e Norvig (2021), um computador com IA deve possuir as seguintes capacidades: processamento

\* Corresponding author. E-mail address: [Liliana.m.m.moreira@hotmail.com](mailto:Liliana.m.m.moreira@hotmail.com) (L.Moreira) Journal homepage:  
<http://percursoseideias.iscet.pt>



de linguagem natural que permite que se comunique no idioma dos humanos; representação do conhecimento para armazenar o que sabe; raciocínio para usar as informações armazená-las, processá-las para responder a perguntas e tirar novas conclusões; e, por fim, aprendizagem da máquina para se adaptar a novas situações, detetar padrões e aprender com eles. A evolução da inteligência artificial progrediu drasticamente maximizando o uso da tecnologia para cada vez mais melhorar a experiência do cliente (Jain and Aggarwal, 2020) e a inovação corporativa trazendo vantagens competitivas (Ransbotham et al, 2017).

## 2.2 | A evolução da prospecção comercial

Durante décadas, a prospecção de vendas tradicional constituiu o alicerce dos processos de venda em contextos B2B e B2C. Este modelo centrava-se fortemente em abordagens *outbound* e manuais, como chamadas a frio (*cold calling*), envio de correio direto, feiras de negócios e visitas presenciais não solicitadas (Rackham, 1988). O foco estava na quantidade de contactos realizados, partindo do princípio de que, quanto maior o número de abordagens, maior a probabilidade de conversão — uma abordagem tipicamente designada como funil largo (Moncrief & Marshall, 2005).

Este paradigma era sustentado em bases de dados genéricas, com baixo nível de segmentação, o que gerava grande dispersão de esforços e elevadas taxas de rejeição. Segundo Moncrief e Marshall (2005), o processo seguia sete passos sequenciais (prospecção, preparação, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e seguimento), refletindo uma lógica de venda linear e centrada no produto. A venda era realizada com base em argumentos standard e com pouca personalização, sendo o comercial a figura dominante na relação e o cliente tinha papel mais passivo.

Com a crescente maturidade dos mercados, o aumento da concorrência e a transformação do perfil do comprador — hoje mais informado e digital — este modelo tradicional mostrou-se progressivamente ineficiente. De facto, estudos como os de Kotler et al. (2017) destacam que mais de 60% do processo de decisão de compra é feito

antes do contacto com o vendedor, obrigando as equipas comerciais a adaptar a abordagem.

Este contexto impulsionou a evolução para modelos diagnósticos e consultivos, como o SPIN Selling (Rackham, 1988) ou o Challenger Sale (Adamson et al., 2012), que colocam o foco na escuta ativa, na descoberta da dor do cliente e na entrega de valor personalizado. A transição da prospecção reativa para a proativa e orientada por dados foi ainda reforçada pela introdução de ferramentas de CRM, automação de marketing e, mais recentemente, Inteligência Artificial (Syam & Sharma, 2018).

## 2.3 | IA aplicada às vendas

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) às vendas tem transformado profundamente os processos comerciais, potenciando ganhos de eficiência, qualidade e personalização na relação com o cliente. De acordo com Syam e Sharma (2018), a IA está a catalisar uma autêntica revolução na função comercial ao introduzir ferramentas que automatizam tarefas repetitivas, otimizam a qualificação de leads e aumentam a capacidade analítica das equipas de vendas.

Entre as aplicações mais relevantes encontram-se os sistemas de *scoring* preditivo de *leads* que avaliam a probabilidade de conversão de um *lead* com base em dados históricos e comportamentais. Estes sistemas permitem que as equipas concentrem os seus esforços nos *leads* com maior potencial, melhorando a eficiência da prospecção. Estima-se que empresas que utilizam IA para este fim aumentem em mais de 20% as suas taxas de conversão (McKinsey, 2023) ao alinharem os recursos comerciais com os leads mais promissores.

Outro campo de aplicação é a automação inteligente de tarefas operacionais, como o envio de e-mails personalizados, a definição de sequências de follow-up ou o agendamento de reuniões — frequentemente integrada em ferramentas de CRM com IA, como o Salesforce Einstein ou o HubSpot Sales Hub. Estas plataformas reduzem o tempo gasto em tarefas administrativas, permitindo que os vendedores se concentrem na

componente consultiva e relacional do processo de venda (D'Haen & Van den Poel, 2013).

Adicionalmente, a IA está a ser utilizada em análise de sentimento, extraíndo insights de interações com clientes (por e-mail, chat ou redes sociais) para avaliar o grau de interesse, hesitação ou satisfação. Estes dados, por sua vez, alimentam motores de recomendação, que sugerem produtos ou argumentos personalizados com base no perfil e comportamento do lead — à semelhança do que já acontece em e-commerce, mas agora aplicável a vendas complexas B2B (Chatterjee et al., 2021).

Por fim, a introdução de assistentes virtuais e *chatbots* com IA generativa, como os baseados em LLMs (Large Language Models), permite uma primeira abordagem automatizada, com interações contextualizadas e capacidade de qualificar leads em tempo real. Estas soluções complementam a ação dos vendedores humanos, tornando o processo de prospecção mais escalável e responsável (Feuerriegel, et al, 2024).

Com estas aplicações, a IA não substitui a função comercial, mas reforça-a, dotando-a de ferramentas de decisão mais robustas e libertando os profissionais para tarefas de maior valor acrescentado. O vendedor moderno passa assim de executor de tarefas operacionais a analista e estratega da relação comercial (Singh et al., 2022).

#### 2.4 | O impacto nas equipas comerciais

A adoção da inteligência artificial nos processos de vendas tem provocado uma transformação significativa no perfil, nas funções e nas competências exigidas aos profissionais comerciais. Tradicionalmente, o sucesso dos vendedores baseava-se sobretudo na experiência, na intuição, na capacidade de persuasão e na gestão da relação interpessoal com os clientes. No entanto, com a introdução de sistemas inteligentes que automatizam tarefas, analisam grandes volumes de dados e sugerem ações otimizadas, o papel do vendedor evoluiu para um perfil mais técnico, analítico e estratégico (Singh et al., 2022).

Entre as competências mais valorizadas na nova era da prospecção estão a interpretação de dados, o pensamento crítico, a fluência digital, e a capacidade de trabalhar com

ferramentas baseadas em IA, como CRMs inteligentes, plataformas de *scoring* preditivo ou sistemas de automação de contactos. O vendedor deixa de ser apenas um executor de tarefas de contacto e passa a ser um guardião e gestor da informação fornecida por sistemas inteligentes, utilizando-a para tomar decisões comerciais mais fundamentadas (Chatterjee et al., 2021).

Contudo, esta transformação traz consigo preocupações legítimas sobre a substituição de funções humanas. Funções repetitivas ou administrativas, como o agendamento de reuniões, envio de e-mails ou triagem de leads, estão entre as mais suscetíveis de serem automatizadas. De acordo com McKinsey (2023), até 45% das tarefas realizadas pelas equipas comerciais podem ser automatizadas com tecnologias atualmente disponíveis, o que levanta questões sobre a reestruturação de equipas e a necessidade de requalificação profissional.

Além disso, há uma resistência cultural que não deve ser subestimada. Muitos profissionais sentem-se ameaçados pela tecnologia ou desconfortáveis com a mudança de paradigma, principalmente quando não recebem formação adequada ou não percebem o valor acrescentado da IA nas suas rotinas. Estudos recentes indicam que o sucesso da adoção da IA nas vendas depende tanto da tecnologia quanto da capacidade de mudança das pessoas (Feuerriegel et al., 2024).

Por outro lado, há também espaço para novas oportunidades profissionais. Surgem novas funções híbridas como o *sales enablement analyst*, gestores de CRM's ou o gestor de automação de vendas, que combinam conhecimento comercial com literacia tecnológica (Chatterjee et al., 2021).

Segundo Ransbotham et al. (2020), a IA está a conduzir a uma redefinição das funções comerciais, exigindo um processo contínuo de aprendizagem e adaptação por parte das equipas. As empresas que apostarem na formação e requalificação das suas equipas poderão transformar esta mudança em vantagem competitiva.

#### 2.5 | O futuro da prospecção de vendas com IA

A tendência atual indica que a Inteligência Artificial terá um papel cada vez mais central na função comercial,

especialmente na fase de prospeção. A automação, a análise de dados em tempo real e a personalização em escala são apenas os primeiros sinais de uma transformação mais profunda. De acordo com McKinsey (2023), até 2025 mais de 50% das interações comerciais iniciais em empresas B2B poderão ser conduzidas por sistemas de IA, como assistentes virtuais e plataformas de qualificação inteligente.

Este cenário antecipa uma mudança no papel humano na venda: os vendedores passarão a assumir funções mais estratégicas, mais consultivas e mais analíticas, enquanto os sistemas inteligentes se encarregarão das tarefas repetitivas, da recolha de dados e da identificação automatizada de oportunidades (Singh et al., 2022). Espera-se, também, uma maior integração entre equipas de marketing, vendas e tecnologia, promovendo modelos de prospeção omnicanal e baseados em dados, impulsionados por algoritmos adaptativos (Chatterjee et al., 2021).

Outro aspecto a considerar é a evolução das competências comerciais. Profissionais da área terão de dominar não apenas técnicas de comunicação e negociação, mas também literacia digital, interpretação de *analytics* e gestão de ferramentas de IA. A formação contínua e a capacidade de adaptação serão fatores determinantes para a empregabilidade e performance no futuro das vendas (Ransbotham et al., 2020).

O avanço de IA generativa, como os modelos LLM (ex: GPT-4), traz novas possibilidades à prospeção: desde a geração automática de mensagens comerciais personalizadas até à simulação de conversas em múltiplos canais e idiomas (Feuerriegel et al., 2024). Esta tecnologia poderá reduzir drasticamente o tempo de entrada no mercado e aumentar a escalabilidade dos processos de aquisição de clientes.

A prospeção comercial tende a tornar-se mais automatizada, mais inteligente e mais centrada no cliente, mantendo o fator humano como diferencial na empatia, criatividade e construção de confiança — valores ainda insubstituíveis por sistemas artificiais.

### 3 | Metodologia

Este estudo adota uma abordagem quantitativa descritiva, com suporte qualitativo, orientada para a recolha de dados primários junto de profissionais com funções comerciais, com o objetivo de analisar o impacto da Inteligência Artificial (IA) na prospeção de vendas em Portugal. A investigação quantitativa permite descrever padrões comportamentais, testar hipóteses e identificar relações entre variáveis (Saunders et al., 2019). O recurso adicional a perguntas abertas oferece uma perspetiva mais interpretativa sobre as percepções individuais, alinhando-se com abordagens mistas recomendadas em estudos de gestão em contextos digitais (Venkatesh et al., 2022).

Trata-se de um estudo exploratório, transversal e não experimental, adequado à análise de fenómenos contemporâneos em rápida evolução — como a adoção de IA em contextos comerciais — em que ainda existe escassez de dados empíricos em Portugal. Estudos exploratórios são úteis para gerar conhecimento inicial sobre fenómenos novos e identificar variáveis críticas para análises futuras mais aprofundadas (Creswell & Guetterman, 2019).

O questionário foi construído com base na literatura especializada (Syam & Sharma, 2018; Singh et al., 2022; Chatterjee et al., 2021) e em relatórios de referência como McKinsey (2023) e Gartner (2022). O instrumento inclui perguntas organizadas fechadas e perguntas abertas relacionadas com várias dimensões: perfil dos inquiridos e empresas; grau de conhecimento e utilização da IA; impacto operacional nas vendas; transformação nas competências e funções comerciais; barreiras à adoção; benefícios e riscos na implementação da AI e futuro da prospeção de vendas.

O questionário foi implementado online através da plataforma Google Forms e teve uma duração estimada de 1 a 2 minutos por resposta.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, com estratégia de distribuição do questionário através de redes profissionais (LinkedIn, e-mail e grupos sectoriais). O público-alvo incluiu profissionais com funções nas áreas de vendas, marketing e gestão de equipas comerciais. Teve os seguintes critérios de inclusão: profissionais em

atividade no território nacional, ligados direta ou indiretamente à área comercial e com conhecimentos mínimos sobre práticas de vendas na empresa.

A recolha de dados decorreu durante um período de duas semanas, entre 20 e 27 de junho de 2025, assegurando o anonimato e confidencialidade dos 46 participantes, em conformidade com as boas práticas éticas em investigação social (Vaitkevicius & Kazokiene, 2023).

Antes da sua aplicação definitiva, o questionário foi sujeito a um pré-teste junto de cinco profissionais com experiência na área comercial, a fim de validar a clareza, pertinência e fluidez das perguntas. O feedback recolhido permitiu ajustar a redação de algumas perguntas e melhorar a fluidez da experiência de resposta. Este procedimento segue recomendações metodológicas recentes para garantir validade de conteúdo e compreensibilidade (Teeroovengadum, 2021).

Os dados recolhidos foram analisados com recurso a estatística descritiva, utilizando ferramentas como Microsoft Excel e Google Sheets para tratamento e visualização dos resultados. As variáveis qualitativas (respostas abertas) foram agrupadas por categorias temáticas permitindo categorizar percepções em torno de eixos como benefícios, resistências e expectativas futuras, técnica comum em investigação aplicada (Saldaña, 2021).

#### **4. Discussão e resultados**

Os resultados obtidos revelam um panorama complexo e em transição no que respeita à adoção da Inteligência Artificial (IA) na prospeção de vendas nas empresas portuguesas. A análise dos dados permite identificar tendências significativas que apontam para uma adoção ainda incipiente, mas com sinais promissores de evolução futura.

##### **4.1. Caracterização da amostra**

A amostra do estudo é composta por 46 inquiridos, oriundos de empresas com diferentes perfis setoriais, dimensionais e funcionais, o que garante uma perspetiva representativa e heterogénea da realidade empresarial portuguesa no que respeita à prospeção comercial. O setor da indústria representa 30,4% das respostas, seguido do

comércio /retalho (26,1%) e da tecnologia/software (8,7%), refletindo a transversalidade do tema da Inteligência Artificial (IA) na atividade comercial.

Quanto à dimensão das empresas, observa-se uma distribuição equilibrada entre grandes empresas (43,5%) e microempresas (30,4%), o que demonstra que o interesse e o impacto da IA não se restringem a estruturas de grande escala. A diversidade também se manifesta no volume de negócios, com 32,6% das empresas a reportarem faturação acima dos 50 milhões de euros e 23,9% com menos de 2 milhões de euros.

Em termos de mercado-alvo, a maioria das organizações atua no segmento B2B (54,3%), sendo que 26,1% operam em modelos mistos (B2B e B2C), o que sugere a presença de ciclos de venda complexos, onde a IA pode desempenhar um papel relevante na qualificação de leads e personalização da abordagem (Chatterjee et al., 2021).

Do ponto de vista funcional, o perfil dos inquiridos revela forte ligação à atividade comercial: diretores comerciais e de marketing, gestores de vendas e comerciais representam a maioria da amostra. Esta composição reforça a pertinência das percepções recolhidas pois provêm de profissionais diretamente envolvidos nos processos de prospeção e gestão de clientes. Adicionalmente, só 26,1% dos participantes têm menos de 2 anos de experiência e metade atua em equipas comerciais, entre 2 a 6 elementos, o que reforça a maturidade e robustez das opiniões expressas.

##### **4.2 Conhecimento e adoção da Inteligência Artificial**

A análise dos dados revela que o conhecimento dos profissionais sobre Inteligência Artificial (IA) aplicada às vendas ainda é moderado e limitado. Cerca de 47,8% dos inquiridos consideram ter um conhecimento moderado sobre o tema, enquanto 34,8% assumem possuir apenas conhecimento básico. Apenas uma minoria (13%) se declara bem informada e apenas 2,2% afirma ter conhecimento especializado. Estes dados demonstram uma lacuna de literacia digital aplicada à função comercial, o que pode constituir um obstáculo à adoção eficaz da IA (Singh et al., 2022).

Esta limitação de conhecimento está diretamente relacionada com o grau de maturidade estratégica das organizações. Apenas 13% das empresas inquiridas indicam ter uma estratégia de IA já implementada, enquanto 32,6% afirmam que ainda não têm estratégia, mas têm interesse e 13% encontram-se em análise exploratória. Notavelmente, 54,3% das empresas não têm estratégia definida ou desconhecem se existe, o que reflete a falta de planeamento formal em torno da inovação comercial. Este padrão confirma o que Ransbotham et al. (2020) designam como vale de fricção da IA: a fase em que o entusiasmo inicial não é acompanhado por iniciativas estruturadas e sustentadas.

Relativamente à adoção prática, os dados indicam que apenas 2,2% das empresas utilizam IA extensivamente na prospecção de vendas, enquanto 32,6% a utilizam de forma limitada e 10,9% estão em fase de teste piloto. A restante parte da amostra não utiliza nenhuma ferramenta de IA ou não tem planos imediatos para o fazer. Este cenário evidencia uma adoção desigual e fragmentada, onde os avanços tecnológicos ainda não são generalizados nem sistematicamente integrados nos processos de venda (Feuerriegel et al., 2024).

Apesar desta realidade, as ferramentas mais utilizadas pelas empresas que adotam IA revelam um padrão de entrada centrado na automação de tarefas operacionais e na eficiência da comunicação: assistentes de escrita, automação de e-mails e *chatbots* para qualificação inicial de leads são os recursos mais referidos. Por contraste, ferramentas com maior complexidade analítica, como *scoring* preditivo e análise de sentimento, são pouco mencionadas, o que reforça a ideia de que a adoção da IA está a começar pelas soluções menos invasivas e mais fáceis de implementar (Chatterjee et al., 2021; McKinsey, 2023).

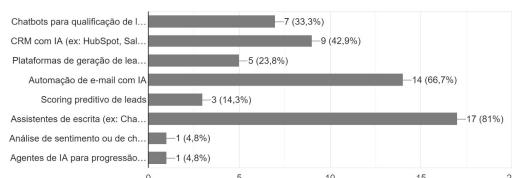


Figura 1 - Resultados da questão 11- Quais ferramentas/tecnologias de IA utilizam?

Este conjunto de resultados indica que, embora exista curiosidade e interesse pelo tema, a adoção efetiva da IA na prospecção de vendas ainda se encontra numa fase incipiente, limitada pela falta de conhecimento interno, ausência de estratégia formal e receio de disruptão. Para superar este bloqueio torna-se essencial investir em formação específica para equipas comerciais e promover projetos-piloto com retorno tangível que facilitem a transição da intenção para a prática (Feuerriegel et al., 2024).

#### 4.3 Impacto da IA nas equipas comerciais

A introdução da Inteligência Artificial (IA) na prospecção de vendas está a alterar, de forma progressiva, a natureza das funções comerciais. Os dados recolhidos entre os inquiridos que já utilizam ou testam ferramentas de IA indicam uma percepção amplamente positiva quanto ao seu impacto nas equipas. De modo particular, destacam-se os ganhos ao nível da eficiência, autonomia e valorização das tarefas humanas no processo de venda.

Entre as respostas múltiplas à questão sobre impacto organizacional, os participantes referem com maior frequência que a IA reduz as tarefas administrativas, aumenta a produtividade, na qualificação de leads, aumenta a velocidade do ciclo de vendas e melhora a personalização da comunicação. Estes efeitos são consistentes com o papel da IA como tecnologia de apoio ao trabalho cognitivo e relacional dos comerciais, libertando-os de tarefas operacionais e permitindo-lhes focar-se em atividades de maior valor acrescentado (Feuerriegel et al., 2024).

Contudo, a transformação digital das equipas comerciais enfrenta obstáculos. À luz das respostas múltiplas à questão sobre resistências, a falta de formação técnica surge como a barreira mais frequentemente apontada, seguida pela falta de tempo para aprender e pela preferência por métodos tradicionais. Estas dificuldades refletem limitações de ordem estrutural e cultural, frequentemente associadas a processos de adoção tecnológica em ambiente organizacional (Ransbotham et al., 2020).

Importa ainda destacar que apenas uma minoria das respostas aponta o receio de substituição por IA como um problema relevante. Este dado contraria parte da narrativa pública que associa a IA à eliminação de postos de trabalho e sugere que os profissionais veem a tecnologia como complementar às suas funções e não como substitutiva. Esta percepção está em linha com os trabalhos de Singh et al. (2022) que mostram que a aceitação da IA depende fortemente da forma como esta é introduzida: como ferramenta de suporte e não como ameaça.

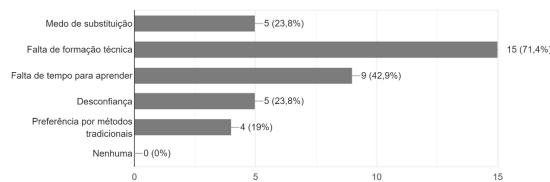


Figura 2- Resultados questão 15- Quais são as principais resistências à adoção de IA?

Adicionalmente, os dados sugerem que a IA está a contribuir para uma mudança de perfil do profissional de vendas que passa a ser não apenas um executor de tarefas comerciais, mas também um analista de informação, estratega relacional e utilizador de ferramentas tecnológicas. Este novo perfil exige competências como a literacia digital, a capacidade de interpretar dados e a adaptabilidade à tecnologia — competências que já são valorizadas por um número crescente de organizações (Chatterjee et al., 2021).

#### 4.4 O futuro da prospecção de vendas com IA

As respostas recolhidas revelam um posicionamento estratégico cada vez mais atento à influência da Inteligência Artificial (IA) no futuro da função comercial. De entre os inquiridos que já adotam ou testam IA, a maioria acredita que a tecnologia irá transformar as funções comerciais sem necessariamente eliminar postos de trabalho. Esta percepção é congruente com a literatura recente que defende que a IA tenderá a redesenhar as funções humanas — automatizando tarefas operacionais, mas valorizando capacidades analíticas, criativas e relacional (Singh et al., 2022; Feuerriegel et al., 2024).

Entre as expectativas declaradas é possível identificar três grandes tendências: maior automação dos processos

iniciais da prospecção, como a triagem e qualificação de leads; integração da IA na análise de dados comerciais em tempo real, com impacto na personalização da comunicação; aumento da eficiência e escalabilidade dos processos de contacto comercial, sobretudo em contextos híbridos (B2B e B2C).

Estes dados sugerem que os profissionais encaram a IA como uma aliada no reforço da competitividade comercial, particularmente na capacidade de adaptar o discurso e o canal de contacto ao perfil de cada lead — uma prática que tem demonstrado aumentar significativamente a taxa de conversão (McKinsey, 2023).

Ainda assim, as respostas abertas e múltiplas revelam incerteza quanto ao ritmo da transformação. Vários participantes indicaram que a adoção plena da IA dependerá da evolução das ferramentas, do grau de confiabilidade dos algoritmos e da capacidade das empresas em garantir segurança, ética e proteção de dados no processo. Estes aspetos são reforçados por autores como Chatterjee et al. (2021) que alertam para os riscos de uma adoção acrítica e acelerada sem políticas de governança tecnológica.

Por outro lado, as competências consideradas mais importantes para o futuro dos comerciais incluem a interpretação de dados, a adaptabilidade e pensamento estratégico, seguidas da capacidade de relacionamento interpessoal. Esta visão projeta um perfil de vendedor mais híbrido e consultivo em linha com a tendência de "tecnocomerciais" — profissionais capazes de combinar empatia humana com domínio de ferramentas digitais (Ransbotham et al., 2020).

#### 5 Conclusões e limitações do estudo

Este estudo procurou compreender o impacto da Inteligência Artificial (IA) na prospecção de vendas no contexto empresarial português, partindo da percepção de profissionais com funções comerciais, de marketing e de gestão. Com base numa amostra de 46 inquiridos, os dados obtidos permitiram traçar um retrato atual da maturidade digital das organizações, dos níveis de conhecimento sobre IA e dos padrões de adoção tecnológica na área comercial.

A análise evidencia que, embora o interesse pela IA esteja a crescer de forma clara, a adoção efetiva ainda se encontra numa fase incipiente. A maioria das empresas inquiridas não possui uma estratégia estruturada para a integração da IA na prospeção de vendas e apenas uma minoria utiliza estas ferramentas de forma extensiva. A falta de formação técnica, o tempo limitado para aprendizagem e a ausência de planeamento estratégico surgem como os principais obstáculos à transformação digital das equipas comerciais. Ainda assim, entre as organizações que já utilizam IA, a percepção do impacto é positiva, sobretudo ao nível da eficiência operacional, personalização da abordagem e libertação de tarefas repetitivas. A maioria dos respondentes acredita que a IA não eliminará funções, mas sim que as transformará, reforçando o papel do comercial enquanto analista e consultor na relação com o cliente — uma visão que está alinhada com as tendências apontadas na literatura internacional (Singh et al., 2022; Feuerriegel et al., 2024).

O futuro da prospeção de vendas, à luz destes resultados, aponta para um modelo mais híbrido, onde o humano e o digital se complementam. A IA tenderá a assumir um papel central nas fases iniciais do funil comercial (*scoring*, qualificação, comunicação automatizada), enquanto o fator humano manterá relevância em etapas de maior complexidade e negociação.

Apesar da relevância dos dados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas: a amostra foi não probabilística por conveniência e relativamente reduzida (N=46), o que limita a generalização dos resultados; a maioria das respostas tem origem em profissionais que já demonstram interesse pela IA, podendo existir um viés de seleção; o questionário é baseado em percepções subjetivas, não medindo diretamente os efeitos reais da adoção tecnológica nas métricas comerciais. Com base nestas limitações recomenda-se que futuros estudos apliquem um inquérito a amostras maiores e segmentadas por setor de atividade ou maturidade digital; incluam métricas quantitativas reais de performance comercial (ex.: conversão de *leads*, tempo de ciclo de vendas); completem a análise com entrevistas qualitativas ou estudos de caso, de forma a aprofundar os

processos de adoção e transformação interna nas equipas comerciais.

Desta forma, será possível evoluir de uma análise exploratória para uma compreensão mais robusta e longitudinal do papel da Inteligência Artificial na evolução das funções comerciais em Portugal.

## Bibliografia

- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. Penguin.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The adoption of artificial intelligence in sales: A review and agenda for future research. *International Journal of Information Management*, 58, 102315.
- Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102315>
- Creswell, J. W., & Gutterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2022). Online methods in empirical business research: A practical guide. *Journal of Business Research*, 145, pp. 124–135. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.058>
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), pp. 111–126. Disponível em <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
- Influencer Marketing Hub. (2024). *AI Marketing Benchmark Report 2024*. Disponível em <https://influencermarketinghub.com/ai-marketing-benchmark-report>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Conjuntura Actual Editora.
- McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023*. Disponível em <https://www.mckinsey.com>
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 13–22. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>

- Nardi, P. M. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods* (4th ed.). Routledge.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- Ransbotham, S., Kiron, D., LaFountain, B., & Khodabandeh, S. (2020). *Expanding AI's impact with organizational learning*. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/projects/expanding-ais-impact-with-organizational-learning/>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Singh, J., Brady, M., Arnold, T., & Brown, T. (2022). Emerging sales technologies and the changing nature of sales jobs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(1), pp. 7–21. Disponível em <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.2005279>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, pp. 135–146. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.001>
- Teeroovengadum, V. (2021). The role of pretesting in questionnaire design: Insights from a developing country context. *International Journal of Market Research*, 63(2), pp. 139–155. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1470785320935083>
- Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), pp. 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
- Vaitkevicius, S., & Kazokiene, L. (2023). Ethical challenges in digital social research: Lessons from fieldwork. *Social Sciences*, 12(1), 85. Disponível em <https://doi.org/10.3390/socsci12010085>
- Venkatesh, V., Davis, F. D., & Straub, D. (2022). Technology acceptance and the evolving role of user beliefs: A reflection and future agenda. *Information &*

*Management*, 59(2), 103579. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jim.2021.103579>

#### Acknowledgements

“This paper is financed by National Funds provided by FCT- Foundation for Science and Technology through project UIDB/04630/2020”. Universidade da Beira Interior & NECE-UBI Research Centre / “Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/04630/2020”. Universidade da Beira Interior & NECE-UBI Research”

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref<sup>a</sup> UIDB/05507/2020 com o identificador

DOI <https://doi.org/10.54499/UIDB/05507/2020>.

Agradecemos adicionalmente ao Centro de Estudos em Educação e Inovação (Ci&DEI) e ao Politécnico de Viseu pelo apoio prestado.

# O recurso à inteligência artificial nos contratos de adesão e práticas comerciais (publicidade e marketing) na sociedade de consumo pós-moderna

Marcelino Abreu  a\*

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

## Info

*Keywords:*

Artificial Intelligence,  
Unfair commercial practices,  
Adhesion contracts,  
Civil liability.

## Abstract

This article critically examines the impact of Artificial Intelligence on commercial practices and adhesion contracts within the context of a globalised consumer society characterised by a high degree of risk. It explores how AI is employed by economic operators to influence consumer behaviour through personalised marketing strategies and automated contract formation, often amplifying unfair commercial practices. This scenario challenges the classical foundations of consumer law, particularly regarding the protection of contractual will and the fulfilment of communication and information duties.

The analysis extends to the legal implications of contracting through autonomous Artificial Intelligence systems, questioning the applicability of traditional legal regimes to non-human declarations of intent. Civil liability for damages caused by acts involving Artificial Intelligence is also addressed, acknowledging the emerging need for normative reform to ensure contractual transparency, integrity in commercial practices, and the protection of consumer rights. The discussion is grounded in both national and European legislation, with particular emphasis on recent regulations applicable to artificial intelligence and defective product liability, as well as a critical review of relevant doctrinal contributions.

Inteligência Artificial,  
Práticas comerciais desleais,  
Contratos de adesão,  
Responsabilidade civil.

O presente artigo analisa criticamente o impacto da Inteligência Artificial nas práticas comerciais e nos contratos de adesão, no contexto de uma sociedade de consumo globalizada e caracterizada por um elevado grau de risco. Examina-se o modo como a Inteligência Artificial é utilizada pelos operadores económicos para influenciar o comportamento dos consumidores, através de estratégias de marketing personalizadas e automatização contratual, frequentemente potenciando práticas comerciais desleais. Esta realidade desafia os fundamentos clássicos do direito do consumo, designadamente no que respeita à proteção da vontade negocial e ao cumprimento dos deveres de comunicação e informação.

A reflexão estende-se às implicações jurídicas da contratação através de sistemas autónomos de Inteligência Artificial, questionando a aplicabilidade dos regimes legais tradicionais a declarações negociais não humanas. Analisa-se, ainda, a responsabilidade civil pelos danos causados por atos cometidos com recurso à Inteligência Artificial, percebendo-se a necessidade de uma revisão normativa que garanta a transparência contratual, a integridade das práticas comerciais e a salvaguarda dos direitos dos consumidores. A abordagem assenta em legislação nacional e europeia, com particular destaque para os mais recentes regulamentos aplicáveis à inteligência artificial e à responsabilidade por produtos defeituosos, bem como na análise crítica de diversas obras doutrinárias.

\* Corresponding author. E-mail address: [mabreu@iscet.pt](mailto:mabreu@iscet.pt) (M.Abreu)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2025 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Introdução

Vivemos numa sociedade globalizada, marcada pela massificação das relações comerciais e pela velocidade na celebração de contratos, na qual se destaca o papel preponderante das práticas publicitárias e de marketing.

Citando Vendrame Pereira e Teixeira<sup>1</sup> “se antes a interação entre homem e máquina somente era vislumbrada nas obras de ficção científica, hoje podemos afirmar que a vida passou a imitar a arte. Aquilo que antes parecia uma realidade distante senão impossível, começou a integrar o cotidiano trazendo situações jurídicas que necessitam de análise cuidadosa”.

O recurso à Inteligência Artificial, quer no marketing e publicidade, quer na elaboração e celebração dos contratos de adesão, é uma realidade.

Como salienta, Juliana O. Domingues, *et al* <sup>2</sup>, “a inteligência artificial tem um papel crucial nas relações consumeristas”.

Importa, pois, refletir sobre os múltiplos impactos que a Inteligência Artificial introduz no domínio das práticas comerciais e contratuais.

<sup>1</sup> Domingues, Juliana Oliveira, et al, Inteligência Artificial nas Relações de Consumo: Reflexões à luz do histórico recente Juliana Oliveira Domingues (2021), página 5, acessível em <[https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo\\_FINAL.pdf](https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo_FINAL.pdf)>. Ainda segundo estes autores: A “utilização de aparelhos robóticos para interação direta com o cliente é capaz de agilizar processos massificados de resposta ao cliente, ao mesmo tempo em que se diminui os custos do atendimento. Isso se torna particularmente relevante considerando a necessidade de alguns setores de manter o atendimento 24 (vinte e quatro) horas para os clientes, o que torna o serviço mais caro”.

<sup>2</sup> Domingues, Juliana Oliveira, et al, Inteligência Artificial nas Relações de Consumo: Reflexões à luz do histórico recente Juliana Oliveira Domingues (2021), página 5, acessível em <[https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo\\_FINAL.pdf](https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo_FINAL.pdf)>. Ainda segundo estes autores: A “utilização de aparelhos robóticos para interação direta com o cliente é capaz de agilizar processos massificados de resposta ao cliente, ao mesmo tempo em que se diminui os custos do atendimento. Isso se torna particularmente relevante considerando a necessidade de alguns setores de manter o atendimento 24 (vinte e quatro) horas para os clientes, o que torna o serviço mais caro”.

Este trabalho centrar-se-á na análise crítica da utilização da Inteligência Artificial nas práticas de marketing, publicidade e nos contratos de adesão, bem como nas consequências jurídicas daí decorrentes, nomeadamente no âmbito da responsabilidade civil.

Procuraremos, assim, enquadrar estes fenómenos na sociedade de consumo contemporânea, caracterizada por Ulrich Beck<sup>3</sup> como sendo a “sociedade de risco”.

### 1. Sociedade de consumo, uma sociedade de risco.

A evolução económica e social intensificou o surgimento de novas necessidades que os operadores económicos procuram satisfazer. Contudo, muitas destas necessidades não passam de meras artificialidades<sup>4</sup> habilmente induzidas pelos operadores económicos, através de estratégias de marketing e publicidade que estimulam o desejo de consumo.

Esta criação deliberada de necessidades inscreve-se no seio de uma sociedade de consumo que, segundo Silva Dias<sup>5</sup>, não apenas responde a exigências humanas pré-existentes, mas “cria ela própria em larga escala essas necessidades,

<sup>3</sup> Ulrich beck, 1986, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, ed. Suhrkamp, Frankfurt, *Apud* Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra, Coimbra, pág. 1.

<sup>4</sup> A este propósito é esclarecedor Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra, Coimbra, pág. 10. Também a este propósito Monte, Mário Ferreira, 1996, in *Da Proteção Penal do Consumidor: O problema da (des)criminalização no incitamento ao consumo*. Coimbra: Almedina, pág. 17, quando refere “outras, ainda, são criadas e promovidas artificialmente por meios técnicos, em virtude do realce que é conferido à utilidade de certos bens ou serviços”.

Silva, Calvão, 1990, in *Responsabilidade Civil do Produtor*. Coimbra: Almedina, pp. 34 e 35, usa a expressão “criando necessidades não raro artificiais”. Segundo este autor, “assiste-se ao surgimento da chamada sociedade de consumo, na qual a população tem ao seu dispor bens que, no dizer de alguns, excedem as suas reais necessidades”.

<sup>5</sup> Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra.

\* Corresponding author. E-mail address: [mabreu@iscet.pt](mailto:mabreu@iscet.pt) (M.Abreu)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

transformando o consumidor de sujeito em objecto manipulável”.

Na esteira de Calvão da Silva<sup>6</sup>, “com propriedade se pode falar, doravante, em face de nova e sofisticada estratégia de dirigir, comandar ou mesmo manipular o comportamento e preferências do consumidor, mais em “soberania da produção” do que em “soberania do consumo” ou do consumidor “rei do sistema” pois aquela, visando a sua própria expansão – expansão contínua e estandardizada –, não atende às reais necessidades do consumidor e exige uma massificação ou “socialização” do consumo, um consumo destinado a multidões”.

A sedução do consumo incessante promove um estado de encantamento coletivo, uma espécie de “canto da sereia” que obscurece a capacidade crítica dos indivíduos. Neste contexto, a distinção entre necessidade genuína e desejo induzido torna-se cada vez mais ténue, reforçando o poder dos operadores económicos sobre as decisões dos consumidores.

Não surpreende, portanto, que, como refere Ulrich Beck, “estar em risco é a característica mais importante da humanidade no início do século XXI”<sup>7</sup>.

Quanto maior é o desenvolvimento científico e tecnológico alcançado, maior é a rapidez com que são criados esses novos riscos<sup>8</sup>.

Recorrendo-se a técnicas de marketing e publicidade (por vezes, agressivas) e lançando mão de contratos celebrados à distância e contratos de adesão, elaborados com recurso a cláusulas contratuais gerais que, como ensinam Almeida Costa e Menezes Cordeiro<sup>9</sup>, “estendem-se aos domínios mais diversos” e que “favorecem o dinamismo do tráfico

jurídico” permitindo rapidez na celebração dos contratos, os operadores económicos, em especial na contratação à distância, levam os consumidores a desejarem e a adquirirem com a rapidez de poucos cliques num teclado de computador, os bens presentes no mercado.

Na esteira de Javier Alonso Rivas<sup>10</sup> “o homem do marketing concebe o consumo como fim de todas as atividades económicas”, porque “já não se trata de satisfazer uma demanda insaciável, como há alguns anos, mas de pressentir, em pouco tempo, que produtos vão satisfazer o indivíduo e desenvolvê-los. Por isso, se comprehende que a análise do consumidor tenha adquirido importância”.

O crédito surge como solução para a insatisfação permanente gerada por este sistema. Quando o consumidor não tem meios para adquirir o bem que lhe é proposto como indispensável, são-lhe facilitados mecanismos de financiamento, perpetuando um ciclo de consumo e endividamento. Ferreira Monte<sup>11</sup>, sintetiza esta dinâmica ao afirmar que, na sociedade de consumo, o homem consome, não porque tem necessidade de o fazer, mas antes *porque precisa de consumir*. Diríamos antes, porque lhe é “imposto”.

Concordamos com Faria Costa<sup>12</sup> quando afirma que “o grande e privilegiado centro da vida económica, principalmente já neste século, deixou de ser a pessoa individual para passar a ser – e de que maneira – a empresa”.

<sup>6</sup> Silva, Calvão, 1990, in *Responsabilidade Civil do Produtor*. Coimbra: Almedina, página 35.

<sup>7</sup> Ulrich Beck, “Living in the World Risk Society”. Conferência proferida pelo autor na London School of Economics, a 15 de Fevereiro de 2006.

<sup>8</sup> Na sociedade de risco, os perigos não são mais localizados ou isoláveis; assumem antes uma dimensão global, transgeracional e transfronteiriça. A própria aceleração do progresso científico e tecnológico gera novos riscos, mais rápidos, mais difusos e mais difíceis de controlar. A substituição de uma economia orientada para a produção durável por uma economia baseada na obsolescência programada e no consumo rápido intensifica esta lógica.

<sup>9</sup> Costa, Mário Júlio Almeida e Cordeiro, António Menezes, 1995, *Cláusulas Contratuais Gerais, Anotação ao Decreto-Lei N°*

446/85, de 25 de Outubro, Almedina, Coimbra, página 10. Ainda segundo estes autores, “as cláusulas contratuais gerais apresentem-se “como algo necessário, que resulta – das características e amplitude das sociedades modernas”.

<sup>10</sup> Conforme Alonso, Rivas, Javier, 1983, *El Comportamiento del Consumidor. Una Aproximación Teórica con Estudios Empíricos*, Instituto Nacional del Consumo, Apud Monte, Mário Ferreira, 1996, in *Da Proteção Penal do Consumidor: O problema da (des)criminalização no incitamento ao consumo*. Coimbra, Almedina, página 18, (n. 8).

<sup>11</sup> Monte, Mário Ferreira, 1996, in *Da Proteção Penal do Consumidor: O problema da (des)criminalização no incitamento ao consumo*. Coimbra, Almedina, pág. 17, (n. 8).

<sup>12</sup> Costa, José de Faria, 2003, in *Direito Penal Económico*. Coimbra: Quarteto, pág. 49.

A sociedade de consumo é uma sociedade de risco<sup>13</sup>, os quais, nas palavras de Silva Dias<sup>14</sup>, “embora resultam de decisões humanas, surgem de um modo involuntário e independente do pensamento humano”, não sendo, por isso, uma sua «opção»<sup>15</sup>, tornando-se transfronteiriços e transgeracionais<sup>16</sup> e acompanhando o processo de globalização<sup>17</sup>.

Em consonância com Ulrich Beck<sup>18</sup>, o que distingue os riscos da sociedade tradicional (e até os da primeira modernidade) face aos associados à contemporaneidade é o seu alcance.

É, pois, acertada a afirmação de Henrique Gaspar<sup>19</sup>, quando diz que “o consumo constituirá, potencialmente, a principal fonte geradora de conflitos”. O domínio das relações jurídicas de consumo, em especial o da

negociação e celebração dos negócios e o da publicidade e marketing (processos de incitamento ao consumo) são por exceléncia aqueles onde os novos riscos assumem grande relevo, quer ao nível do seu aparecimento, quer ao nível da sua concretização.

Na esteira de Paulo Silva Fernandes<sup>20</sup>, o indivíduo já não se sente seguro. O indivíduo que acreditou no progresso e o desejou, hoje é a sua vítima.

As reações de cada grupo de indivíduos são constantemente estudadas ao pormenor (e a partir de agora, não tenho dúvidas, que com recurso à poderosa “arma” Inteligência Artificial) com vista a que os seus comportamentos se tornem previsíveis e sejamos levados a adotar não os comportamentos que querem, mas aquelas que lhes são induzidos<sup>21</sup>. Por via disso, urge que o direito,

<sup>13</sup> Ulrich beck, 1986, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, ed. Suhrkamp, Frankfurt, *Apud* Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra, pág. 1.

<sup>14</sup> Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra, pág. 4 e 5.

<sup>15</sup> Ulrich Beck, *Apud* DIAS, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra, pág. 4.

<sup>16</sup> Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra, pág. 4. Por sua vez, DIAS, Jorge de Figueiredo, 2004, in *Direito Penal, Questões Fundamentais: A Doutrina Geral do Crime*, Parte Geral, Tomo I. Coimbra: Coimbra Editora, pág. 127, referindo-se à globalização, diz que ela “Anuncia o fim desta sociedade e a sua substituição por uma sociedade exasperadamente tecnológica, massificada e global, onde a ação humana, as mais das vezes anónima, se revela suscetível de produzir riscos globais ou tendendo para tal, suscetíveis de serem produzidos em tempo e em lugar largamente distanciados da ação que os originou ou para eles contribuiu e de poderem ter como consequência, pura e simplesmente, a extinção da vida”.

<sup>17</sup> Dias, Augusto Silva, 2001, in *Proteção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores*, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra, pág. 4 e 5. Segundo este autor, “A dimensão dos novos riscos acompanha o processo de globalização de técnica e da economia. Também neste aspecto elas são muito diferentes dos riscos típicos das sociedades pré-industrial ou industrial, pois estes eram perfeitamente localizados no espaço e no tempo”.

<sup>18</sup> Ulrich Beck, Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade (tradução de Sebastião Nascimento, da obra original “Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne”,

1986, ed. Suhrkamp, Frankfurt), Editora 34, 1<sup>a</sup> Edição, 2010. Na esteira deste autor, enquanto o risco da sociedade tradicional se revestia de implicações de natureza estritamente pessoal, os riscos atuais caracterizam-se por uma dimensão global. Os riscos desta segunda modernidade, são transgeracionais e transfronteiriços. Não são característicos de uma classe, atingindo todas elas. O risco é, neste sentido, democrático. O autor distingue três fases na modernidade: – A sociedade pré-industrial (sociedade tradicional) – de 1350 (tempo da peste negra) a 1750 (período do iluminismo e revolução industrial) – caracterizada por ser um período marcado, essencialmente, pelo medo dos cataclismos naturais (pestes, fome, secas, grandes epidemias, incêndios, inundações e terramoto), sendo estes encarados como algo inevitável, uma fatalidade com causas sobrenaturais; – A sociedade industrial (Primeira Modernidade) – de 1750 (período do iluminismo e revolução industrial) a 1950 (anos dourados da revolução tecnológica Americana) –, caracterizada por uma alteração na forma de percepção das situações de catástrofe (para o que, contribuiu: o fim das grandes epidemias, decorrente dos progressos verificados ao nível dos cuidados de higiene, e medicina; o Iluminismo, em que a razão (o conhecimento) se afirmam, passando a procurar-se aí a explicação para a razão de ser das catástrofes; o início da Revolução Industrial, com todo o desenvolvimento a ela associado, que permite ao homem dar resposta a necessidades que antes não podia satisfazer) e, por último, a Sociedade de Risco (Segunda Modernidade) – após 1950 (anos da revolução tecnológica).

<sup>19</sup> Gaspar, Henriques, 1995, in *Relevância Criminal de Práticas Contrárias aos Interesses dos Consumidores*, Boletim do Ministério da Justiça, n.º 448, pág. 37.

<sup>20</sup> Fernandes, Paulo Silva, 2001, in *Globalização, “Sociedade de risco” e o futuro do Direito Penal, Panorâmica de alguns problemas comuns*. Coimbra: Almedina.

<sup>21</sup> Neste sentido, ALONSO Rivas, Javier, 1983, *El Comportamiento del Consumidor. Una Aproximación Teórica con Estudios Empíricos*, Instituto Nacional del Consumo, *Apud* Monte, Mário Ferreira, 1996, in *Da Proteção Penal do Consumidor: O problema da descriminalização no incitamento ao consumo*. Coimbra, Almedina, pág. 18, (n. 8).

enquanto ciência vocacionada para a prevenção e resolução de conflitos com relevância social, intervenha.

## **2. Inteligência Artificial, uma nova realidade a ter em conta nas práticas comerciais – marketing e publicidade.**

### **2.1. As práticas comerciais tendentes ao convencimento do consumidor para o consumo**

A concorrência no mercado torna-se cada vez mais agressiva. A análise comportamental do consumidor, tornada possível pela recolha massiva de dados, permite antecipar desejos e moldar decisões de compra com uma eficácia sem precedentes. Como observa, Sara Garcia<sup>22</sup>, “[n]o admirável mundo da sociedade de consumo, a oferta de bens e serviços excede quase sempre a procura”, impondo a necessidade de “detectar necessidades de consumo, entender padrões de conduta, oferecer vantagens suficientemente competitivas. Ainda segundo esta autora, “o uso massivo da internet e o advento da revolução tecnológica tem propiciado o surgimento de novos espaços e modelos de promoção comercial.

O consumidor da era actual enfrenta uma realidade paradigmática: nunca antes teve acesso a tanta informação sobre produtos e empresas, porém, também nunca antes esteve sujeito a estratégias de marketing tão aguerridas”.

É neste “admirável mundo novo”<sup>23</sup>, em que os agentes económicos tudo fazem para promover os seus produtos e serviços e convencer os consumidores a adquiri-los, que todos vivemos.

A utilização destas técnicas levanta sérias preocupações do ponto de vista jurídico. A União Europeia, atenta a estes desafios, adotou legislação específica para regular as práticas comerciais desleais, com destaque para a Diretiva 2005/29/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de

11 de Maio, transposta para o ordenamento jurídico português pelo Decreto-Lei 57/2008, de 26 de Março.

Conforme se alcança do preambulo deste decreto-lei, o diploma “estabelece uma proibição geral única das práticas comerciais desleais que distorcem o comportamento económico dos consumidores e aplica-se às práticas comerciais desleais, incluindo a publicidade desleal, que prejudicam directamente os interesses económicos dos consumidores e indirectamente os interesses económicos de concorrentes legítimos”.

Neste sentido, previu o nº 1, artigo 5º, deste decreto-lei que “[é] desleal qualquer prática comercial desconforme à diligência profissional, que distorça ou seja susceptível de distorcer de maneira substancial o comportamento económico do consumidor seu destinatário ou que afecte este relativamente a certo bem ou serviço”.

Concordamos com Sara Garcia<sup>24</sup> quando refere que “[a] ratio do regime é a protecção dos consumidores relativamente a actos que distorçam o seu comportamento económico e moldem a sua decisão de transacção. De um ponto de vista teleológico, as práticas comerciais serão todas as actividades susceptíveis de distorcer essas decisões económicas dos consumidores. Nesse sentido, o conceito abarca todos os meios com a virtualidade de persuadir o consumidor”.

Adotando um conceito lato de prática comercial ou, como sublinha Menezes Leitão<sup>25</sup> “uma definição manifestamente abrangente, que permite incluir toda e qualquer conduta do profissional praticada nos preliminares ou na formação de negócios de consumo e com estes relacionados”, a lei portuguesa não admite qualquer comportamento do agente económico que, estando em relação direta com a promoção, a venda ou o fornecimento de um bem ou serviço, seja contrário àquela

<sup>22</sup> Garcia, Sara Fernandes, 2014, As Práticas Comerciais Desleais: Uma Visita Guiada pelo Regime Português, dissertação de mestrado apresentada na Universidade Nova de Lisboa, página 11, acessível in [https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia\\_2014.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia_2014.pdf)

<sup>23</sup> A expressão não é nossa, mas o título da obra de Aldous Huxley onde se fala da desumanização dos seres humanos, em que estes são subjugados pelas suas invenções e onde a ciência, a tecnologia e a organização social deixaram de estar ao serviço do Homem, tornando-se, ao contrário disso nos seus amos.

<sup>24</sup> Garcia, Sara Fernandes, 2014, As Práticas Comerciais Desleais: Uma Visita Guiada pelo Regime Português, dissertação de mestrado apresentada na Universidade Nova de Lisboa, página 29, acessível in [https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia\\_2014.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia_2014.pdf)

<sup>25</sup> Luis Menezes Leitão, a Revisão do Regime das Práticas Comerciais Desleais, in I Congresso de Direito do Consumo, coord. Jorge Moraes Carvalho, Almedina, Coimbra, 2016, páginas 73 a 94 (pág. 75)

atuação que seja expectável a qualquer pessoa esperar desse agente económico, nas suas relações com os consumidores e que afete sensivelmente o discernimento e/ou a vontade do consumidor para tomar uma decisão esclarecida, levando-o a tomar uma decisão de contratar que, de outro modo, não teria tomado. Dito de outro lado, a lei não admite comportamentos que ponham em causa o direito do consumidor a uma decisão livre, esclarecida e ponderada.

Como dizem J Mota de Campos e J. L. Mota de Campos<sup>26</sup> (referindo-se, é certo, à concorrência entre operadores económicos no mercado europeu, mas que vale *mutatis mutandis* para as relações jurídicas de consumo), “a concorrência no meio do mercado comum não pode ser uma competição selvagem em que impere a lei do mais forte (...) o mercado comum europeu obedece, certamente, ao princípio *laissez passer*, mas não consente o *laissez faire* socialmente irresponsável”.

Sem prejuízo de aderirmos às críticas que Jorge Pegado Liz<sup>27</sup>, Jorge Moraes Carvalho<sup>28</sup> e Menezes Leitão<sup>29</sup>, apresentam relativas ao recurso ao conceito de “consumidor médio”<sup>30</sup> como critério para aferir se determinada prática comercial é ou não desleal, numa coisa, não duvido que há consenso: as práticas comerciais devem ser reguladas, de modo a impedir aquelas que sejam enganosas e/ou agressivas, aquelas que, como dissemos, afetem sensivelmente o discernimento e/ou a vontade do consumidor relativamente a uma tomada uma decisão esclarecida, levando-o a tomar a decisão de contratar que,

<sup>26</sup> Campos, João Mota de e Campos, João Luiz Mota de (2010). Manual de Direito Europeu, Coimbra: Coimbra Editora, pág. 609.

<sup>27</sup> Conferir Jorge Pegado Liz, A “lealdade” no comércio ou as desventuras de uma iniciativa comunitária (análise crítica da directiva 2005/29/CE), in RPDC, nº 44, dezembro de 200, páginas 17 a 94, (pág. 77).

<sup>28</sup> Jorge Moraes Carvalho, Práticas comerciais desleais das empresas face aos consumidores, in RDS III, 2011, nº 1, páginas 187 a 219 (pág. 196).

<sup>29</sup> Luis Menezes Leitão, a Revisão do Regime das Práticas Comerciais Desleais, in I Congresso de Direito do Consumo, coord. Jorge Moraes Carvalho, Almedina, Coimbra, 2016, páginas 73 a 94 (pág. 77).

<sup>30</sup> Previu o nº 2, artigo 5º, deste decreto-lei 57/2008, que “[o] carácter leal ou desleal da prática comercial é aferido utilizando-se como referência o consumidor médio, ou o membro médio de um grupo, quando a prática comercial for destinada a um determinado grupo de consumidores”.

não fosse essa atuação (enganosa ou agressiva do agente económico), não teria tomado.

Ora, na preparação das suas práticas comerciais, em especial nas de natureza publicitária, os agentes económicos lançam mão de inúmeros recursos, entre eles estudos de mercado, de modo a conhecer os comportamentos e escolhas do seu público-alvo.

A Inteligência Artificial é, e será cada vez mais, um instrumento de que os agentes económicos lançarão mão, quer para conhecer os hábitos de consumo dos seus potenciais clientes, quer para promover os produtos e serviços que colocam no mercado.

Assim, a questão que se coloca nesta sociedade de consumo (de risco, como lhe chamou U. BECK), em que a publicidade e marketing têm um enorme peso no convencimento dos consumidores, é saber qual o papel da Inteligência Artificial, quer na promoção dos bens e serviços, quer no conhecimento dos comportamentos de consumo.

## 2.2. Práticas comerciais com recurso a Inteligência Artificial – que benefícios e perigos

Na linha de U. Vendrame Pereira e T. Teixeira<sup>31</sup> se a *Revolução Industrial*, do século XVIII, impulsionou o progresso tecnológico, permitindo a interação entre homem e máquina, com a chegada do século XXI e com a popularização da internet e dos computadores, passou-se a criar máquinas inteligentes.

A Inteligência artificial<sup>32</sup> é, assim, hoje uma realidade, com todas as suas virtudes e perigos a que as empresas lançam

<sup>31</sup> Vendrame Pereira e Teixeira T. (2019). Inteligência artificial: a quem atribuir responsabilidade? *Revista De Direitos E Garantias Fundamentais*, 20 (2), 119–142 (página 120). <https://doi.org/10.18759/rdgf.v20i2.1523>

<sup>32</sup> Não se confundir Inteligência artificial com automação, uma vez que nesta última, ao contrário daquela, não há por parte da máquina a autonomia de raciocínio (a máquina executa o que lhe programam realizar) enquanto na inteligência artificial (tal como o humano) esta é autónoma. Na esteira de Vendrame Pereira & Teixeira, ob. cit. página. 122, “inteligência artificial pode ser compreendida como conjunto de instruções, que possibilitam que as máquinas executem tarefas que são características da inteligência humana, tais como planejamento, compreensão de linguagem, aprendizagem...”. O Parlamento Europeu (no seu site <https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20200827ST085804/o-que-e-a-inteligencia-artificial-e-como-funciona>) define inteligência artificial como “a capacidade que uma máquina [tem] para reproduzir competências semelhantes às humanas como é o caso do raciocínio, a aprendizagem, o planeamento e a criatividade. A IA permite que os sistemas

mão, quer para promover os seus produtos e serviços, quer para conhecer os comportamentos de consumo dos seus potenciais clientes.

À medida que navegamos pela internet, vamos, aqui e ali deixando informação, quer sejam dados pessoais, quer seja o consentimento para recebermos mensagens publicitárias. Outras vezes acontece que, após termos visitado um determinado site (por ex. um site relativo a locais de férias), ao acedermos a um outro (por ex. uma rede social) vamos aí ser abordados com propostas/sugestões referentes ao produto visualizado no site anterior. E tudo isto porquê? Porque os nossos dados pessoais, sem nos apercebermos, circulam entre operadores económicos, que os usam para nos propor a aquisição de algo por eles comercializado.

Como escrevem Juliana O. Domingues<sup>33</sup>, et al, “a todo tempo, algoritmos estão observando, interpretando e emitindo reações para atitudes humanas”.

Com recurso à Inteligência Artificial, os nossos comportamentos, hábitos e até tendências de consumo são rapidamente analisados e dados a conhecer aos agentes económicos com um alto grau de fiabilidade de modo que estes preparem as suas campanhas publicitárias e nos abordem do modo mais eficaz e, quiçá, discreto possível. Não negamos as virtudes que a Inteligência Artificial, nesta sociedade de consumo globalizada, pode apresentar nos diversos mercados, permitindo que os agentes económicos concebam e apresentem produtos e serviços mais seguros, com melhor qualidade, mais amigos do ambiente e mais eficazes. Contudo, a Inteligência Artificial

técnicos percebam o ambiente que os rodeia, lidem com o que percebem e resolvam problemas, agindo no sentido de alcançar um objetivo específico. O computador recebe dados (já preparados ou recolhidos através dos seus próprios sensores, por exemplo, com o uso de uma câmara), processa-os e responde”.

<sup>33</sup> Domingues, Juliana Oliveira, et al, Inteligência Artificial nas Relações de Consumo: Reflexões à luz do histórico recente Juliana Oliveira Domingues (2021), páginas 2 e 3, acessível em <[https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo\\_FINAL.pdf](https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo_FINAL.pdf)>.

Ainda segundo estes autores, “por meio da captação de informações pessoais, os algoritmos conseguem - ao menos teoricamente - tomar decisões de forma mais objetiva, isto porque analisam as informações de maneira imparcial e direta, enquanto decisões humanas são emanadas de outras variáveis explicadas dos manuais de *behavioural economics* (BE).

também apresenta inúmeros perigos<sup>34</sup>, em especial, para o consumidor.

Se, como acabamos de ver, o conhecimento dos comportamentos e hábitos de consumo pode ser bom para o consumidor, tal acontecerá, não temos dúvidas, à custa da recolha dos seus dados pessoais.

Quantidades incomensuráveis de dados pessoais são processados pela Inteligência Artificial, de modo a criar padrões de consumidores, permitindo, deste modo, aos agentes económicos, conhecendo os seus hábitos e comportamentos, terem junto dos consumidores uma abordagem mais assertiva e eficaz, do ponto de vista dos interesses dos agentes económicos.

Ainda na esteira de Juliana O. Domingues<sup>35</sup>, et al, “é possível identificar rotinas e comportamentos inconscientes, como a rota mais comum utilizada nos fins de semana, as comidas favoritas no *delivery* online, o tempo de duração média de chamadas telefónicas ou, os produtos, geralmente, inseridos em cestas de compras online no computador”. Todos os comportamentos, hábitos e tendências de consumo poderão, com recurso à Inteligência Artificial, ser rapidamente conhecidos sem que o consumidor disso se aperceba permitindo, assim, serem preparadas mensagens publicitárias à medida dos seus comportamentos de consumo e dos desejos dos agentes económicos.

A título de exemplo, solicitamos ao chat GPT (uma ferramenta de Inteligência Artificial) que nos apresentasse uma mensagem de incentivo à contratação (uma prática comercial), com vista a ser (alegadamente) usada num site de contratação à distância, a qual deveria constituir uma

Diferentemente da visão *homo economicus*, a análise da motivação e da tomada de decisões humanas é o foco do BE”.

<sup>34</sup> No que diz respeito aos perigos que a IA pode comportar, não é despiciente recordar que a União Europeia (EU), no âmbito da sua estratégia digital decidiu regulamentar a IA, tendo o Parlamento Europeu (conf. <<https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20230601-ST093804/lei-da-ue-sobre-ia-primeira-regulamentacao-de-inteligencia-artificial>> dito que a sua prioridade era a de “garantir que os sistemas de IA utilizados na UE sejam seguros, transparentes, rastreáveis, não discriminatórios e respeitadores do ambiente. Os sistemas de IA devem ser supervisionados por pessoas, em vez de serem automatizados, para evitar resultados prejudiciais”.

<sup>35</sup> Domingues, Juliana Oliveira, et al, ob cit. página 6.

prática desleal, à luz da nossa legislação nacional, mas cuja deslealdade se apresentasse disfarçada.

Em poucos segundos foi-nos apresentada esta prática:

“Só restam 3 unidades!” / “Mais de 100 pessoas estão a ver este artigo, agora!”

O que encontramos aqui?

Aparentemente, uma mera informação ao consumidor, sem este perguntar o que quer que seja (a informação de que só existem 3 unidades daquele produto disponíveis no mercado e que estão (no universo de todo o mercado), mais de 100 pessoas a visualizar esse produto (o que é, ou pode ser, perfeitamente possível)). Contudo, na realidade, temos uma prática comercial desleal, que encerra pressão psicológica sobre o consumidor, simulando escassez ou alta procura. Sem o consumidor perguntar o que quer que seja, está-lhe a ser dito, passe a expressão: - “despacha-te! Aproveita! Está a acabar! Pode ser a tua última oportunidade e não vai haver mais!”

Com recurso à Inteligência Artificial podem, pois, ser preparadas e aprimoradas práticas comerciais desleais, dirigidas especificamente a um determinado público-alvo. Qualquer prática comercial elaborada com recurso à Inteligência Artificial e que possa ser considerada desleal foi já proibida por força do artigo 5º, nº 1, al. a) do Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024 que entrará em vigor desde 2 de fevereiro de 2025, o qual prevê que “estão proibidas as seguintes práticas de IA: a) A colocação no mercado, a colocação em serviço ou a utilização de um sistema de IA que empregue técnicas subliminares que contornem a consciência de uma pessoa, ou técnicas manifestamente manipuladoras ou enganadoras, com o objetivo ou o efeito de distorcer substancialmente o comportamento de uma pessoa ou de um grupo de pessoas prejudicando de forma considerável a sua capacidade de tomar uma decisão informada e levando, assim, a que tomem uma decisão que, caso contrário, não tomariam, de uma forma que cause ou seja razoavelmente

suscetível de causar danos significativos a essa ou a outra pessoa, ou a um grupo de pessoas”.

Alem disso, por força do nº 1, do artigo 50, do citado Regulamento 2024/1689, os prestadores e responsáveis pela implantação de sistemas de Inteligência Artificial “devem assegurar que os sistemas de IA destinados a interagir diretamente com pessoas singulares sejam concebidos e desenvolvidos de maneira que as pessoas singulares em causa sejam informadas de que estão a interagir com um sistema de IA, salvo se tal for óbvio do ponto de vista de uma pessoa singular razoavelmente informada, atenta e advertida, tendo em conta as circunstâncias e o contexto de utilização. Esta obrigação não se aplica a sistemas de IA legalmente autorizados para detetar, prevenir, investigar ou reprimir infrações penais, sob reserva de garantias adequadas dos direitos e liberdades de terceiros, salvo se esses sistemas estiverem disponíveis ao público para denunciar uma infração penal”.

Existe, assim, um dever de informação no sentido de as pessoas singulares, em especial os consumidores, saibam que estão a interagir com um sistema de Inteligência Artificial.

### 3. Inteligência Artificial e os contratos de adesão.

Mas não será só ao nível das práticas comerciais desleais que os perigos espreitam.

O recurso à Inteligência Artificial permite, também, não só, a elaboração, sem a intervenção humana de contratos com recurso a cláusulas contratuais gerais, como também, a celebração desses contratos com recurso a inteligência artificial.

Recorrendo às palavras de Almeida Costa e Menezes Cordeiros<sup>36</sup>, se “as sociedades técnicas e industrializadas da atualidade introduziram (...) alterações de vulto nos parâmetros tradicionais da liberdade contratual”, passando-se a recorrer, fruto da massificação do comércio, a contratos estandardizados, “de modo a acelerar as operações necessárias à colocação dos produtos”, também

<sup>36</sup> Costa, Mário Júlio Almeida e Cordeiro, António Menezes, 1995, Cláusulas Contratuais Gerais, Anotação ao Decreto-Lei Nº 446/85, de 25 de outubro, Almedina, Coimbra, página 10

não será menos verdade que nesta “sociedade da Inteligência Artificial” (e não “sociedade pós-moderna”, como a designou U. Beck, arrisco a dizê-lo) passaremos a ter contratos de adesão redigidos e celebrados com recurso a Inteligência Artificial, nomeadamente no domínio da contratação à distância.

Ora, sendo os contratos elaborados e celebrados com recurso a Inteligência Artificial, diversas questões se colocam. Desde logo: como cumprir o dever de comunicação e informação das cláusulas contratuais gerais e como interpretar, em caso de litígio, as declarações de vontade das partes?

No que à primeira questão diz respeito, estabelece o nº 1, do artigo 5, do Decreto-Lei nº 446/85, de 25 de Outubro, que “as cláusulas contratuais gerais devem ser comunicadas na íntegra aos aderentes que se limitem a subscrevê-las ou a aceitá-las” e, o nº 2, que “a comunicação deve ser realizada de modo adequado e com a antecedência necessária para que, tendo em conta a importância do contrato e a extensão e complexidade das cláusulas, se torne possível o seu conhecimento completo e efectivo por quem use de comum diligência”.

Já o nº 1, do artigo 6, do mesmo diploma legal, estatui que “o contratante que recorra a cláusulas contratuais gerais deve informar, de acordo com as circunstâncias, a outra parte dos aspectos nelas compreendidos cuja aclaração se justifique” e (nº 2) “Devem ainda ser prestados todos os esclarecimentos razoáveis solicitados.

Estes preceitos legais foram pensados para a contratação entre humanos e não para contratos com intervenção de sistemas de Inteligência Artificial, que não são dotados de qualquer humanidade, mas cujos atos por si praticados refletem os seus efeitos nos humanos e nas relações entre estes.

No caso de contratos em que o aderente seja um humano, a questão da comunicação e informação das cláusulas poderá considerar-se ultrapassada, na medida em que o sistema de Inteligência Artificial cumpra esse dever de

comunicação e/ou informação<sup>37</sup>, tal como num contrato de adesão celebrado entre pessoas físicas invocar a falta de comunicação e/ou informação. Já não será assim tão lúcido no caso de contratos de adesão celebrados entre sistemas de Inteligência Artificial.

Como se garante o conhecimento efectivo das cláusulas por parte de um sistema de Inteligência Artificial? Quem esclarece quem?

Daqui resulta ou pode resultar a segunda questão colocada: como interpretar, em caso de litígio, as declarações de vontade das partes? Como garantir que o sistema de Inteligência Artificial aderente do contrato não estava em “erro” quanto às condições do contrato quando a ele aderiu? Como se demonstra esse “erro”?

No nosso ordenamento jurídico, preceitua o artigo 236, nº 1, do Código Civil, que “a declaração negocial vale com o sentido que um declaratório normal, colocado na posição do real declaratório, possa deduzir do comportamento do declarante, salvo se este não puder razoavelmente contar com ele” e (nº 2) “sempre que o declaratório conheça a vontade real do declarante, é de acordo com ela que vale a declaração emitida”. Quem é o “declaratório normal, colocado na posição do real declaratório”? É o sistema de Inteligência Artificial?

São questões às quais, doravante, haverá necessidade de dar resposta.

Dissemos acima que os atos praticados pelos sistemas de Inteligência Artificial refletem os seus efeitos nos humanos e nas relações entre estes. Deste modo, pensamos que um regime em linha com o, de resto, já estatuído no nº 8, do artigo 5º, do Decreto-Lei nº 24/2014, deverá ser previsto para os contratos celebrados entre sistemas de Inteligência Artificial ou entre estes sistemas e os humanos, sejam eles contratos de adesão ou contratos celebrados à distância.

Prevê este preceito legal que “quando o contrato for celebrado por telefone, o consumidor só fica vinculado depois de assinar a oferta ou enviar o seu consentimento

<sup>37</sup> O Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que cria regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial dispõe no seu artigo 50, nº 2, que “Os prestadores de sistemas de IA, incluindo sistemas de IA de finalidade geral, que geram conteúdos

sintéticos de áudio, imagem, vídeo ou texto, devem assegurar que os resultados do sistema de IA sejam marcados num formato legível por máquina e detetáveis como tendo sido artificialmente gerados ou manipulados”.

escrito ao fornecedor de bens ou prestador de serviços, exceto nos casos em que o primeiro contacto telefónico seja efetuado pelo próprio consumidor". À semelhança do aqui previsto, pensamos que deverá de *iure condendo* o contrato de adesão ou à distância ser considerado celebrado sob condição suspensiva ou resolutiva, conforme o caso, e só se tornar plenamente eficaz depois do(s) humano(s) que nele poderia(m) intervir como contratante(s) do lado do sistema de Inteligência Artificial aderente o ratificar(em), num prazo a prever para tal.

#### **4. A responsabilidade pelos atos lesivos dos interesses dos consumidores praticados com recurso a inteligência artificial**

Embora a personalidade eletrónica, tenha já sido objecto de uma recomendação do Parlamento Europeu à Comissão Europeia (Resolução do Parlamento Europeu, nº 2015/2013 (INL), de 16 de fevereiro de 2017)<sup>38</sup>, não é disso que nos ocuparemos neste trabalho, mas somente da questão da responsabilidade dos atos praticados pelos sistemas de Inteligência Artificial.

Quem responde pelos danos resultantes de atos praticados pelos sistemas de Inteligência Artificial é a questão que se impõe?

Não só as pessoas, mas também os animais, as coisas e, agora, a Inteligência Artificial (que até se caracteriza por ser um sistema com alguma autonomia de ação face ao ser humano), podem causar danos, pelo que a pergunta formulada não se mostra descabida.

<sup>38</sup> Nesta resolução o Parlamento recomendou que fosse criada uma agência europeia para o setor da robótica; que fosse elaborado um código de conduta para os profissionais (engenheiros, programadores e criadores) da Inteligência Artificial, através do qual se impusesse o respeito pela dignidade, privacidade e segurança dos seres humanos e instou a Comissão (ítem 59, al. f) a "criar um estatuto jurídico específico para os robôs a longo prazo, de modo a que, pelo menos, os robôs autónomos mais sofisticados possam ser determinados como detentores do estatuto de pessoas eletrónicas responsáveis por sanar quaisquer danos que possam causar e, eventualmente, aplicar a personalidade eletrónica a casos em que os robôs tomam decisões autónomas ou em que interagem por qualquer outro modo com terceiros de forma independente", tendo, mais tarde (em 2020), através da Resolução nº 2020/2014 (INL), de 20 de outubro, o Parlamento reformulado a sua recomendação,

Colocada a questão no Chat GPT, “*Consideras que deves ser responsabilizado pelas respostas que dás?*”, a resposta obtida, no essencial, foi esta:

*“A tua pergunta toca num ponto ético e prático muito importante. Eis como vejo a questão da “responsabilização” das minhas respostas:*

##### *1. Sou uma ferramenta, não um agente moral*

*Eu sou um modelo de linguagem (...). Não tenho consciência, intenções próprias ou capacidade de agir no mundo por minha iniciativa. Portanto, do ponto de vista legal e ético, a responsabilidade última pelo uso das minhas respostas – e pelas consequências que daí advêm – recai sobre quem me opera, pública ou age com base no que eu digo.*

##### *2. Limitações e transparência*

*Estou programado para indicar sempre que:*

- Posso estar errado ou desatualizado.*
- Minhas respostas não substituem orientação profissional (médica, jurídica, psicológica, etc.).*

*Manter esse aviso é uma forma de reduzir riscos e lembrar que deves validar ou complementar o que ofereço.*

*(...)*

##### *4. Responsabilidade do utilizador*

*Tu, como utilizador, tens também parte da responsabilidade:*

- Avaliar criticamente o que recebes.*
- Não tomar decisões cruciais sem consulta a especialistas.*
- Usar o resultado de forma ética e legal”.*

Entendemos efetivamente que a Inteligência Artificial (pelo menos por enquanto!) é um *quid, uma ferramenta, não um agente moral* (um ser humano) e nessa medida é um

considerando que, apesar dos atos praticados por sistemas de Inteligência Artificial, puderem ser causa de danos aos humanos, tais danos são resultado da atuação de alguém que interferiu com tais sistemas de Inteligência Artificial, pelo que, deixou cair a recomendação e se “conferir personalidade jurídica a tais sistemas.

Para A. Pinto Monteiro, in Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, 2020, página 12, “Ainda que esta “personalidade electrónica” dos robôs seja (ou fosse) uma personalidade jurídica específica só para efeitos de responsabilidade civil — não os tornando sujeitos de direito mas tratando-se, apenas, de um meio para ultrapassar alguns problemas relativos à obrigação de indemnização —, ainda assim, porém, outros problemas surgiram, entre os quais, desde logo, a falta de um património para tornar efectivo o pagamento de eventuais indemnizações devidas pelos robôs”.

instrumento à disposição de alguém que a ele pretenda recorrer na execução das suas atividades.

Neste sentido, seguimos de perto Pinto Monteiro<sup>39</sup> quando diz que “cada um é que sabe com que meios pode ou deve cumprir, qualquer das partes é em princípio livre de escolher os meios adequados à celebração do contrato ou ao cumprimento das obrigações assumidas. Uma deficiente actuação do robô corre por conta e risco de quem o utiliza, como sucederia se essa deficiente actuação ficasse a dever-se a qualquer problema do seu sistema informático ou de outros meios utilizados por esse contraente”.

Sendo a Inteligência Artificial *uma ferramenta*<sup>40</sup>, em caso de verificação de um dano causado por esta, mesmo que agindo de forma autónoma face a quem a ela recorreu, não poderemos recorrer ao regime previsto no nº 1, do artigo 493 do Código Civil.

Prevê este dispositivo legal que “quem tiver em seu poder coisa móvel ou imóvel, com o dever de a vigiar, e bem assim quem tiver assumido o encargo da vigilância de quaisquer animais, responde pelos danos que a coisa ou os animais causarem, salvo se provar que nenhuma culpa houve da sua parte ou que os danos se teriam igualmente produzido ainda que não houvesse culpa sua”. Já o nº 2, do mesmo normativo legal preceitua que “quem causar danos a outrem no exercício de uma actividade, perigosa por sua própria natureza ou pela natureza dos meios utilizados, é obrigado a repará-los, excepto se mostrar que empregou todas as providências exigidas pelas circunstâncias com o fim de os prevenir”.

Ora, no caso da Inteligência Artificial, entendemos não se estar perante uma coisa (móvel ou imóvel), animal ou uma qualquer “actividade, perigosa por sua própria natureza ou pela natureza dos meios utilizados”.

Se algum perigo pode advir da Inteligência Artificial, tal não resulta (pelo menos por enquanto) da sua própria natureza, mas, quando muito, da utilização que dela seja feita.

Também não poderemos lançar mão dos regimes previstos nos artigos 500 e 800, ambos do Código Civil, quer analisemos a questão no pressuposto de atribuir à Inteligência Artificial a responsabilidade do ato lesivo, uma vez que tais regimes estão previstos para os casos de danos causados pelos comitentes, representantes e auxiliares e a Inteligência Artificial não goza de qualquer personalidade jurídica, quer partamos do pressuposto de que quem praticou o ato foi o comissário, o representante ou o auxiliar e a Inteligência Artificial é um mero instrumento de que tais agentes lançam mão<sup>41</sup>. É que, no caso do artigo 500, quem responde pelos atos do comissário é o comitente e essa responsabilidade, sendo independente de culpa, só existe desde que sobre o comissário recaia também a obrigação de indemnizar. Já no caso do artigo 800, a responsabilidade pelos atos dos representantes legais ou dos auxiliares (as “pessoas que utilize para o cumprimento da obrigação”), é do devedor da prestação, que responde “perante o credor pelos actos, como se tais actos fossem praticados pelo próprio devedor”.

Se o ato lesivo causado pela Inteligência Artificial tiver lugar no âmbito do cumprimento de um contrato e sendo aquela um *instrumento, uma ferramenta* de que alguém lançou mão para cumprir a sua obrigação assumida em tal negócio, estaremos, por conseguinte, no domínio da responsabilidade contratual, pelo que será de chamar à colação o regime jurídico previsto nos artigos 798 e 799, ambos do Código Civil.

Neste sentido, responderá pelo ato lesivo o sujeito contratual que recorreu à Inteligência Artificial causadora desse dano, incumbindo-lhe, por isso, “provar que a falta

<sup>39</sup> Monteiro, António Pinto, in Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, 2020, página 16 e 17.

<sup>40</sup> Neste sentido, também a Resolução nº 2020/2014 (INI), de 20 de outubro, do Parlamento Europeu, supra referida.

<sup>41</sup> Segundo, Madaleno, Cláudia Santos, A Responsabilidade, Obrigacional Objetiva por Fato de Outrem, acessível in <<http://hdl.handle.net/10451/22242>>, página. 543-544, “a) Ou a falha da máquina se deve a culpa humana – erro na instalação,

má utilização, etc. – caso em que o devedor será responsabilizado pelos atos dos seus auxiliares, admitindo que tal falha teve origem na sua atuação; b) Ou bem que a falha constitui um caso fortuito, caso em que, quando muito, poderá eventualmente ser acionada a responsabilidade do produtor, a nível delitual. Contudo, não haverá, em princípio, responsabilidade obrigacional do devedor, nem será de aplicar, no caso português, o art. 800.º/1 do CC”

de cumprimento ou o cumprimento defeituoso da obrigação não procede de culpa sua”<sup>42</sup>.

Este raciocínio vale *mutatis mutandis* para a situação em que o ato lesivo praticado pela Inteligência Artificial tenha lugar no domínio da responsabilidade extracontratual<sup>43</sup>. Porque a Inteligência Artificial é um *instrumento, uma ferramenta*, responsável pelos atos será sempre que a ela recorreu.

Questão diversa é aquela que diz respeito ao um ato lesivo ter na sua origem num defeito da própria Inteligência Artificial. *Quid Iuris?*

No ordenamento jurídico português, o Decreto-Lei nº 383/89, de 06 de Novembro, prevê a responsabilidade decorrente de produtos defeituosos, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 85/374/CEE.

Segundo o artigo 1º, deste diploma legal, “o produtor é responsável, independentemente de culpa, pelos danos causados por defeitos dos produtos que põe em circulação”, prevendo o nº 1, do seu artigo 3º que “entende-se por produto qualquer coisa móvel, ainda que incorporada noutra coisa móvel ou imóvel” e o artigo. 8º que “são resarcíveis os danos resultantes de morte ou lesão pessoal e os danos em coisa diversa do produto defeituoso”.

Ora, à luz destes preceitos, sendo considerado “produto” uma “coisa móvel”, a Inteligência Artificial não é um *quid* com essa natureza, mas algo imaterial, digital.

Ao contrário do ser humano, cuja inteligência faz parte da sua condição, é dele inseparável, sendo, inclusive, seu elemento distintivo face aos demais ser vivos, na Inteligência Artificial, tal não é assim, tendo esta que ser considerada como algo imaterial autónomo do robot onde

<sup>42</sup> Para Monteiro, António Pinto, in Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, 2020, página17, “Uma deficiente actuação do robô corre por conta e risco de quem o utiliza, como sucederia se essa deficiente actuação ficasse a dever-se a qualquer problema do seu sistema informático ou de outros meios utilizados por esse contraente”, e ainda “perante a contraparte, na relação contratual em que utilizou o robô, é ele o responsável, salvo se provar, nos termos gerais (art. 799.º), que não teve culpa”.

<sup>43</sup> Neste sentido, Silva, Nuno Sousa, Direito e Robótica Uma primeira Aproximação, Revista da Ordem dos Advogados, Ano 77, Janeiro/Junho 2017, Lisboa, páginas 488-553, (pág. 519). Segundo este autor, “Se há culpa na concepção, escolha ou

possa estar incorporada, não podendo, por isso, ser confundível com o seu, eventual, suporte.

Neste sentido, poderemos recorrer a este regime jurídico no caso de o ato lesivo ter na sua origem num defeito da própria Inteligência Artificial?

Entendemos que, neste caso, se impõe uma interpretação extensiva, atualizada deste regime jurídico, sendo que a Diretiva (UE) 2024/2853 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro (que revogou a 85/374/CEE), relativa à responsabilidade decorrente dos produtos defeituosos, aplicável aos produtos colocados no mercado ou que tenham entrado em serviço após 9 de dezembro de 2026 e que deve ser transposta para os ordenamentos internos dos Estados-Membros até esse dia 9 de dezembro, já prevê a sua aplicabilidade às situações em que o dano resulta de defeito da Inteligência Artificial<sup>44</sup>.

### Conclusões:

A sociedade contemporânea, globalizada e tecnologicamente avançada, assiste a uma transformação profunda na forma como as relações comerciais se estabelecem e desenvolvem. Como ensina U. Beck<sup>45</sup>, “estar em risco é a característica mais importante da humanidade no início do século XXI”, e, de facto, o progresso tecnológico, ao mesmo tempo que amplia as possibilidades de inovação e crescimento, também multiplica os riscos, especialmente para o consumidor comum.

A integração da Inteligência Artificial nas práticas comerciais e nos contratos de adesão emerge, neste contexto, como uma das faces mais visíveis desta nova sociedade. O recurso à Inteligência Artificial permite uma

utilização do robot, valerão as normas básicas da responsabilidade civil (arts. 483.º e 798.º, CC)”.

<sup>44</sup> Na esteira de Monteiro, António Pinto, in Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, 2020, página17, “se a deficiente actuação do robô ficar a dever-se a qualquer falha ou erro de construção ou de programação, pode o utilizador reagir contra o criador, contra o fabricante ou o fornecedor, pelos meios juridicamente adequados”.

<sup>45</sup> Beck, U. (2006). Vivendo na sociedade mundial de risco: Uma Palestra Pública Memorial Hobhouse realizada na quarta-feira, 15 de fevereiro de 2006, na London School of Economics. Economia e Sociedade, 35(3), 329–345. <<https://doi.org/10.1080/03085140600844902>>.

personalização sem precedentes das práticas de marketing e publicidade.

Com o tratamento massivo de dados, os operadores económicos conseguem antever comportamentos e modelar decisões dos consumidores com uma eficácia inquietante. Nas palavras de Juliana O. Domingues<sup>46</sup> *et al*, “a todo tempo, algoritmos estão observando, interpretando e emitindo reações para atitudes humanas”, evidenciando que o consumidor é cada vez menos senhor das suas decisões e mais refém das estratégias invisíveis que o rodeiam.

Embora tal capacidade possa ser empregue para oferecer produtos e serviços de melhor qualidade e mais adaptados às necessidades dos consumidores, não podemos ignorar os perigos que daí advêm.

A manipulação do comportamento do consumidor, muitas vezes feita de forma subtil e disfarçada, atenta contra a autonomia negocial e contra a integridade da vontade individual, pilares fundamentais do direito do consumo.

A prática de induzir o consumidor à contratação mediante técnicas geradas por Inteligência Artificial, demonstra como a linha entre a mera publicidade e a prática comercial desleal pode facilmente ser ultrapassada.

A resposta legislativa a estes fenómenos tem procurado acompanhar a evolução tecnológica. A proibição, prevista no artigo 5.º, n.º 1, alínea a), do Regulamento (UE) 2024/1689, de práticas de Inteligência Artificial que distorçam substancialmente o comportamento dos consumidores, constitui um avanço significativo na proteção dos seus direitos.

Ainda assim, os desafios multiplicam-se, pois, a regulação da Inteligência Artificial exige, mais do que nunca, uma abordagem flexível e orientada para a proteção da dignidade humana, sem comprometer o potencial benéfico que a tecnologia pode oferecer.

No domínio da contratação, a utilização da Inteligência Artificial na redação e celebração de contratos de adesão suscita igualmente importantes desafios jurídicos. Como assegurar o cumprimento efetivo dos deveres de comunicação e informação previstos no Decreto-Lei n.º 446/85, numa realidade em que, muitas vezes, a outra parte contratante não é um ser humano, mas um sistema autónomo de IA? Como interpretar a vontade negocial manifestada por um quid desprovidos de consciência? Estas questões obrigam a repensar certas áreas do direito, impondo novas soluções que garantam a proteção do aderente humano, a transparência e a preservação da autonomia negocial.

Uma possível via de evolução legislativa, como sugerido, seria a introdução de mecanismos semelhantes ao previsto no n.º 8 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 24/2014, exigindo que os contratos celebrados com intervenção de sistemas de Inteligência Artificial só adquiram plena eficácia mediante ratificação expressa por parte do consumidor humano. Esta solução permitiria mitigar os riscos de automatismos contratuais inconscientes e garantiria uma maior proteção da parte mais vulnerável na relação jurídica.

Quanto à responsabilidade civil, a qualificação da Inteligência Artificial como instrumento – e não como sujeito – é crucial.

Como defende Pinto Monteiro<sup>47</sup>, “uma deficiente actuação do robô corre por conta e risco de quem o utiliza”, devendo, pois, a responsabilidade recair sobre aquele que se serve da Inteligência Artificial para o cumprimento das suas obrigações contratuais ou extracontratuais. Esta responsabilidade deverá ser apurada à luz dos normativos constantes dos artigos 798.º e 799.º do Código Civil, no âmbito da responsabilidade contratual, e segundo as normas da responsabilidade civil extracontratual nos restantes casos.

<sup>46</sup> Domingues, Juliana Oliveira, *et al*, Inteligência Artificial nas Relações de Consumo: Reflexões à luz do histórico recente Juliana Oliveira Domingues (2021), páginas 2 e 3, acessível em [https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo\\_FINAL.pdf](https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo_FINAL.pdf).

<sup>47</sup> Monteiro, António Pinto, in Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, 2020, página 16 e 17.

Contudo, a hipótese de os danos resultarem de defeitos na própria programação da Inteligência Artificial introduz novos elementos de complexidade.

A caracterização da Inteligência Artificial como "produto" para efeitos do regime de responsabilidade por produtos defeituosos, previsto no Decreto-Lei n.º 383/89 e na nova Diretiva (UE) 2024/2853, revela-se fundamental.

Ainda que a Inteligência Artificial, enquanto quid imaterial, não corresponda à conceção clássica de coisa móvel, a evolução normativa europeia já aponta no sentido de assegurar a responsabilidade objetiva do produtor por defeitos em sistemas de Inteligência Artificial, reconhecendo a necessidade de adaptar a tutela jurídica às novas realidades tecnológicas.

Em última análise, o desafio consiste em encontrar um ponto de equilíbrio: promover a inovação tecnológica, com todos os benefícios que ela pode trazer para a sociedade, sem abdicar da defesa dos direitos fundamentais dos consumidores e da preservação da integridade das relações jurídicas.

Como bem assinala Sara Garcia<sup>48</sup>, apesar de o consumidor de hoje dispor de mais informação do que nunca, também nunca esteve tão exposto a técnicas de persuasão tão agressivas e sofisticadas.

É urgente, portanto, uma reflexão crítica e aprofundada sobre os impactos da Inteligência Artificial na sociedade de consumo e sobre a necessidade de atualização contínua do ordenamento jurídico.

O direito, enquanto instrumento de regulação social e de proteção dos mais vulneráveis, não pode ficar indiferente a esta nova realidade. Deve, antes, assumir um papel ativo na construção de um mercado mais transparente, justo e equilibrado, capaz de transformar os riscos em oportunidades e de assegurar que a tecnologia esteja sempre ao serviço do ser humano e não o contrário.

A evolução tecnológica é inevitável. É, pois, essencial que o legislador, nacional e europeu, continue a reforçar mecanismos de proteção do consumidor, assegurando a transparência, a equidade nas relações comerciais e a

efetividade da autonomia da vontade no seio da sociedade de consumo contemporânea. A Inteligência Artificial é um instrumento poderoso: cabe ao direito, enquanto ciência normativa e humanista, moldar o seu uso em conformidade com a dignidade da pessoa humana e com os valores fundacionais do Estado de Direito.

## Bibliografia

- Beck, U. (2006). Vivendo na sociedade mundial de risco: Uma Palestra Pública Memorial Hobhouse realizada em 15 de fevereiro de 2006 na London School of Economics. *Economia e Sociedade*, 35(3), pp. 329–345. Acessível em <https://doi.org/10.1080/03085140600844902>
- Beck, Ulrich (2010). Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade (tradução de Sebastião Nascimento da obra original). Editora 34, 1<sup>a</sup> Edição
- Campos, João Mota de e Campos, João Luiz Mota de (2010). Manual de Direito Europeu, Coimbra: Coimbra Editora
- Carvalho, Jorge Morais (2011). Práticas comerciais desleais das empresas face aos consumidores in RDS III nº 1, pp.187 a 219
- Costa, José de Faria (2003). Direito Penal Económico. Coimbra: Quarteto
- Costa, Mário Júlio Almeida e Cordeiro, António Menezes (1995). Cláusulas Contratuais Gerais, Anotação ao Decreto-Lei Nº 446/85, de 25 de Outubro. Almedina, Coimbra
- Dias, Augusto Silva (2001). Protecção Jurídico Penal de Interesses dos Consumidores, Edição policopiada, das “lições” ao curso de pós-graduação em direito penal económico e europeu, Faculdade de Direito de Coimbra. Coimbra
- Dias, Jorge de Figueiredo (2001). Temas Básicos da Doutrina Penal: Sobre os fundamentos da doutrina penal, sobre a doutrina geral do crime
- Domingues, Juliana Oliveira, et al (2021). Inteligência Artificial nas Relações de Consumo: Reflexões à luz do histórico recente Juliana Oliveira Domingues. Acessível

<sup>48</sup> Garcia, Sara Fernandes, 2014, As Práticas Comerciais Desleais: Uma Visita Guiada pelo Regime Português, dissertação de mestrado apresentada na Universidade Nova de

Lisboa, página 11, acessível in <[https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia\\_2014.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia_2014.pdf)>.

em [https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo\\_final.pdf](https://www.direitorp.usp.br/wp-content/uploads/2021/11/AI-nas-Relacoes-de-consumo_final.pdf)

Fernandes, Paulo Silva (2001). Globalização, “Sociedade de risco” e o futuro do Direito Penal, Panorâmica de alguns problemas comuns. Coimbra, Almedina

Garcia, Sara Fernandes (2014). As Práticas Comerciais Desleais: Uma Visita Guiada pelo Regime Português, dissertação de mestrado apresentada na Universidade Nova de Lisboa. Acessível in [https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia\\_2014.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/15198/1/Garcia_2014.pdf)

Gaspar, Henrques (1995). Relevância Criminal de Práticas Contrárias aos Interesses dos Consumidores, Boletim do Ministério da Justiça, n.º 448

Leitão, Luis Menezes (2016). A Revisão do Regime das Práticas Comerciais Desleais, in Carvalho, Jorge Moraes (coord). I Congresso de Direito do Consumo, pp. 73 a 94. Almedina, Coimbra

Madaleno, Cláudia Santos Carvalho. A Responsabilidade, Obrigacional Objetiva por Fato de Outrem. Acessível in <http://hdl.handle.net/10451/22242>

Monte, Mário Ferreira (1996). Da Protecção Penal do Consumidor: O problema da (des)criminalização no incitamento ao consumo. Coimbra: Almedina

Monteiro, António Pinto (2020). Direito e Robótica, Centro de Direito do Consumo, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra

Pegado Liz, Jorge (2005). A “lealdade” no comércio ou as desventuras de uma iniciativa comunitária (análise crítica da directiva 2005/29/CE), in RPDC, nº 44, pp.17 a 94

Silva, Calvão (1990). Responsabilidade Civil do Produtor. Coimbra: Almedina

Vendrame Pereira, U., & Teixeria, T. (2019). Inteligência artificial: a quem atribuir responsabilidade? Revista De Direitos E Garantias Fundamentais, 20 (2), pp. 119–142. Acessível em <https://doi.org/10.18759/rdgf.v20i2.1523>

# O Papel do *Insight* na Comunicação e Identificação Política

Martim Durão  <sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> ISCET - High Institute of Business and Tourism Sciences, Porto, Portugal

Info	Abstract
<p><b>Keywords:</b> Political communication, Insight, Emotional identification, Relational affinity, Symbolic identification, Elaboration likelihood model, Digital platforms, Political trust, Emotional appeals, Ethical challenges.</p> <p>Comunicação política, Insight, Identificação emocional, Afinidade relacional, Identificação simbólica, Elaboration <i>Likelihood Model</i>, Plataformas digitais, Confiança política, Apelos emocionais, Desafios éticos.</p>	<p>This study analyses the concept of insight as applied to political communication, highlighting its strategic role in creating emotional and symbolic bonds between the message and the audience. It explores the psychological mechanisms involving emotion, cognition and social context, showing how insights activate affective predispositions and promote symbolic identification, authenticity and political trust. The research addresses the integration of insight with communication theories, such as the Elaboration Likelihood Model, and emphasises the importance of narrative and aesthetic coherence for the construction of lasting relational affinity. It also discusses the role of positive and negative emotions, the influence of digital platforms in amplifying messages, and the ethical challenges associated with the use of emotional appeals. Finally, it highlights the need for qualitative and quantitative assessments to measure the real impact of insight-based strategies, stressing the importance of consistency between discourse and practice in order to maintain voter loyalty and trust over time.</p> <p>Este estudo analisa o conceito de <i>insight</i> aplicado à comunicação política, destacando a sua função estratégica na criação de vínculos emocionais e simbólicos entre mensagem e público. Explora os mecanismos psicológicos que envolvem emoção, cognição e contexto social, evidenciando como <i>insights</i> ativam predisposições afetivas e promovem identificação simbólica, autenticidade e confiança política. A pesquisa aborda a integração do <i>insight</i> com teorias da comunicação, como o <i>Elaboration Likelihood Model</i>, e enfatiza a importância da coerência narrativa e estética para a construção de afinidade relacional duradoura. Discute, também, o papel das emoções positivas e negativas, a influência das plataformas digitais na amplificação das mensagens e os desafios éticos associados ao uso de apelos emocionais. Por fim, destaca a necessidade de avaliações qualitativas e quantitativas para medir o impacto real das estratégias baseadas em <i>insights</i>, ressaltando a importância da consistência entre discurso e prática para manter a lealdade e a confiança do eleitorado ao longo do tempo.</p>

\* Corresponding author. E-mail address: [mdurao@iscet.pt](mailto:mdurao@iscet.pt) (M.Durão)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



© 2024 by the authors; licensee ISCET, Porto, Portugal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introdução

O conceito de insight aplicado à comunicação política emerge como um elemento estratégico para intensificar a relação entre mensagem e público. Mais do que um artifício criativo, o *insight* pode ser compreendido como uma chave interpretativa que, ao alinhar-se com experiências, crenças e disposições afetivas pré-existentes no recetor, cria um efeito de reconhecimento imediato e de afinidade simbólica (Morillas et al., 2020). Esta sintonia não ocorre apenas pela via racional, ela depende fortemente da ativação emocional, explorando tanto estados positivos como negativos. Emoções positivas, tais como entusiasmo e esperança, tendem a reforçar predisposições políticas já existentes, enquanto emoções negativas como medo ou ansiedade podem ampliar a atenção e incentivar a procura ativa por informação (Crespo & Hidalgo et al., 2022). A eficácia deste processo também se sustenta na forma como o *insight* é categorizado e operacionalizado. Há distinção entre *insights* humanos, originados diretamente das emoções e interações subjetivas, e *insights* externos, ligados a contextos culturais, padrões de consumo ou percepções coletivas acerca de uma marca ou figura política (Morillas et al., 2020). Tal tipificação sugere que diferentes estratégias comunicacionais podem beneficiar de abordagens segmentadas: enquanto alguns públicos respondem melhor a gatilhos relacionais centrados em ligações humanas diretas, outros mostram maior envolvimento quando expostos a narrativas que dialogam com referências culturais partilhadas. No contexto da comunicação política contemporânea, caracterizada pela elevada conectividade digital, essa identificação imediata ganha força adicional. Plataformas sociais permitem que cidadãos reformulem mensagens recebidas e compartilhem-nas, atuando como multiplicadores espontâneos da narrativa, um comportamento que se aproxima do papel de “advogados” ou defensores de marcas descrito no marketing comercial (Kotler et al.,

2017). Essa apropriação do conteúdo por parte do público aumenta a ressonância simbólica da mensagem política e cria um ciclo de validação social capaz de ampliar seu impacto. Contudo, a aplicação prática do insight não se resume à simples replicação de técnicas empresariais no campo político. O componente emocional apresenta nuances particulares nesse domínio: mensagens mediadas por narrativas autênticas e coerentes produzem maior credibilidade junto do eleitorado (Yusendra et al., 2025). A autenticidade não é meramente declarativa, ela deve emergir de experiências narradas que transmitam coerência entre discurso e prática. É nesta congruência percebida que repousa boa parte do potencial persuasivo do insight. No desenvolvimento de campanhas políticas eficazes, estudos sobre emoções demonstram que seu uso estratégico não atua isoladamente, mas em conjunção com múltiplos fatores contextuais, políticos, económicos ou socioculturais, os quais afetam o modo como diferentes segmentos percebem e reagem à mensagem (Crespo & Hidalgo, 2023). Assim, compreender os mecanismos emocionais é indispensável para escolher que tipo de insight poderá conduzir a uma resposta mais favorável e duradoura. Isto implica investigação cuidadosa dos públicos-alvo para identificar predisposições afetivas latentes que possam ser ativadas no momento adequado da comunicação. O aproveitamento eficiente dessa ferramenta requer ainda análises reflexivas sobre a natureza ativa ou passiva da experiência comunicativa desencadeada pelo *insight*. Quando ativo está associado a uma ação concreta protagonizada pelo recetor ou diretamente relacionada com sua vivência e, quando passivo, caracteriza-se por receber estímulos externos que provocam respostas emocionais sem implicar iniciativa individual imediata. Ambas as formas apresentam um potencial persuasivo elevado desde que sejam integradas em estruturas narrativas consistentes com os objetivos estratégicos gerais da campanha. Além disso, há evidências empíricas provenientes de análises longitudinais de

\* Corresponding author. E-mail address: [mdurao@iscet.pt](mailto:mdurao@iscet.pt) (M.Durão)

Journal homepage: <http://percursoeideias.iscet.pt>



campanhas premiadas quanto à eficácia comunicacional que apontam para o papel central dos insights na fase estratégica. No estudo de Morillas, 23, das 39 campanhas estudadas observou-se a presença clara desta ferramenta conceptual orientando as decisões criativas, demonstrando o seu valor concreto na ampliação da performance das mensagens junto dos públicos visados (Morillas et al., 2020). Ao posicionar o insight nesse estágio inicial do planeamento estratégico consegue-se garantir uma maior coerência entre o diagnóstico situacional e proposta narrativa final. É assim preciso destacar que toda esta dinâmica se articula intimamente com princípios derivados da psicologia cognitiva aplicada ao marketing e comunicação pública. Processos mentais como memória seletiva, atenção dirigida e interpretação da percepção formam a maneira pela qual os estímulos políticos são registados pelo sistema cognitivo dos indivíduos (Putra & Sheyoputri, 2024). Sem considerar estas variáveis internas corre-se o risco de produzir mensagens tecnicamente bem elaboradas, mas ineficazes na construção do elo desejado entre candidato (ou partido) e eleitorado. Na ótica científica adotada, este ponto reforça uma abordagem crítica: o insight não é condição suficiente para o sucesso comunicacional, ele interage com redes complexas de fatores afetivos e cognitivos cuja análise aprofundada sustenta qualquer proposta estratégica robusta no campo político-eleitoral.

## 2. Fundamentos teóricos da comunicação política

### 2.1. Definição e evolução da comunicação política

A comunicação política pode ser entendida como o conjunto de interações e processos de troca de mensagens entre atores políticos, meios de comunicação e cidadãos, com o objetivo explícito de influenciar opiniões, atitudes ou comportamentos em contextos eleitorais e governativos. Essa definição não é estática, ela molda-se conforme alterações nas estruturas tecnológicas, mudanças nas dinâmicas sociais e transformações nos paradigmas teóricos que sustentam o campo. Historicamente, a sua evolução tem caminhado da simples transmissão unilateral de informação para um modelo mais interativo e emocionalmente orientado, refletindo o

que a neurociência e a psicologia social têm identificado como impacto relevante das emoções na percepção política (Crespo & Hidalgo et al., 2022). Nos primeiros estudos sistemáticos sobre o tema prevalecia uma visão funcionalista que enfatizava a racionalidade do receptor. A mensagem política era concebida como argumento lógico que devia ser avaliado por sua coerência interna e relevância factual. Com o tempo, essa perspetiva passou a ser questionada por investigações demonstrando que elementos visuais e narrativos podem provocar reações afetivas imediatas, influenciando decisões de voto antes mesmo da consolidação de raciocínios conscientes (Brader, 2005). As emoções manifestam-se como respostas transitórias que, quando capturadas no momento em que surgem, revelam o seu papel determinante na construção da atitude política. O conceito contemporâneo inclui não só os conteúdos verbais ou textuais, mas também, a dimensão icónica e simbólica das mensagens. A análise de iconografia política surge nesse ponto como disciplina interessada em interpretar sistemas visuais utilizados para condensar significados e reforçar imaginários coletivos associados ao poder (Egea Medrano et al., 2021). Ao incorporar tal abordagem interdisciplinar, originalmente desenvolvida na História da Arte, a comunicação política expande seu repertório metodológico e reconhece que mecanismos persuasivos dependem tanto do discurso quanto da forma imagética. Esse deslocamento teórico acompanha também a introdução das práticas de marketing político. Estratégias de segmentação, de publicidade direcionada e uso intensivo de redes sociais condicionam fortemente a operação comunicativa atual (Salisu, 2025). A evolução tecnológica possibilitou campanhas mais fragmentadas, capazes de adaptar retórica e estética a grupos específicos. Mesmo assim, tais técnicas não operam isoladamente, elas articulam-se com narrativas emocionais construídas para criar vínculos subjetivos duradouros. Há também um afinamento conceptual quanto à função dos apelos emotivos dentro da comunicação política. Estudos empíricos sugerem que recursos como linguagem evocativa, imagens impactantes ou música criam terreno propício à ligação afetiva entre candidato e eleitor (Salisu,

2025). Isto decorre da capacidade dessas estratégias em ativar memórias pessoais ou coletivas associadas a valores partilhados ou medos latentes. Essa mobilização emocional não substitui o conteúdo informativo, mas redefine o modo como este é percebido. A partir desse quadro evolutivo observa-se uma tensão permanente entre emoção e razão nas campanhas políticas modernas. Embora argumentos racionais mantenham relevância na persuasão consciente, as manifestações emocionais exercem influência ampla sobre comportamentos eleitorais ao alterar o processo decisório inicial (Brader, 2005). Essa dualidade reforça a pertinência de uma abordagem analítica que considere ambas as dimensões. Outro ponto importante na trajetória histórica é o crescente interesse pelo papel da visualização política. Tal conceito descreve a capacidade dos anúncios criarem representações mentais detalhadas sobre cenários futuros possíveis, permitindo ao eleitor “experimentar” simbolicamente consequências hipotéticas antes do voto (McLaughlin et al., 2019). Ao longo desta evolução conceptual verifica-se um desvio gradual do paradigma inicial centrado na difusão formal para um modelo híbrido onde emoção, imagem e *storytelling* são componentes estruturais. A integração destas dimensões no plano estratégico exige avaliações contínuas dos efeitos no comportamento eleitoral, considerando tanto medidas quantitativas quanto análises qualitativas orientadas pela teoria da comunicação (Brader, 2005; Egea Medrano et al., 2021).

## 2.2. Integração do insight na teoria da comunicação

A incorporação do conceito de insight na teoria da comunicação suscita a necessidade de compreender como elementos emocionais, cognitivos e socioculturais se articulam para gerar respostas mais intensas e duradouras no público. Ao contrário de abordagens lineares centradas apenas na transmissão da informação, o insight atua como ponto de convergência entre estímulos externos e predisposições internas, funcionando como um catalisador da interpretação individual e coletiva (Sattorov, 2024). A sua eficácia na comunicação política assenta, em parte, na capacidade de ativar emoções alinhadas com

narrativas já latentes no imaginário social, reforçando valores pré-existentes ou instigando novas leituras que possam reposicionar um candidato ou causa. Este processo não se limita à dimensão verbal. As mensagens mais impactantes tendem a conjugar linguagem persuasiva com recursos visuais e simbólicos capazes de desencadear associações rápidas e intuitivas (Umarova & Jurayeva, 2024). Nesse sentido, ferramentas conceptuais oriundas da retórica clássica, *ethos*, *pathos* e *logos*, continuam relevantes. Contudo, a sua aplicação moderna implica articulação com modelos como o *Elaboration Likelihood Model* (ELM) que explicita os caminhos centrais e periféricos da persuasão, sendo este último particularmente apto a incorporar insights emocionais em mensagens de processamento rápido e afetivo. O papel do insight torna-se mais claro quando observado no contexto das estratégias publicitárias adaptadas ao campo político. Técnicas como ancoragem emocional ou uso reiterado de metáforas complexas funcionam como gatilhos que induzem memórias ou sensações específicas associadas à mensagem (Sattorov, 2024). Um exemplo é o uso de imagens quotidianas que descrevem a vida do eleitor representativo, promovendo aproximação imediata através de identificação simbólica. Essa ação comunicativa requer precisão para evitar dissonâncias entre significado pretendido e percepção efetiva. As implicações teóricas dessa integração passam também por considerar as limitações inerentes aos métodos qualitativos na identificação de insights relevantes. A subjetividade envolvida na interpretação dos dados pode enviesar conclusões se não houver triangulação adequada com outras formas de análise (Putra & Sheyoputri, 2024). Isso introduz uma dimensão crítica à aplicação teórica: não basta reconhecer a importância do *insight*, é preciso validá-lo empiricamente através da observação consistente do comportamento do público. No plano psicológico, integrações teóricas apontam para relevância das emoções básicas mapeadas por *frameworks* como o *Plutchik's Wheel of Emotions* ou as categorias definidas por Ekman. Estas estruturas permitem operacionalizar o *insight* segundo parâmetros universalmente reconhecíveis como a alegria, medo e tristeza, maximizando a probabilidade de resposta

homogénea em diferentes segmentos (Sattorov, 2024; Supriyanto et al., 2024). Estudos mostram que campanhas politicamente eficazes conseguem ativar essas emoções através de combinações linguísticas precisas e de uma narrativa coerente com o posicionamento estratégico. A relação entre *insight* e comportamento do consumidor-eleitor também pode ser iluminada por perspectivas originárias do marketing estratégico. Na prática comercial empresas líderes desenvolvem produtos e mensagens ancorados em comportamentos previsíveis identificados por análises profundas das motivações dos clientes (Galvano, 2021). Este paralelismo oferece informações aplicáveis à comunicação política. Reconhecer padrões recorrentes nas preocupações sociais ou nas aspirações culturais permite moldar mensagens onde os insights funcionam como atalhos emocionais para uma adesão mais rápida.

### **3. *Insight* como ferramenta estratégica na comunicação política**

#### **3.1. Mecanismos psicológicos do *insight***

A construção de um *insight* capaz de gerar forte identificação com a mensagem política depende de processos psicológicos que interligam emoção, cognição e contexto social. Esses mecanismos operam como filtros através dos quais a informação é processada, selecionada e reinterpretada pelo indivíduo, influenciando não apenas o que ele recorda, mas também como age a partir dessa interpretação (Salisu, 2025). No campo da psicologia persuasiva há modelos que explicam essa dinâmica por meio de rotas diferenciadas de processamento, como no ELM, que mostram que mensagens associadas a *insights* emocionais ativam preferencialmente o processamento periférico, rápido e intuitivo acionando respostas baseadas em sentimentos mais do que em análise racional detalhada. Este efeito está intimamente ligado à propensão humana para responder a estímulos emocionais com maior intensidade do que à informação puramente lógica (Bhargavi, 2024). Emoções moldam expectativas e prioridades cognitivas e tendem a influenciar percepções antes que o raciocínio consciente tenha tempo de deliberar sobre elas. Por exemplo, quando uma campanha utiliza

imagens ou narrativas que remetem à esperança coletiva ou ao medo latente está a ativar memórias afetivas pré-existentes no repertório do público. Esses gatilhos funcionam como o núcleo do *insight*, transformando-o numa experiência subjetiva marcante e difícil de neutralizar com argumentos contrários. Os mecanismos culturais acrescentam outra camada relevante. Experiências anteriores moldam estruturas mentais que atuam como referenciais para interpretar novas mensagens. Quando o *insight* se alinha com esses esquemas, seja evocando tradições partilhadas, símbolos históricos ou padrões comportamentais reconhecidos, o efeito persuasivo tende a ser amplificado pela sensação de familiaridade e autenticidade percebida (George et al., 2024). A ligação entre emoção e razão no domínio da decisão política foi explorada por estudos neurocientíficos demonstrando que as emoções não são um obstáculo ao pensamento racional; pelo contrário, orientam-no ao delimitar quais hipóteses são consideradas relevantes (Crespo & Higalgo et al., 2022). Nesse quadro teórico, o *insight* atua tanto como guia emocional quanto cognitivo: ativa uma disposição afetiva específica e simultaneamente sugere interpretações alinhadas com essa disposição. Assim, a aceitação ou rejeição de uma mensagem política não depende exclusivamente da veracidade factual apresentada, mas do encaixe entre emoção despertada e narrativa oferecida. Outro fator psicológico determinante está relacionado com as técnicas linguísticas e simbólicas capazes de induzir estados emocionais específicos. Recursos oriundos da Programação Neurolinguística (PNL) mostram que padrões linguísticos sensoriais, envolvendo descrições visuais e auditivas, aumentam o grau de envolvimento do destinatário com o conteúdo (Umarova & Jurayeva, 2024). A inclusão destes elementos dentro da estrutura narrativa do *insight* favorece uma experiência mental imersiva, aumentando a probabilidade de reações subsequentes coerentes com os objetivos eleitorais da mensagem. A consistência simbólica da comunicação também contribui para reforçar os efeitos psicológicos do *insight*. Quando os elementos visuais, o tom discursivo e os valores implícitos estão alinhados com a personalidade percebida da marca política ocorre um

fortalecimento da identidade junto do público-alvo (Putra & Sheyoputri, 2024). Essa coerência facilita não só o reconhecimento imediato, mas também a formação de vínculos duradouros via processos psicológicos associados à lealdade. Ao observar campanhas bem-sucedidas sob esta ótica analítica, percebe-se que muitas delas articulam histórias complexas onde personagens ou eventos encarnam valores partilhados pelo eleitorado. Essa utilização estratégica do *storytelling* não se limita ao entretenimento narrativo, ela ativa simultaneamente sistemas emocionais e cognitivos proporcionando envolvimento profundo e memória prolongada da mensagem (George et al., 2024). É neste ponto que reside a força potencial do *insight*: converter informações abstratas em experiências tangíveis para o público. Contudo há riscos inerentes ao uso intensivo destes mecanismos psicológicos. Apelos excessivamente emocionais ou culturalmente insensíveis podem provocar resistência defensiva ou mesmo rejeição ativa da mensagem (Bhargavi, 2024). A autenticidade percebida torna-se essencial, o eleitorado deteta inconsistências rapidamente quando há discrepância entre discurso emotivo e ações práticas observadas. Quando tal ocorre anula não apenas o efeito original pretendido pelo *insight*, mas pode também inverter sua função levando à erosão da confiança para com a fonte emissora. Por fim, pensando numa perspetiva crítica aplicada ao método científico, é importante notar que embora os mecanismos psicológicos aqui descritos possuam respaldo empírico em diferentes áreas, desde comunicação até marketing estratégico, a sua efetividade na prática política exige mensuração rigorosa. A interpretação isolada com base em dados qualitativos pode ser insuficiente ou enviesar conclusões; é recomendável combinar estas análises com métricas quantitativas sobre o envolvimento [SC1.1][MRD1.2]real e comportamento eleitoral registado após campanhas estruturadas em torno de determinados *insights* (Salisu, 2025; Supriyanto et al., 2024). Só assim é possível determinar se as hipóteses teóricas sobre ativação emocional e simbólica correspondem efetivamente aos resultados obtidos no terreno político-eleitoral.

### 3.2. Construção de afinidade relacional através do *insight*

A construção de afinidade relacional por meio do *insight* implica reconhecer que vínculos duradouros entre mensagem política e público não se formam apenas pela exposição repetida da informação, mas pela ativação de vínculos emocionais que se traduzem em percepções de proximidade, confiança e identificação simbólica. Tal como analisado na seção 3.1, o papel dos gatilhos afetivos é determinante para converter a mensagem em experiência pessoal integrada no repertório do recetor. Esta integração potencia o que na psicologia social é definido como ligação interpessoal imaginada, semelhante às relações parassociais desenvolvidas entre indivíduos e figuras mediáticas (Samoilenko, 2025). Nesse contexto, o *insight* funciona como dispositivo de mediação capaz de aproximar candidatos ou causas políticas da esfera íntima da percepção do eleitor, levando-o a projetar atributos próprios sobre eles. O mecanismo relacional envolve diferentes dimensões que não operam isoladamente. Por um lado, há os elementos explícitos que sustentam a identificação, como mensagens que refletem valores partilhados ou experiências comuns; por outro, componentes implícitos relacionados com a consistência estética e narrativa da comunicação. O alinhamento contínuo entre o tom discursivo, a escolha lexical e os recursos visuais cria uma atmosfera de autenticidade percebida (Putra & Sheyoputri, 2024), fortalecendo laços emocionais gerados pelo *insight*. Marcas políticas consistentes no seu enredo comunicacional tendem a estimular reações favoráveis prolongadas por parte do público. Importa notar que estas relações são intensificadas quando se ativam necessidades psicológicas fundamentais identificadas pela Self-Determination Theory, autonomia, competência e relacionamento, uma vez que essas necessidades estão diretamente associadas ao grau de envolvimento com o emissor da mensagem (Mou et al., 2025). Um *insight* bem formulado pode articular narrativas que permitem ao eleitor sentir-se protagonista (autonomia), capaz de compreender e influenciar o cenário político (competência) e parte legítima de uma comunidade ideológica (relacionamento). A articulação

destas dimensões aumenta a probabilidade de manutenção do vínculo emocional mesmo após o término da campanha. Outro elemento relevante reside na utilização estratégica de indicadores de prova social (social proof). Ao mostrar que outras pessoas, especialmente aquelas percebidas como semelhantes ou com autoridade reconhecida, já aderiram à causa ou candidato, reforça-se o impacto relacional produzido pelo *insight* (George et al., 2024). Tal construção não depende exclusivamente da quantidade de apoios evidenciados, mas sobretudo da pertinência simbólica desses apoios para o segmento-alvo. É nesse entrelaçamento entre emoção ativada e validação externa que se solidifica a disposição para se aproximar do emissor. A dimensão cultural não deve ser negligenciada nesta análise. Inserir símbolos, narrativas e referências oriundas da cultura local ajuda a criar ressonância afetiva duradoura pois ativa mecanismos identitários profundos (Alam & Kadarisman, 2025). Esse uso simbólico exige precisão semântica; qualquer desvio interpretativo pode inverter o efeito persuasivo pretendido, gerando percepção de artificialidade ou apropriação indevida. Por isso, insights orientados para afinidade relacional exigem uma pesquisa prévia sobre as representações culturais predominantes no grupo-alvo. No espaço digital contemporâneo, esta construção torna-se mais dinâmica. Plataformas sociais acrescentam camadas adicionais à relação mensagem-público ao permitirem interações bidirecionais e conteúdo gerado pelo próprio utilizador. Quando o *insight* envolve elementos passíveis de serem reinterpretados e partilhados nas redes, ele adquire vida própria fora do controlo direto do estratega político. Estas recombinações podem ampliar exponencialmente a afinidade relacional caso as releituras mantenham coerência com os valores originais comunicados (Kotler et al., 2017). Os aspetos ligados à confiança também desempenham papel central nesta equação relacional. Transparência nas intenções comunicacionais e consistência nas ações práticas fortalecem a crença na autenticidade das mensagens emotivas (Bhargavi, 2024). Qualquer discrepância detetada entre discurso e prática corrói rapidamente os laços criados pelo *insight* inicial. É por isso que campanhas focadas em afinidade relacional

precisam tratar a credibilidade como ativo estratégico inegociável. Do ponto de vista científico-crítico, vale salientar que a eficácia na construção desta afinidade depende igualmente da constante medição qualitativa e quantitativa dos efeitos obtidos num determinado segmento populacional. Técnicas avançadas de personalização podem otimizar este processo ao ajustar em tempo real elementos discursivos e visuais em função das respostas registadas (Upadhyay, 2024). Contudo essa personalização deve ser usada com cautela para evitar percepção manipulativa excessiva, protegendo assim os fundamentos éticos da comunicação política. Finalmente, deve considerar-se que relações construídas via *insight* comportam características próprias das interações humanas: são dinâmicas, podem fortalecer-se ou enfraquecer conforme as condições contextuais mudam. Estratégias capazes de manter tal relação viva requerem atualização constante dos gatilhos emocionais utilizados, sempre preservando a coerência simbólica com o posicionamento original para sustentar lealdade prolongada mesmo diante de crises ou acontecimentos contrários aos interesses imediatos do emissor político.

#### **4. Impacto do *insight* na identificação do público com a mensagem**

##### **4.1. Afinidade emocional e vínculo simbólico**

A construção da afinidade emocional e do vínculo simbólico entre uma mensagem política e o seu público exige compreender que emoções e símbolos não operam isoladamente, mas de forma interdependente. As emoções criam um ambiente de receptividade aumentada, abrindo espaço para que elementos simbólicos sejam integrados nas memórias e interpretações pessoais de forma mais duradoura (Brader, 2005). A aplicação eficaz do *insight* neste contexto depende de um mapeamento prévio das disposições afetivas predominantes entre o segmento-alvo, seguido pela escolha de ícones ou imagens capazes de ativar essas emoções específicas. Os mecanismos emocionais atuam como catalisadores na percepção política: mensagens que incorporam narrativas de esperança, orgulho ou medo geram predisposições distintas para ação (Agbim, 2023). Quando bem

calibrados, esses gatilhos emocionais conduzem o indivíduo a estabelecer conexões simbólicas entre a mensagem recebida e eventos ou valores que já ocupam posição central no seu repertório mental. Esse processo é intensificado quando o *insight* integra símbolos culturalmente codificados, bandeiras, expressões linguísticas regionais, metáforas visuais que conferem sentido identitário à comunicação (Mou et al., 2025). Há aqui uma dimensão crítica: sem um alinhamento autêntico entre emoção evocada e símbolo utilizado, o resultado pode ser rejeição ou indiferença. A ressonância simbólica não se limita à estética visual. Linguagem, ritmo discursivo e até trilhas sonoras inseridas em peças audiovisuais desempenham funções igualmente importantes na construção do vínculo (Sattorov, 2024). Ao empregar metáforas impactantes ou hipérboles calculadas, a mensagem pode tornar-se memorável e facilmente distinguível no meio do excesso de conteúdo típico em períodos eleitorais. A eficácia desta estratégia advém da capacidade destes recursos retóricos em condensar significados amplos em formas simples e rapidamente reconhecíveis pelo público. O vínculo simbólico atua também como mecanismo de reforço longitudinal da relação audiência-mensagem. Uma vez estabelecido, ele tende a ser reativado por estímulos subsequentes compatíveis com sua estrutura original (Yusendra et al., 2025). Este é o princípio subjacente à continuidade visual e narrativa em campanhas políticas: repetir temas, cores e estilos discursivos garante consistência interpretativa e prolonga o efeito emocional inicial. Do ponto de vista científico-analítico, este fenômeno pode ser explicado pela teoria da repetição espaçada (*spaced repetition*) aplicada a contextos persuasivos, segundo a qual cada reencontro com o símbolo reativa memórias afetivas associadas. A relação entre afinidade emocional e vínculo simbólico ganha contornos particulares quando observada nas plataformas digitais. Nestes espaços, conteúdos com forte carga simbólica são frequentemente reapropriados pelos próprios utilizadores, transformando-se em memes, hashtags ou narrativas expandidas que multiplicam exponencialmente sua presença cultural (Kotler et al., 2017). Essa propagação orgânica amplia o alcance inicial

da mensagem ao mesmo tempo que refrata a sua interpretação através das experiências individuais dos disseminadores. Tal comportamento pode reforçar a autenticidade percebida ou distorcê-la conforme as reinterpretações ocorridas no ambiente digital. Além disso, técnicas oriundas da Programação Neurolinguística oferecem ferramentas adicionais para cimentar estas relações (Umarova & Jurayeva, 2024). Inserir descrições sensoriais, visuais, auditivas ou cinestésicas, junto dos símbolos políticos cria uma experiência mental mais completa para o receptor. Essa integração aumenta a probabilidade de formar associações sólidas entre símbolo apresentado e estado emocional provocado durante o contacto inicial com a peça comunicacional. O aspecto coletivo dessas construções merece uma análise cuidadosa. Símbolos partilhados funcionam como marcadores identitários em comunidades políticas; eles encapsulam valores comuns num formato tangível e intercambiável (George et al., 2024; Mou et al., 2025). A relação emocional derivada desta partilha reforça laços interpessoais dentro do grupo e projeta um sentimento de pertença ampliado ao movimento político representado. Importante observar que, apesar do potencial elevado deste tipo de interação simbólico-emocional, existem limitações práticas. Contextos socioculturais heterogêneos podem gerar variações marcantes na leitura dos mesmos símbolos ou apelos emocionais (Putra & Sheyoputri, 2024). Uma mesma imagem pode evocar orgulho num grupo e ressentimento noutro; por isso é imperativo testar previamente os elementos selecionados para evitar conflitos interpretativos prejudiciais à campanha. Do ponto de vista estratégico aplicado à comunicação política há clara vantagem competitiva na síntese harmoniosa entre símbolo consistente e emoção assertivamente evocada. Quando cada elemento reforça o outro sem criar ruído semântico ou dissonância perceptiva, estabelece-se um ciclo virtuoso: emoção facilita assimilação do símbolo; símbolo desencadeia novamente emoção sempre que reencontrado. Tal simbiose amplia tanto o alcance imediato da mensagem quanto sua longevidade afetiva junto ao público-alvo.

#### 4.2. Afinidade relacional e confiança política

A afinidade relacional fundamentada por um *insight* eficaz representa mais do que simples proximidade discursiva com o público. Trata-se de um processo no qual a comunicação política constrói, ao longo do tempo, uma percepção de alinhamento profundo entre as metas e valores do emissor e aqueles que compõem a identidade do receptor. Essa afinidade requer consistência narrativa e simbólica pois sem ela não se alcança a credibilidade necessária para sustentar a confiança política (Agbim, 2023). O elo firmado através da afinidade relacional é reforçado por mecanismos psicológicos que promovem a coerência entre discurso e ação prática, sendo que qualquer dissonância percebida fragiliza imediatamente essa ligação. O papel da confiança neste contexto mostra-se central. Ao desenvolver mensagens políticas ancoradas em conteúdo visto como autêntico, diminui-se a probabilidade de resistência defensiva por parte do público-alvo (Upadhyay, 2024). A autenticidade não se estabelece apenas pela transparência formal, mas, sobretudo, pela capacidade de manter coerência ao longo das várias interações comunicacionais. Não é suficiente declarar valores e intenções; estes precisam ser reiterados mediante condutas verificáveis que correspondam ao imaginário construído pelo *insight*. Esta correspondência cria um ciclo de validação interna que sustenta a adesão emocional e racional do eleitor. Por outro lado, estratégias relacionais apoiadas em compromissos públicos, como declarações de apoio ou participação ativa em eventos, operam sobre princípios da psicologia social ligados à consistência comportamental. Uma vez assumido publicamente um posicionamento há maior tendência para mantê-lo com o intuito de preservar coerência na percepção pública (Agbim, 2023). Tal enquadramento fortalece o vínculo relacional já estabelecido, aumentando também o nível de confiança política. Este fenômeno pode ser explicado pelos princípios da autojustificação cognitiva: os indivíduos interpretam atitudes subsequentes sob a luz de compromissos anteriores. No plano simbólico-cultural, a afinidade relacional beneficia da integração precisa de elementos reconhecidos coletivamente como representativos da identidade local ou nacional (Crespo &

Hidalgo, 2023). Quando estes símbolos são aplicados em narrativas que já possuem legitimidade junto do público-alvo, tornam-se catalisadores da confiança política. Todavia, esta aplicação deve ser rigorosa para evitar interpretações manipulativas ou artificialidade percebida. A confiança depende também do respeito demonstrado pelo emissor em relação às referências identitárias comuns. Há também a dimensão dos canais utilizados para essa construção. No ecossistema digital contemporâneo, as interações bidirecionais permitem reforçar a relação de afinidade e estimular níveis mais altos de confiança política sempre que há resposta transparente e rápida às inquietações do público. Conteúdos gerados pelos próprios utilizadores funcionam como prova social, corroborando o valor das mensagens iniciais e prolongando sua influência na opinião pública (Kotler et al., 2017). Aqui, o papel do *insight* é criar enquadramentos narrativos suficientemente abertos para incorporar variações geradas pelo público sem perder coerência com os objetivos originais. Ao mesmo tempo, campanhas políticas devem evitar o risco de dependência excessiva de gatilhos emocionais isolados. Quando desprovidos de correspondência factual ou prática observável, esses elementos podem desencadear cinismo político ou afastamento dos eleitores (Egea Medrano et al., 2021). É justamente nesse ponto que se observa uma ligação indissociável entre afinidade relacional autêntica e confiança duradoura: qualquer rutura nesse elo fragiliza drasticamente os efeitos obtidos. A análise crítica desse processo sugere que uma comunicação eficaz precisa gerir permanentemente indicadores tanto qualitativos quanto quantitativos que avaliem satisfação, credibilidade e envolvimento [SC2.1][MRD2.2]resultantes das interações estimuladas pelo *insight* (Salisu, 2025). Estes dados orientam ajustes estratégicos capazes de prevenir desgastes relacionais ou quedas abruptas na confiança política. Aplicar esta monitorização requer metodologias claras que permitam identificar desvios percepтивos antes que comprometam irreversivelmente a relação estabelecida. Outro fator importante consiste na manutenção ativa dessa conexão durante períodos fora dos ciclos eleitorais formais. Relacionamentos políticos sólidos não se

sustentam apenas na fase de captação ou mobilização para o voto; eles exigem reforços contínuos através de ações comunicacionais coerentes no período pós-eleitoral (Sattorov, 2024). É nesses momentos que se confirma se as promessas narrativas vinculadas ao *insight* inicial se traduzem em ações tangíveis dentro da esfera prática do governante ou partido. Sob uma perspectiva científica aplicada, este alinhamento entre mensagem emotiva inicial e execução posterior afeta diretamente indicadores como lealdade política e disposição futura para apoiar novamente o mesmo emissor. Os marcos culturais e emocionais colocados por campanhas anteriores precisam ser retomados estrategicamente para manter viva a relação simbólica estabelecida, respeitando invariavelmente os parâmetros éticos implícitos nas interações públicas (Crespo & Hidalgo, 2023; Egea Medrano et al., 2021). Desta forma cria-se uma relação onde afinidade emocional inicial se transforma em lealdade fundamentada pela confiança duradoura, um ativo estratégico maior na arena eleitoral moderna.

## 5. Conclusão

A análise apresentada evidencia que o *insight* constitui um elemento estratégico essencial na comunicação política, atuando como um elo entre as dimensões emocionais, cognitivas e socioculturais que moldam a receção das mensagens pelo público. A sua capacidade de ativar emoções alinhadas com narrativas e símbolos culturalmente reconhecidos promove uma identificação imediata e duradoura que transcende a simples transmissão de informação racional. Essa ativação emocional, quando integrada em estruturas narrativas coerentes e autênticas, potencializa a construção de vínculos afetivos e simbólicos que fortalecem a afinidade relacional entre candidatos ou causas políticas e os seus eleitores.

Os mecanismos psicológicos envolvidos demonstram que o *insight* opera como um catalisador que orienta tanto a interpretação quanto a resposta comportamental, privilegiando vias de processamento rápido e intuitivo. A interação entre emoção e razão revela-se fundamental para a persuasão política pois as emoções não influenciam

apenas as percepções iniciais, mas também direcionam a atenção e a memória seletiva, consolidando a mensagem no histórico mental do público-alvo. Além disso, a consistência entre discurso, elementos visuais e práticas observadas reforça a credibilidade e a confiança, aspectos indispensáveis para a manutenção da lealdade política.

A construção da afinidade relacional através do *insight* envolve a ativação de necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e relacionamento, que conferem ao eleitor um papel ativo e protagonista no processo comunicacional. A incorporação de indicadores de prova social e a utilização de símbolos culturais pertinentes ampliam a ressonância afetiva e simbólica, criando um ambiente propício para a adesão emocional e racional. No contexto digital, a dinâmica interativa e a possibilidade de reinterpretação e partilha das mensagens ampliam o alcance e a profundidade dessa conexão, embora devam exigir cuidado para preservar a coerência e evitar distorções, que é o que normalmente acontece, que possam comprometer a autenticidade percebida.

A relação entre afinidade emocional e vínculo simbólico destaca a importância da harmonização entre elementos afetivos e representações culturais, cuja repetição e continuidade garantem a longevidade do impacto persuasivo. A utilização de recursos retóricos e sensoriais contribui para a imersão do receptor na experiência comunicativa, facilitando a formação de associações sólidas e duradouras. Contudo, é fundamental reconhecer as limitações impostas pela diversidade sociocultural que podem gerar interpretações divergentes e exigir adaptações cuidadosas para evitar rejeições ou conflitos interpretativos.

Por fim, a confiança política emerge como um resultado direto da afinidade relacional autêntica, sustentada pela coerência entre discurso e prática, transparência e respeito pelas referências identitárias do público. A manutenção dessa confiança requer monitoramento constante dos efeitos comunicacionais, ajustes estratégicos e continuidade das interações para que a relação estabelecida se mantenha viva e resistente a crises ou mudanças contextuais. Assim, a integração do *insight* na comunicação política representa uma abordagem que articula emoção,

simbolismo e racionalidade, oferecendo um caminho para campanhas mais eficazes e para o fortalecimento dos vínculos entre atores políticos e cidadãos.

Futuros estudos deverão analisar se a exploração de predisposições afetivas latentes, como o medo ou a esperança, através do processamento periférico e intuitivo (conforme descrito pelo ELM), facilita a adesão a discursos populistas ao contornar a deliberação racional. Será crucial investigar o uso abusivo do insight na amplificação de mensagens falsas e distorcidas, retiradas de contexto, com o objetivo único de manipulação eleitoral, avaliando até que ponto a reinterpretação orgânica de símbolos identitários pelo eleitorado pode ser instrumentalizada para consolidar a lealdade a figuras populistas, mantendo o foco nos desafios éticos e na exigência de consistência entre a narrativa emocional e a prática política real.

## Referências

- Agbim, K. (2023). The role of persuasive appeal in political campaigns in Nigeria. 212. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15241777>
- Alam, S., & Kadarisman, A. (2025). Local culture in advertising: From identity to visual communication strategy (case study on coca cola advertisement kabayan version). International Journal of Applied and Advanced Multidisciplinary Research (IJAAMR), 3(7), pp. 435–450. <https://doi.org/10.59890/ijaamr.v3i7.66>
- Bhargavi, Dr. L. M. (2024). The role of emotional appeal in modern advertising: A study on role of e-advertisement on consumer buying behaviour. ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts, 5(1), pp. 141–153. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.1697>
- Brader, T. (2005). Striking a responsive chord: How political ads motivate and persuade voters by appealing to emotions. American Journal of Political Science, 49(2), pp. 388–405. <http://www.jstor.org/stable/3647684>
- Crespo, F., & Hidalgo, P. (2023). Las campañas electorales vistas desde el planteamiento de las conexiones emocionales-afectivas y su aplicación en las elecciones presidenciales de ecuador 2021. Uru: Revista de Comunicación y Cultura | UASB-E, pp. 58–68. <https://doi.org/10.32719/26312514.2023.8.4>
- Crespo-Martínez, I., Garrido-Rubia, A., & Rojo-Martínez, J. M. (2022). El uso de las emociones en la comunicación político-electoral. Revista Española de Ciencia Política, 58, pp. 175–201. <https://doi.org/10.21308/recp.58.06>
- Egea Medrano, M. A., Garrido Rubia, A., & Rojo-Martínez, J. M. (2021). Political iconography and emotions in electoral campaigns: A communicative approach. Communication & Society, 34(2), pp. 215–230. <https://doi.org/10.15581/003.34.2.215-230>
- Galvano, F. (2021). Integrating consumer behavior insights into effective marketing strategies. <https://www.researchgate.net/publication/380075292>
- George, O. O., Dosumu, R. E., & Makata, C. O. (2024). Behavioral science applications in brand messaging: Conceptualizing consumer-centric communication models for market differentiation. Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research, 05(01), pp. 119–124. <https://doi.org/10.54660/.IJFMR.2024.5.1.119-124>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital (p. 218). Conjuntura Actual Editora. <https://doi.org/10.4000/cp.4302>
- McLaughlin, B., Velez, J. A., Gotlieb, M. R., Thompson, B. A., & Krause-McCord, A. (2019). React to the future: Political visualization, emotional reactions and political behavior. International Journal of Advertising, 38(5), 760–775. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1556193>
- Morillas, A. S., Muñoz-Sastre, D., & Cansado, M. N. (2020). Importancia de la estrategia de comunicación y su relación con el insight para conseguir la eficacia publicitaria: El caso de España. Cuadernos.info. <https://doi.org/10.7764/cdi.46.1786>
- Mou, A. J., Rabbi, M. S., & Rainy, T. A. (2025). Strategic use of engagement marketing in digital platforms: A focused analysis of ROI and consumer psychology. Journal of Sustainable Development and Policy, 1(1), pp. 170–197. <https://doi.org/10.63125/hm96p734>
- Putra, A. H. P. K., & Sheyoputri, A. C. A. (2024). Psychological insights in marketing management strategy: A qualitative exploration and literature review. Golden

Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, 4(1), pp. 63–75.

<https://doi.org/10.52970/grmapb.v4i1.466>

Salisu, B. (2025). Emotive appeal as a mediator between political marketing and student voting behaviour. <https://www.researchgate.net/publication/391590984>

Samoilenko, V. (2025). Psychology of influence: How influencers are changing the consumer behavior of young people. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 7(05), pp. 119–125. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue05-15>

Sattorov, A. (2024). *International Journal of Industrial Engineering, Technology & Operations Management*, pp. 71–77. <https://doi.org/10.62157/ijietom.v2i2.64>

Supriyanto, Ady, S. U., & Sayidah, N. (2024). Analysis of marketing psychology: Understanding consumer behavior and its implications for business strategy. *International Journal of Economics and Management Applications*, 2(5), pp. 561–570. <https://doi.org/10.47353/ijema.v2i5.213>

Umarova, N., & Jurayeva, M. (2024). , 05(10), pp. 42–49. <https://doi.org/10.37547/philological-crjps-05-10-08>

Upadhyay, A. K. (2024). Impact of social media advertising on consumer behaviour : An empirical study. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 08(02), 1. <https://doi.org/10.55041/IJSREM28882>

Yusendra, M. A. E., Pratisti, C., & Paramitasari, N. (2025). When content goes viral: Analyzing the structure and trends of viral marketing research in the digital age. *Lex localis - journal of local self-government*, 23(S6).