

A comunicação humanizada na lealdade dos clientes e na imagem da marca

 *Inês Vilas Boas*

inesvbsf@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8387-3112>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Atualmente, a comunicação humanizada tem vindo a ser cada vez mais valorizada, sendo importante investir neste método para que possa prevalecer. Vivemos num mundo onde o atendimento humanizado e a forma como as marcas operam, posicionam e comunicam, se caracteriza como uma vantagem competitiva. A experiência do cliente com uma marca constitui um forte impacto ligado à emoção, é notório que qualquer indivíduo tem preferência pela atenção e preocupação que lhe é dada e não apenas, pelo uso de mensagens ou comunicação genérica. Neste estudo, são apresentados casos reais que recorrem a uma abordagem humanizada e, são analisados um conjunto de estratégias e métodos associados à comunicação humanizada, para reforçar a lealdade dos clientes e a imagem da marca.

Palavras-chave: Comunicação Humanizada, Emoção, Experiência do Cliente, Lealdade dos Clientes, Imagem da Marca.

Abstract

Today, human-centered communication is increasingly valued, and it is important to invest in this approach so that it can prevail. We live in a world where human-centered service and the way brands operate, position themselves, and communicate are key competitive advantages. The customer's experience with a brand has a powerful emotional impact, it is well known that individuals prefer the attention and care they receive, rather than merely generic messages or communication. This study presents real-world cases that employ a humanized approach and analyzes a set of strategies and methods associated with humanized communication to strengthen customer loyalty and brand image.

Keywords: Humanized Communication, Emotion, Customer Experience, Customer Loyalty, Brand Image.

Introdução

A comunicação humanizada é um conceito que constitui uma ligação forte com o ser humano, referindo-se a um estilo de comunicação real, com características humanas e, suscetível de estabelecer relações emotivas.

Como refere Teixeira (2024), a humanização define-se a partir da individualização de cada pessoa, o ser humano deve ser tratado de forma unificada, oferecendo a devida atenção e dedicação. De acordo com Rajai e Modi (2022), as emoções sentidas são fundamentais para uma comunicação humanizada, bem como, a criação de relacionamentos emocionais sólidos. Uma emoção deve-se refletir em algum tipo de sentimento, derivado de determinada marca ou produto. Seja uma emoção positiva ou negativa, estará sempre presente uma reflexão, relativa à ligação criada com o produto ou com a marca. Existem diversas formas de praticar uma comunicação humanizada, pelo que, cada marca deve optar pelo meio que mais se adequar aos seus diferentes públicos. Acredita-se que a comunicação humanizada é uma vantagem para as marcas, uma vez que, as pessoas continuam a preferir o que é humano e verdadeiro, em comparação ao chamado atendimento robótico, através de Inteligência Artificial (IA)(mensagens padrão).

Na atualidade, as pessoas querem sentir-se vistas, ouvidas e compreendidas. Deste modo, entende-se a importância que a comunicação humanizada carrega, relativamente à sua responsabilidade para com as pessoas e com os seus respetivos interesses e satisfações. Oliveira (2024) menciona que a humanização possui uma função indispensável no relacionamento de uma marca com os seus clientes. A comunicação humanizada pode ser considerada uma abordagem estratégica que contribui para o desenvolvimento da imagem da marca, permitindo às marcas construir e definir o seu posicionamento no mercado. Além disso, a estratégia da humanização possui um mecanismo eficaz para ir ao encontro das expectativas das pessoas, proporcionando um envolvimento mais próximo e evoluindo para um sentimento de confiança.

Para isto é importante persistir e manter um atendimento e relacionamento verdadeiro, assim como, procurar atribuir uma atenção especial e única a cada pessoa, de acordo com o seu perfil. Afinal, qual é a importância que a comunicação humanizada possui como abordagem estratégica para as marcas, e quais são os fatores que a influenciam?

Assim o presente artigo científico analisa, detalhadamente e de forma cuidada, a abordagem da comunicação humanizada e a sua influência na construção da lealdade dos clientes e no fortalecimento da imagem da marca. O artigo inclui, ainda, a exemplificação de uma abordagem humanizada em três casos reais.

A Comunicação Humanizada na Lealdade dos Clientes

Além do uso da comunicação humanizada nas marcas e na sua imagem, esta também é e deve ser utilizada no desenvolvimento da lealdade dos clientes. Silva (2025) aborda que a proximidade, fidelização e confiança com a marca são três conceitos fundamentais na estruturação de relacionamentos entre a marca e os seus restantes *stakeholders*. O processo de fidelização de um cliente está profundamente associado ao que a marca promete ao cliente e ao que é realmente entregue, segundo Kotler e Keller (2016). Se a marca não conseguir obter a confiança do cliente, então será mais difícil obter verdadeiros clientes que sejam fiéis à marca e aos seus produtos ou serviços. Isto acontece, pois, se uma marca não consegue oferecer aquilo que comunica ao cliente, este vai sentir-se enganado e desiludido, o que provoca um afastamento da marca. Assim, a marca deve sempre transmitir uma comunicação verdadeira, possível de alcançar e humana, fazendo com que o cliente se sinta satisfeito e realizado com a marca. A lealdade e fidelização do cliente dependem de diversos

fatores, pelo que é necessário alinhar um conjunto de estratégias que contribuam para o estabelecimento da confiança do cliente para com a marca.

A segmentação do mercado é um ponto relevante no processo de fidelização do cliente, uma vez que, através desta avaliação e divisão é mais fácil e genuíno manter o cliente satisfeito e emocionalmente ligado à marca. Este método permite uma maior garantia da satisfação do cliente, devido a se tratar de um meio individualizado e orientado para as necessidades de cada pessoa. Segundo Kotler e Keller (2016) a segmentação do mercado consiste em dividir o público em subgrupos homogêneos, de acordo com características demográficas, psicográficas, comportamentais e localização geográfica.

Como refere Pereira (2025), a partir do momento em que o público percebe a forma de atuar da marca e, se os valores que a marca utiliza forem transparentes e devidamente qualificados, torna-se previsível que as pessoas se sintam mais à vontade em dar continuidade a uma relação de longo prazo. Com esta análise entende-se que a comunicação transparente e humana, impulsiona uma proximidade contínua com o cliente. As marcas e organizações devem alimentar e contribuir para uma relação próxima com o consumidor uma vez que, este é o fator-chave para a construção de relações verdadeiras e duradouras.

Na maior parte dos mercados, essencialmente no europeu, a comunicação humanizada na lealdade dos clientes também está relacionada com os valores que a marca comunica e, assim sendo, a sustentabilidade pode ser um dos conceitos mais relevantes a ter em consideração pela marca. Isto deve-se à sua crescente importância e ao seu caráter humanitário e de elevada responsabilidade que sensibiliza o público. É de referir que em mercados como a Arábia Saudita este ponto é, ainda, bastante acessório.

Pashcoal (2022) nomeia três pilares muito importantes na humanização das marcas que levam, consequentemente, à proximidade do público: a empatia, a ética e a emoção. Segundo Covaleski e Costa (2014) a empatia centra-se numa análise profunda e, no melhor entendimento das necessidades e desejos de cada pessoa, sendo possível criar um equilíbrio entre a comunicação que está a ser feita por parte da marca e o que é expectável por parte do público. Já a ética, sendo um conceito diferente, também compõe um papel crucial para ganhar a confiança do público, através de elementos fundamentais como a responsabilidade social por parte da marca e a comunicação transparente. Por último, mas não menos importante, a emoção que diferencia uma marca de todas as outras, uma vez que, consiste em experiências vividas por cada pessoa, conseguindo alcançar interações que ultrapassam o racional, tornando essas experiências memoráveis.

A Comunicação Humanizada na Imagem da Marca

Percebemos que a comunicação humanizada é utilizada como estratégia crucial na interação das marcas com os públicos. Teixeira (2024) realça a importância da humanização para construir relacionamentos e proporcionar experiências autênticas ao cliente, fazendo com que a marca possa ser reconhecida com uma personalidade familiar e acolhedora. A autora menciona, ainda, um conjunto de estratégias que contribuem para uma comunicação humana nas marcas: o *storytelling* é um método muito útil, uma vez que, uma marca pode contar a sua história transmitindo os seus verdadeiros valores, missão e objetivo central. Esta interação é, muitas vezes, encarada de forma positiva pelo público, pela forma íntima com que estes se podem conectar com a marca; a comunicação próxima consiste em recorrer a uma linguagem mais descontraída e de caráter informal; a personalização é um fator muito importante, para as marcas perceberem os interesses e necessidades que cada cliente possui, criando uma experiência personalizada para cada um deles.

Dependendo da dimensão da marca ou empresa, o recurso à comunicação humanizada exige estratégias e, também, pode necessitar de algum investimento em ferramentas digitais para

que esta abordagem seja utilizada corretamente, correspondendo às expectativas dos clientes. Além disso, a programação das plataformas digitais e a análise das necessidades e desejos de cada cliente, requerem tempo dos colaboradores para a realização destas tarefas.

Segundo Mannava (2024), os sistemas de IA precisam de uma atualização e introdução de dados contínua para que seja possível continuar a acompanhar os padrões de comportamento e preferências relevantes dos clientes. É, assim, necessário um esforço excecional que implica ser executado por profissionais qualificados. De acordo com Mehrotra (2019) a IA é constituída por combinações tecnológicas de alto nível capazes de personalizar e adaptar as interações com os clientes de forma automatizada. Dwivedi et al. (2021) sustenta que este procedimento inclui a pesquisa e avaliação de dados dos consumidores, com o objetivo de recolher informações que demonstrem as suas preferências e sigam os seus comportamentos mais recorrentes. As junções destes dados apoiam na seleção de sugestões do conteúdo apresentado a cada consumidor. A adaptação das marcas às constantes mudanças do mercado é uma condição necessária, Chatterjee et al. (2024) afirma que, se uma marca não conseguir acompanhar a flexibilidade do mercado, a introdução da IA com a finalidade de melhorar as relações com os clientes poderá tornar-se um fracasso.

Porquê vender um produto ou serviço, se não criarmos conexões impactantes com os nossos clientes? Atualmente, é indispensável que o cliente se relacione com a marca, para que consiga construir um vínculo a longo prazo com esta mesma. Para que isto aconteça, a organização deve centrar a sua comunicação no cliente, seguindo essencialmente estratégias humanas capazes de transmitir emoções para o cliente e, mostrando cuidado com as suas necessidades e preocupações. É relevante que uma marca valorize e, priorize o ser humano, nunca o eliminando por completo. O relacionamento de uma marca com os seus clientes, colaboradores, investidores e fornecedores representa uma base significativa para a construção da confiança. As marcas dependem destes relacionamentos para aumentarem e atingirem a sua credibilidade. No entanto, a abordagem humanizada a que as marcas recorrem deve ser gerida, de forma a evitar a transmissão de associações negativas e indesejáveis. Na maioria das vezes, a comunicação humanizada é utilizada como estratégia de marketing pelas marcas, como forma de proporcionar uma melhor experiência ao cliente, de modo que, este não seja visto e estudado como mais um número, mas, sim, como uma pessoa real que requer uma atenção única e adequada.

De acordo com Evans e Berman (1985), a imagem da marca está associada a todos os elementos que o cliente vê e interioriza, antes de conhecer propriamente a marca. Associado a isto estão, por exemplo, a associação das cores e o *design* que a marca aparenta como uma perspetiva inicial, assim como, a referência imediata que o indivíduo cria de ligação à marca. Ou seja, independentemente da perceção e experiência de uma pessoa para com a marca (positiva ou negativa), a imagem da marca constrói-se a partir dessa mesma perceção e experiência pessoal, constituindo um carácter mais suscetível a mudanças de pensamento, acerca da imagem da marca. Segundo ChangDa e Bhaumik (2023) as cores representam um fator significativo de influência nas perceções, estado de espírito e sentimentos do consumidor, interferindo nas decisões e comportamentos de compra. As cores não possuem apenas um significado e dispõe de diversas opções de interpretação, variando de pessoa para pessoa. Deste modo, as cores e o *design* adotados por uma marca resultam em diferentes visões e interpretações na mente do consumidor.

A comunicação humanizada compõe características essenciais para formatar a autenticidade das marcas, ao recorrer a esta abordagem as marcas ganham competências distintivas em relação à sua identidade. Oliveira (2024) menciona algumas estratégias na utilização da comunicação humanizada: a pesquisa qualitativa, como os *focus groups* e entrevistas que contribuem para um estudo mais detalhado das necessidades, satisfações e comportamentos dos indivíduos. Uma outra abordagem referida é o *Design Thinking* que, através de *workshops* e interações permanentes, impulsionam à criatividade e cooperação

com o fim de obter novas soluções eficazes que podem solucionar os problemas de um indivíduo.

A partir daqui as marcas devem focar-se em desenvolver produtos ou serviços direcionados para estas soluções e resultados obtidos, de forma a fazer com que a pessoa fique satisfeita e se identifique com o resultado. Ainda, segundo Matos (2023), outra abordagem a ser analisada é a co-criação, que consiste numa colaboração ativa de diversos *stakeholders* no processo de criação de produtos ou serviços. São exemplos o *brainstorming* e os fóruns de discussão online, onde os *stakeholders* podem contribuir com ideias e *insights* importantes.

O caso da Netflix

Face a todo este reconhecimento da marca, a Netflix também é vista como uma marca que utiliza a comunicação humanizada como estratégia para se aproximar dos seus clientes. A comunicação humana por parte da Netflix está presente, principalmente, através das redes sociais, uma vez que esta interage ativamente com os seus clientes e, além disso, os seus conteúdos desenvolvidos contam com um carácter humorístico, descontraído, dinâmico e de interação real com o público. A marca segue os interesses dos seus públicos, fazendo publicações ou anúncios, de acordo com as necessidades destes mesmos, contribuindo para manter um interesse emocional efetivo.

A marca conta com milhares de séries e filmes de diversos estilos, para agradar a todos. O público da Netflix atua ativamente prestando uma comunicação contínua com a marca. Mediante as avaliações e comentários acerca dos seus lançamentos, a Netflix procura seguir os interesses dos seus públicos, adaptando os conteúdos aos respetivos interesses. Assim, a marca mostra que se preocupa com os interesses e principais satisfações dos seus clientes.

A Netflix comunica através de diversos canais digitais, nomeadamente, com uma presença mais ativa no Youtube. A marca elabora também entrevistas com os atores mais queridos do público, com o objetivo de atrair a atenção dos consumidores, desde a divulgação do trailer até ao lançamento da/o série/filme. É de salientar que, atualmente, a Netflix tem sofrido consideravelmente com o aumento excessivo dos seus pacotes de subscrição. Isto fez com que a marca tivesse de atuar na compensação da qualidade dos seus serviços, reforçando a sua relação com os subscritores (23A, 2023).

O caso da Dove

A Dove é uma marca mundialmente conhecida pelos seus valores que transmitem uma comunicação humanizada e real, defendendo a “Beleza Real”. A marca já criou diversos anúncios de publicidade, direcionados para os diferentes tipos de beleza das mulheres, aceitando cada uma como uma beleza única e natural. Alguns dos anúncios desenvolvidos pela Dove envolvem a IA, com o objetivo de comunicar uma mensagem forte, capaz de transmitir que cada mulher é bonita à sua maneira, cada beleza é única e, que a IA não significa beleza real (Dove, s.d).

A comunicação da Dove representa um contributo impactante na fixação de um contacto emocional e verdadeiro com o cliente, na medida em que a mensagem que a Dove pretende transmitir espelha-se na realidade do conceito de beleza sem filtros. A marca representa uma presença ativa com o seu público, conectando-se através da emoção e mantendo um contacto persistente e duradouro. A Dove utiliza uma comunicação humanizada centrada na realidade constante das mulheres, que procuram seguir determinados padrões de beleza e que sentem a necessidade de recorrer à IA para se tornarem mais “bonitas” e, consequentemente, serem aceites pela sociedade. Com esta comunicação, o objetivo da Dove é ajudar as mulheres a mudar o seu pensamento relativamente à sua beleza, afirmando que todas as mulheres são bonitas, não existindo nenhum padrão ideal a seguir. A marca orienta a sua comunicação a todas as faixas etárias do sexo feminino e não apenas à geração que usa IA. O objetivo da marca é transmitir uma comunicação intergeracional e

fazer também com que as meninas mais novas cresçam com um *mindset* diferente e menos influenciável (Dove, s.d).

O caso da IKEA

A IKEA é uma marca também muito reconhecida pelo público em geral e, apresenta uma comunicação humanizada evidente. Através da sua forma descontraída e informal de interagir com o público, a IKEA conecta-se com os seus clientes, apresentando sempre soluções para os seus problemas baseando-se em campanhas reais. O tipo de linguagem usado pela IKEA é simples e de fácil compreensão, utilizando uma comunicação que vai direta ao assunto. A marca possui, ainda, um forte *storytelling* onde são transmitidos os seus valores e, a inclusão de momentos interativos para o público IKEA, a partir de campanhas, como é o caso das “Etiquetas Escondidas” para celebrar os 20 anos da marca. Esta campanha gerou grande impacto e adesão das pessoas ao fazerem com que estas procurassem nos seus móveis IKEA as etiquetas escondidas, na esperança de encontrarem o móvel mais antigo. Além desta campanha, a IKEA desenvolveu muitas outras orientadas para este registo de uma abordagem humanizada, como é exemplo as campanhas que a marca desenvolveu que lutam contra a discriminação e incentivam à inclusão e diversidade de culturas, ou ainda a da “Segunda vida” direcionada para a sustentabilidade, sendo possível a reutilização de móveis usados IKEA, dando-lhes uma nova oportunidade de pertencerem a um novo lar. A promoção e prática da inclusão por parte da IKEA estabelece uma ligação mais emotiva com o público. As campanhas emocionais realizadas pela marca são as mais apreciadas e as que geram mais *engagement* (IKEA Portugal, 2025).

Discussão

Compreende-se que o conceito de comunicação humanizada é imprescindível para as marcas e organizações garantirem uma maior proximidade junto do consumidor, construindo uma relação mais sólida e duradoura, capaz de resistir a alguns pequenos erros, e acima de tudo, funcionar e ser impulsionada no *Word of Mouth*. A recomendação é, sem dúvida, um dos pontos que os clientes mais confiam. Com a evolução das tecnologias, é cada vez mais importante não deixar para trás a comunicação e o relacionamento humano, entre as marcas e os *stakeholders* que as rodeiam.

Os casos descritos anteriormente representam marcas reais, que optam pelo uso de uma comunicação humanizada com os seus clientes, associando a comunicação humanizada que utilizam à autenticidade, consistência e respetiva adaptação ao perfil do público-alvo. Ainda assim, esta estratégia não é permanente, pelo que, é necessário realizar um ajuste constante para que as marcas possam acompanhar as mudanças do mercado e refazer/adaptar a comunicação sempre que assim for exigido. Fatores como o setor de atividade, o posicionamento da marca e as expectativas do cliente devem ser considerados e analisados. Verifica-se, também, que a utilização de uma abordagem humanizada contribui significativamente na construção da lealdade dos clientes, constituindo-se como um elemento diferenciador. A capacidade de adaptação e personalização dos interesses individuais indo ao encontro das necessidades específicas, são um benefício do uso da comunicação humanizada nas marcas. Na ideia do consumidor, a criação de um ambiente familiar e seguro no relacionamento entre a marca e o consumidor, são fatores de destaque neste processo de proximidade entre ambas as partes. Como defendem os autores Rajai e Modi (2022), o recurso a uma abordagem humanizada permite a criação de ligações emocionais mais profundas e duradouras, constituindo um papel crucial no processo de fidelização do cliente. A criação de valor para o cliente deve ser sustentada na empatia, ética e emoção, como refere Pashcoal (2022). A criação de valor para o cliente sustenta-se também na qualidade do produto e a veracidade quanto ao mesmo. É, ainda, de salientar a importância da transparência na comunicação humana, como é reforçado pelos autores Covalski e Costa (2014), este conceito transforma-se num elemento crítico porque a

tendência dos indivíduos é para a valorização de marcas que transmitem uma comunicação clara, honesta e em concordância com os seus valores. Deste modo, uma comunicação que aparente ter uma abordagem humanizada, mas que seja percebida como estratégica ou manipuladora, pode resultar em efeitos negativos e inversos ao pretendido.

Noutra perspetiva, a IA pode consistir numa vantagem para a comunicação humanizada, mas, também, pode significar um risco. É importante refletir e analisar de que forma a IA tem impacto na comunicação humanizada e como esta a pode influenciar. Na visão de consumidor, o uso descontrolado e excessivo da IA pode levar à falta de interesse, confiança e intenção de compra pelo produto/serviço da marca. É válido sentir que a marca possa ter perdido a sua própria identidade que lhe atribuía autenticidade. Este tipo de atendimento com IA exige investimento, mas também tempo por parte dos colaboradores, para que possa haver um estudo adequado de cada indivíduo ou grupo de indivíduos, aplicando mensagens personalizadas de acordo com os diferentes perfis de cliente. A atualização contínua dos dados também é uma preocupação, uma vez que, de acordo com Mannava (2024), as marcas devem disponibilizar e investir em formações internas para aprimorar o desempenho e qualificação dos colaboradores, devido aos benefícios que advém de uma conexão positiva e imediata com o primeiro ponto de contacto com o público. Vamos sempre lembrar-nos de um funcionário com um desempenho menos favorável. Posto isto, nem sempre será fácil ou bem-sucedida esta abordagem e, por isso, é importante que as marcas façam uma avaliação detalhada e uma análise das suas competências, para que, possam perceber se estão ou não direcionadas para um bom caminho.

Conclusão

Através do estudo do conceito de comunicação humanizada, associado a temas como as marcas, imagem da marca e fidelização de clientes, percebe-se que existe uma forte ligação entre todos estes. Deste modo, é importante que todos estes tópicos estejam devidamente alinhados e equilibrados, para que seja possível obter melhores resultados por parte das entidades profissionais. Os casos da Netflix, Dove e IKEA são exemplos de marcas que utilizam ativamente uma comunicação humanizada para chegarem aos seus públicos e, criarem relacionamentos profundos. Marcas como a SWEE, Duolingo e Notion representam três apostas que incidem cada vez mais numa abordagem humanizada com os seus consumidores. Estas marcas procuram um envolvimento descontraído com o público, através da criação de conteúdos com humor personalizado, a utilização de uma comunicação mais emocional e a partilha de utilizadores reais. Para a humanização das marcas, proceder à criação de *newsletters* personalizadas ao perfil do cliente contribui com benefícios para aumentar a proximidade com o cliente. Esta estratégia faz com que o cliente se sinta valorizado através da atenção que lhe é atribuída pela marca. Um outro fator relevante na comunicação humanizada das marcas é o *storytelling*. Este conceito tem a capacidade de criar ligações emocionais com os consumidores a partir de uma partilha sincera da sua história. Contar a história de uma marca é um fator impactante pois, permite que os consumidores conheçam mais sobre a essência da marca deixando o consumidor mais confortável e familiarizado com a marca. As relações humanas devem ser insubstituíveis, pelo que se percebe que a maioria das pessoas tem preferência por este tipo de tratamento. Como foi descrito ao longo deste artigo, a importância da utilização de uma comunicação humanizada é valorizada e, na maioria das vezes, recompensada. Conclui-se, ainda, que o uso de ferramentas digitais é uma vantagem para a construção do método da comunicação humanizada nas marcas. No entanto, se esta não for utilizada na medida certa para, apenas, o que for necessário, pode representar uma ameaça para as marcas.

Para investigações futuras, é recomendado investir em sistemas de recolha de informação dos clientes, com capacidade mais sofisticada, para identificar respetivos *feedbacks* e características pessoais úteis para as marcas, assim como obter um acompanhamento do comportamento do cliente a longo prazo. O objetivo é compreender melhor a experiência e

perfil do cliente, de forma a orientar a comunicação certa para cada um deles. A aplicação de estudos qualitativos e quantitativos diversificados também são relevantes, na medida em que contribuem para uma análise profunda e detalhada do cliente.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta ChatGPT para pesquisa de informação. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- 23a. (2023, 20 de maio.). *A comunicação humanizada com a concorrência: Seguindo o case da Netflix!* 23A. <https://23a.com.br/a-comunicacao-humanizada-com-a-concorrenca-seguindo-o-case-da-netflix/>
- ChangDa, H., & Bhaumik, A. (2023). Colour psychology's impact on marketing, advertising, and promotion. *International Journal of Management and Human Science*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/10.31674/ijmhs.2023.v07i01.004>
- Chatterjee, S., Mikalef, P., Khorana, S., & Kizgin, H. (2024). Assessing the implementation of AI integrated CRM system for B2C relationship management: Integrating contingency theory and dynamic capability view theory. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 967–985. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10261-w>
- Covaleski, J., & Costa, R. (2014). Humanização do discurso das marcas diante das novas experiências de consumo. *Revista Gestão e Desenvolvimento* 11(1). <https://doi.org/10.25112/rgd.v11i1.117>
- Dove. (s.d.). *Dove Portugal*. <https://www.dove.com/pt/home.html>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, Article 101994. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840121930917X?via%3Dihub>
- Evans, J., & Berman, B. (1985). *Marketing* (2nd ed.). Macmillan Publishing Company.
- IKEA Portugal. (2025, 18 de junho). *Etiquetas escondidas IKEA recebem quatro leões em Cannes*. IKEA Portugal. <https://www.ikea.com/pt/pt/newsroom/corporate-news/etiquetas-escondidas-ikea-recebem-quatro-leoes-em-cannes-puba292dee0/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Mannava, M. (2024). The future of customer experience is now: How AI is leading the charge in customer-centric innovation. *International Journal of Computer Trends and Technology*, 72(11), 105–115. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I11P111>
- Matos, S. (2023, 28 de maio). *O poder da co-criação e do trabalho de equipa*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-da-co-cria%C3%A7%C3%A3o-e-do-trabalho-de-equipa-sandra-matos/>

- Mehrotra, A. (2019). *Artificial intelligence in financial services – Need to blend automation with human touch*. In *2019 International Conference on Automation, Computational and Technology Management (ICACTM)* (pp. 342–347). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ICACTM.2019.8776741>
- Oliveira, J. S. (2024). Influência da humanização na criação de marcas autênticas. *The Trends Hub, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais*, 4(1).
<https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5700>
- Pashcoal, V. (2022, 19 de novembro). *Marketing humanizado: O que é e como aplicar no seu negócio*. Metrôpoles- M Buzz. <https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/marketing-humanizado-o-que-e-e-como-aplicar-no-seu-negocio>
- Pereira, P. J. C. dos. (2025). *A influência da personalização na fidelização de clientes no e-commerce de moda* [Dissertação de mestrado, IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/58555>
- Rajai, R., & Modi, V. (2022). Brand loyalty of humanized brands through emotions. In L. K. Khurana & A. B. Acharya (Eds.), *Energy and infrastructure management in post Covid-19 era* (p. 400). Allied Publishers.
- Silva, L. F. C. da. (2025). *A relevância dos conteúdos reais e humanizados na construção de relações duradouras entre as empresas e os públicos* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/98583>
- Teixeira, B. (2024). A teoria dos arquétipos e a humanização das marcas. *The Trends Hub, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais*, 4(1)
<https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5726>