

Joana Isabel Vieira Rodrigues Oliveira

GESTÃO DA PRESENÇA DA MARCA NO METAVERSO – O CASO DA MARCA DE MODA FLY LONDON

Dissertação para obtenção do grau Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Joana Isabel Vieira Rodrigues Oliveira, abaixo-assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing, do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240021, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 06 / 07 / 2023



AGRADECIMENTOS

Ao meu querido filho, Francisco. O grande amor da minha vida. E, ao pai do meu filho.

A todos os meus amigos e familiares que me apoiaram incondicionalmente neste percurso especialmente, à minha querida Professora Doutora e amiga Cristina Mocetão, e à minha colega e amiga Catarina Vitória.

Ao Professor Doutor Victor Tavares, meu orientador e o principal responsável pelo despertar do meu interesse na área da investigação sobre este tema desde o princípio da minha jornada no ISAG. E, principalmente, por todo o seu apoio ao longo destes dois anos.

E, por fim, agradeço à Fly London e a todos os que participaram nesta investigação, com um agradecimento especial ao Mário Viana da M360 *Branding*, que facilitou todo o processo e tornou possível realizar este caminho.

RESUMO

A tecnologia emergente da *web 3.0*, que está a abrir caminhos para experiências digitais mais imersivas, assim como as novas tendências e comportamentos do consumidor, estão a determinar a transformação digital de vários sectores de atividade, em particular, do sector da indústria da moda no contexto do metaverso. Neste âmbito, é cada vez mais importante ter em consideração os contributos da investigação científica baseada em dados empíricos, que permitam identificar variáveis que devam ser consideradas nas estratégias de gestão da marca em tal contexto.

Com o propósito de compreender e descrever como e porque as marcas da indústria da moda estão a gerir a sua presença no metaverso, esta dissertação efetuou o estudo de caso da Fly London, visando descrever o seu processo de preparação do negócio para o metaverso. Foi adotada uma metodologia qualitativa de natureza descritiva e exploratória, tendo a recolha dos dados assentado na técnica da entrevista estruturada.

Com base nos resultados da análise, foi possível compreender quais as etapas e variáveis a considerar na preparação do negócio para o metaverso. Foram, igualmente, identificadas as limitações ainda existentes na gestão da marca no metaverso.

As conclusões desta investigação permitiram gerar contributos para o contexto empresarial no setor da indústria da moda para o metaverso, assim como para futuras investigações na área do marketing e gestão da marca.

Palavras-Chave: Gestão da marca, Estudo de Caso, Fly London, Indústria da Moda, Metaverso.

ABSTRACT

The emerging technology of web 3.0, which is paving the way for more immersive digital experiences, as well as new trends and consumer behaviors, are determining the digital transformation of various sectors of activity, in particular, of the fashion industry sector in the metaverse context. In this context, it is increasingly important to take into account the contributions of scientific research based on empirical data, which allow identifying variables that should be considered in brand management strategies in such a context.

With the purpose of understanding and describing how and why fashion industry brands are managing their presence in the metaverse, this dissertation carried out the case study of Fly London, aiming to describe its business preparation process for the metaverse. A qualitative methodology of a descriptive and exploratory nature was adopted, with data collection based on the structured interview technique.

Based on the results of the analysis, it was possible to understand which steps and variables to consider in preparing the business for the metaverse. Limitations still existing in brand management in the metaverse were also identified.

The conclusions of this investigation allowed generating contributions to the business context in the fashion industry sector for the metaverse, as well as for future investigations in the area of marketing and brand management.

Keywords: Brand Management, Case Study, Fly London, Fashion Industry, Metaverse.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE APÊNDICES	XI
LISTA DE ANEXOS	XII
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1 Antecedentes da investigação	1
1.2 Justificação do tema	1
1.3 Problema e objetivos de investigação	2
1.4 Metodologia	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Natureza e Significado de Marca	4
2.2 A Marca e os seus Componentes	6
2.2.1 Visão, Missão e Valores da Marca	7
2.2.2 Liderança da Marca	9
2.2.3 Organização da Marca	10
2.2.4 Identidade e Personalidade da Marca	11
2.2.5 Posicionamento da Marca	13
2.2.6 Estratégia da Marca	14
2.2.7 Conhecimento da Marca	15
2.2.8 Relação da Marca	15
2.2.9 Brand Equity	16
2.2.10 Avaliação da Marca	18
2.3 Natureza da Gestão da Marca	18
2.4 Modelos de Gestão da Marca	20

2.5 Metaverso	24
2.5.1 Conceito e definição.....	24
2.5.2 Avatar.....	28
2.5.3 Mundos Virtuais e Realidades Imersivas	29
2.5.4 Experiência Virtual e Consumo Virtual.....	31
2.5.5 Criação de Valor no Metaverso	34
2.5.6 Gestão da presença da marca no Metaverso.....	35
2.6 Marcas de Moda	41
2.6.1 Natureza da Indústria da Moda.....	41
2.6.2 Gestão de Marcas de Moda.....	42
2.6.3 Comportamento da Geração Y e Z.....	45
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	50
3.1 Justificação da Estratégia do Estudo de Caso	50
3.2 Critérios da Seleção do Caso	51
3.3 Procedimentos do Estudo de Caso.....	51
3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação do Estudo de Caso.....	52
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	54
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
5.1 Descrição do caso	55
5.1.1 Descrição do perfil sociodemográfico dos participantes.....	55
5.1.2 Apresentação e caracterização da marca Fly London.	56
5.1.3 Caraterização da estratégia da Fly London para o Metaverso	57
5.2 Configuração dos dados por questão de investigação	58
6. CONCLUSÃO.....	78
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICES	95
ANEXOS.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI – Inteligência Artificial

AR – Realidade Aumentada

AV - Virtualidade Aumentada

Bit – Binary digit (dígito binário)

CMOs – Chiefs Marketing Officer

CTR – Taxa de cliques

KPIs – Key Performance Indicator

MR - Realidade Mista

NFTs - Non-Fungible Token

PME – Pequena e média empresa

PODs - Pontos de diferença

ROI – Retorno sobre o Investimento

SVWs – Social Virtual Worlds (mundos virtuais sociais)

VR – Realidade Virtual

VW – Virtual World (mundo virtual)

VWs – Virtual Worlds (mundos virtuais)

VWA – Virtual Worlds Avatars (mundos virtuais avatares)

Web – World Wide Web (teia do tamanho do mundo)

3D – Tridimensional

5G – Quinta geração

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A marca é mais do que um produto	5
Figura 2 - Os componentes para a Visão da Marca	7
Figura 3 - Como os valores influenciam o comportamento	8
Figura 4 - Modelo de Construção de Marca baseada na Liderança	10
Figura 5 - Desenvolvimento de Estratégia de Marca	11
Figura 6 - SUB dimensões dos blocos de construção da marca.....	11
Figura 7 - Brand Identity Prism (Kapferer).....	12
Figura 8 - Componentes da Personalidade da Marca (Aaker, 1997)	13
Figura 9 - Processo de Gestão Estratégico da Marca.....	14
Figura 10 - Relacionamentos Orientados para os Valores.....	16
Figura 11 - A História do Metaverso	25
Figura 12 - Classificação do Metaverso	25
Figura 13 - Ilustração da tecnologia do Metaverso	27
Figura 14 - A criação do meio ambiente para a VWs.....	30
Figura 15 - Compras no metaverso	32
Figura 16 - Estrutura Integrativa.....	37
Figura 17 - Os Passos para a Construir a Capacidade para o Metaverso	39
Figura 18 - Post de Instragam Minecraft/Lacoste (Croco Island), 2022	47
Figura 19 - Post de Instragam parceria Lacoste/Minecraft, 2022.....	48
Figura 20 - Armani Beauty vs Fortnite – Armani Code Parfum para homens.	48
Figura 21 - O significado de metaverso.....	58
Figura 22 - Relação consumidor/marca no metaverso.....	65
Figura 23 - Desempenho da marca para o metaverso	68
Figura 24 - Preparar a marca para o metaverso	76
Figura 25 - Quadro teórico para as etapas da gestão da marca no contexto do metaverso para o sector da Indústria da Moda	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito de Marca nas Diferentes Perspetivas	6
Quadro 2 - Princípios Básicos de Branding e Brand Equity	16
Quadro 3 - Gestão e a Mensuração do Brand Equity da Marca	17
Quadro 4 - Mapeamento do Metaverso.....	28
Quadro 5 - Etapas para preparar o negócio para o metaverso.....	36
Quadro 6 - Impacto do metaverso na cadeia de valor para a indústria da moda e do retalho.....	43
Quadro 7 - Perfil sociodemográfico dos participantes (Grupo A)	55
Quadro 8 - Perfil sociodemográfico dos participantes (Grupo B).....	56
Quadro 9 - Citações: Objetivos da empresa para o metaverso	60
Quadro 10 - Citações: O segmento de clientes no metaverso.....	61
Quadro 11 - Geração de engagement, a criação de comunidades e novos fluxos de receita da marca para o metaverso	62
Quadro 12 - Citações: O papel da marca para o metaverso.....	63
Quadro 13 - Citações: Atividades iniciais da marca para o metaverso	66
Quadro 14 – Citações: Criatividade e Experiências da marca para o metaverso	66
Quadro 15 - Citações: Monitorização dos resultados da marca para o metaverso.....	69
Quadro 16 - Citações: Conhecimento do consumidor da marca para o metaverso.....	71
Quadro 17 - Citações: Gestão de recursos e competências da marca para o metaverso	72
Quadro 18 – Citações: Desafios da marca para o metaverso.....	74
Quadro 19 - Citações: Análise dos concorrentes da marca no Metaverso	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos modelos segundo funções, abordagens e variáveis	21
Tabela 2 - Classificação e orientação dos modelos de gestão da marca	22
Tabela 3 - Modelo de Gestão de Marca no contexto da PME.....	23

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Email da investigadora enviado aos entrevistados (colaboradores internos e externos).....	95
Apêndice 2 - Guião das entrevistas para os colaboradores internos da marca	96
Apêndice 3 - Guião das entrevistas para os colaboradores externos da marca	101

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Ecossistema do consumidor e da indústria no metaverso	105
Anexo 2 - O Impacto Global da Aplicação XR Downstream na Indústria.....	105
Anexo 3 - Business Model da Roblox.....	106

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

1.1 Antecedentes da investigação

As abordagens à área de investigação sobre o metaverso e o impacto para a gestão das marcas – sendo um tema emergente, necessitam ser criteriosamente aprofundadas, visando identificar os fatores que deverão ser consideradas para a construção de modelos de gestão de marca eficazes no contexto da indústria da moda.

Constata-se que o sector da indústria da moda tem tido um maior impacto em termos da transformação no posicionamento digital, mas é com o metaverso que se percebe que esta viragem determina alterações de comportamento não só para as marcas, mas também para os consumidores.

1.2 Justificação do tema

Com o surgimento do metaverso a transformar, em grande velocidade, o sector do retalho da moda, determinando novas tendências e novos comportamentos do consumidor, são inúmeras as oportunidades para todos os profissionais que desejam estar atualizados ou com um passo à frente.

Deste modo, com base numa revisão exaustiva da literatura focal e com um especial interesse em dar continuidade à minha investigação sobre as condições necessárias para as marcas adotarem estratégias eficazes para terem uma presença eficaz no metaverso - aprofundando conhecimento no sector do retalho da moda relacionando com o caso da FLY LONDON – a escolha do tema para a dissertação surgiu como um culminar da experiencia de investigação realizada previamente, e com o objetivo de contribuir para a melhoria da ação dos profissionais do setor, de forma a criar valor perceptível e vantagens competitivas para as marcas no metaverso.

Para preencher as lacunas teóricas e empíricas significativas identificadas na literatura, são necessárias contribuições teóricas, conceituais e de natureza qualitativa. A investigação empírica deve ser realizada em áreas de negócio resultantes da transformação e envolvimento com o metaverso, envolvendo gestores das marcas e usuários (Diogo & Veiga, 2022).

1.3 Problema e objetivos de investigação

O comportamento dos consumidores tem vindo a mudar de forma significativa, sendo que as Gerações Y e Z estão a liderar o mercado do setor dos Media e Entretenimento, exigindo experiências mais personalizadas, interativas e imersivas. Verifica-se que os videojogos estão abrir caminho para um futuro cada vez mais digital e personalizado, social e viciante, em que a vida real e digital convergem (Deloitte, 2022).

O interesse pelo metaverso tem vindo a aumentar e as empresas de todas as dimensões já começaram a explorar o metaverso como um universo digital, onde as pessoas se podem encontrar, interagir e fazer negócios, a criatividade é ilimitada e a barreira física deixa de existir. Este domínio digital está a mudar a vida das pessoas e as marcas precisam de prestar uma maior atenção. Por um lado, está-se perante um momento de transformação e de disrupção com tudo aquilo que conhecemos, pelo outro, estão a ser criadas oportunidades para as marcas nos diversos setores do mercado (Wunderman Thompson Intelligence, 2021b). Nesta perspetiva, o retalho segue uma evolução natural alterando os hábitos dos consumidores. Do mercado físico aos espaços digitais, a digitalização na moda encontra-se prestes a dar mais um passo, agora em direção à (i)materialidade das peças. A nova moda é puramente digital e irá invadir a nossa realidade mais cedo do que imaginamos (Silva, 2022).

Se num futuro muito próxima, a vida real será replicada no mundo digital e o consumo, sobretudo por itens digitais, é urgente preparar a gestão das marcas para esta nova realidade. Compreender de que forma, as marcas podem ser competitivas no mercado e gerar valor e, quais as variáveis que devem considerar para se posicionarem no metaverso. Assim, com base numa revisão de literatura profunda e concluindo que nos encontramos numa fase ainda preliminar relativamente ao conceito do metaverso, é importante perceber que este tema ainda carece de novos contributos para a gestão das marcas. Sendo assim, vivemos no momento ideal para dar os primeiros passos no sentido de encontrar respostas para preparar a gestão e as marcas.

Neste sentido, o objetivo geral desta dissertação é dar um contributo para a compreensão sobre a forma como as marcas da indústria da moda estão a procurar afirmar a sua presença no metaverso, tendo em conta a seguinte pergunta de investigação:

- 1) Como e porquê as marcas da indústria da moda estão a gerir a sua presença no metaverso?**

Os objetivos específicos da investigação são as seguintes:

- 1) Realizar uma revisão da literatura académica e profissional sobre o tema, visando obter uma compreensão e caracterização dos conceitos de marca e de metaverso, e as suas implicações, para a gestão da marca;
- 2) Identificar as perceções e práticas de gestão da marca para o metaverso adotadas por empresários/gestores e outros responsáveis da marca, no contexto focal;
- 3) Compreender e analisar as perceções de outros atores do setor da indústria da moda (consultores, académicos e consumidores);
- 4) Identificar as soluções de gestão que empresas do setor da indústria da moda estão a adotar para o metaverso.

Para o estudo de caso, foram definidas as seguintes sete questões de investigação:

- 1) Quais são os objetivos definidos pela empresa para o metaverso?
- 2) Qual o papel que a marca deseja desempenhar no metaverso (criação de experiências, facilitação de interações, etc.)?
- 3) Que atividades iniciais de presença no metaverso estão/serão implementadas?
- 4) Como são monitorizados os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso?
- 5) Como procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso?
- 6) Como faz a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca no metaverso?
- 7) Como e porque integra os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa?

1.4 Metodologia

Para dar resposta aos objetivos da investigação, esta recorreu à metodologia qualitativa, com recurso à técnica da entrevista estruturada, numa abordagem de estratégia indutiva e, de carácter exploratório. Os resultados são descritivos a partir de uma análise temática e de estudo de caso.

Para a definição da amostra, foi considerado os intervenientes da construção e preparação da marca para o metaverso, de uma empresa do sector da indústria da moda gerando assim, contributos para o objetivo principal desta investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A aceleração do desenvolvimento da tecnologia imersiva está a impactar drasticamente o mundo empresarial, dando origem a novos desafios para as marcas e representando um fim de um ciclo da “era do consumidor”. Este impacto obriga a repensar estrategicamente nas propostas de valor centradas no “poder do ser humano como pessoas e não apenas como seres consumidores (*human-centric brands*)” (André & Luiz, 2022, p.32).

De acordo com Kotler et al. (2021), para a Geração Y e Z, a *internet* é encarada como uma parte indispensável das suas vidas e a tecnologia como uma extensão de si mesmos, não havendo fronteiras do mundo físico e digital.

É possível verificar esse impacto com o surgimento do metaverso, sendo de destacar as marcas de moda, que têm vindo a posicionar-se com novos produtos e experiências digitais, potenciando assim, novas oportunidades para as marcas, a reestruturação dos seus modelos de negócio, a reformulação das equipas e, por consequência, a criação de novos fluxos de receita.

Neste contexto, o metaverso representa uma combinação de plataforma, tecnologia ou lugar, com experiências de realidade virtual totalmente imersiva, através de uma versão própria de um avatar, o nosso “eu” digital (Content Engine LLC, 2022).

As oportunidades e os desafios para as marcas são evidentes, necessitando de criar estratégias e formar as suas equipas para uma resposta eficaz para a era da *web 3.0*, tornando-se essencial a compreensão dos mundos digitais (Liffreing, 2021).

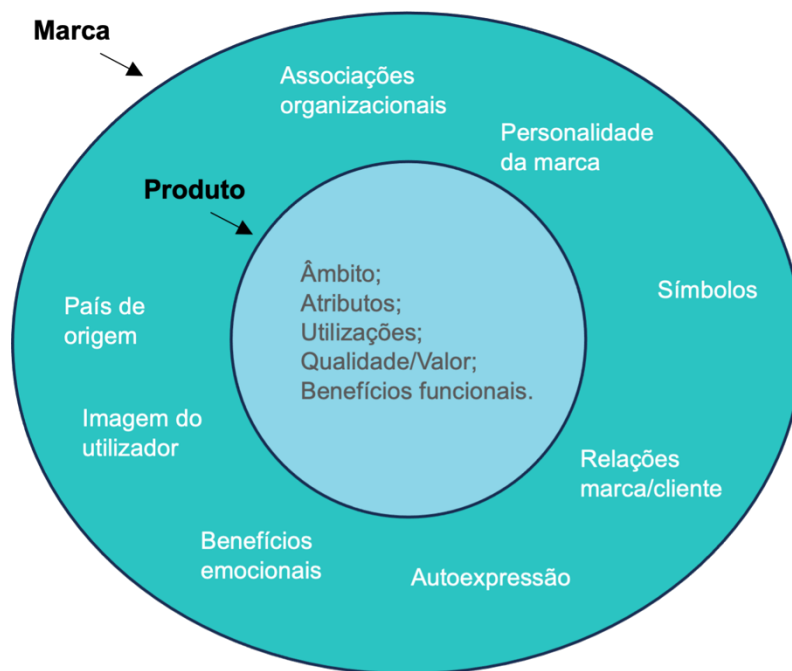
2.1 Natureza e Significado de Marca

Não existe ainda um corpo teórico unificado, sólido e consistente sobre a marca. Contudo, existem várias interpretações e concetualizações da marca na literatura académica e profissional, de consultores e de gestores da marca, assim como, dos consumidores.

A marca existe há séculos como meio de distinguir os bens de um produtor dos outros. (Zimmer & Kapferer, 1994). A definição de marca pode ser compreendida como um ativo que não tem existência física e cujo valor não pode ser determinado exatamente, a menos que se torne num objeto com uma transação comercial específica de venda e aquisição (Seetharaman et al. 2001).

E acordo com a definição de AMA (1960), a marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou uma combinação deles, destinados a identificar bens ou serviços de um vendedor; ou um grupo de vendedores e, diferenciá-los dos concorrentes”. O termo legal para marca é marca registrada. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os itens desse vendedor. Se usado para a empresa como um todo, o termo preferido é nome comercial (Nikolaou, 2010).

Figura 1 - A marca é mais do que um produto



Fonte: Adaptado de Aaker & Joachimsthaler (2000)

Numa interpretação mais ampla, Chernatony (1999), citado por (Vallaster & Chernatony, 2005), descreve a marca como um aglomerado de valores funcionais e emocionais que permite a criação de uma promessa sobre experiências únicas.

Numa outra perspetiva, as marcas são entidades poderosas porque combinam valores funcionais, baseados no desempenho racionalmente mensurados, com valores emocionais (Chernatony, 1999).

Quadro 1 - Conceito de Marca nas Diferentes Perspetivas

Perspetiva de Input	Perspetiva de Output	Perspetiva de Evolução
Instrumento Legal	Imagem	Marca/Imagem da marca enquanto entidade evolutiva
Logótipo/Personalidade	Personalidade	
Organização	Relação	
Identidade	Valor Acrescentado	

Fonte: Selase et al. (2018).

Para Tavares (2016), o conceito de marca tem uma definição mais holística, considerando a marca como uma entidade impregnada de valores funcionais e emocionais, de natureza evolutiva e conexas a uma visão, missão, valores e cultura empresarial. Para o autor, a marca identifica e distingue um produto ou serviço de valor superior, com vista para a obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa, assim como, proporciona um conjunto de experiências e emoções positivas para os consumidores. Quando existe uma plataforma de comunicação integrada que confere um significado, uma identidade e um posicionamento específico à marca gera uma relação mutuamente benéfica. Assim, uma marca é um ativo poderoso para a rentabilidade das organizações.

As marcas são valiosas para todas as partes interessadas. As suas capacidades de gerarem riqueza, resultam da forma como as organizações buscam agregar valor às experiências dos *stakeholders*. As marcas são grupos de valores funcionais e emocionais que permitem que as promessas sejam sobre experiências únicas (Chernatony, 1999).

2.2 A Marca e os seus Componentes

Uma das ferramentas mais poderosas que as organizações possuem é o *branding* e a forma como o utilizam para se diferenciar no mercado, através dos seus produtos e serviços dos concorrentes. A razão para o *branding* ser poderoso consiste no reconhecimento de uma marca por parte do consumidor, transmitindo a este,

informações relativas à identidade, valor e, algumas características exclusivas do produto ou serviço da marca (Selase et al. 2018).

Assim, *branding* consiste na gestão de todos os ativos distintivos de uma identidade de marca – tangíveis ou intangíveis – com o objetivo de construir uma promessa de valor e experiência de marca coerente, diferencial e sustentável ao longo do tempo (Bonilla et al. 2020).

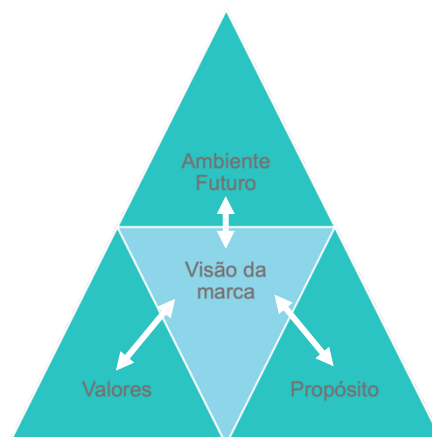
2.2.1 Visão, Missão e Valores da Marca

Davis (2000) e Chernatony (1999), citados por Cruz et al. (2017), referem-se à visão da marca como uma projeção futura - criação de valor, comprometimento e probabilidade real de sucesso – que esta deve realizar, atuando como um indutor de valor para auxiliar a organização a atingir os seus objetivos. Para além disso, uma visão constitui o estado desejado da marca e é composto por elementos intuitivos – considerando as emoções - e analíticos.

A visão da marca consiste em considerar como uma marca pode beneficiar os seus *stakeholders* num horizonte a longo prazo. Trata-se de ser corajoso, colocar um marcador numa linha do tempo sobre um ambiente alterado e, de seguida, motivar a equipa a ficar entusiasmada para promover a mudança (Chernatony, 1999).

A missão de marca deve estar direcionada para os objetivos propostos - que resulta das etapas necessárias da abordagem do planeamento estratégico – para alcançar os resultados projetados (Bonilla et al. 2020).

Figura 2 - Os componentes para a Visão da Marca

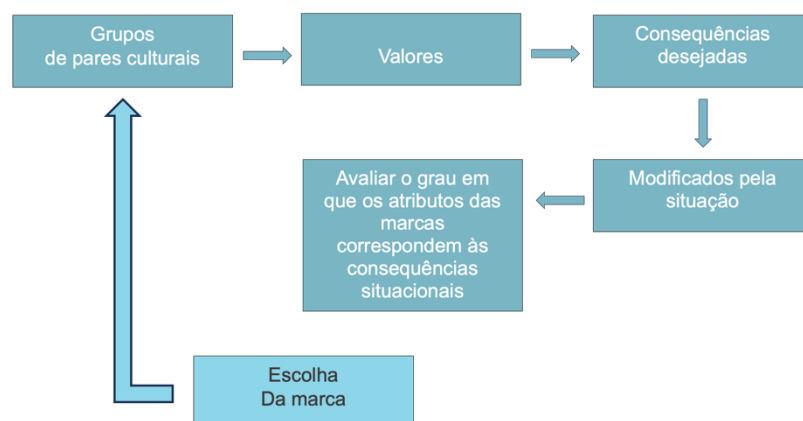


Fonte: Adaptado de Chernatony (2010)

O sistema de identidade da marca, inclui a proposta de valor, que é criada pela identidade da marca. Além dos benefícios funcionais, a proposta de valor pode incluir benefícios emocionais e de autoexpressão. Um benefício emocional, refere-se à capacidade da marca, transmitir ao comprador ou usuário, sentimentos no processo de compra ou na sua experiência com a marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Assim, uma marca é considerada como um conjunto de valores. Uma das principais razões para o interesse nos valores da marca é porque estes influenciam o comportamento (Chernatony, 1999).

Os valores são um conjunto de princípios que se referem ao carácter organizacional e são compartilhados pelos membros que compõem a empresa. Referem-se à base ética e de justiça que se administra dentro da empresa (Cruz et al. 2017).

Figura 3 - Como os valores influenciam o comportamento



Fonte: Adaptado de Chernatony (2010).

Para Chernatony (1999), o sucesso de uma marca depende da harmonia entre os valores definidos pela gestão, a implementação efetiva dos valores pelos funcionários e a valorização desses mesmos valores pelos clientes. O valor agregado é um conceito relativo, que permite aos clientes realizarem uma compra com base na superioridade sobre as marcas concorrentes. Trata-se de reconhecer como *clusters* os benefícios da marca, permitindo que os clientes tenham maiores proveitos em relação a menores sacrifícios – exemplo: dinheiro, tempo, etc. Os valores da marca que apoiam a visão, tendem a uma maior probabilidade de atingirem altos níveis de satisfação do cliente.

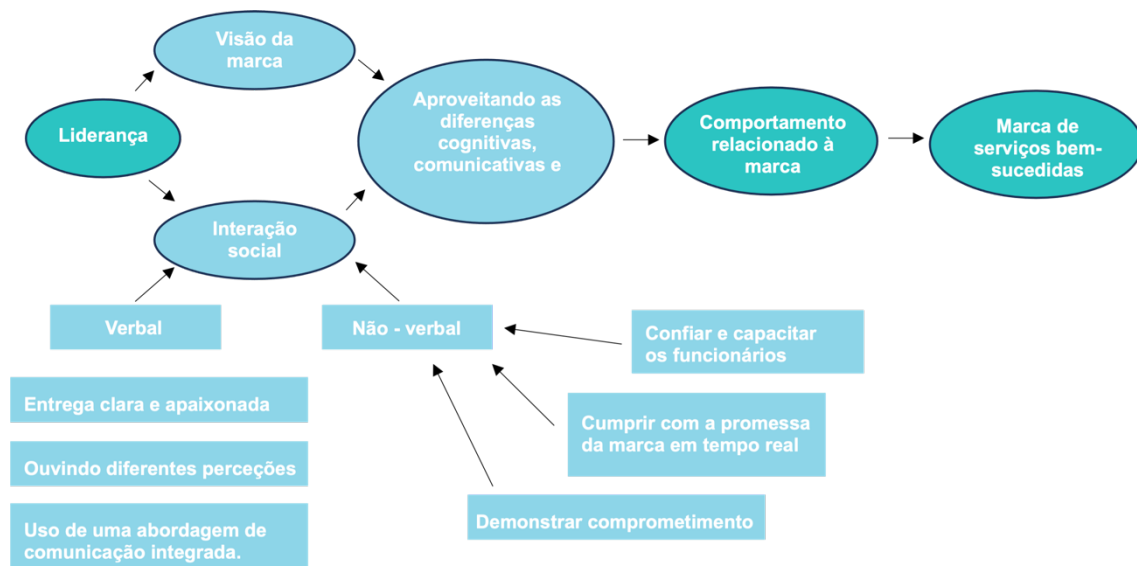
2.2.2 Liderança da Marca

O líder da gestão de marca é estratégico e visionário em vez de tático e reativo. Este assume o controlo estratégico da marca, definindo o que ela deve representar aos olhos do cliente e de outros elementos relevantes, comunicando essa identidade de forma sistemática, eficiente e eficaz. Para preencher esse papel, o gestor de marca deve estar envolvido na criação estratégica da empresa, bem como na sua implementação. A estratégia da marca deve ser influenciada pela estratégia empresarial e, deve refletir a mesma visão estratégica e cultura empresarial (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Para construir marcas fortes é necessário um modelo de liderança de marca. Há quatro desafios que a liderança da marca precisa de enfrentar: o primeiro é a criação de uma organização de construção de marca. O segundo é o desenvolvimento de uma arquitetura de marca abrangente que forneça uma direção estratégica. O terceiro é desenvolver uma estratégia de marca para as marcas-chave que inclua uma identidade de marca motivadora, bem como, uma posição de diferenciação para os clientes. A quarta é desenvolver ações eficientes e eficazes de construção da marca, juntamente com um sistema para acompanhar os resultados (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

A Liderança influencia o processo de construção da marca. Os líderes incentivam o comportamento dos funcionários de apoio à marca, fornecendo uma visão clara de marca e facilitando a interação social. Essas ações e comportamentos criam uma estrutura através da qual, as diferenças cognitivas, afetivas e comunicativas resultantes de diferentes origens culturais são equilibradas e sintetizadas (Vallaster & Chernatony, 2005).

Figura 4 - Modelo de Construção de Marca baseada na Liderança



Fonte: Adaptado de Vallaster & Chernatony (2005).

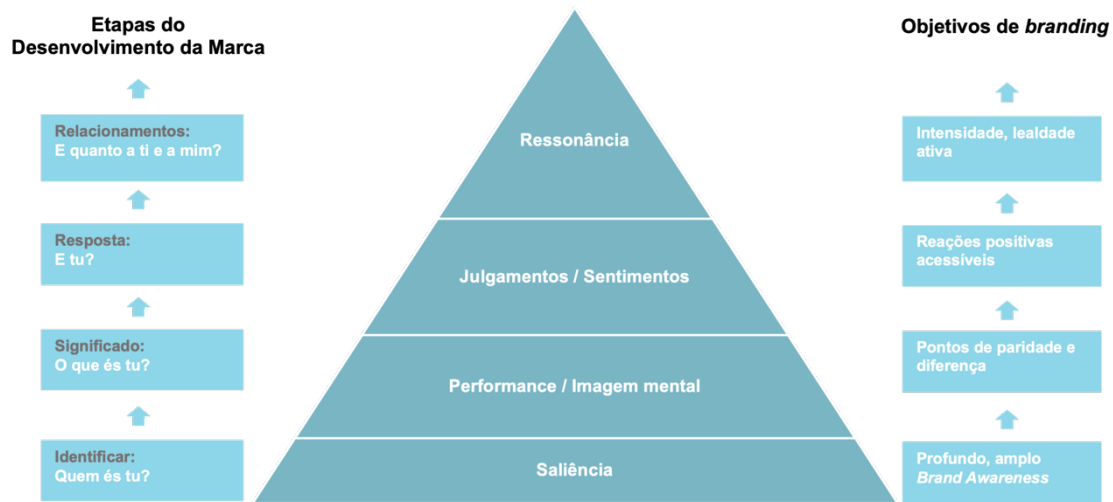
2.2.3 Organização da Marca

A organização da marca, envolve decisões relativas à liderança, ao design da estrutura organizacional e gestão da marca através de processos integrados (Liu & Chang, 2022).

Burmam et al. (2017), considera para a construção de uma marca, uma sequência de etapas cada uma das quais, depende da realização bem-sucedida dos objetivos. As etapas são as seguintes:

- Garantir a identificação da marca com os clientes e, uma associação da marca na mente dos clientes, com uma classe de produto específica, benefício do produto ou necessidade do cliente;
- Estabelecer, firmemente, a totalidade do significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente, uma série de associações de marca tangíveis e intangíveis.
- Obter as respostas adequadas do cliente à marca.
- Converter as respostas da marca para criar ressonância da marca e, uma relação de lealdade ativa e intensa, entre os clientes e a marca.

Figura 5 - Desenvolvimento de Estratégia de Marca



Fonte: Adaptado de Burmann et al. (2017).

Figura 6 - SUB dimensões dos blocos de construção da marca



Fonte: Adaptado de Burmann et al. (2017).

2.2.4 Identidade e Personalidade da Marca

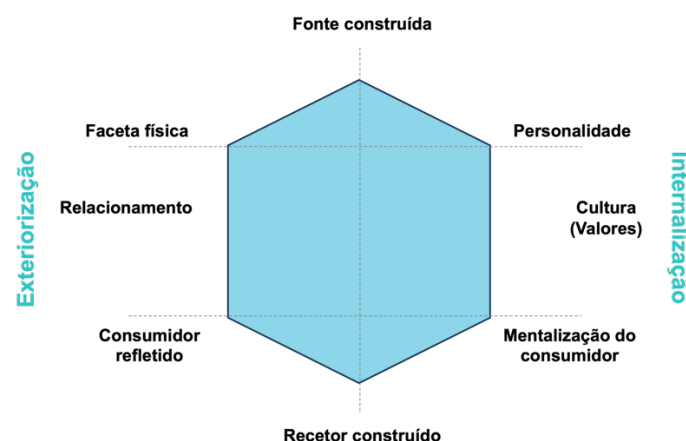
Cada marca gerida ativamente precisa de uma identidade de marca – uma visão de como essa marca deve ser percebida pelo seu público-alvo. A identidade da marca é o coração do modelo de liderança da marca, porque é o veículo que guia e inspira o plano de construção da marca. Se a identidade da marca for confusa ou ambígua, há poucas hipóteses de uma construção de marca eficaz (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

A identidade da marca tem como objetivo transmitir as características distintas da organização para um público-alvo, podendo ser considerada um elemento diferenciador e imutável, se desenvolver uma promessa relevante para os *stakeholders*, possibilitando o relacionamento marca-cliente pois, reflete a estratégia do negócio e agrega valor aos seus produtos, serviços e organização (Cruz et al. 2017).

Uma marca forte deve ter uma identidade de marca rica e clara – um conjunto de associações que o gestor de marca procura criar ou manter. Em contraste com a personalidade de marca que são as associações atuais da marca. Num sentido fundamental, a identidade da marca representa aquilo que a organização quer que a marca represente (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

A personalidade da marca é um conjunto de conexões à marca, inferindo uma garantia aos clientes. Incorpora um carácter central e alargado. A personalidade da marca central é a personificação focal e eterna da marca que permanece consistente à medida que se move para novos mercados e com novos produtos. O carácter central centra-se, de uma forma abrangente, em torno das propriedades do produto (benefício, perfil do cliente, clima da loja e execução do produto) e, o carácter estendido é o tecido em torno dos componentes da personalidade da marca, compostos em sinergias duráveis e significativos que fornecem uma superfície e culminação da marca, destaques na identidade da marca, relacionamento e imagem sólida (Selase et al. 2018).

Figura 7 – Prisma da Identidade da Marca (Kapferer)

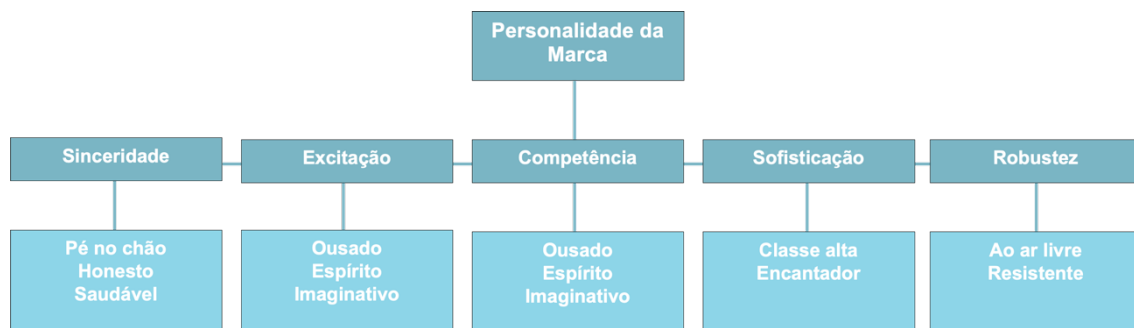


Fonte: Adaptado de Cruz et al. (2017).

Em suma, para os autores Aaker & Joachimsthaler (2000), a personalidade da marca pode ajudar a proporcionar a diferenciação necessária mesmo num mercado de

paridade, proporcionando assim, equidade real de várias formas. Uma personalidade de marca pode tornar a marca interessante e memorável. Uma marca sem personalidade tem uma maior dificuldade em conquistar consciência e desenvolver uma relação com os clientes. A identidade da marca, geralmente tem duas a quatro dimensões que sintetiza, de uma forma compacta, a visão da marca. É importante estabelecer mais o foco na criação da essência da marca – direcionar o pensamento para a captura da alma da marca. A essência da marca, pode ser vista como a “cola” que mantém unidos os elementos centrais da identidade ou, como o eixo de ligação a todos os elementos centrais da identidade.

Figura 8 - Componentes da Personalidade da Marca



Fonte: Adaptado de Chernatony (1999).

2.2.5 Posicionamento da Marca

Os gestores de marca adotam uma perspectiva de interpretação da marca através do posicionamento, para garantirem que os clientes associem instantaneamente a marca a um benefício funcional específico. O bom posicionamento sucede quando a marca é ancorada a uma categoria para que o consumidor tenha um ponto de referência (Chernatony, 1999).

O posicionamento requer a definição do conhecimento de marca desejada ou idealizada e, o estabelecimento de pontos de paridade e pontos de diferença para estabelecer a identidade e imagem de marca corretas. Pontos de diferença (PODs) únicos e significativos, fornecem uma vantagem competitiva e, a razão pela qual, os consumidores devem comprar a marca (Zimmer & Kapferer 1994).

Keller & Swaminathan (2020), citado por Liu & Chang (2022), destacam que o posicionamento de marca empresarial é um processo no qual uma empresa ou

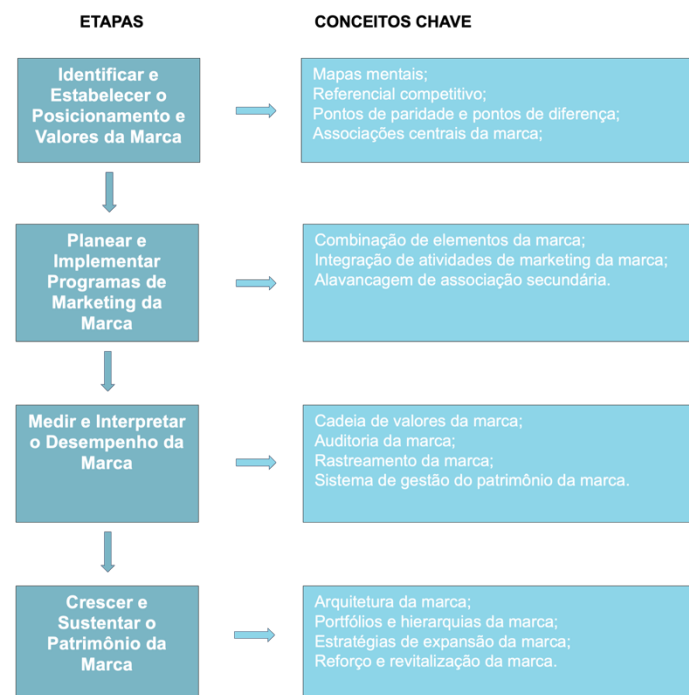
organização fornece a sua filosofia de negócios e conotação aos consumidores. O posicionamento da marca está no centro de uma estratégia de marketing. A empresa transforma as características do produto numa marca e, as atividades de marketing, relacionadas com a empresa, devem estar de acordo com a conotação e vantagens dos produtos, oferecendo aos consumidores a sensação de conhecimento no mercado-alvo e, uma marca bem posicionada com uma vantagem competitiva central.

2.2.6 Estratégia da Marca

A gestão estratégica da marca envolve o *design* e a implementação de programas e atividades de marketing, para construir, mensurar e gerir o valor da marca. Zimmer & Kapferer (1994), propõe para o processo de gestão estratégico da marca quatro etapas principais:

- Identificação e desenvolvimento de planos de marca;
- *Design* e implementação de programas de marketing de marca;
- Mensuração e interpretação do desempenho da marca;
- Crescer e sustentar o valor da marca.

Figura 9 - Processo de Gestão Estratégico da Marca



Fonte: Adaptado de Zimmer & Kapferer (1994).

A chave para o sucesso assenta num profundo entendimento e análise da indústria e, a evolução da produtividade requer o conhecimento pessoal para transformar e aumentar o desempenho organizacional. A estratégia de marca precisa expandir o vínculo organizacional. Assim, as empresas devem fortalecer as funções relacionadas com a gestão, áreas operacionais e, a integração dos recursos da marca (Liu & Chang 2022).

Para Tavares (2016), a estratégia da marca contempla a proposta de valor da marca, devendo esta ser única, distintiva e associada a benefícios relevantes para o consumidor, a identidade e a personalidade da marca, o conjunto de associações relacionados com a marca, os elementos gráficos da marca, o posicionamento da marca e os mercados de atuação.

2.2.7 Conhecimento da Marca

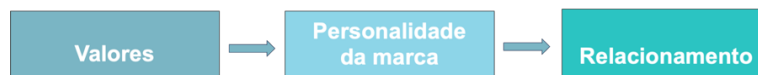
De acordo com os autores Aaker & Joachimsthaler (2000), as associações de marca são gatilhos mentais de informação ligados à memória transmitindo um significado da marca para os consumidores. A favorabilidade, força e singularidade das associações que distinguem o conhecimento da marca, desempenham um papel determinante na diferenciação do tipo de resposta - formando o valor da marca – especialmente, em configurações de decisão com alto envolvimento. Em suma, o conhecimento de marca afeta a tomada de decisão do consumidor, porque influencia e forma associações fortes da imagem da marca. Uma condição necessária para a criação de uma imagem de marca forte e memorável é a facilidade com que os vários tipos de informação e da sua natureza, sejam facilmente compreendidos e anexados à memória.

2.2.8 Relação da Marca

A interpretação de uma marca como um relacionamento emerge na extensão lógica da ideia de personalidade de uma marca: se as marcas podem ser personificadas logo os clientes podem ter relacionamentos com estas referência (Chernatony, 1999).

Os relacionamentos têm um grande impacto na saúde das marcas, sejam elas marcas de produto ou marcas corporativas. O grande desafio que a equipa de gestão da marca enfrenta assenta na tradução dos valores e a personalidade da marca em relacionamentos adequados (Chernatony, 1999).

Figura 10 - Relacionamentos Orientados para os Valores



Fonte: Adaptado de Chernatony (1999).

Para Chernatony (1999), um relacionamento é uma conexão ou afinidade entre duas partes, caracterizada por:

- Intercambio recíproco entre parceiros ativos e interdependentes;
- Comportamento intencional que fornece significado aos participantes;
- Assumir uma variedade de formas que fornecem uma série de benefícios para os participantes;
- Evolução e mudança, ao longo das interações, também como resultado das mudanças ambientais.

Na perspectiva entre consumidor e a marca, o relacionamento refere-se a um tipo específico de interação. A faceta do relacionamento determina a forma de atuação das marcas, a entrega dos serviços e a natureza dos relacionamentos com os consumidores (Ilanenko et al., 2020).

2.2.9 Brand Equity

Fundamentalmente, o *branding* confere a produtos e serviços o poder do *brand equity*. Apesar da existência de visões diferentes, a maioria dos profissionais concorda que o *brand equity* consiste nos efeitos e dos atributos à marca impulsionados pelas estratégias de marketing, gerando o valor de marca (Burmann et al. 2017).

Quadro 2 - Princípios Básicos de Branding e Brand Equity

As diferenças nos resultados surgem do “valor agregado”, conferindo ao produto o resultado da atividade anterior de marketing para a marca.

Esse valor pode ser criado para uma marca de muitas maneiras diferentes.

O valor da marca fornece um denominador comum para interpretar as estratégias de marketing e avaliar o valor de uma marca.

Existem muitas maneiras diferentes pelas quais, o valor de uma marca pode ser manifestado ou explorado, para beneficiar a empresa (maiores receitas ou menores custos ou, ambos).

Fonte: Adaptado de Burmann et al. (2017).

O *Brand Equity* é um ativo estratégico que pode ser a base da vantagem competitiva e da rentabilidade a longo prazo, por conseguinte, precisa de ser monitorizado de perto pela gestão de topo de uma organização. O objetivo da liderança de marca é criar marcas fortes. O *Brand Equity* é definido como os ativos (ou passivos) da marca, vinculados ao nome e ao símbolo de uma marca que adicionam (ou subtraem) ao produto ou serviço. Esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: conhecimento de marca, qualidade percebida, associações à marca e fidelidade à marca (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Quadro 3 - Gestão e a Mensuração do Brand Equity da Marca

Conhecimento da marca	É um bem frequentemente subvalorizado, no entanto, o conhecimento de marca tem demonstrado afetar as percepções e o gosto individual. As pessoas gostam do que é familiar e estão preparadas para atribuir todo o tipo de percepções positivas de atitudes aos itens que lhe são familiares.
Qualidade percebida	É um tipo especial de associações, em parte porque influencia as associações de marcas em muitos contextos e, em parte, porque se demonstrou empiricamente que afeta a rentabilidade (medida tanto pelo ROI como pelo retorno das ações).
Associações de marca	Abrange tudo o que se relaciona com o cliente da marca. Pode incluir imagens do utilizador, atributos do produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos. Grande parte da gestão da marca envolve determinar quais as associações a desenvolver e, depois, criar programas que façam a ligação às associações à marca.

Lealdade à marca

Está no centro do valor de qualquer marca. O conceito é reforçar a dimensão e intensidade de cada segmento de fidelidade. Uma marca com uma base de clientes pequena, mas intensamente leal pode ter uma equidade significativa.

Fonte: Adaptado de Aaker & Joachimsthaler (2000).

2.2.10 Avaliação da Marca

As marcas são entidades complexas e não podem ser mensuradas apenas por um parâmetro, mas quando apresentam elevados níveis de *Brand Equity* são consideradas ativos poderosos que permite garantir longevidade e lucratividade às organizações empresariais. A avaliação da marca permite obter a compreensão sobre o desempenho interno e externo da marca, medir o capital de marca e ajudar a manter o foco organizacional internamente e externamente.

Após o lançamento de uma marca ou a implementação de alterações de uma marca existente, a sua aceitabilidade é visível no tipo de resposta que é dada ao longo do tempo por clientes e outras partes interessadas. Assim, a equipa de gestão de marca, consegue identificar o conjunto de variáveis a avaliar, ficando numa posição mais forte para monitorizar a marca, comparando os resultados com os objetivos originalmente especificados (Chernatony, 2010).

2.3 Natureza da Gestão da Marca

O processo de gestão de marca tem vindo a sofrer várias transformações, as organizações estão a adotar uma abordagem de fora para dentro, desenvolvendo e gerindo com sucesso as suas marcas (Leijerholt et al. 2019).

A gestão de marca envolve uma gestão de promessas. Frequentemente, expectativas de experiência excessivamente otimistas são levantadas sobre as marcas por meio de comunicações. No entanto, por vários motivos, uma pessoa com formação insuficiente não atende a essas expectativas da marca gerando insatisfação. A experiência deve ser entregue de uma forma exclusiva, associada à marca e que, seja considerada autêntica. Os clientes tornam-se mais impudentes quando consideram as marcas inautênticas e com pouco valor, não conseguindo diferenciar as suas exigências da marca (Chernatony, 1999).

Gilmore e Pine (2007), citado por Chernatony (1999), desenvolveram um modelo que pode auxiliar os gestores a desenvolverem marcas mais autênticas, sugerindo:

- Autenticidade natural, isto é, há algo na marca que não é artificial ou sintético;
- Autenticidade original, ou seja, ser o primeiro para que com o tempo, seja percebido como imitação;
- Autenticidade excecional, acontece quando promessa da marca é extremamente bem executada;
- Autenticidade referencial, surge quando a marca se refere a algum contexto inspirador.
- Autenticidade transformacional, explica quando a marca motiva as pessoas para caminhos melhores.

Tradicionalmente, a gestão da marca concentra-se extremamente, na busca da compreensão do comportamento do cliente, a partir da qual, mistura os valores funcionais e emocionais para conceber uma melhoria no seu estilo e vida. No entanto, com o crescimento do setor de serviços, a mudança para a economia da experiência e a maior interação por meio da Internet, oferece aos clientes pistas poderosas sobre os valores das marcas. Assim, é necessária uma perspectiva mais equilibrada na gestão da marca, gerindo a marca internamente, ou seja, o papel dos colaboradores da empresa e, externamente, combinando com as necessidades dos clientes (Chernatony, 1999).

O planeamento da marca é uma atividade importante, demorada e minuciosa e que, envolve toda a empresa, resultando num consenso bem fundamentado sobre os recursos que podem ser melhor empregues para sustentar a vantagem diferencial da marca (Chernatony & McDonald, 2003).

A gestão da marca envolve, ainda a adoção de um programa que una as capacidades e o entusiasmo das equipas da organização, com as expectativas do cliente. A gestão eficaz da marca consiste em aproveitar os valores e as competências da organização de forma a que um processo unificado proporcione uma experiência autêntica e bem-recebida (Chernatony, 1999).

Assim, a gestão da marca deve ser encarada em duas perspetivas:

- Gestão interna da marca: mecanismos e atividades implementados internamente com o objetivo de projetar, desenvolver e comunicar a marca no mercado;

- Gestão externa da marca: estratégias de relacionamento com o mercado visando a construção de conhecimento de marca e, a criação de associações positivas na mente dos consumidores.

Percebendo que a gestão interna da marca é complexa e engloba várias dimensões, exigindo uma compreensão por parte das equipas sobre os valores da marca e as suas expectativas do que é necessário para apoiar a marca e o seu comportamento, por outro lado, a gestão externa da marca, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), citado por Leijerholt et al. (2019), envolve processos que buscam desenvolver uma estratégia para criar e manter a imagem da marca, definir os objetivos da marca, avaliar e alocar os recursos adequados para a gestão da marca. A implementação de processos de gestão estratégica da marca também ressalta a importância atribuída à criação e manutenção do *Brand Equity* ou valor da marca.

Tavares (2016), apresenta as variáveis que a gestão de marca deve considerar e que são fundamentais para uma estratégia mais equilibrada e eficaz:

- Capacidade Interna da organização em recursos financeiros, humanos e intelectuais;
- Necessidades, expectativas e características do mercado que se pretende servir;
- Capacidade interna para a construção da plataforma da marca com vista a criar e influenciar as perceções dos consumidores;
- Capacidade de gestão dos lucros e do investimento necessário para garantir relações rentáveis com o mercado.

2.4 Modelos de Gestão da Marca

A literacia académica e de profissionais, coleta diversas propostas de modelos de gestão de marca, permitindo avaliar, analisar e detetar variáveis comuns nos diferentes modelos e, classificá-los para uma sistematização. Com base em Limonta Más et al. (2020), é apresentado na tabela 1, a sistematização de treze modelos de gestão da marca:

Tabela 1 - Classificação dos modelos segundo funções, abordagens e variáveis

Modelos	Funções	Foco	Variáveis principais
Modelo de Hatch y Schultz (1997)	Construção de marca	Estratégico e tático	Identidade e imagem, visão e liderança organizacional.
Modelo de Urde (1999)	Construção de marca	Estratégico	Comunicação, personalidade, qualidade, lealdade, consciência e associações.
Modelo de Aaker y Joachimsthaler (2006)	Construção de marca	Estratégico e tático	Estrutura organizacional, arquitetura de marca, identidade de marca, programa de construção de marca.
Modelo de Chernatony (2001)	Construção de marca	Estratégico	Futuro previsto, propósito e valores.
Modelo de Davis (2002)	Construção e mensuração da marca	Estratégico e tático	Visão e imagem de marca, estratégia de gestão de ativos e cultura organizacional.
Modelo de Knox y Bickerton (2003)	Construção e mensuração da marca	Estratégico e tático	Contexto, construção, confirmação, consistência, continuidade e condicionamento da marca.
Modelo de Logman (2004)	Construção de marca	Estratégico e tático	Financeira, clientes, processo e aprendizagem.
Modelo de Ghodeswar (2008)	Construção e mensuração da marca	Estratégico e tático	Posicionamento da marca, comunicação da mensagem, desempenho da marca, exploração do <i>Brand Equity</i> .
Modelo de Keller (2008)	Construção e mensuração da marca	Estratégico e tático	Identificação e estabelecimento do posicionamento e valores da marca, planeamento e implementação de programas de marketing de marca, mensuração e interpretação do desempenho da

			marca, crescimento e conservação do valor do capital da marca.
Modelo de Kapferer (2008)	Construção de marca	Estratégico e tático	Físico, relacionamento, reflexão, personalidade, cultura e autoimagem.
Modelo de Capriotti (2009)	Construção de marca	Estratégico e tático	Análise estratégico da situação, definição e comunicação do perfil da identidade.
Modelo de Liopis (2011)	Construção de marca	Estratégico e tático	Análise, visão de marca, identidade de marca, proposta de valor, posicionamento de marca e atuação.
Modelo de Brand Management (2011)	Construção de marca	Estratégico, tático e emocional	Análise da marca e gestão de risco, diferenciação e relevância, vínculo emocional e participativo.

Fonte: Adaptado de Limonta Más et al. (2020).

Para uma compreensão mais profunda, é apresentada a classificação dos modelos de gestão da marca em duas perspectivas – orientada para a empresa e para o cliente.

Tabela 2 - Classificação e orientação dos modelos de gestão da marca

Autores	Modelo	Orientação
Kapferer (1992)	Prisma da Identidade da marca	Para a empresa
Upshaw (1995)	Modelo da Identidade da Marca	Para a empresa
Mosmans (1995)	Modelo de Vitória da Marca	Para a empresa
Macrae (1996)	Abordagem da Carta da Marca	Para a empresa
Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998)	Modelo de Duplo Vórtice	Para a empresa
Chernatony (1999)	Modelo de Gestão do Intervalo Identidade da Marca-Reputação da Marca	Para a empresa

Urde (1999)	Modelo Hexagonal da Marca	Para a empresa
Davis (2000)	Modelo de Gestão do Ativo de Marca	Para a empresa
Chernatony (2001)	Modelo de Construção e Sustentação da Marca	Para a empresa
Keller (1993;1998)	Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente	Para o cliente
Young & Rubicam (1994)	Modelo <i>Brand Asset Valuator</i>	Para o cliente
Aaker (1996); Aaker e Joachimsthaler (2000)	Modelo de Planeamento da Identidade da Marca	Para o cliente
Dyson et al (1999)	Modelo Piramidal <i>BrandDynamics</i>	Para o cliente
Na et al (1999)	Modelo do Poder da Marca	Para o cliente
Keller (2000;2003)	Modelo do Capital de Marca Baseado no Cliente	Para o cliente

Fonte: Adaptado de Tavares (2004).

Aplicado ao contexto das PME, Tavares (2016), propõe um modelo de gestão da marca constituído por cinco fases:

Tabela 3 - Modelo de Gestão de Marca no contexto da PME

Pré-Requisitos (Moderadores)	Liderança	Cultura	Gestão da Marca	= Desempenho da marca
Limitações de recursos; Fase do ciclo de valor da empresa; Ambiente e normas da Indústria.	Caraterísticas do proprietário-gestor; Localização do controlo; Poder de decisão; Aprendizagem experiencial.	Orientação empreendedora para a marca.	Preparação para a marca; Adaptação dos processos de gestão da marca; Centralidade da marca.	

Fonte: Adaptado de Tavares (2016).

Para Tavares (2016), a construção de uma marca no contexto da PME está sujeita a fortes influências pela disponibilidade dos recursos, pela fase de vida da empresa, normas da indústria e outras variáveis do ambiente externo. A liderança, normalmente é desempenhada pelo empresário-gestor estando diretamente influenciada pelas suas características e conhecimentos, tendo impacto na orientação da organização para a marca e no processo concreto de gestão, impactando a performance da marca.

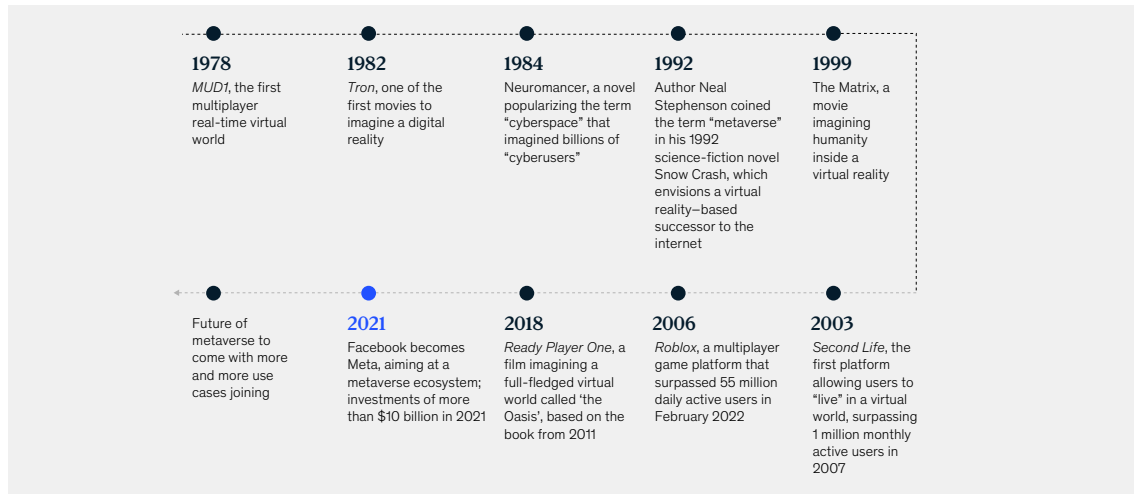
2.5 Metaverso

2.5.1 Conceito e definição

O ciberespaço continuou a evoluir desde a popularização da Internet da década de 1990. A criação de vários ambientes virtuais mediados por um computador, incluindo redes sociais, videoconferência, mundos virtuais em 3D e as aplicações de realidade aumentada, embora não perpétuos e desconectados, proporcionaram vários graus de transformação digital. Para facilitar ainda mais essa transformação digital, surge o termo metaverso – a combinação do prefixo “meta” que significa transcender e da palavra “universo” que representa o mundo virtual e que, se correlaciona com o mundo físico. Centra-se na visão de uma Internet imersiva como um reino gigante, unificado, persistente e compartilhado (Lee et al. 2021a).

Foi descrito pela primeira vez no romance “*Snow Crash*” do autor Neal Stephenson, publicado em 1992, tornando-se um conceito usado para descrever o 3D (tridimensional) e VWs (*virtual worlds*), nos quais as pessoas interagem umas com as outras sem as fronteiras do mundo real. (Narin, 2021). No romance, Stephenson define o metaverso como um ambiente virtual massivo paralelo ao mundo físico, no qual os usuários interagem por meio de avatares (Lee et al. 2021b).

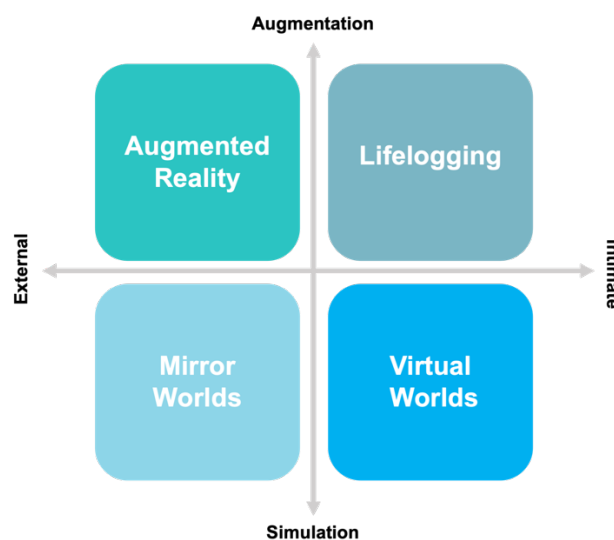
Figura 11 - A História do Metaverso



Fonte: McKinsey & Company (2022).

Até à data, o metaverso como um universo gerado a partir do computador tem sido descrito e definido através de vários conceitos (ex. como registo de vida, espaço coletivo na virtualidade, Internet incorporada/Internet espacial, um mundo de espelho, um omniverso, um lugar de simulação e colaboração), propondo uma nova forma de se relacionar e compreender a vida através da tecnologia (Diogo & Veiga, 2022).

Figura 12 - Classificação do Metaverso



Fonte: Adaptado de Smart et al. (2007).

A figura 12 representa o conjunto de critérios que influenciam a forma como o metaverso se desdobra: o espectro das tecnologias e aplicações – colocam novos sistemas de controlo e informação sobre a nossa perceção do ambiente físico. Estes vão desde o aumento à simulação – refere-se a tecnologias que modelam a realidade (ou realidades paralelas), oferecendo ambientes totalmente novos. E, por fim, o espectro que vai desde o íntimo (orientado para a identidade) ao externo (orientado para o mundo) (Smart et al. 2007).

O atual metaverso é baseado nos valores sociais da Geração Z, onde o alter ego *online* não é diferente do *offline*, coexistindo uma relação do mundo virtual com base na vida quotidiana real (Park & Kim, 2022).

Deste modo, as marcas precisam de prestar atenção à forma como o metaverso está a ter um impacto significativo na mudança da vida das pessoas e como está a redefinir a relação consumidor/marca (Thompson, 2021a), tornando-se essencial para as marcas entenderem como vão navegar no mundo digital (Liffreing, 2021).

O termo metaverso tem sido referido há décadas, mas hoje continua a ser difícil de o definir. No entanto, é real, potencialmente revolucionário e tem as premissas para gerar oportunidades significativas (McKinsey & Company, 2022).

A Wunderman Thompson Intelligence (2022) define o metaverso como uma extensão das nossas vidas aprimoradas pela tecnologia. Atualmente, já existe uma série de mundos e experiências virtuais distintas. Prevê-se, que no futuro, o metaverso se expandirá para um mundo interconectado e ilimitado, onde as vidas digitais e físicas convergem totalmente.

Ryan Mullins, CEO e fundador da Aglet, relaciona o metaverso como uma nova dimensão virtual, situando-se no topo da realidade física, sendo a próxima fase da Internet para o consumidor (Demers, E. 2022).

Assim, para a Chowdhury, R. (2023), o metaverso incorpora a realidade virtual com a realidade aumentada em tempo real e atua como um interface entre o mundo real e o virtual.

As estáticas mostram que, atualmente, 33% do dia de cada indivíduo é vivido no formato *online*, significando que um terço da vida é dedicado ao “eu” digital e, por tanto, o metaverso é a evolução natural desse processo, onde o nosso “eu” digital será tão importante quanto o nosso “eu” físico, originando uma revolução no senso de identidade (Content Engine LLC, 2022).

Num estudo, sobre as perspetivas da nova tecnologia, realizado por Thammy Marcato, responsável pela inovação e transformação da KPMG, concluiu que em 2023 as pessoas passarão 60% do seu tempo no mundo real e, 40% no metaverso. Em 2042 esse número é extrapolado para 20% e 80%. Deste modo, o metaverso conduzirá a impactos culturais, económicos e tecnológicos na passagem de ativos físicos para mundos totalmente digitais (Mahmeister. A., 2022).

Figura 13 - Ilustração da tecnologia do Metaverso



Fonte: Aburbeian et al. (2022).

Em suma, o metaverso é um termo abrangente e que se relaciona com todo o mundo digital e virtual. É a convergência da realidade física, aumentada e virtual num espaço *online* compartilhado. Ao contrário dos jogos, o ambiente virtual do metaverso não é fixo, podendo ser modelado e alterado por alguns ou todos os usuários que o habitam.

O avatar de cada usuário pode retratar a personalidade do seu proprietário. Permitindo que as mudanças, a longo prazo, no ambiente do metaverso, sejam mantidas em perpetuidade (Mozumder et al. 2022).

Quadro 4 - Mapeamento do Metaverso

Persistente	Um lugar perpétuo e de existência continua (online e offline).
Reativo	As pessoas que habitam o ambiente virtual, responderão e reagirão às ações dos usuários em tempo real.
Interoperável	Sem vínculo a nenhuma plataforma – experiências, posses e identidades, viajam inalteradas em todas as plataformas.
Criativo	Um catalisador de criatividade e inspiração, onde as pessoas se envolvem ativamente com o conteúdo, em vez de consumi-lo passivamente.
Social	Um lugar para a socialização – conhecer novas pessoas, fortalecer relacionamentos existentes e criação de novas comunidades.
Ilimitado	Não há limite para o número de usuários, experiências ou mundos.
Diário	Correlacionado com todas as atividades e compromissos diários.
Descentralizado	A Propriedade é distribuída.
Usuário definido	Pertence e é moldado pelas pessoas que vivem, se conectam, criam e participam nele.

Fonte: Adaptado de Thompson (2021).

2.5.2 Avatar

No metaverso, todos os usuários possuem o seu respetivo avatar, em analogia ao “eu” físico do usuário, para experienciar uma vida alternativa no mundo virtual – uma metáfora do mundo real do usuário (Lee et al. 2021b).

Um avatar partiu do conceito de um ser utópico (por exemplo, Deus) e que se transformou na forma do ser humano. Este projeta a aparência externa e reflete o ego (Park & Kim, 2022).

A palavra avatar deriva da palavra sânscrita Avatara, que significa “descida” e, geralmente, implica uma descida deliberada aos reinos mortais para propósitos especiais. São representações gráficas de personagens – pessoas – e antropomórficas tridimensionais de pessoas, incluindo comportamentos e parafernália relacionados no mundo, para fins de interação nos mundos virtuais – *Virtual World Avatars* (VWA) (Spence, 2010).

Nas últimas duas décadas, a tecnologia facilitou a comunicação entre o consumidor e marca. O avatar é uma forma de construir relações com a marca no ambiente digital.

Esta interação, torna-se cada vez mais esperada pelo consumidor, deste modo, compreender como satisfazer essas exigências em grande escala, através de avatares, torna-se valioso para as marcas (Foster et al. 2022).

Os usuários estão no centro do metaverso e, a precisão do seu avatar irá afetar a qualidade da sua experiência e a dos outros participantes (Mozumder et al. 2022).

Para a NASDAQ OMX Corporate Solutions (2022), as marcas da indústria da moda estão a desempenhar um papel crucial na formação do metaverso. Os avatares são o elemento central da identidade virtual do usuário no metaverso descrevendo assim, a razão pela qual a autoexpressão digital é cada mais relevante.

Em suma, o Avatar é o sujeito no metaverso e tem um significado semelhante ao gêmeo digital e ao “eu” digital no mundo virtual. Os gêmeos digitais são usados para criar agentes semelhantes a objetos reais no mundo virtual e, prever resultados com antecedência por meio de simulações de situações que podem ocorrer na vida real. Conceptualmente, o gêmeo digital é diferente, na medida em que interpreta objetivamente o “eu” real, enquanto o “eu” digital o interpreta subjetivamente (Park & Kim, 2022).

2.5.3 Mundos Virtuais e Realidades Imersivas

Os mundos virtuais (VWs) são ambiente tridimensionais (3D) nos quais, os usuários têm objetivos a atingir – apelidados de VWs (orientados para o jogo, por exemplo, o *World of Warcraft*) – ou, são livres e sem nenhum objetivo específico imposto pelo VW – “forma livre” ou VWs “sociais” (SVWs), como no *Second Life* (Hassouneh & Brengman, 2014).

A entrada de muitas empresas do mundo real, atraídas pelas potencialidades dos Mundos Virtuais (VWs), são um sinal para a descoberta de novos modelos de negócio baseados na web (Cagnina & Poian, 2011).

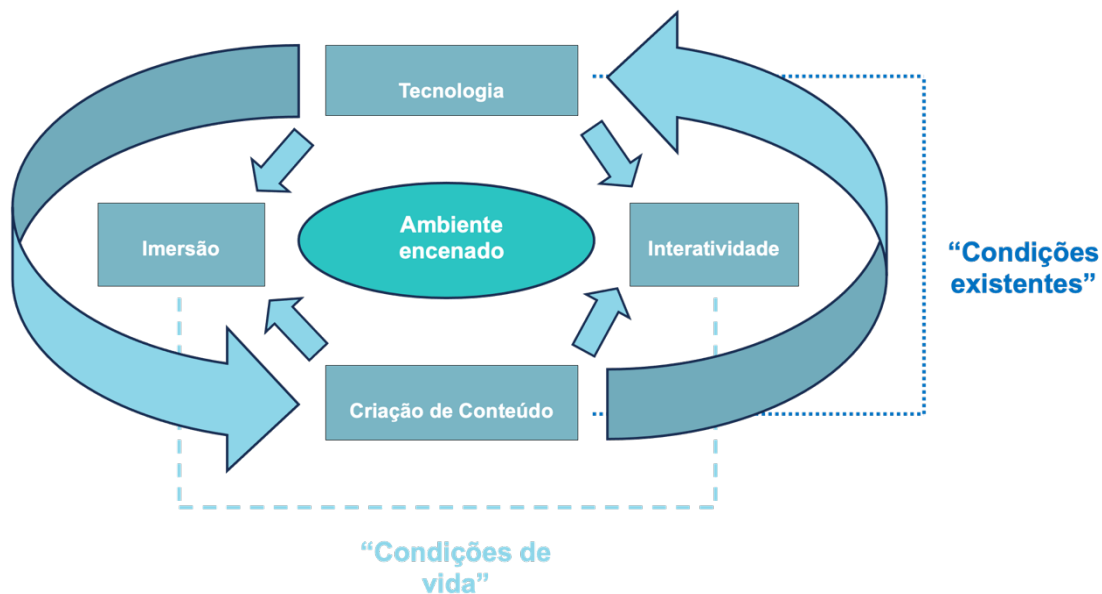
De acordo com o Castronova (2007), as características fundadoras dos VWs são:

- Interatividade: existe num computador, mas com a possibilidade de acesso remoto (ou seja, por uma conexão com a Internet) e, simultaneamente, por um grande número de pessoas, com as entradas de comando de uma pessoa e, com influência nos resultados do comando de outras pessoas;
- Fisicalidade: as pessoas acedem a plataforma através de uma interface que simula um ambiente físico na primeira pessoa no ecrã do seu computador – o

ambiente é geralmente pelas leis naturais da terra e caracteriza-se pela escassez de recursos.

- **Persistência:** o programa continua a funcionar, com a utilização ou, não utilização de alguém e, lembra-se da localização das pessoas e das coisas, assim como, da propriedade de objetos.

Figura 14 - A criação do meio ambiente para a VWs.



Fonte: Adaptado de Pauluzzo et al. (2010).

As características dos mundos virtuais influenciam a experiência dos usuários dentro desses espaços. Com o desenvolvimento e integração de dispositivos hápticos contínuos, a fronteira entre esses dois mundos torna-se cada vez mais distante. Mas o mundo virtual continuará a fazer parte do nosso mundo físico (Girvan, 2018).

As novas condições para a utilização de imagens desenvolvidas por computador que se sobrepõem ou substituem o mundo real, criando novas realidades alternativas e mundos virtuais que fornecem novas formas de contacto com os consumidores, surgem no contexto do desenvolvimento das capacidades e usabilidade de vários dispositivos virtuais, correlacionando com o desenvolvimento de ligações mais rápidas como, por exemplo, o 5G (André & Luiz, 2022).

Contextualizando, este novo tipo de sistema que resulta das evoluções de interfaces, digitais e humanas, assim como, das capacidades dos media, é designado de XR (Realidade Estendida), e assume quatro formas, de acordo com o nível de imersão:

- Realidade Virtual (VR) – Ambiente imersivo que, através de vídeo e imagens, transmite a sensação de presença num ambiente virtual e remoto.
- Realidade Aumentada (AR) – sobreposição de conteúdos visuais no ambiente físico que nos rodeia.
- Realidade Mista – Fusão de um ambiente real com um ambiente digital, gerando uma versão híbrida da realidade.
- Virtualidade Aumentada (AV) – Representações em tempo real, de objetos físicos num ambiente virtual.

Estas tecnologias têm sido já exploradas para enriquecer consumidores, marcas e organizações, com experiências personalizadas e enriquecidas na área do entretenimento, da *gamification*, da gestão da relação, da geração de empatia e humanização das marcas, da formação e do apoio remoto ao cliente (André & Luiz, 2022).

2.5.4 Experiência Virtual e Consumo Virtual

Conforme referido, a experiência nos mundos virtuais, pelo ser humano, é realizada por meio de um avatar – a representação de si mesmo num determinado meio físico. A maioria dos mundos virtuais permitem que o usuário escolha o tipo de avatar para habitar no VW, não sendo necessariamente uma representação de si mesmo no mundo real (Nikolaou, 2010).

O consumo contemporâneo é lúdico e imaginativo, tornando os mundos virtuais atraentes para as pessoas que habitam nos mundos ideais criados pela sua imaginação – algumas dessas simulações incluem os sinais com significado para os indivíduos na vida “real”: bens de consumo de marca. Deste modo, há muitos participantes do mundo virtual que separam as suas vidas “reais” das suas vidas virtuais, considerando que podem viver mais que uma realidade. Assim, as marcas podem “conectar” fantasias às experiências quotidianas dos indivíduos (Nikolaou, 2010).

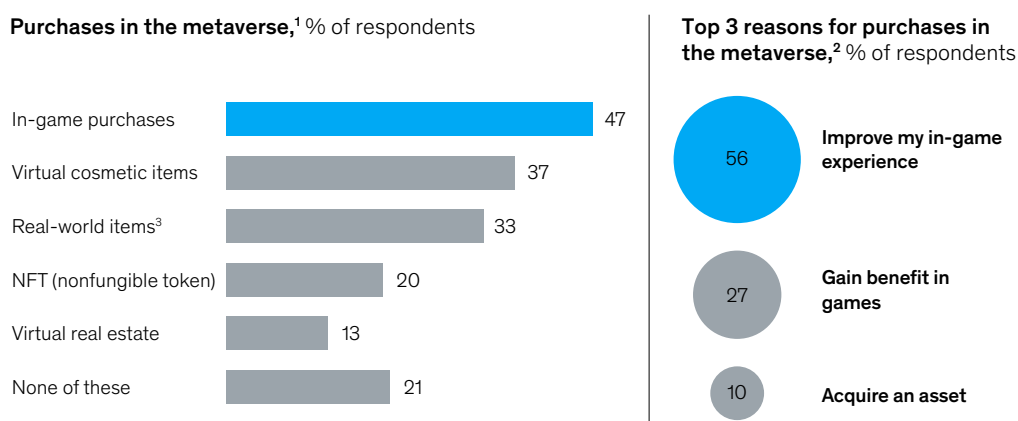
O nível de conectividade no metaverso para certos usuários já mostra como o mundo virtual pode ter uma influência significativa nos hábitos e tendências do consumidor no mundo físico (McKinsey & Company, 2022). De acordo com Klotler, Kartajaya e

Setiawan (2017), no capítulo Mudanças de poder para os consumidores conectados, a estrutura de poder está a passar por mudanças drásticas e, a *Internet*, que trouxe concetividade e transparência às nossas vidas, tem sido em grande parte, responsável por essas transformações (Kotler et al. 2017, p.24).

A confiança dos consumidores na tecnologia está a crescer. A Wunderman Thompson Intelligence (2021b), apresentou um estudo, onde conclui que mais de três quartos (76%) dos consumidores globais, afirma que as suas vidas e atividades diárias dependem da tecnologia, aumentando para 79% da geração Z (idades de 16 a 26) e 80% da geração dos *millennials* (idades de 27 a 41). Essa dependência influencia todos os aspetos da vida diária: 64% dos consumidores globais afirma que a sua vida social depende da tecnologia, 61% afirma que o seu sustento depende da tecnologia, 56% afirma que a criatividade depende da tecnologia, 52% afirma que a sua felicidade depende da tecnologia e, por fim, 50% afirma que o seu bem-estar depende da tecnologia.

Como ilustra a Figura 15, os gastos do consumidor com ativos digitais no metaverso vão crescer devido ao aumento do estado de empolgação com o metaverso. Cerca de 79% dos consumidores ativos no metaverso já fizeram uma compra, principalmente para aprimorar a sua experiência online (McKinsey & Company, 2022).

Figura 15 - Compras no metaverso



¹Q: When you are participating in activities in the metaverse, have you purchased any of the following products/services in past 12 months? (n=2,093).

²Q: What was the main reason for the purchase(s) you made? (n=1,543).

Source: Intelli Metaverse Consumer Survey in Europe, the Middle East, and Asia (EMEA) and Asia-Pacific (APAC); Remesh Next Gen Consumer – Metaverse Survey in United States

Fonte: McKinsey & Company (2022).

Os consumidores estão a investir em propriedade digital, impulsionando uma nova onda de produtos e posses virtuais. O futuro do consumo está nos produtos virtuais. As pessoas vão começar a reconhecer o valor nos produtos digitais, percebendo que preferem interagir com um produto digital ou, ter um guarda-roupa infinito de produtos de moda digital e, por sua vez, um guarda-roupa muito limitado de produtos físicos (Thompson, 2021b). Para aumentar a imersão no metaverso a interação do usuário é uma condição essencial (Park & Kim, 2022)

Os consumidores estão a replicar os seus hábitos físicos diários no mundo virtual realinhando um valor crescente para os ativos digitais. Lindsay Anne Aamodt, diretora sênior de marketing no IMVU, afirma que, à medida que a propriedade digital aumenta, as marcas do mundo real, necessitam perceber que o metaverso é um lugar de públicos de massa, onde há uma verdadeira oportunidade para a integração, expansão e expressão das marcas. Por sua vez, Ryan Mullins, fundador e CEO da Aglet, reconhece que a maior oportunidade para os bens físicos são os bens digitais (Wunderman Thompson Intelligence, 2021b).

O acesso digital direto aos clientes permite a ultracustomização e personalização contextual em massa, assim, quando as empresas fornecem aos seus clientes o que estes desejam, no momento e local exatos de onde precisam, estas vão destacar-se da concorrência, subindo a um nível mais elevado de consideração e fidelização (André & Luiz, 2022).

A decisão de compra nos ambientes digitais e, a fidelização do consumidor, está diretamente relacionada com o comportamento do mesmo no próprio ambiente digital (Alves, 2022). Para Carolina Aguelles Navas, da Snap Inc., a criatividade impulsionará o *engagement* digital, sendo os conteúdos criados com o qual as pessoas criam e não conteúdos que as pessoas consomem, sendo personalizados por todos os usuários, emergindo numa experiência pessoal (Wunderman Thompson Intelligence, 2021b).

São perceptíveis as mudanças nas relações de consumo com os ativos digitais e a procura pela propriedade de um ativo digital exclusivo. Desta forma, surgem os NFTs (*Non-Fungible Token*), ou seja, um *Token* não-fungível que é estabelecido via *Blockchain*.

Um NFT é um certificado digital de propriedade para um ativo virtual exclusivo, não sendo possível a troca por outro item. Os NFT permitem a posse e a negociação de ativos digitais, em oposição aos ativos físicos e tangíveis (Dhruv, 2022).

Qualquer ativo digital pode tornar-se num produto NFT, desde que este esteja inserido numa plataforma *Blockchain* – local onde este ativo pode ser mantido ou trocado, permitindo que, qualquer pessoa com acesso à *blockchain*, possa ver o NFT, mas apenas o proprietário pode ter acesso ao mesmo (Queirós & Reis, 2022).

As principais propriedades e características identificadas por Popescu (2021), no ecossistema dos NFT são:

- Quantidade limitada: cada produto NFT tem um número limitado de unidades, tornando-o único.
- Não interoperável: qualquer ativo é identificado e único dentro do seu próprio ecossistema, não sendo possível ter a mesma representação dentro de um ambiente semelhante.
- Indivisível: é representado como um item inteiro, não podendo ser subdividido.
- Indestrutível: os NFT, armazenados numa *blockchain*, não podem ser replicados, removidos ou destruídos.
- Verificável: O processo de autenticação também é garantido pelos recursos subjacentes da tecnologia *blockchain*, permitindo a verificabilidade de cada NFT, registando cada transação, permitindo identificar o criador.

É provável que surjam novos produtos que possam emparelhar com NFT, sendo necessário a construção de novos modelos de negócio (Popescu, 2021).

2.5.5 Criação de Valor no Metaverso

O metaverso ainda está num processo de definição, literal e figurativo. No entanto, o seu potencial para desencadear a próxima onda de disrupção digital parece cada vez mais claro, com benefícios para a vida real, já sugerido pelos usuários e empresas de adoção antecipada. O metaverso tem o potencial de impactar tudo, desde o envolvimento dos colaboradores das organizações empresariais, até à experiência do cliente, vendas e marketing omnicanal, inovação de produtos e construção de comunidades. Examinar o seu efeito e potencial deve fazer parte das discussões de estratégia dos gestores, acelerando a sua análise – de como o metaverso poderia conduzir um mundo muito diferente na próxima década. É claro que, muitas perguntas permanecem, incluindo – como os mundos virtuais serão equilibrados com o mundo físico, garantindo que o metaverso seja construído de maneira responsável; como pode ser um ambiente seguro para os consumidores; quão próximo se alinhará com a visão “aberta” da próxima iteração da *internet* e, se a tecnologia pode avançar com rapidez

suficiente para construir o metaverso da nossa imaginação (McKinsey & Company, 2022).

As plataformas do metaverso têm sido usadas, especialmente, como locais de entretenimento, onde as pessoas se divertem e fogem da vida real, mas estas plataformas, devem ser capazes de oferecer uma experiência real para os clientes, independentemente do local onde estes se encontrem. Tecnologias digitais como o metaverso, também proporcionam novos modelos de negócio baseados em novas estratégias de preços. As marcas tenderão a aumentar as linhas de produtos digitais no metaverso, juntamente com o uso da tecnologia *blockchain* e NFT, respondendo também às experiências altamente diferenciadoras, desejadas pelos clientes das marcas de luxo. Os aplicativos do metaverso impulsionarão investimentos significativos em automação, resultando numa melhoria da interatividade entre sistemas físicos e experiências humanas. Todos estes fatores, originam a possibilidade de resultados significativamente positivos para a criação de valor para os clientes, assim como, para a criação de valor para os negócios (Diogo & Veiga, 2022).

Com o metaverso, o *engagement* digital está a alterar o consumo passivo para a criação ativa – transformando a criatividade como o poder para o usuário – desde modo, a *Snapchat* acredita que a criatividade é a força motriz que impulsionará o futuro do *engagement* digital. Esta transformação do papel do usuário como criador desempenha um papel fundamental no crescimento do metaverso (Jha, 2022).

A criação de conteúdos não será criada para que as pessoas consumam, mas sim, a criação de conteúdos com o qual as pessoas criam. Esta interação com o conteúdo permite que todos personalizem e com o qual têm uma experiência pessoal (Thompson, 2021b). Mas a criatividade não está limitada a anúncios ou campanhas individuais, exigindo cada vez mais, a entrega consistente de produtos, serviços e experiências diferenciadoras que vão para além do que é inovador ou tradicional (S. Mark, 2023). Christina Wooton, vice-presidente de parcerias de marca da *Roblox*, afirma que as marcas podem ultrapassar os limites da criatividade no metaverso e oferecer experiências irrepetíveis na vida real (Wunderman Thompson Intelligence, 2021b).

2.5.6 Gestão da presença da marca no Metaverso

O interesse pelo metaverso está a crescer rapidamente e são cada vez mais, as marcas que esperam pela sua presença no metaverso com o objetivo de relacionar o mundo físico e virtual. Também é notório que o caminho para a adoção do metaverso para a estratégia da marca ainda não está bem definido (Mager & Matheson, 2023) sendo

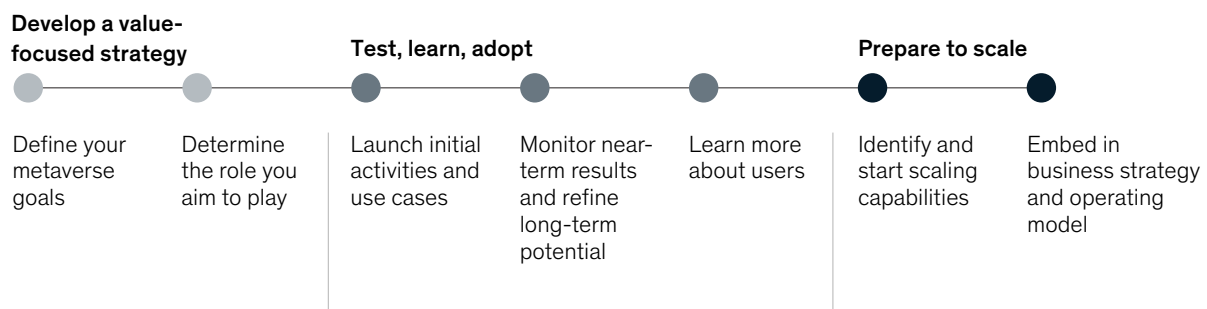
então, emergente a criação de modelos estratégicos para a presença das marcas no metaverso. De acordo com a NASDAQ OMX Corporate Solutions (2022), para as empresas se manterem competitivas no mercado atual, precisam de desenvolver fortes estratégias para a sua presença neste novo mundo virtual. Segundo a publicação na revista Apparel Online (2022), as empresas já começam a olhar para o metaverso como uma forma de enriquecer a experiência do consumidor com a marca, introduzir produtos virtuais e exclusivos para o metaverso, recolher novos dados sobre os clientes, comercializar produtos e serviços físicos e digitais, suportar pagamentos e finanças e, por fim, oferece *hardware* e aplicações que suportam as atividades imersivas.

Deste modo, o desenvolvimento de uma estratégia de negócios para a captura de valor é fundamental. As empresas terão sempre a opção de não participar no metaverso. No entanto, essa opção poderá resultar numa desvantagem competitiva significativa: os clientes estão a mover-se em direção ao metaverso e, embora o seu grau de envolvimento possa variar, é importante considerar como estas ações irão impactar o negócio – positiva e negativamente – e, formular uma estratégia (McKinsey & Company, 2022).

O modelo de negócio é uma ferramenta concetual que contém um grande conjunto de elementos, bem como, os seus relacionamentos. Ao mesmo tempo, é uma ferramenta que expressa a lógica de negócios de uma única empresa. Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), citado por Cagnina & Poian (2011), um modelo de negócios oferece o corte transversal de um certo numero de elementos, que são:

- O valor que uma empresa oferece a um ou mais segmentos do mercado;
- A estrutura da empresa e a rede de parceiros que permitem criar, comercializar e apropriar-se do valor gerado;
- A relação com o capital, de forma a gerar lucros e receitas sustentáveis.

Quadro 5 - Etapas para preparar o negócio para o metaverso



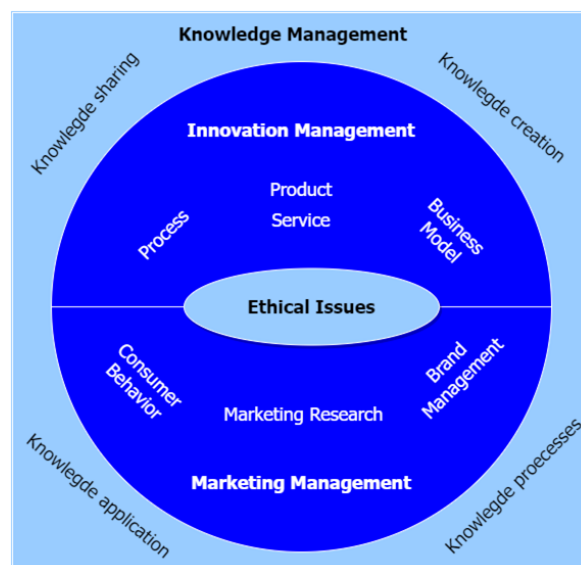
Fonte: McKinsey & Company (2022).

Considerando a abordagem, das etapas para preparar o negócio para o metaverso (Quadro 5), é necessário desenvolver uma postura estratégica focada na valorização das seguintes etapas: Em primeiro lugar, é importante a empresa definir os objetivos do metaverso e como vai gerar o *engagement* em segmentos novos e existentes, a criação de comunidades e a criação de novos fluxos de receita. Em segundo lugar, determinar o papel que a empresa deseja desempenhar, desde a criação de experiências até à facilitação das interações e a habilitação da infraestrutura. Em terceiro lugar, depois de testar e aprender, deve ser adotado as seguintes etapas:

1. Lançar atividades iniciais e casos de uso, explorando oportunidades como NFTS, experiências imersivas, publicidade nativa e presença no metaverso.
2. Monitorizar os resultados de curto prazo para refinar o potencial de longo prazo, identificando as métricas certas para ativações iniciais e, testando opções de monetização de longo prazo.
3. Conhecer mais sobre os usuários, examinando o comportamento em diferentes plataformas e realizando pesquisas primárias.

Em quarto lugar e por último, é necessário identificar e dimensionar os recursos, assim como, incorporar o metaverso na estratégia de negócio e nos modelos operacionais, enquanto se reconhece claramente quem conduzirá as iniciativas da organização (McKinsey & Company, 2022).

Figura 16 - Estrutura Integrativa



Fonte: Diogo & Veiga (2022).

As implicações e aplicações do metaverso na esfera empresarial, com base na Figura 16, concentram-se em: Questões éticas; Gestão da Inovação; Gestão de Marketing e Gestão do Conhecimento (Diogo & Veiga, 2022). O metaverso oferece aos CMOs de todos os setores, novas oportunidades para expandir o envolvimento, a experiência e desenvolver novos fluxos de receita. No entanto, os profissionais de marketing que não conseguirem definir uma estratégia antecipadamente, poderão ter de recuperar o investimento nos anos que se seguem (Mager & Matheson, 2023).

As marcas devem concentrar-se numa estratégia a longo prazo para a criação de retenção do usuário, criação de valor vitalício e, tirar o maior proveito do seu investimento no metaverso (Lim, 2022). Assim, as marcas enfrentam grandes desafios, tais como:

- Decidir qual o seu metaverso: o metaverso não é um único lugar, é um ecossistema de mundos virtuais imersivos que competem entre si para atrair usuários, eventos, jogos etc. Atualmente, existem várias plataformas como a *Decentraland*, a *Sanbox* e, a *Roblox*. Assim, as marcas devem analisar qual destas plataformas é a maior opção para a sua estratégia no metaverso.
- Definir os meios para gerar *engagement*: envolvimento do usuário através da criação de experiências criativas, altamente interativas e tridimensionais.
- Avaliação de desempenho: a partir de KPIs, que incluem as receitas e as vendas e, mais centradas nos usuários, a retenção e a satisfação do cliente. Mas, acima de tudo, as empresas devem concentrar-se na análise mais importante – o envolvimento do usuário com a marca no metaverso.

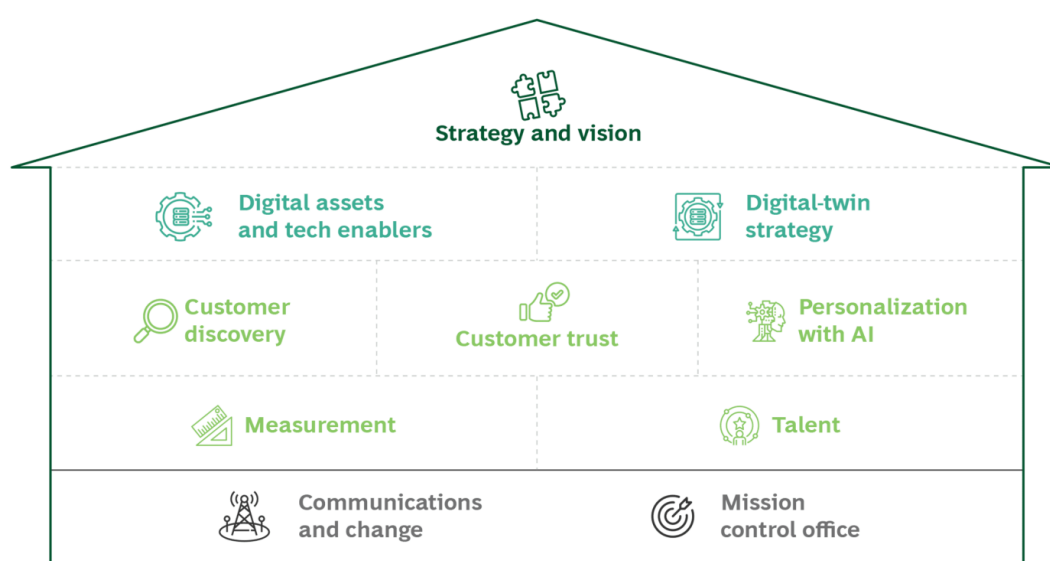
O marketing no metaverso significa realizar lançamentos, abrir exposições, organizar festas e, de um modo geral, oferecer aos usuários e aos seus avatares uma experiência única (Shirdan, 2022).

Depois de definir a estratégia, é igualmente importante as marcas definirem o seu ROI (Retorno sobre o Investimento), no entanto, como já referido anteriormente, como nos encontramos na primeira fase do metaverso, ainda há um custo significativo para a criação de experiências da marca para o mundo virtual. Por esta razão, as marcas vão criar métricas para monitorizar o impacto com o seu público como, por exemplo, tempo de visualização, a visibilidade, o reconhecimento da marca, o seu alcance, ações dos avatares, o tempo do usuário dentro do ambiente virtual e a sua frequência, o envolvimento do usuário e, os cliques (Lim, 2022).

É provável que o metaverso afetará, não apenas a forma como as empresas interagem com os clientes, mas também como as empresas operam. Os recursos humanos terão novas formas de realizar a aprendizagem, o desenvolvimento e o recrutamento. As equipas de estratégia poderão examinar novos fluxos de receita e modelos de negócio. O marketing já está a explorar o potencial do metaverso. As equipas de vendas poderão sediar, participar em eventos e realizar consultas de negociação. O suporte ao cliente pode recorrer ao metaverso para a realização de chamadas de serviço ou para demonstrar ações diretas. A pesquisa e o desenvolvimento serão acelerados por meio do uso de gémeos digitais e novas ferramentas de design. Até mesmo, a função de operações, poderia alavancar o metaverso para tarefas gerais e administrativas (McKinsey & Company, 2022).

O metaverso oferece novos modelos de negócio e novos fluxos de receitas. As marcas terão de pensar para além dos produtos físicos e têm uma oportunidade de definir o que será o seu metaverso (Wunderman Thompson Intelligence, 2022). De acordo com o Sourcing Journal (2021), a forma como as marcas de moda se apresentam no metaverso pode despertar milhões de seguidores leais e contribuir para o seu sucesso. As empresas que estão presentes no metaverso prestam uma maior atenção à sua estratégia de marca e, neste contexto, observa-se que as marcas presentes no metaverso, têm despertando nos usuários, maior confiança com a marca e com a imagem de marca, traduzindo-se num maior amor pela marca (Çelikkol, 2022).

Figura 17 - Os Passos para a Construir a Capacidade para o Metaverso



Fonte: Abovitz et al. (2022).

Em suma, enquanto o metaverso evolui e amadurece, nesta fase inicial, as empresas devem definir uma visão ampla para o que querem alcançar, incluindo a definição clara do que vão fazer e do que não vão fazer. A experiência sugere que é fundamental promover um amplo alinhamento através da organização para que as equipas possam agir com autonomia à medida que experimentam as potencialidades das aplicações. É igualmente importante, construir os recursos digitais e capacidades tecnológicas necessárias, identificando as lacunas que possam dificultar a conceção dos objetivos, assim como, a criação de uma estratégia para os gémeos digitais, incorporando os casos de utilização no metaverso em operações regulares com antecedência. Perceber o que os clientes procuram no metaverso é fundamental para reconhecer o valor do metaverso para os negócios, captando os pontos problemáticos específicos do cliente e desenvolver casos de uso que possam gerar novas fontes de receita, deste modo, analisar profundamente a sua jornada de compra permite reconhecer *insights* importantes para definir o roteiro do metaverso para a empresa.

O metaverso é um conceito novo, o que implica algum cuidado para a construção de uma relação de confiança do cliente, sendo fundamental demonstrar a privacidade e segurança da gestão dos dados da *Web 3.0* e da tecnologia blockchain. A combinação do metaverso e da AI permite ofertas segmentadas como um poderoso diferenciador em setores cada vez mais competitivos, mas para desenvolver esses recursos, as empresas devem desenvolver a capacidade de atualizar continuamente a sua compreensão das necessidades crescentes dos clientes, para poder oferecer a atenção, envolvimento e personalização contínua.

É necessário monitorizar e medir o progresso, a criação de métricas e avaliação em tempo real, incluindo estruturas voltadas para o futuro da *Web 3.0* é necessário para monitorizar e avaliar o desempenho de produtos, equipas, clientes e operações. Desenvolver as capacidades necessárias para competir no mercado requer uma avaliação das capacidades dos talentos internos da organização, deste modo, estabelecer um plano de contratação ou formar as equipas com as valências necessárias, é fundamental para garantir o sucesso no metaverso. Envolver os funcionários na jornada do metaverso e aprimorar a experiência do funcionário, utilizando o metaverso no processo de contratação, integração e formação, permite que estes, experimentem o metaverso em primeira mão, acelerando o processo de mudança.

E por fim, é necessário estabelecer uma missão de controlo, com processos claros para monitorizar e supervisionar o investimento do metaverso. Uma forte capacidade de gestão pode definir o caminho do destino, destacar as dependências entre as equipas e reduzir o risco do plano geral (Abovitz et al. 2022).

2.6 Marcas de Moda

2.6.1 Natureza da Indústria da Moda

A história da moda é enquadrada em três grandes épocas, nomeadamente a Moda Aristocrática, a Moda de Cem Anos e a Moda Aberta. A primeira fase da história da moda moderna é enfatizada pela Moda de Cem Anos. É na segunda metade do século XIX que a moda, no sentido moderno do termo, se instala. Caracteriza-se pela articulação de duas indústrias – a Alta-Costura e a Confeção Industrial, - com objetivos e métodos incomparáveis, mas com uma configuração unitária e um sistema homogéneo. Ainda sob a autoridade luxuosa da Alta-Costura, a moda moderna aparece assim, como a primeira manifestação de um consumo de massa, homogéneo, estandardizado e indiferente às fronteiras (Lipovetsky, 1987).

A legitimação e a democratização da paixão pela moda relacionam-se com o aumento do nível de vida, da cultura do bem-estar, do lazer e da felicidade imediata. A moda torna-se uma exigência de massa, numa sociedade que requer a mudança, o prazer e as novidades. O surgimento da cultura “juvenil” ligada ao baby boom e ao poder de compra dos jovens, articula-se mais profundamente com a manifestação amplificada da dinâmica democrática individualista (Leão, 2011).

Simmel et al. (1904), salientam que o princípio da moda está no dualismo entre a necessidade de imitação e a expressão de uma singularidade. Ao mesmo tempo, satisfaz simultaneamente, a necessidade de distinção, pela conduta e pelo gosto. A moda é um produto de distinção de classe.

De acordo com Corbellini & Saviolo (2009), a moda é o resultado direto de um processo criativo e industrial que resulta em produtos básicos, elaborados ou exclusivos. É um sistema de inovação desenhado para satisfazer e encorajar a procura dos consumidores sazonais, cumprindo um requisito cultural para definir identidades sociais e, de moda em constante mudança. O fenómeno da moda é composto não só pelo *design*, ou criação, mas também pelos processos de produção, distribuição e consumo num determinado contexto. Com a globalização da moda, o retalho permitiu unir

consumidores e retalhistas por meio de processos unificados, impulsionando assim o setor e, oferecendo aos consumidores a oportunidade de uma seleção mais alargada de marcas.

Desde o seu surgimento, a moda ocupa um espaço significativo na cultura, auxiliando a composição das aparências, influenciando comportamentos e a maneira de lidar com o corpo. Existe uma relação ao quanto oferece ao indivíduo a possibilidade da expressão de traços da sua identidade, cultura e estilo. Assim, a moda é um fenômeno que estrutura a vida social de maneira inseparável dos processos comunicacionais (Molina, 2017).

Hoje é visível um aumento no interesse – tanto dos consumidores quanto das marcas – em mostrar ao mundo que as roupas não precisam de ser físicas para existir (Wunderman Thompson Intelligence, 2021b). Esta disrupção, está a transformar as marcas, principalmente na indústria do retalho e da moda.

2.6.2 Gestão de Marcas de Moda

As mudanças em curso para o retalho, nomeadamente a nível do desenvolvimento de experiências mais imersivas, impactantes e recompensadoras no processo de venda, através de uma integração de tecnologia e vivências digitais pessoais, assim como, na abordagem dos espaços de pontos de venda como espaços de referência e dinamização comunitária, traduziram-se em melhorias na capacidade de atuação a nível da personalização (André & Luiz, 2022).

Os retalhistas tradicionais sentiram nas últimas décadas o impacto da transformação da tecnologia, especialmente nos últimos dois anos, forçando o retalho a evoluir para um ambiente omnicanal. Os retalhistas que compreenderem como aplicar o metaverso para aprimorar as suas lojas e envolver os clientes, construir experiências e promover a sua comunidade de marca terão uma forte vantagem competitiva no mercado (McKinsey & Company, 2022).

Para acompanhar esta crescente procura do consumidor por formatos mais personalizados, envolventes e com facilidade no processo de compra, o setor do retalho da moda está a adotar a IA e as tecnologias relacionadas em grande escala. Tornando-se cada vez mais experiente na tecnologia, o setor do retalho da moda está a abraçar esta tendência – uma tendência que veio para ficar (Vasesi, 2022).

Devido à capacidade de a indústria da moda ser virtual e física, estará na vanguarda da mudança do metaverso. Muitas marcas já estão a aproveitar a oportunidade de lançar roupas virtuais para aproveitar o crescente desejo dos seus consumidores pela criação de identidades digitais. Os consumidores reconhecem o valor único da moda dentro desses mundos digitais, onde a criatividade, status, exclusividade e, mais importante, a autoexpressão, desempenham papéis essenciais para todos os usuários (McKinsey & Company, 2022).

Quadro 6 - Impacto do metaverso na cadeia de valor para a indústria da moda e do retalho

	Projeto	Produzir	Promover	Prover
Exemplos de casos de utilização	Inovar com novos modelos de negócio e fontes de rendimento.	Operações com maior produtividade e colaboração, e custos mais baixos.	Marca, marketing e experiências de <i>engagement</i> do utilizador.	Novos produtos e serviços com um percurso de descoberta, compra e pós-compra sem falhas.
Moda digital e artigos de luxo <i>Engagement</i> imersivo da marca	Rentabilizar a propriedade intelectual existente em novas ofertas imersivas (ativos ou experiências virtuais).	Quase sem custos de produção ou problemas de cadeia de fornecimento para ativos virtuais; Conceção e desenvolvimento de produtos colaborativos e com suporte de XR.	<i>Engagement</i> imersivo da marca e campanhas apoiadas por experiências em mundos virtuais (eventos virtuais para estabelecer contacto com a comunidade).	Desenvolvimento de ativos virtuais de marca com elevada margem de lucro; Produtos de consumo de estático/offline para virtual/digital; Personalização de produtos ao mais alto nível;
Retalho com XR1 Conversão do metaverso para <i>offline</i>	Novas receitas provenientes da venda de ativos virtuais de marca no metaverso como intermediário.	Redução da necessidade de lojas físicas e dos custos associados - impulsionada por lojas exclusivas do mundo virtual em plataformas	Experiência melhorada na loja com ambientes personalizados, loja de esquí nas pistas;	Serviços de compras diretas ao consumidor, independentemente da distância física.

	Utilização do metaverso para impulsionar as vendas de produtos físicos	metaversais e melhorias nas lojas XR.	experimentação com XR. Personalização da experiência na loja	
--	--	---------------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de McKinsey & Company (2022).

Neste contexto, as marcas de moda terão de destacar a sua presença no metaverso, respondendo à cultura humana que se desloca para os mundos virtuais e que procuram novas formas de expressar e exibir a sua identidade (McKinsey & Company, 2022).

Quanto maior a transição da cultura humana para os mundos virtuais, os indivíduos procurarão novas formas de expressar as suas identidades e de se exibirem. Se as marcas atuais não responderem a esta necessidade, outras novas surgirão para as substituir (Ball, 2022). A moda digital desempenhará um papel importante porque os clientes se inspiram ao partilhar as suas fotos. As roupas digitais são geradas à sua imagem e estão prontos para disseminar uma estética particular que gostariam de transmitir. A sua criatividade é despertada quando estes testam a possibilidade de vários *looks* com base nas roupas digitais. O *engagement* dos consumidores na moda digital, para expressar o seu desejo de marca, pode acontecer repetidamente em vários tipos de social media (Joy et al. 2022).

As marcas *high fashion* estão a assumir o seu posicionamento no metaverso, provando que a autoexpressão por meio de um determinado estilo atrai tanto os consumidores no mundo digital como no mundo físico. David Cash, curador principal do evento *Metaverse Fashion Week*, estabelece um novo padrão para a moda de luxo e o *engagement* do consumidor em futuros eventos limiares, afirmando que a moda digital permite que os participantes expressem a sua criatividade por meio de avatares, “buscando apresentar a moda de todas as formas possíveis, desde os desfiles até às experiências de retalho, a moda exibida como arte, filme e fotografia de forma a se estenderem para além dos limites da realidade, já que, no metaverso, tudo é possível” (Wunderman Thompson Intelligence, 2022, p.51). As marcas de *fast fashion* também começam a dar os seus primeiros passos no metaverso. A marca de moda Zara, lançou o seu primeiro projeto no universo virtual “*Meta Collection*”, “refletindo uma nova forma de pensar, uma comunidade que aspira a ultrapassar limites, a abraçar a sua identidade e personalidades únicas”, afirma a empresa sediada na Galiza, a Inditex (Alonso, 2022).

Num estudo publicado pela Technavio (2022), a experiência digital altamente personalizada é a chave para o sucesso das marcas da indústria da moda no metaverso. E, segundo a FashTech Journal (2023), o conceito de moda digital deriva da indústria dos jogos. Assim, para a moda digital ter influência na comunidade de *gaming*, as marcas começaram a criar *skins* no mundo virtual, assim que perceberam o seu valor, proporcionando aos jogadores uma forma de se sentirem únicos. De facto, os jogos no metaverso estão, cada vez mais, a ganhar força (Jha, 2022).

Explorando a transformação digital na indústria da moda, principalmente com relação às marcas presentes no metaverso, é importante referir que as atividades do usuário podem ser acompanhadas e analisadas regularmente. O resultado dessas interações entre as marcas e os usuários permite obter uma análise de dados assim como, métricas que permitem fornecer informações para o desenvolvimento de coleções digitais personalizadas e colaborativas (Casciani et al. 2022). O dado do consumidor impulsiona a eficácia da estratégia da empresa, assim como, fornecem uma vantagem competitiva no mercado. As plataformas do metaverso, permitem obter *insights* do usuário, em tempo real, com quantidade de transferências de dados altamente intensiva. Esse compartilhamento de dados coletados será a nova receita para as empresas (Periyasami & Periyasamy, 2022).

De acordo com a Emerald Publishing Limited (2020), as marcas são responsáveis pela experiência total que os consumidores têm com os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, deste modo, exige-se das marcas a monitorização constante da sua *performance* na sua atividade geral.

Em suma, a sobreposição dos mundos virtuais e físicos, permite um envolvimento de múltiplos consumidores e pontos de contacto. O retalho no metaverso permite ultrapassar a simples venda de produtos virtuais para avatares. Está a tornar-se numa plataforma de lançamento de produtos, colaborações e, principalmente, oferece aos utilizadores um controlo sem precedentes sobre a sua própria experiência pessoal de retalho, sendo a personalização a premissa principal (Wunderman Thompson Intelligence, 2022).

2.6.3 Comportamento da Geração Y e Z

A Geração Y respeita aos nascidos entre 1981 e 1996, sendo conhecidos como *Millennials*. A maior parte desta geração, são filhos dos *Baby Boomers*. De um modo geral esta geração, tem mais estudos e são culturalmente mais instruídos do que as

gerações anteriores assim, tem uma mente mais aberta e é mais idealista. São também a primeira geração com uma forte ligação aos media sociais. A Geração Z, refere-se às pessoas nascidas entre 1997 e 2009, também conhecida como *Centennials*. Nascidos numa época de *internet* global, são considerados os primeiros nativos digitais, sendo a *internet* indispensável para o seu dia-a-dia. A *internet*, utilizada a partir de dispositivos móveis, serve para: aprender, ler notícias, fazer compras e manter contatos sociais. Assim, para esta geração, não existe fronteira entre os mundos *online* e *offline* (Kotler, 2021).

Segundo Keith Stuart, editor de jogos da Guardiã, citado por Wunderman Thompson Intelligence (2021), para a Geração Y e Geração Z, a personalização e a criação são uma parte intrínseca da sua experiência de jogo. Num estudo publicado pela PR Newswire Association LLC (2022), as plataformas de jogo são a chave para a experiência de compra no metaverso. O estudo revelou que 74% da Geração Z e 62% dos inquiridos em geral, já realizaram uma compra de um artigo digital – como um acessório, *skins* ou uma peça de vestuário para o seu avatar – num ambiente de jogo.

Para Irene-Marie Selling, a cofundadora e CEO da AnamXR, o comportamento do consumidor mudou amplamente para a adoção de personas digitais, mas muitas marcas ainda precisam de fornecer uma solução. Tal situação recomenda um modelo de receita totalmente novo para as marcas que podem fornecer ativos digitais como roupas, por exemplo (McKinsey & Company, 2022).

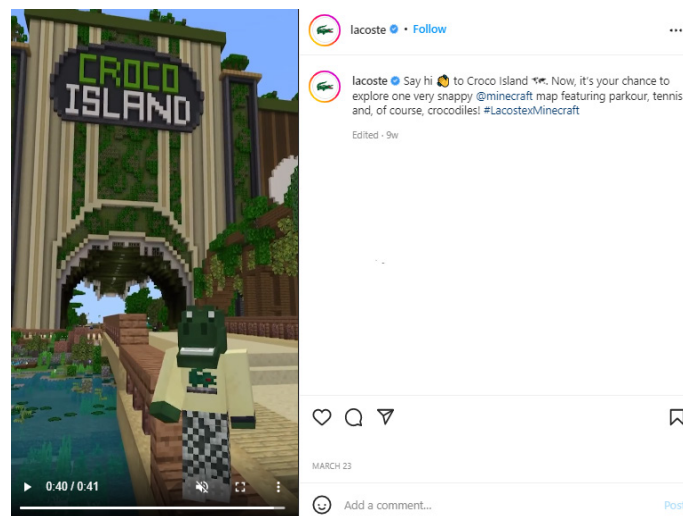
O novo consumidor jovem, com conhecimentos assentes na tecnologia, envolve-se em vários níveis, e os influenciadores podem entrar em ação e levar a experiência da marca para um nível diferente. Segundo Kozinets (2021), citado por Joy et al. (2022), estas ações, entre muitas outras, são apoiadas por momentos de marca individuais, reforçados por plataformas, corporações, grupos online e consumidores que atuam em conjunto e coordenados para levar os consumidores, nos momentos de *engagement*, cada vez mais profundos, para um cruzamento com redes de desejo de marca. Este cruzamento para aprimorar as experiências de marca dos consumidores é exatamente o que as marcas de moda em geral e, as marcas de luxo, em particular desejam (Joy et al. 2022).

Num estudo realizado pela Mintel (2021) o Marketing para a Geração Z, prevê-se que no futuro, as marcas mudarão a sua abordagem para uma que adote as tecnologias e conceitos emergentes, como a AR, VR e metaverso, para fornecer uma experiência especializada e, ao mesmo tempo, permanecer relevante entre os consumidores mais jovens.

Os consumidores percebem as marcas no metaverso como uma inovação, elevando a fasquia para as marcas proporcionarem experiências inovadoras. É importante para as empresas determinarem o equilíbrio entre a publicidade, experiências imersivas (incluindo jogos, lojas virtuais, eventos e patrocínios) e a ativação no mundo real como complemento do metaverso (Jha, 2022).

Em março de 2022, a marca de moda Lacoste anunciou uma colaboração com o famoso jogo *Minecraft*. Num anúncio no *Instagram*, ambas as marcas mostram a sua colaboração demonstrando o icónico logotipo do crocodilo da Lacoste com o estilo 8-bit exclusivo do *Minecraft*, transportando a marca para o mundo digital, chamando-lhe “*Croco Island*”, no qual os jogadores podem participar em atividades como o *parkour* e ténis. As marcas podem inspirar-se nessa colaboração, fazendo parcerias com marcas da indústria de jogo, oferecendo à Geração Z uma forma mais divertida de criar conexão com a marca.

Figura 18 - Post de *Instagram* *Minecraft*/Lacoste (*Croco Island*), 2022



Fonte: Mintel (2021).

Figura 19 - Post de *Instagram* parceria Lacoste/Minecraft, 2022



Fonte: Mintel (2021).

No estudo realizado pela Mintel (2022), intitulado de *Armani Fortnite*, também é possível encontrar a marca *Armani Beauty* numa experiência de jogo no *Fortnite*. Direcionada para os homens da Geração Z, cuja estratégia é atrair uma geração com pouco interesse na compra de fragâncias, equiparando com as mulheres, no entanto, sendo nativos digitais, a Geração Z e Y - voltados para o *social media*, jogos *online* e experiências de realidade virtual – sendo as atividades digitais uma manifestação do verdadeiro motivo das suas compras: o seu desejo pela diversão e aventura.

Figura 20 - *Armani Beauty* vs *Fortnite* – *Armani Code Parfum* para homens.



Fonte: Mintel (2022).

Adglow (2018), citado por Critikian et al. (2022), afirma que compreender o que impulsiona e motiva esta geração vai ser a chave para o sucesso de qualquer estratégia

de comunicação. Enquanto a Geração X e os *Boomers* podem estar numa luta pela descoberta sobre o que é o metaverso, a Geração Z está totalmente imersa nele, deste modo, os jogos são para as marcas uma plataforma para conectarem e interagirem com esta geração (Salfino, 2022).

Cada geração é moldada por diferentes ambientes socioculturais e experiências de vida, tendo preferências e atitudes diferentes em relação a produtos e serviços, fazendo com que os profissionais de marketing respondam com diferentes ofertas, diferentes experiências do cliente e, até diferentes modelos de negócio (Kotler, 2021).

É importante compreendermos as novas gerações de consumidores, que são particularmente interventivas e colocam a fasquia sempre mais elevada, transportando e exigindo das marcas, as referências societárias, éticas e de valores a que devem aspirar, escrutinado as marcas e comprando com base nas suas crenças e valores – não comprando apenas pelas características dos produtos mas também, porque acreditam, aderem ou partilham dos valores que a marca manifesta (este fenómeno é caracterizado por *buy on belief*) (André & Luiz, 2022).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, é apresentado a descrição da metodologia e as técnicas utilizadas para a obtenção dos dados para a análise da investigação. Esta adotou uma metodologia qualitativa, com recurso à técnica da entrevista estruturada, o que permitiu a recolha de dados a um nível de compreensão mais profunda para o problema da investigação. Assim, a abordagem para a estratégia foi indutiva e de carácter exploratório, sendo os resultados descritivos a partir de uma análise temática e de estudo de caso. Justifica-se esta abordagem metodológica pela escassez de investigação sobre este tema, sendo importante o contributo para a gestão de marca para o metaverso no setor da indústria da moda.

3.1 Justificação da Estratégia do Estudo de Caso

Como estratégia para a investigação, foi selecionado um estudo de caso representativo, permitindo a análise com múltiplos níveis com a possibilidade de contemplar e relacionar as dimensões da análise a partir de um único caso, gerando contributos para uma teoria substantiva destinada a entender melhor a partir de uma situação real, permitindo assim, a aplicabilidade a casos semelhantes (Gummesson, 2014).

Pretende-se, essencialmente, explorar e compreender “como”, e “porquê”, as empresas da indústria da moda estão a preparar a presença das suas marcas no metaverso, e quais as implicações e a dinâmica em todo o processo. Justifica-se a metodologia qualitativa para a análise da investigação pois permite aprofundar, contextualizar e investigar a informação de uma forma natural, holística e flexível (Pérez & Barral, 2021), permitindo ainda a construção de novas abordagens, conceitos e categorias referentes ao fenómeno de estudo (Sousa & Santos, 2020). Assim, por se tratar de um tema emergente de investigação e se prosseguir o objetivo de contribuir com novas descobertas, foi descartada a metodologia quantitativa.

Em suma, a metodologia qualitativa é uma ferramenta concetual, útil e benéfica para muitos investigadores, no contexto do enquadramento da análise e para a obtenção de recomendações para a implementação e melhoria dos processos (Santos, 2016). Por sua vez, a técnica por entrevista é associada a estudos de caráter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados de caráter descritivo e pormenorizado (Alves et al. 2021).

3.2 Critérios da Seleção do Caso

Segundo Montañó (2010), o estudo do caso é uma estratégia de investigação qualitativa que tem como finalidade, não apenas realizar de um diagnóstico detalhado sobre um determinado problema, mas também contribuir para a compreensão da manifestação de uma determinada realidade, assim como a identificação das condicionantes existentes. Em suma, o estudo do caso é a estratégia escolhida para a investigação de um fenómeno contemporâneo num determinado contexto real.

Neste contexto, o estudo do caso selecionado, relaciona-se com o tema da investigação, está enquadrado no sector da indústria da moda, sendo um dos exemplos pioneiros em Portugal na construção da marca no metaverso.

Para seleccionar a empresa para a realização do estudo de caso, foram consideradas os seguintes critérios:

- Empresa inserida no contexto da indústria de moda global;
- Possuir, pelo menos, uma marca com notoriedade, no mercado nacional e internacional;
- Presença da marca no mercado com o mínimo de 5 anos de existência.
- Presença da marca no metaverso há, pelo menos, um ano.

Neste sentido, os critérios seleccionados permitem a obtenção de dados essenciais para uma maior obtenção e compreensão da gestão da marca no contexto do metaverso no sector da moda, partindo de uma análise profunda com base na experiência do caso de estudo.

3.3 Procedimentos do Estudo de Caso

O primeiro momento do procedimento do estudo do caso, teve em vista a recolha de dados, com o recurso à técnica da entrevista estruturada, seguindo um guião com questões previamente planeadas (Apêndice nº2), tendo em conta a revisão de literatura. Efetivamente, as questões abordadas na entrevista refletem os pontos-chave extraídos da revisão de literatura, com especial atenção ao modelo de gestão proposto por McKinsey & Company (2022).

A entrevista estruturada foi utilizada para a obtenção de informações específicas sobre um determinado conteúdo e problema, resultando em dados mais úteis para uma base de conhecimento, sendo esta, objetivamente orientada e mais efetiva (Gladcheff, 2003).

A seleção dos entrevistados para a recolha de contributos, recaiu sobre dois grupos – internos e externos à empresa proprietária da marca. Assim, foi necessário proceder à criação de dois guiões de entrevista, adaptados a cada grupo, com a abordagem de questões da investigação relevantes para cada grupo.

Relativamente à estruturação das entrevistas, foram respeitadas as seguintes etapas:

- Momento inicial com o entrevistado: Apresentação da investigadora e, o âmbito do objetivo da investigação, assim como, a solicitação de autorização para a gravação da entrevista, de modo a garantir a recolha fiável da informação. Foi igualmente reiterada de todos os testemunhos.
- Iniciação da entrevista: as primeiras questões colocadas foram de carácter sociodemográfico, particularmente relativos a faixa etária, habilitações literárias, nacionalidade e profissão. Para o grupo I, foram colocadas questões relativas à empresa, para que fosse possível a caracterização e perfil do caso de estudo.
- Segunda parte da entrevista: visou compreender a perceção dos entrevistados relativamente ao metaverso, perceções sobre os mundos virtuais e o consumo virtual, os valores das marcas de moda, e a caracterização e considerações sobre a presença das marcas no metaverso. O objetivo foi compreender a importância do metaverso para a empresa, assim como, as perceções dos entrevistados relativamente à gestão da marca em tal contexto.
- Encerramento da entrevista: foi marcado por duas questões fundamentais para a investigação, com o objetivo de compreender quais as etapas importantes para a preparação da marca no metaverso, e como a empresa deve realizar a análise dos concorrentes no mesmo contexto, de forma a complementar todas as informações dadas às questões levantadas anteriormente. Terminando assim, com o agradecimento pela colaboração para a investigação.

As entrevistas decorreram entre os dias 6 a 15 de Fevereiro de 2023, seguindo para o tratamento dos dados e a sua respetiva análise.

3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação do Estudo de Caso

De acordo com Miles et al. (2019), o formato para análise dos dados recolhidos através do estudo de caso, considerou as seguintes etapas:

- 1) Coleta e análise dos dados: levantamento e análise da informação recolhida; seleção da informação relevante e, categorização dos dados;
- 2) Tratamento dos dados: construção de quadros teóricos por categoria com reflexão dos dados recolhidos do estudo de caso, permitindo detetar padrões

recorrentes ou semelhantes assim como, as suas relações, permitindo então a construção de uma análise mais aprofundada;

- 3) Relação dos resultados obtidos com as questões de investigação e, formulação das respetivas análises e conclusões.

De forma a proteger a identidade dos participantes, estes foram sujeitos à atribuição de um código. Após determinar a caracterização dos participantes – através dos dados sociodemográficos – seguiu-se a análise dos resultados.

Após a transcrição dos dados, ordenados e organizados, foram sujeitos à codificação e categorização e, por fim, sujeitos à análise temática, cujo objetivo é a procura de padrões de significado repetidos. Para a análise e tratamento dos dados qualitativos foi utilizado o software Nvivo (versão 14).

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo central desta investigação foi identificar e compreender de que forma as marcas da indústria da moda estão a procurar construir a sua presença no metaverso, incluindo como iniciam o processo de construção da marca para o metaverso, como desenvolvem e quais as considerações para a gestão da marca, quais as estratégias consideradas e, por fim, para quem se destinam as marcas de moda em tal contexto. Com base nas considerações anteriormente referidas e, tendo em consideração a revisão de literatura previamente efetuada, foram definidas as seguintes questões de investigação, tendo em conta o modelo de abordagem por etapas proposta por McKinsey & Company, (2022):

- 1) Quais são os objetivos definidos pela empresa para o metaverso?
- 2) Qual o papel que a marca deseja desempenhar no metaverso (criação de experiências, facilitação de interações, etc.)?
- 3) Que atividades iniciais de presença no metaverso foram/serão implementadas?
- 4) Como são monitorizados os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso?
- 5) Como procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso?
- 6) Como faz a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca no metaverso?
- 7) Como e porque integra os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa?

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Descrição do caso

Neste capítulo, é apresentado os dados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas. Como referido anteriormente, na primeira fase foram determinadas o perfil sociodemográfico de todos os participantes, sujeitos à atribuição de um código e grupo para a proteção da sua identidade. Após determinar a caracterização dos participantes, procurou-se dar respostas às questões de investigação, com base no modelo de abordagem por etapas proposta por McKinsey & Company, (2022).

5.1.1 Descrição do perfil sociodemográfico dos participantes

A presença da marca no metaverso foi construída a partir de equipas internas e externas da empresa. Deste modo, foram selecionados dois grupos de participantes: um grupo com elementos internos e, outro grupo constituído por elementos externos. A construção dos grupos de participantes teve como preocupação a sua relação da presença da marca no metaverso, assim como, a visibilidade dos objetivos da empresa para o metaverso.

Quadro 7 - Perfil sociodemográfico dos participantes (Grupo A)

Entrevistados	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Área de Formação	Profissão	Nacionalidade
P1	28	F	Licenciatura	Gestão de Marketing	Diretora de Marketing	Portuguesa
P2	28	M	Licenciatura	Ciências da Comunicação e Marketing	Diretor Comercial	Portuguesa
P3	24	F	Licenciatura	Línguas e Relações Empresariais	Assistente Comercial	Portuguesa
P4	44	M	Licenciatura	Design Comunicação e Técnicas Gráficas	Assistente de Marketing	Portuguesa

P5	28	M	Licenciatura	Marketing	Assistente Marketing	Portuguesa
P6	26	F	Licenciatura	Marketing	Account Manager	Portuguesa

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Perfil sociodemográfico dos participantes (Grupo B)

Entrevistados	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Área de Formação	Profissão	Nacionalidade
P7	52	M	Bacharelado	Design de Comunicação	Professor e Freelancer Generalista 3D-VFX	Portuguesa
P8	25	M	Bacharelado	Filosofia	<i>Developer</i> Digital Games	Portuguesa
P9	60	F	Licenciatura	Engenharia	Marketeer	Portuguesa

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2 Apresentação e caracterização da marca Fly London.

A FLY London nasce no Reino Unido em 1994 pelo empresário Fortunato Frederico. É propriedade do Grupo Kyaia com a denominação Fortunato O. Frederico & CA Lda, com sede e produção em Portugal. A filosofia assente no design da FLY London é marcada pela originalidade na conceção dos produtos com recurso a técnicas tradicionais e nas formas inesperadas. Com uma presença no mercado, marcada no progresso e crescimento. A marca alcançou notoriedade internacional e é representada pelas suas linhas de produto: calçado, acessórios, roupa e produtos de tratamento de pele. A sua presença internacional, atualmente contempla 57 países diferentes, em diversas geografias, tais como: Estados Unidos, Europa e China.

A definição de *naming* para a marca comunica a sua personalidade: *Fly* (voar, liberdade, leveza, movimento, viajar, conhecimento pelo mundo, troca de experiências) e *London* (*lifestyle* londrino).

O logótipo é representado por uma mosca, simbolizando a força, a vitalidade, a liberdade e a leveza de “voar ou viajar”. Transmite o *lifestyle* urbano e moderno de Londres remontando à origem da marca.

A comunicação da marca com o slogan “*Don’t Walk, Fly*”, transmite toda a idealização da marca, permitindo a sua identificação no mundo.

Com criação em produtos confortáveis, disruptivos e inovadores, o posicionamento da marca é apresentado pelo *design* inovador e na qualidade do produto.

A marca apresenta grande variedade de estilos, cores e materiais, criando uma personalidade única. Destina-se ao mercado da moda, associado ao *lifestyle* urbano e moderno, para um público, maioritariamente, da faixa etária entre os 15 e 35 anos. Com a criação da *Fly Experience*, é objetiva a preocupação da marca em fazer parte das novas tendências da moda assim como, responder ao perfil da Geração Z e Y.

5.1.3 Caraterização da estratégia da Fly London para o Metaverso

A FLY London *Experience* surgiu em 2022, com estreia na sua presença no metaverso através da plataforma *Roblox*, com a direção criativa de Alexandra Moura, permitindo uma experiência com a marca através da realidade aumentada, em diversos ambientes, com acesso a roupas e acessórios que permite personalizar o avatar dos participantes, transportando-os para outros mundos e moldando identidade virtuais. De acordo com a Link to Leaders (2022), foi também redesenhado um modelo clássico dos anos 90, que está disponível em 3 cores diferentes. O objetivo da *Fly London Experience* é juntar o mundo físico e o virtual.

A experiência da marca no metaverso possibilita aos participantes de jogar 4 minijogos, desenvolvidos pelo departamento de Sistemas Ciberfísicos da Escola Superior de Tecnologia do IPCA (Instituto Politécnico do Cavado e do Ave). Os *skins* desenhados pela Alexandra Moura consideram vários *looks* urbanos, pensados para públicos-alvo, e aspiram as suas referências, gostos, tendências de moda, desportos radicais, preocupações com a natureza, artistas musicais e filmes (Osorio, 2022).

Para além do jogo, o espaço virtual contempla uma loja, permitindo ao longo do jogo, ganhar *fly points*, podendo ser utilizado em compras de novas *skins* e botas. Todas as

peças, acessórios e calçado são pensados para transpor o mundo virtual para o físico. Os conceitos e inspirações da loja virtual relacionam-se com ficção científica e filmes fantásticos como o Alien, Avatar e a Mosca de David Cronenberg, com base de um mundo mágico, onírico, futurista e natural, transportando para a experiência do jogador diversas sensações e emoções num lugar especial.

5.2 Configuração dos dados por questão de investigação

Q.1. O que é o metaverso?

A primeira questão, visou compreender a percepção sobre o conceito do metaverso e qual o seu impacto para a marca na indústria da moda. É importante identificar de que modo, ambos os grupos, compreendem o seu significado antes de analisar como relacionam com os objetivos para a marca. Verificou-se na Figura 21, que ambos os grupos descrevem o metaverso como um espaço onde os mundos virtuais e reais convergem, um novo meio de interação e de criação de atividades semelhantes ao mundo real e, uma nova economia virtual em ambiente 3D *online*. É igualmente definido como um espaço ou plataforma de ambientes virtuais, um lugar de simulação e que está inteiramente relacionado com as tecnologias da realidade aumentada, realidade virtual, inteligência artificial e *blockchain*, onde oferecem aos usuários novas maneiras de interagir e experimentar o mundo digital através de um avatar, permitindo às marcas uma interação direta com um público mais tecnológico.

Figura 21 - O significado de metaverso



Fonte: Elaboração própria.

Q.2. Quais são os objetivos definidos pela empresa para o metaverso?

2.1. Para que segmento de clientes se destina a marca presente no metaverso?

2.2. Como pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidades e de novos fluxos de receita?

A segunda questão, e respetivas subquestões, procuram explorar, na perspetiva dos dois grupos, os objetivos definidos pela empresa para o metaverso. É importante relacionar e identificar para quem se destina a marca no metaverso e como pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidade e de novos fluxos de receita no metaverso com base na sua estratégia de marca. Como já identificado na revisão de literatura, não existe um modelo consensual da gestão da marca para o metaverso e, deste modo, é emergente considerar a sua importância para os novos desafios que as marcas enfrentam em direcionar a sua atividade para o metaverso. Deste modo, considerando a análise das questões de investigação e relacionando com o caso de estudo, foram identificados os seguintes objetivos para a marca:

- Posicionamento: a marca estabelece uma nova forma de obter vantagem competitiva no mercado, com especial interesse na captação de um público mais jovem, marcando a sua posição no metaverso.
- Conhecimento da marca: com presença no metaverso, a marca desperta novas associações de marca, transmitindo novas conexões para o seu público.
- Relacionamento da marca: o metaverso permite reforçar a relação da marca com o seu público-alvo e com influenciadores.
- Captação de novos clientes: o metaverso pode gerar publicidade com grande impacto e visibilidade, potenciando novos clientes e projetando a marca para novos *targets*.
- Promoção: maior visibilidade e promoção da marca.
- Dados do consumidor: a obtenção dos dados permite determinar o perfil do usuário e direcionar a marca para as suas preferências.
- Novos fluxos de receita: o metaverso permite aumentar o alcance dos produtos, gerando novos fluxos de receita e, despertar para um novo tipo de consumo – de produtos digitais.

No quadro 9, é apresentado as citações que comprovam os pontos referidos anteriormente:

Quadro 9 - Citações: Objetivos da empresa para o metaverso

Posicionar a marca junto de um público mais jovem e criação de *awareness*.

[Grupo A]

Captação de novos clientes e *brand awareness*.

[Grupo A]

Divulgar a marca para um *target group* com pouco conhecimento da marca, e marcar a diferença face à concorrência.

[Grupo A]

Reforço na conexão com o utilizador.

[Grupo B]

(...) a entrada de uma marca no metaverso pode gerar grande publicidade indireta e maior visibilidade.

[Grupo B]

(...) aumentar o alcance dos produtos, melhorar a sua visibilidade, construir relacionamentos com clientes e influenciadores, obter dados sobre as preferências dos consumidores e ganhar credibilidade.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Como verificado na revisão da literatura realizada anteriormente, na definição dos objetivos da empresa é importante identificar qual o público-alvo a que se destina a presença da marca no metaverso. No Quadro 10, evidenciou-se como um dos objetivos da presença da marca Fly London no metaverso o despertar do interesse pela marca da Geração Z. É evidente que a marca pretende conquistar os mais jovens identificados com acesso às novas tecnologias e, conectá-los com os produtos e com as experiências que a marca proporciona, criando relacionamentos sólidos promovendo a fidelização.

Quadro 10 - Citações: O segmento de clientes no metaverso

O segmento é claramente a geração Z.

[Grupo A]

A marca destina-se um público adulto (30 +), no entanto, a presença no metaverso prende-se precisamente com a captação de um público mais jovem, no sentido de dar a conhecer a marca a um público mais jovem e, com isso, tornar familiar o conceito da FLY London.

[Grupo A]

Destinam-se a conquistar os jovens, conhecedores do mundo digital cada vez mais em voga.

[Grupo A]

Público mais jovem (geração Z).

[Grupo A]

Neste momento, jovens identificados e com acesso às novas tecnologias. Num futuro próximo, será tão banal como a internet.

[Grupo B]

No metaverso, a marca é um importante elemento para conectar os consumidores com produtos e serviços. As marcas podem ser usadas para alcançar diferentes segmentos de clientes, desde as pessoas que buscam experiências divertidas e interessantes até aqueles que estão em busca de informações detalhadas sobre um determinado produto ou serviço. Além disso, as marcas também podem ajudar os vendedores a criar relacionamentos sólidos com seus clientes, promovendo a fidelização.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 11 apresenta de que forma a marca pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidades e de novos fluxos de receita. Constatou-se que o *engagement* com a marca é gerado a partir da atualização constante dos conteúdos direcionados para o público-alvo podendo ser partilhada com a comunidade criada a partir da *Roblox*. Estes conteúdos vão de encontro às necessidades do usuário e são arquitetadas através da informação que é possível coletar com a sua experiência de jogo. Assim, a marca oferece aos utilizadores uma experiência única e individualizada, através da personalização e criatividade.

Do mesmo modo, a partir de experiências imersivas, a marca potência novos fluxos de receita a partir do contato com a loja e os produtos virtuais. Esta visão de relacionar a vida real com a vida virtual, motiva um novo tipo de consumo – de produtos digitais –

permitindo ao usuário um novo tipo de experiência e relação com a marca, assim como, novos fluxos de receita.

Deste modo, é apresentado as citações que comprovam os pontos referidos anteriormente:

Quadro 11 - Geração de *engagement*, a criação de comunidades e novos fluxos de receita da marca para o metaverso

Estamos a trabalhar em novos jogos na plataforma *Roblox* de forma a captar a comunidade de “*gaming*”, e queremos melhorar a experiência na nossa loja virtual, transportá-la ainda mais para a realidade física e acompanhar algumas ações físicas com virtuais.

[Grupo A]

(...) acreditamos que este é um projeto que só poderá ser rentável a médio prazo.

[Grupo A]

Qualidade da experiência/presença no metaverso, atualização constante dos conteúdos seguindo o perfil do público-alvo.

[Grupo B]

(...) o caminho mais acertado seria através de parcerias com empresas de jogos já estabelecidas, com o desenvolvimento de *skins*.

[Grupo B]

Entender quem são os clientes alvo ajudará a marca a estar preparada para criar conteúdos relevantes que possam ser compartilhados com os potenciais consumidores.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão, é possível relacionar os objetivos da marca para o metaverso com 3 variáveis importantes para um posicionamento eficaz: Inovação, valor acrescentado e diferenciação percebida da marca. Com uma vantagem competitiva no mercado, a presença da marca Fly London no metaverso é direcionada para a Geração Z de forma a captar a comunidade de “*gaming*”, aumentando o seu conhecimento e relacionamento com a marca. O reconhecimento da marca e a sua visibilidade resulta da publicidade com maior alcance. É possível coletar dados do usuário, permitindo à marca definir o perfil do seu público e, direcionar a marca de acordo com as suas preferências e experiências desejadas, assim como, ter um conhecimento mais

aprofundado sobre os clientes, permitindo preparar a marca para a criação de conteúdos relevantes, que possam ser compartilhados na comunidade gerada na *Roblox*.

A qualidade na experiência imersiva e a possibilidade de comprar produtos virtuais, potencia novos fluxos de receita permitindo à marca a criação de itens digitais exclusivos para o metaverso. Alguns dos itens virtuais podem ser igualmente comprados na loja física.

Q.3. Qual o papel que a marca deseja desempenhar no metaverso (criação de experiências, facilitação de interações, etc.)?

2.2. Como o metaverso está a redefinir a relação consumidor/marca?

Segundo a revisão de literatura, a segunda fase para a abordagem da etapa para preparar o negócio para o metaverso é determinar o papel que a marca deseja desempenhar para a obtenção de resultados positivos.

Deste modo, verificamos no Quadro 12, que a Fly London pretendeu marcar presença no metaverso, através de experiências imersivas, constantemente atualizadas e diversificadas, com um significado único para o usuário. A interação da marca com o usuário é um fator determinante criado pela oferta de conteúdos personalizados, criação de *skins* e o uso estratégico da tecnologia, construindo relacionamentos fortes ao mesmo tempo que promove vendas de produto. Assim, a venda de produtos digitais permite que os consumidores se envolvam em experiências digitais em tempo real. Em suma, a marca promoveu diversas atividades com procura na diversão, alinhando o mundo físico com o virtual. As experiências geradas através das duas realidades exploram oportunidades de promoção da marca e de produtos digitais.

Quadro 12 - Citações: O papel da marca para o metaverso

Criação de experiências, e aliar o físico ao virtual.

[Grupo A]

Criação de experiências, diversão.

[Grupo A]

Continuar a criar experiências, e falar da marca ou marcas no mundo virtual, que até há pouco tempo era uma utopia.

[Grupo A]

Diversidade e atualização de novas experiências.

[Grupo B]

Criação de *Skins*.

[Grupo B]

As marcas devem desempenhar um papel fundamental no metaverso. Elas devem criar experiências que sejam significativas para os consumidores, além de facilitar interações entre eles e a marca. (...) a oferta de conteúdos personalizados, o uso estratégico da tecnologia ou mesmo a oportunidades de interação direta para que, os clientes, possam compartilhar as suas opiniões, ideias e comentários sobre os produtos. Desta forma, as marcas podem construir relacionamentos mais fortes com os seus clientes atuais e potenciais enquanto promovem vendas.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Relacionando com a questão principal da investigação efetuada anteriormente é importante analisar como o metaverso está a redefinir a relação consumidor/marca, seja a partir da criação de experiências até à facilitação das interações. Deste modo, procedeu-se à análise onde se verificou que a presença da marca no metaverso proporciona uma maior confiança e proximidade do consumidor com a marca. Essa relação está inteiramente relacionada com a diversidade das experiências que a marca proporciona. Assim, a relação é baseada em experiências altamente personalizadas e imersivas. Por consequência, O metaverso está a transferir para o consumidor uma nova forma de avaliar e formar uma opinião sobre o produto, uma maior confiança e proximidade do consumidor com a marca e, por fim, uma interação mais direta com o usuário, percebendo as suas características e gostos. Constata-se ainda, que consequentemente, o metaverso para além de revolucionar a forma como o consumidor e a marca interagem, está a gerar novos comportamentos relativos ao consumo de grande escala. Comprava-se a partir da Figura 22 as referências anteriormente mencionadas.

Figura 22 - Relação consumidor/marca no metaverso



Fonte: Elaboração própria.

Q.4. Que atividades iniciais de presença no metaverso foram/serão implementadas?

4.1. As marcas da indústria da moda serão capazes de ultrapassar os limites da criatividade no metaverso e oferecer experiências irrepetíveis na vida real?

4.2. Qual é a importância do metaverso para melhorar o desempenho das marcas da indústria de moda?

A terceira questão, pretendeu compreender quais as atividades iniciais que foram implementadas pela marca e como esta, explorou as oportunidades do metaverso. As subquestões, pretendem reforçar o conhecimento da marca sobre o impacto do metaverso na cadeia de valor na indústria da moda. Verificou-se no Quadro 13, que as atividades iniciais da Fly London no metaverso são de carácter social, promocional e comercial. A marca definiu o seu metaverso, a partir da plataforma *Roblox*, onde a experiência de jogo determina as ações do desempenho do usuário, enquanto promove a marca e interage com este. A personificação do usuário é realizada através de um avatar ou *Skin*, permitindo a criação da personagem que este deseja adotar no ambiente de jogo. Esta primeira experiência da marca no metaverso permite-lhe um conhecimento mais aprofundado sobre o usuário ao mesmo tempo que examina o seu comportamento na plataforma. Em conclusão, a *Roblox* tem vindo a conquistar popularidade na comunidade de *gaming* e as suas capacidades de proporcionar conectividade através da realidade virtual permite à Fly London de proporcionar ao usuário uma experiência

imersiva, levando às atividades implementadas pela marca, a ligação entre o mundo real e virtual. Assim, verificamos que as atividades da Fly London vão ao encontro dos seus objetivos para a marca no metaverso.

Quadro 13 - Citações: Atividades iniciais da marca para o metaverso

Criação de jogos na plataforma *Roblox*.

[Grupo A]

Criação de vários jogos.

[Grupo A]

(...) a marca vende no jogo *Roblox*.

[Grupo A]

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, reforçou-se a análise anterior, com subquestões. No Quadro 14 verificou-se que o metaverso não tem limites para a criatividade e que, é fundamental para as experiências imersivas do usuário. Do mesmo modo, essas experiências devem ter a capacidade de serem transportadas para a vida real. Não há limitações no mundo virtual em contrapartida com a vida real. No entanto, as implicações de *budget* por parte da empresa e/ou limitações de *hardware* pode limitar a oferta e impactar a qualidade das experiências criadas pela marca. Segunda a revisão de literatura, a criatividade e a personalização são duas variáveis essenciais para o metaverso e verificou-se, a partir da análise das questões 2 e 3 a existência da preocupação da marca em considerar essas premissas nos seus objetivos para o papel que a marca deseja desempenhar assim como, nas atividades iniciais no metaverso.

Quadro 14 – Citações: Criatividade e Experiências da marca para o metaverso

Sim. É fundamental que as experiências virtuais possam ser transportadas para o mundo físico, por exemplo, os produtos virtuais existirem igualmente na vida real, ou eventos virtuais que são transportados para o mundo físico.

[Grupo A]

Sim. Se os projetos forem pensados com esse intuito, não vejo dificuldade em transpor certos produtos virtuais para o mundo físico.

[Grupo A]

Se existe a capacidade da reinvenção no negócio e comércio real, ajustando o método à realidade virtual, serão inúmeras as possibilidades de evolução.

[Grupo A]

Penso que sim, por ser ainda algo novo há várias possibilidades por descobrir. Uma grande coligação entre o mundo real e virtual será muito importante para uma experiência enriquecedora.

[Grupo A]

Sim, penso que o mundo virtual permite ir sempre mais além do que é possível no mundo real.

[Grupo A]

(...) depende dos fatores do budget para o investimento da marca, mas a criatividade é infindável no metaverso.

[Grupo A]

No metaverso não temos limites para a criatividade. Para já, a vida real limita as experiências do metaverso.

[Grupo B]

Não consigo entender a junção entre os limites da criatividade (...) existem limites de hardware, de software, de orçamento, e da vida real.

[Grupo B]

As marcas da indústria da moda são capazes de extrapolar os limites da criatividade no metaverso e oferecer experiências únicas na vida real. O uso de recursos interativos como a realidade aumentada, a realidade virtual e os meios digitais permitem que os consumidores façam uma ligação mais profunda com a marca.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, compreendeu-se qual a importância do metaverso para melhorar o desempenho das marcas da indústria da moda relacionando com o caso de estudo. Verificou-se na Figura 23 que o metaverso impacta o desempenho da marca do seguinte modo:

- Social: experiência através do entretenimento e *shopping*.

- Promoção: o metaverso pode ser vista como uma ferramenta de *brand awareness*, potenciando uma imagem de marca inovadora e o seu fortalecimento no mercado.
- *Engagement*: captação de novos públicos e proximidade da marca com o usuário.
- Comunicação: o metaverso reforça a comunicação direta entre a marca e o usuário.
- Autoexpressão: expressão do usuário da sua identidade no mundo virtual.
- Produtos: novos fluxos de negócio na venda de produtos digitais.
- Tendências: acesso a tendências do mercado na era digital.

Figura 23 - Desempenho da marca para o metaverso



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, as atividades iniciais implementadas pela Fly London no metaverso exploram a vertente de *gaming* na plataforma *Roblox*. Compreendeu-se que a aposta da marca em atrair a comunidade de *gaming* está relacionada com o objetivo da marca se direcionar para o público da Geração Z, tal como observado na análise realizada anteriormente. Desta forma, o *engagement* com o seu público é determinada por experiências sociais e lúdicas, comerciais e promocionais. A criatividade e a personificação do usuário integram essas mesmas experiências enquanto este, se conecta, se envolve e promove a marca. A autoexpressão é valorizada pelas ofertas

que a marca disponibiliza nos diversos jogos da plataforma promovendo a criação de identidades digitais.

Q.5. Como são monitorizados os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso?

O Quadro 18 mostra como A Fly London monitoriza os resultados da marca para o metaverso, e conclui-se que analisa com regularidade as métricas que a plataforma *Roblox* disponibiliza, no entanto, todas as ações de Marketing que acompanham a estratégia da marca no metaverso ainda são difíceis de avaliar a curto espaço.

Compreendeu-se que a marca ainda está numa fase inicial e que, ainda não identificou as suas métricas certas para monitorizar os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso, estando limitada aos dados que a plataforma *Roblox* disponibiliza.

Em suma, a marca apresentou a sua preocupação em concentrar-se na monitorização do exercício da marca no metaverso para a primeira fase. Foi também identificado as métricas que a marca monitoriza regularmente na plataforma *Roblox* para a avaliação do ROI (Retorno sobre o investimento):

- Visitas: número de usuários que visitam o jogo na plataforma.
- CTR (Taxa de cliques): número de cliques que o jogo recebe pelos usuários na plataforma.
- Tempo médio de jogo: tempo de permanência do usuário no jogo.

Assim, a avaliação da *performance* da marca no metaverso está relacionada com o seu desempenho no jogo. No futuro, após a fase de teste e com os resultados obtidos, a marca poderá identificar quais as métricas certas a analisar para o potencial de longo prazo da marca.

Quadro 15 - Citações: Monitorização dos resultados da marca para o metaverso

(...) conseguimos avaliar e analisar as métricas que o *Roblox* nos dá em relação ao jogo (visitas, cliques, tempo médio de jogo, etc), relativamente às outras ações de marketing que acompanham esta estratégia é um pouco mais subjetivo de avaliar a curto prazo.

[Grupo A]

Estamos a analisar as métricas que dispomos com alguma regularidade, sendo certo que

sabemos que este é um caminho longo que teremos de percorrer.

[Grupo A]

Neste momento, devem se concentrar apenas no *branding*.

[Grupo B]

As diferentes plataformas de metaverso possuem as suas próprias ferramentas e mecanismos que permitem às empresas monitorar os seus resultados com maior precisão.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão, segundo a revisão de literatura, é importante definir métricas importantes para monitorização da marca no metaverso e, não estão refletidas na análise anterior. Conclui-se que ambos os grupos não fizeram referência a algumas das métricas importantes para monitorizar os resultados da marca no metaverso:

- Receita e Vendas: monitorizar as vendas de produtos virtuais e, igualmente, as vendas de produtos físicos através do metaverso.
- Análise da plataforma: analisar o jogo com maior taxa de *engagement*, os conteúdos com maior visualização e, a avaliação do usuário relativamente à sua experiência de jogo. Esta análise, permite à marca monitorizar a *performance* da mesma e, aperfeiçoar as suas ofertas para o usuário.
- Retenção e Satisfação do usuário: centrada no usuário, a monitorização do seu envolvimento com as experiências que a marca oferece na plataforma é importante para garantir o sucesso dos investimentos realizados pela marca, garantindo assim, a retenção e satisfação do usuário e a criação de experiências personalizadas para o público da marca.
- Conteúdo: monitorizar o conteúdo com o maior desempenho e envolvimento dos usuários no metaverso.

É importante que a Fly London defina as suas métricas e monitorize os resultados das mesmas a curto e longo prazo, para a obtenção de resultados positivos no futuro. Assim, poderá criar experiências mais personalizadas para usuário, maior envolvimento com a marca, analisar quais os produtos digitais com maior taxa de venda, assim como, analisar as vendas de produtos físicos que estão relacionadas com a sua experiência de jogo e, por fim, maior índice de retenção no metaverso.

Q.6. Como procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso?

Esta questão, permitiu compreender de que forma a empresa procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso.

Verificou-se que o Grupo A depende da análise das métricas fornecidas pela plataforma *Roblox* para a orientação das decisões estratégicas da marca. O conhecimento relativo ao consumidor parte das suas escolhas e experiências virtuais. O Grupo B destaca que os consumidores da marca no metaverso estão cada vez mais exigentes em relação à forma como desejam interagir e envolver-se com a marca. Esta perspetiva ressalta a importância de desenvolver soluções personalizadas para garantir uma experiência positiva para o consumidor incluindo, o uso de conteúdo interessante e relevante para o público-alvo, assim como, a criação de espaços de interação para a partilha de pensamentos, opiniões e experiências. Esta abordagem evidenciou a importância da criação de uma ligação emocional com o público-alvo permitindo, uma participação ativa e uma relação de proximidade com a marca.

Como já referido anteriormente, é verificado que o Grupo A está limitado aos dados que a plataforma *Roblox* disponibiliza, no entanto, existe uma preocupação em integrar na análise sobre o consumidor, quais as suas escolhas nas experiências e respetivas métricas do utilizador no ambiente virtual.

É apresentado no Quadro 16, as citações relevantes dos Grupos do estudo de caso para esta questão da investigação, que comprovam a análise efetuada.

Quadro 16 - Citações: Conhecimento do consumidor da marca para o metaverso

A plataforma *Roblox* fornece as métricas suficientes para interpretarmos as direções a seguir.

[Grupo A]

Através das suas escolhas nas experiências virtuais e respetivas métricas de utilizador.

[Grupo A]

(...) os consumidores da marca no metaverso são cada vez mais exigentes na forma como querem interagir e envolver-se com a marca. É importante ter em mente que é necessário desenvolver soluções sob medida para garantir a experiência do consumidor, oferecendo-lhes maneiras personalizadas de interagir e envolver-se com a marca. (...) inclui o uso de conteúdo interessante e relevante para o público-alvo, bem como oferecer áreas de interação onde os consumidores podem partilhar pensamentos, opiniões e experiências.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Q.7. Como faz a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca no metaverso?

É importante identificar, dimensionar os recursos e incorporar o metaverso na estratégia de negócio e nos modelos operacionais, enquanto se reconhece claramente quem conduzirá as iniciativas da empresa. Assim, foi identificado como a Fly London gere os seus recursos e competências para a gestão da marca no metaverso.

Compreendeu-se que o projeto do metaverso para a Fly London foi criado por uma entidade externa à marca, o IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, em Barcelos e que, envolveu outras empresas e instituições no seu processo de desenvolvimento. A equipa interna, gere as estratégias definidas pela marca e analisa os resultados.

Conclui-se, como verificado no quadro 17, que a gestão dos recursos humanos e competências para a gestão da marca no metaverso é definida do seguinte modo:

- Equipa Externa: Responsável pela criação, desenvolvimento e implementação do metaverso para a marca – gestão da inovação e dos recursos tecnológicos.
- Equipa Interna: Responsável pela identificação e criação da estratégia da marca para o metaverso, acompanhamento e análise dos resultados – gestão da marca e gestão operacional.

Quadro 17 - Citações: Gestão de recursos e competências da marca para o metaverso

Todo o projetivo foi desenvolvido numa parceria com o IPCA.

[Grupo A]

Existe uma equipa interna com esta tarefa, no entanto, todo o processo foi desenvolvido e mantido em conjunto com empresas/instituições externas.

[Grupo A]

É um novo canal de comunicação, provavelmente mais exigente que os outros *medias*. Nesse caso, a empresa deve perceber a sua capacidade para gerir esses mesmos recursos.

[Grupo B]

É necessário entender quais as melhores ferramentas e aplicativos para administrar o conteúdo e a comunicação da marca dentro do ambiente virtual, quais as melhores estratégias para atrair novos usuários e gerar fidelização dos clientes. Para além disso, é fundamental

entender o comportamento dos usuários e as melhores práticas para criar conteúdo de qualidade que seja relevante para o público desejado.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão, compreendeu-se que a gestão do conhecimento é partilhada, tanto a nível dos processos como o próprio modelo de negócio assim como, a gestão da marca no metaverso. A gestão interna da marca acompanha as atividades implementadas, desenvolve e comunica a marca no metaverso e, a gestão externa da marca, implementa estratégias de relacionamentos através do conteúdo e a comunicação com o usuário dentro do ambiente virtual.

Q.8. Como e porque integra os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa?

8.2. Quais são as etapas que considera importantes para preparar a marca para o metaverso?

8.3. Como fazem a análise dos concorrentes no metaverso?

Integrar os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa, segundo a revisão da literatura, é cada vez mais emergente para as marcas da indústria da moda.

Na análise realizada no Quadro 18, compreendeu-se que a marca Fly London integra os desafios do metaverso na estratégia da empresa, porque:

- Inovação – A marca posicionou-se como pioneira em Portugal com presença no metaverso e como líder de tecnologia emergente.
- Relacionamento – Conexão direta com o usuário e potencia a criação de comunidades digitais. Para além disso, a criação desses espaços de interação direta com os seus fãs, permite à marca aprender mais sobre as suas preferências.
- Promoção – Promover a marca no ambiente imersivo permitindo aos usuários a criação de conteúdo e o envolvimento com as campanhas publicitárias, assim como, promover novos lançamentos de produtos.

- Monitorização – Novas formas de monitorizar a presença digital da marca.
- Experiência – Criação de experiências imersivas.

Apenas se verifica que os desafios operacionais para o metaverso, como já mencionado anteriormente, são partilhados por duas equipas interna e externa à empresa, no entanto, não é claro como a empresa integra os desafios da marca para o metaverso no seu modelo de negócio.

Em conclusão, a marca Fly London, integrou os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa considerando importante o seu posicionamento no metaverso, a gestão de relacionamento com o cliente, a promoção da marca no ambiente imersivo, a monitorização do cliente com novos formatos e, a criação de experiências imersivas para o usuário.

Quadro 18 – Citações: Desafios da marca para o metaverso

Quando decidimos entrar neste universo entusiasmos-nos muito sermos os pioneiros em Portugal. (...) A equipa de marketing interna e algumas entidades externas.

[Grupo A]

Entendemos que seria uma plataforma de futuro, e onde queríamos estar com a marca FLY London. (...) É liderada por uma equipa interna da empresa. Quanto à gestão da mesma no dia-a-dia, a mesma é feita em conjunto com várias pessoas (externas e internas).

[Grupo A]

Sendo um meio de comunicação direto com o utilizador, deve ser criada uma equipa específica capaz de gerir estes novos desafios, bem como consultores externos e empresas de produção de conteúdo.

[Grupo B]

As marcas de moda devem integrar os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa por várias razões. Primeiro, o metaverso permite que as marcas se conectem diretamente ao seu público-alvo, criando comunidades digitais dedicadas. As marcas podem usar esses espaços para promover novos lançamentos, interagir com seus fãs e aprender mais sobre as suas preferências. Em segundo lugar, o metaverso oferece às marcas novas formas de monetizar a sua presença digital, permitindo que os usuários comprem produtos online, criem conteúdo gerado pelo usuário e se envolvam em campanhas de publicidade. Por último, o metaverso permite que as marcas aproveitem o poder das realidades mistas para criar experiências mais imersivas para os clientes, posicionando-se

como líderes em tecnologia emergente.

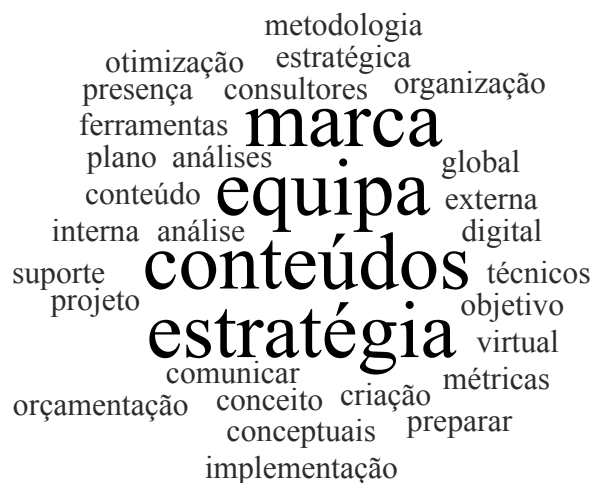
[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Em relação às etapas consideradas importantes pela Fly London preparar a marca para o metaverso, verificou-se com base na análise da informação apresentada na Figura 24, os seguintes passos identificados:

1. Definição do Objetivo: compreendeu-se a importância para a marca em criar o seu objetivo principal com foco em construir uma presença digital forte no metaverso.
2. Planificação do conceito: verificou-se a realização do plano do conceito para a marca, considerando o comportamento, o papel e o seu desempenho para o ambiente virtual.
3. Criação da Estratégia: A estratégia da marca para o metaverso foi desenvolvida relacionando a estratégia global da empresa para uma abordagem integrada.
4. Construção dos conteúdos: enquadrada na estratégia da marca para o metaverso, a marca considerou a importância no desenvolvimento de conteúdos relevantes e comunicar de forma estratégica para os usuários.
5. Identificação e organização dos recursos: A marca identificou os recursos e as ferramentas necessárias para incorporar o metaverso na sua estratégia de negócio e nos modelos operacionais. Recorreu a equipas externas para, juntamente com a equipa interna da empresa, construir a presença da marca no metaverso e a sua otimização.
6. Orçamentação: foi elaborado um plano financeiro e previsão dos custos associados.
7. Monitorização: foram criadas métricas para monitorizar e analisar os resultados, permitindo avaliar o desempenho da marca no metaverso.

Figura 24 - Preparar a marca para o metaverso



Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão, verificou-se que a Fly London considerou a gestão da marca, a gestão da equipa, gestão de conteúdos e estratégia da marca como os principais elementos a considerar na construção das etapas para a preparação da marca para o metaverso. A falta de recursos internos especializados para a construção da marca para o metaverso impulsionou a procura por equipas externas, altamente especializadas, desde consultores a entidades empresariais experientes, para englobar os desafios operacionais e estratégicos para a presença da marca no metaverso.

É importante salientar, que não foi mencionado pelo grupo A, a criação de uma estratégia de captura de valor para o metaverso, demonstrando assim, a inexistência de uma ideia clara sobre a criação de valor da marca para o metaverso.

Quadro 19 - Citações: Análise dos concorrentes da marca no Metaverso

Estamos atentos às outras marcas de moda, mas não consideramos concorrentes diretos porque acreditamos que cada um tem o seu espaço bem distinto.

[Grupo A]

A FLY London não possui concorrentes diretos na plataforma. Quanto às marcas mais generalistas, estão mais avançadas, mas sabemos que se formos fiéis à nossa estratégia, encontraremos o nosso espaço de destaque neste mundo.

[Grupo A]

Tentar perceber como a concorrência comunica com o público e principalmente, perceber o impacto que o metaverso esta a ter no *branding* da empresa, tanto no próprio metaverso, como nos meios de comunicação tradicionais e redes sociais. Perceber o *engagement* com os utilizadores e a faixa etária atingida.

[Grupo B]

(...) É importante entender as tendências do mercado, para que os produtos possam ser aperfeiçoados de acordo com as mesmas. (...) Analisar os concorrentes no metaverso também ajuda as empresas a encontrarem áreas de oportunidade, descobrindo assim, quais são os nichos do mercado que estão a ser menos explorados. (...) também pode ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças no mercado, como as novas tecnologias e tendências de consumo. (...) é um processo contínuo que exige atenção constante às mudanças no ambiente empresarial. (...) Como o mercado é cada vez mais global, as empresas precisam de ter uma compreensão clara dos concorrentes, para garantir que os seus produtos e serviços estão à frente da concorrência.

[Grupo B]

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, foi identificado como a empresa faz a análise dos concorrentes para o metaverso, visando a compreensão de como a marca analisa o mercado para uma posição competitiva no ambiente virtual. Assim, verificou-se que a análise da concorrência integra várias perspetivas:

- Comunicação: análise da comunicação com o público e o seu *engagement*.
- Marca: análise do impacto do metaverso para a marca.
- Público-alvo: análise dos usuários e as respetivas faixas etárias, comportamentos e nichos de mercado que estão a ser menos explorados.
- Produto: análise dos produtos e serviços para uma vantagem competitiva no mercado.
- Tendências: análise das tendências do mercado e tendências de consumo.

Na perspetiva apresentada pelo Grupo A, destacou-se a inexistência de concorrentes diretos na plataforma *Roblox*. No entanto, reconheceu que as marcas globais estão mais avançadas no mundo virtual. Nesse sentido, o posicionamento e destaque da marca no metaverso dependem da estratégia adotada. A análise da concorrência abrange não apenas a presença das marcas na plataforma, mas também considera todos os outros canais digitais onde marcam a sua presença, incluindo os canais tradicionais.

Os dados analisados sobre a perspetiva de ambos os grupos se encontram mencionados no Quadro 19.

6. CONCLUSÃO

A dissertação analisou como tema principal a gestão da presença da marca no metaverso, tendo a Fly London como um caso de estudo. O propósito da investigação visou gerar contributos para a gestão da marca no setor da indústria da moda, onde é significativo o impacto da transformação digital.

A revisão da literatura permitiu compreender o conceito do metaverso e identificar as lacunas existentes para o exercício da gestão da marca no contexto empresarial.

A indústria da moda é o setor que tem sido mais impactado pelo metaverso. Segundo a revisão da literatura, é neste setor de atividade que se observa uma transformação significativa tanto nos modelos de negócio como na redefinição na relação consumidor/marca. É também evidenciado que a gestão da marca é um dos ativos estratégicos da empresa, sobretudo no setor da indústria da moda onde é altamente competitivo. Deste modo, com a transição para novos comportamentos do consumidor, com procura na experiência personalizada e interação virtual, torna-se cada vez mais importante a criação de estratégias de captura de valor das marcas. As transformações que se observa no sector da moda e, a necessidade iminente de repensar a gestão da marca para o metaverso confirmam a relevância e a importância do tema de investigação abordado nesta dissertação.

O caso de estudo em análise permitiu responder à questão central da investigação: *Como e porquê as marcas da indústria da moda estão a gerir a sua presença no metaverso?* Compreendendo assim, mais aprofundadamente, como se processa a gestão da marca neste contexto, gerando contributos para a esfera empresarial e, principalmente, para a gestão da marca no metaverso. As questões de investigação consideraram o modelo de abordagem por etapas proposta por McKinsey & Company, (2022).

O primeiro momento permitiu analisar qual a perceção sobre o conceito do metaverso e a sua perceção na perspetiva dos dois grupos participantes, que integram a equipa interna e externa da empresa e, com relação da gestão da marca na *Fly Experience*. Assim, compreendem o metaverso como:

- a) Um espaço ou plataforma, onde os mundos virtuais e reais convergem;
- b) Um novo meio de interação e de criação de atividade semelhantes ao mundo real;
- c) Uma nova economia virtual em ambiente 3D *online*;

- d) Um lugar de simulação inteiramente relacionada com as tecnologias da realidade aumentada, realidade virtual, inteligência artificial e *blockchain*.

É também descrito como uma nova forma de interação e de experimentação do mundo digital através de um avatar e, é dirigido a um público mais tecnológico.

Deste modo, foi possível identificar de que forma o caso de estudo compreende o metaverso e relaciona com os objetivos definidos pela empresa, obtendo assim, uma análise mais aprofundada.

Sobre os objetivos definidos pela empresa para o metaverso foi relacionado e igualmente analisado, para que segmento de clientes se destina a marca e como esta pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidade e de novos fluxos de receita no metaverso. Concluiu-se que os principais objetivos da marca para o metaverso identificados são:

1. Definição do seu posicionamento para o metaverso, estabelecendo uma vantagem competitiva no mercado atraindo e captando a atenção do público mais jovem;
2. Despertar novas associações de marca gerando um novo conhecimento de marca e resultando em novas conexões com o público.
3. Reforçar a relação da marca com o seu público-alvo;
4. Captação de novos clientes;
5. Visibilidade da marca no meio virtual;
6. Obtenção de dados do consumidor para a criação de experiências mais personalizadas e oferta de conteúdo associado às suas preferências;
7. Novos fluxos de receita e aumento do alcance dos produtos.

Não foi identificada, nos objetivos para a marca, uma estratégia de captura de valor através de conteúdos e experiências imersivas altamente personalizadas. De igual forma, também não é referida a criação de objetivos para gerar novas receitas através de produtos digitais e vendas de produtos na vida real direcionados a partir do universo virtual. Seria também importante perceber como a plataforma selecionada está relacionada com os objetivos da empresa e porque integrou a vertente de *gamming* para as experiências do usuário. Deste modo, para uma maior compreensão, foi integrado na análise, qual o segmento de clientes que se destina a marca e como pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidades e, de novos fluxos de receita no metaverso.

Conclui-se que a marca pretendeu captar novos clientes da Geração Z com acesso a novas tecnologias e, gerar *engagement* a partir da atualização constante de conteúdos

direcionados, visando a partilha dos mesmos com a comunidades gerada na plataforma *Roblox*. É também identificado, que os conteúdos são arquitetados a partir dos dados obtidos pela sua experiência no jogo. Verifica-se, que o novo fluxo de receitas é gerado a partir do contacto com a loja e produtos virtuais, relacionando as vendas digitais com a vida real, resultando numa nova experiência para o usuário e de se relacionar com a marca.

Deste modo, explica-se a pertinência em aprofundar a questão principal com a análise de subquestões, para uma maior compreensão dos objetivos da empresa. Apesar de não ser identificado as razões da seleção da plataforma e porque as experiências com a marca para o metaverso seguem a vertente de *gaming*, observou-se que é na *Roblox* que a marca desenvolveu o seu metaverso. Segundo a análise de literatura, as experiências de jogo são a chave para uma experiência de compra e do usuário se relacionar com a marca no metaverso, principalmente quando direcionados para a Geração Z. A personalização e a criação devem integrar essa experiência no metaverso. Assim, apesar de não ser mencionado nos objetivos da empresa, concluiu-se que a Fly London construiu os seus objetivos para o metaverso, respeitando as exigências do seu público-alvo visando as oportunidades em gerar novos fluxos de receita e de se relacionar com os usuários.

Relativamente, ao papel que a marca pretendeu desempenhar no metaverso destacou-se as experiências imersivas, conteúdos personalizados e, a interação com a marca, redefinindo a relação consumidor/marca, potenciando uma maior confiança e proximidade com o cliente. Constatou-se que a criatividade é fundamental para as experiências imersivas do usuário e que estas devem ter a capacidade de serem transportadas para a vida real.

Por sua vez, compreendeu-se qual a importância do metaverso para melhorar o desempenho das marcas da indústria da moda. Foi verificado que o metaverso impacta o desempenho das marcas através das variáveis:

- Social, desempenhando um papel importante no novo formato de compras e experiências de entretenimento;
- Promocional, potenciando a imagem da marca no mercado e o seu *brand awareness*;
- Relacional, formando o *engagement* e a captação de novos públicos, assim como, a proximidade com o público;

- Auto-expressão, através da identidade do avatar criada pelo usuário no mundo virtual;
- Produtos, que geram novos fluxos de receita a partir da venda de produtos digitais;
- Tendências, do mercado na era digital.

Por fim, foram analisadas as considerações para a presença da marca no metaverso, compreendendo de que forma a empresa monitoriza os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca, como esta procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso, como fez a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca e, por fim, como e porque integra os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa. Os dados analisados permitem concluir que:

1. A monitorização dos resultados é realizada através das métricas fornecidas pela plataforma *Roblox*. É observado que a avaliação da *performance* da marca está relacionada com o seu desempenho no jogo. Não foi mencionado por ambos os grupos, a monitorização das receitas e vendas, plataforma, retenção e satisfação do usuário e conteúdo. É importante a marca definir métricas para a monitorização dos resultados relacionando com os seus objetivos.
2. O conhecimento dos consumidores da marca no metaverso é realizada através das escolhas e experiências do usuário no mundo virtual. Verificou-se que o Grupo A depende da análise dos dados fornecidos pela plataforma *Roblox* para as decisões estratégicas da marca. É observado uma maior compreensão relativo ao comportamento e características do consumidor por parte do Grupo B, que o descreveu mais exigente em relação à forma como deseja interagir e envolver-se com a marca no metaverso.
3. Identificou-se os recursos e as competências da marca e, como integra o metaverso na estratégia de negócio e nos modelos operacionais. Concluiu-se que a gestão dos recursos humanos e competências para a gestão da marca no metaverso é definida por duas equipas, externa e interna à marca. A equipa externa é responsável pela criação, desenvolvimento e implementação do metaverso para a marca, integrando a gestão da inovação e dos recursos tecnológicos no negócio. A equipa interna é responsável pela identificação e criação da estratégia da marca para o metaverso, acompanhamento e análise dos resultados, integrando a gestão da marca e a gestão operacional da empresa. A gestão do conhecimento é partilhada entre ambas as equipas, tanto

- a nível dos processos como no próprio modelo de negócio e, por fim, na gestão da marca no metaverso.
4. Compreendeu-se que a Fly London integrou os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa porque, procurou posicionar-se como pioneira em Portugal com presença no metaverso e como líder de tecnologia emergente no seu sector, a criação de comunidades e uma conexão direta com o usuário, a promoção da marca no ambiente imersivo, novos formatos de monitorização da presença digital da marca e, pela criação de experiências imersivas. Não é mencionado como a empresa integrou os desafios da marca para o metaverso no seu modelo de negócio, no entanto, pode ser verificado de que forma a marca integra os desafios do metaverso nas análises das questões realizadas anteriormente.
 5. Na preparação para o metaverso, a marca considerou as seguintes etapas: definição do objetivo, planificação do conceito, criação da estratégia, construção dos conteúdos, identificação e organização dos recursos, orçamentação e monitorização. As etapas foram distribuídas pelas equipas externas e internas da marca.
 6. Relativamente à análise dos concorrentes foi importante compreender como a marca analisa o mercado para uma vantagem competitiva no ambiente virtual. Concluiu-se a inexistência de concorrentes diretos na plataforma mencionado pelo Grupo A. No entanto, a marca analisa o comportamento das marcas participantes no metaverso a partir da comunicação que esta realiza com o seu público, o impacto do metaverso para as marcas, comportamentos do usuários e nichos de mercado menos explorados, a análise de produtos e serviços e, as tendências de mercado e de consumo no metaverso.

Em suma, evidencia-se que a marca ainda está a dar os primeiros passos no metaverso e a gestão tem sido adaptada à experiência e aos resultados obtidos diariamente. Esta visão, relaciona-se com a gestão da marca no contexto da PME proposto por Tavares (2016), onde a construção da marca está sujeita a fortes influências pela disponibilidade dos recursos. As lacunas que a empresa apresentou para o desenvolvimento de competências internas direcionadas para a gestão da marca para o metaverso foram preenchidas por uma equipa externa de recursos humanos e, instituições, altamente qualificadas.

A prática de monitorização dos resultados é limitada, estando sujeita aos dados fornecidos pela plataforma *Roblox*. Observa-se uma gestão de marca pouco estruturada

e temporal, influenciando o desenvolvimento das ações futuras para a marca no metaverso. No entanto, compreendeu-se que a marca procurou acompanhar as novas tendências do novo contexto do sector da indústria da moda atendendo às necessidades da Geração Z adaptando a sua identidade da marca e o seu posicionamento para o metaverso.

Com base na análise empírica dos dados da investigação e relacionando-os com a revisão da literatura, é apresentado um quadro teórico, na Figura abaixo, para uma abordagem das etapas para a gestão da marca no contexto do metaverso, para o sector da indústria da moda:

Figura 25 - Quadro teórico para as etapas da gestão da marca no contexto do metaverso para o sector da Indústria da Moda



Fonte: Elaboração própria.

A Figura atrás representada, propõe o modelo teórico das etapas para a preparação da gestão da marca no metaverso, fruto dos resultados das análises da investigação.

Como é mencionado ao longo da revisão da literatura, o metaverso ainda se encontra numa fase preliminar, no entanto, as empresas que se posicionarem nos ambientes imersivos terão uma vantagem competitiva no mercado.

Em suma, as organizações devem preparar a sua estratégia para o metaverso considerando os objetivos da marca, nomeadamente como esta irá gerar o *engagement* com o seu público-alvo e construir comunidades no mundo virtual e gerar novos fluxos de receita, desde a criação de ativos digitais como, por exemplo, ativos que são consumidos na vida real a partir da vida virtual e, decidir qual será o seu metaverso.

De seguida, a construção da marca deve considerar quais as experiências e interações que vão gerar no metaverso para o usuário e o conhecimento das habilitações da infraestrutura, nomeadamente o conhecimento da plataforma. Deve, do mesmo modo, repensar na identidade da marca, como esta se vai apresentar e como vai transmitir a essência da marca no ambiente virtual.

O desempenho da marca deve ser monitorizado num curto espaço para redefinir o potencial de longo prazo e, é necessário a identificação de métricas para as ativações iniciais da marca.

O conhecimento do usuário deve ser realizado a partir das diversas plataformas onde este atua, analisando o seu comportamento e pesquisas primárias.

Por fim, devem ser englobados no modelo operacional da empresa a identificação e dimensão dos recursos, sejam eles, humanos, tecnológicos e/ou financeiros.

É importante realçar que após a implementação da marca no metaverso, esta deverá estar sujeita a testes e, as equipas que acompanham o processo devem aprender com os resultados que vão obtendo e aprimorar as experiências da marca ao longo do tempo. Por sua vez, a estratégia de captura de valor é fundamental para o metaverso e, as marcas devem considerar para a sua estratégia a personalização, a criatividade, a interatividade e experiências imersivas irrepetíveis da vida real.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O conceito de metaverso ainda é muito recente, e encontra-se num estágio preliminar onde as empresas se encontram a explorar e a compreender as possibilidades, as ofertas do universo virtual e das experiências imersivas. Deste modo, as limitações encontradas no decorrer da investigação foi precisamente a recolha de dados primários relativos à gestão da marca para o metaverso.

Durante o período de quatro meses, foram estabelecidos contactos com várias empresas que se enquadravam no perfil desejado para a investigação. Na maior parte dos casos, a colaboração foi recusada, no entanto, uma empresa demonstrou disponibilidade em integrar e colaborar como estudo de caso.

Esta investigação limita-se à análise de dados qualitativos, de carácter exploratório. Para preencher esta lacuna, é recomendado para investigações futuras, a análise com dados quantitativos, de modo a compreender o comportamento do usuário na plataforma e, como este experiencia a *Fly Experience*.

De forma a melhorar as competências e a *performance* das empresas com presença no metaverso é importante a análise de estudos de caso e métodos qualitativos acompanhados com métodos quantitativos, de modo a compreender o impacto do metaverso para as empresas e como os usuários estão a participar e a interagir com as marcas. Estes contributos, permitirão às empresas definir as estratégias adequadas para uma resposta competitiva no seu setor.

Para preencher as lacunas das limitações existentes na área da investigação, é recomendado que seja alargada o campo de investigação nas áreas do marketing e gestão de marca para o metaverso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Nova York: The Free Press.
- Abovitz, R., Banerjee, S., Gilliland, G., Liu, C., Sackey, E., Timashkov, A., & Trollinger, R. (2022). How the Metaverse Will Remake Your Strategy. *Boston Consulting Group*, 1–16. <https://mkt-bcg-com-public-pdfs.s3.amazonaws.com/prod/impact-of-metaverse-on-business.pdf>
- Aburbeian, A. M., Owda, A. Y., e Owda, M. (2022). A Technology Acceptance Model Survey of the Metaverse Prospects. *Ai*, 3(2), 285–302. <https://doi.org/10.3390/ai3>
- Alves, A. M. (2022). *O uso da tecnologia NFT para promover itens colecionáveis digitais: uma análise de consumo no jogo AXIE INFINITY* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, São Borja.
- Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Ribeiro, E., Silva, F., Demba, J., Lapa, L., Fortunato, M., e Silva, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: técnicas de recolha de dados (volume 2)*. Aveiro: UA Editora. <https://doi.org/10.34624/ka02-fg42>
- André, & Luiz. (2022). *Marketing Futureland*. Lisboa: LIDEL.
- Apparel Online. (2022). *Fashion Business: Riding the Metaverse Wave - What Brands Need To Know and Do*. Mumbai: Athena Information Solutions Pvt. Ltd. <https://www.proquest.com/magazines/fashion-business-riding-metaverse-wave-what/docview/2738585601/se-2?accountid=177838>
- Ball, M. (2022). *The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything*. Nova York: W. W. Norton & Company, INC.
- Bonilla Jurado, D. M., Delgado Salcedo, N. D. R., e Fajardo Aguilar, G. M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Revista Eruditus*, 1(2), 9–26. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Burmann, C., Riley, N.-M., Halaszovich, T., e Schade, M. (2017). Identity-Based Brand Management. In Springer Gabler, *Strategic Brand Management* (pp. 91-172). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13561-4_3
- Cagnina, M. R., e Poian, M. (2011). How to Compete in the Metaverse: The Business Models in Second Life. *SSRN Electronic Journal*, 1–34. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1088779>

- Leão, I. Z. C. (2011). Reflexões sobre “O Império do Efêmero”, de Gilles Lipovetsky. *Revista Economia & Tecnologia*, 7(2). <https://doi.org/10.5380/ret.v7i2.26826>
- Casciani, D., Chkanikova, O., e Pal, R. (2022). Exploring the nature of digital transformation in the fashion industry: opportunities for supply chains, business models, and sustainability-oriented innovations. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 18(1), 773–795. <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2125640>
- Çelikkol, S. (2022). Factors affecting brand love in the metaverse world and the effect of brand love on word-of-mouth marketing. *Turkish Journal of Marketing*, 7(3), 148–161. <https://doi.org/10.30685/tujom.v7i3.162>
- Chernatony, L. (1999). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/b978-1-85617-773-3.10015-9>
- Chernatony, L., e McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands: In consumer, service and industrial markets*. Oxford: Taylor & Francis.
- Content Engine LLC. (2022). *Metaverse, a estrela da quarta revolução industrial*. Miami: ContentEngine LLC. <https://www.proquest.com/wire-feeds/metaverse-estrela-da-quarta-revolução-industrial/docview/2708686907/se-2?accountid=177838>
- Corbellini, E., e Saviolo, S. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*. Firenze: Rizzoli ETAS. https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=JX3SBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Corbellini+%26+Saviolo,+2009+Managing+Fashion+and+Luxury+Companies+free+download&ots=xvU1MLUYxp&sig=EWwLXQueUUm5XNea2Rb4bN7LTMM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Critikian, D. M., Altaba, M. S., e Oceja, J. F. S. (2022). Fashion Consumption Habits Through Influencers on Generation Z. *Vivat Academia*, 155, 39–68.
- Cruz, J. G. S., Saltos, A. C. L., e Garces, L. E. G. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Revista Publicando*, 4(11), 463–479. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/585>
- Dhruv, S. (2022). Best design practices & strategy to launch your own NFT project. *Trends in Computer Science and Information Technology*, 7(1), 007–009. <https://doi.org/10.17352/tcsit.000045>
- Diogo, J., e Veiga, P. M. (2022). Metaverse Applications in Business: A Systematic Literature Review and Integrative Framework. In IGI Global, *Implementing Automation*

Initiatives in Companies to Create Better-Connected Experiences (pp. 110–136). Pensilvânia: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5538-8.ch006>

Emerald Publishing Limited. (2020). When branding meets innovation: Finding the ideal blend to deliver value. *Strategic Direction*, 36(11), 21–23. <https://doi.org/10.1108/SD-09-2020-0155>

ContentEngine LLC (2022). *Metaverse, a estrela da quarta revolução industrial*. Miami: ContentEngine LLC

FashTech Journal. (2023). *Martech – Metaverse: Metaverse and Fashion Fraternising well and the Timing Couldn't have Been Better*. Mumbai: Athena information Solutions Pvt. Ltd.

Foster, J. K., McLelland, M. A., e Wallace, L. K. (2022). Brand avatars: impact of social interaction on consumer–brand relationships. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(2), 237–258. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2020-0007>

Girvan, C. (2018). What is a virtual world? Definition and classification. *Educational Technology Research and Development*, 66(5), 1087–1100. <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9577-y>

Gladcheff, A. P. (2003). Entrevista Estruturada: Uma Eficiente Técnica de Aquisição de Conhecimento Explícito. *Revista PUC-SP*, pp. 133–140.

Gummesson, E. (2014). Pesquisa em Serviços de Metodologia: Do Estudo de Caso em Pesquisa à Teoria. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(04), 08–17. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2180>

Hassounah, D., e Brengman, M. (2014). A motivation-based typology of social virtual world users. *Computers in Human Behavior*. *ScienceDirect*, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.08.012>

Ianenko, M., Stepanov, M., e Mironova, L. (2020). Brand identity development. *E3S Web of Conferences*, 164, 1–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016409015>

Jha, M. (2022). Rewriting metaverse marketing strategies: Reasons why metaverse has staying power.

Joy, A., Zhu, Y., Peña, C., e Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. *Strategic Change*, 31(3), 337–343. <https://doi.org/10.1002/jsc.2502>

Keller, K. (1994). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
<https://doi.org/10.2307/1252315>

Kotler, P., e Kartajaya, H. S. I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.

Kotler, P., e Kartajaya, H. S. I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Lisboa: Edições Almedina.

Lee, L.-H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., Kumar, A., Bermejo, C., e Hui, P. (2021a). All One Needs to Know about Metaverse: *A Complete Survey on Technological Singularity, Virtual Ecosystem, and Research Agenda*, 14(8), 1–66.
<http://arxiv.org/abs/2110.05352>

Leijerholt, U., Chapleo, C., e O'Sullivan, H. (2019). A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector. *Journal of Brand Management*, 26(3), 277–290.

Limonta Más, R. J., Andraus Quintero, C. E., e Lazo Pastó, O. R. (2020). Análisis de modelos de Branding Corporativo. *ECA Sinergia*, 11(3), 84.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2523

Lipovetsky, G. (1987). *L'Empire de l'éphémère*. São Paulo: SCHWARCZ LTDA.

Liu e Chang. (2022). *Brand Positioning Decision Based on Knowledge*. (Dissertação de mestrado não publicada). California State University, California.

Mahlmeister, A. (2022). *Negócios virtuais crescem enquanto o metaverso não chega*. São Paulo: Valor Econômico. [https://www.proquest.com/newspapers/negócios-virtuais-crescem-enquanto-o-metaverso/docview/2702488636/se-2?accountid=177838](https://www.proquest.com/newspapers/negocios-virtuais-crescem-enquanto-o-metaverso/docview/2702488636/se-2?accountid=177838)

Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Londres: SAGE Publications.

Mintel (2021). *Marketing To Gen Z*. London: Intel Group Ltd.

Mintel (2022). *Armani in Fortnite, 2022*. London: Intel Group Ltd.

Molina, L. (2017). *Moda, Cultura E Comunicação: Um Diálogo Entre Comportamento, Corpo E Expressão* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Mozumder, M. A. I., Sheeraz, M. M., Athar, A., Aich, S., e Kim, H. C. (2022). Overview: Technology Roadmap of the Future Trend of Metaverse based on IoT, Blockchain, AI

Technique, and Medical Domain Metaverse Activity. *International Conference on Advanced Communication Technology, ICACT*, 256–261. <https://doi.org/10.23919/ICACTION.2022.9728808>

Narin, N. G. (2021). A Content Analysis of the Metaverse Articles. *Journal of Metaverse*, 17–24.

NASDAQ OMX Corporate Solutions, INC. (2022). *Emerging Business Opportunities in the Metaverse. Business and Economics, 2022 Edition*. New York: NASDAQ OMX Corporate Solutions, INC. <https://www.proquest.com/wire-feeds/emerging-business-opportunities-metaverse-report/docview/2716457876/se-2?accountid=177838>

Nikolaou, I. (2010). Brands and Consumption in Virtual Worlds. *Journal For Virtual Worlds Research*, 2(5). <https://doi.org/10.4101/jvwr.v2i5.845>

Park, S. M., e Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *IEEE Access*, 10, 4209–4251. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3140175>

Pauluzzo, R., Cagnina, M., e Poian, M. (2010). Values, Beliefs, Artifacts and Avatars: Cultural Issues Mediated by Virtual Worlds. *Networking and Electronic Commerce Research Conference 2010 (NAEC 2010)*. Italy: SSRN. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1836385

Periyasami, S., e Periyasamy, A. P. (2022). Metaverse as Future Promising Platform Business Model: Case Study on Fashion Value Chain. *Businesses*, 2(4), 527–545. <https://doi.org/10.3390/businesses2040033>

Popescu, A.-D. (2021). Non-Fungible Tokens (NFT) - Innovation beyond the craze. *Engineering & Technology Journal*, 26–30. https://www.academia.edu/50920483/Non_Fungible_Tokens_NFT_Innovation_beyond_the_craze?auto=citations&from=cover_page

PR Newswire Association LLC. (2022). *New Study Reveals How Gen Z Consumers Are Shopping in the Metaverse: Obsess Survey Finds that 70% of All Consumers Who Have Visited a Virtual Store Have Made a Purchase; Nearly 75% of Gen Z Shoppers Have Purchased a Digital Product Within a Videogame*. New York: PR Newswire Association LLC.

Queirós, H., e Luís Reis, J. (2022). O metaverso e os produtos NFT. *Cadernos de Investigação Do Mestrado Em Negócio Eletrónico CIMNE*. Porto: CEOS.PP. https://doi.org/10.56002/ceos.0059_cimne_1_2

- S. Mark, M. R. (2023). *2023 Global Marketing Trends*. Porto: Deloitte Insights.
- Salfino, C. (2022). Gen Z + Gaming = Fertile Retail Ground. *Sourcing Journal* (online). New York: Penske Business Corporation. <https://www.proquest.com/trade-journals/gen-z-gaming-fertile-retailground/docview/2737260349/se-2?accountid=177838>
- Santos, M. (2016). *Análise Qualitativa de Entrevistas Estruturadas* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., e Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243–256. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005674>
- Scott, M. B. (2023). *2023 Global Marketing Trends*. Porto: Deloitte Insights.
- Selase, A. E., AM, A., MD, M., e TE, B. (2018). The Identity of Brand with its Influenceable Character on Client Choices of Predominant Restaurants Accra as the Lens. *Journal of Accounting & Marketing*, 07(04). <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000302>
- Sourcing Journal (Online). (2021). *What's Next for 3D in Fashion... And What Brands Must Demand from the Technology*. New York: Penske Business Corporation.
- Sousa, J., e Santos, S. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396–1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>
- Spence, J. (Ed.). (2010). *The Metaverse Assembled 2.0. Journal of Virtual Worlds Research, 2010 edition*. Texas, USA: Virtual Worlds Institute, Inc.
- Suárez Pérez, C. J., e Pérez Barral, O. (2021). Tendências e perspectivas de marketing nas PMEs. *Contabilidad y Negocios*, 32(16), 129–142.
- Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas: Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vallaster, C., e Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1–2), 181–203. <https://doi.org/10.1362/0267257053166839>
- Wunderman Thompson Intelligence. (2021a). *Lauches Into the Metaverse - a Metaverse Road Map for Brands, 2021 Edition*. New York, PR Newswire Association LLC. <https://www.proquest.com/wire-feeds/wunderman-thompson-launches-intometaverseroad/docview/2572826415/se-2?accountid=177838>

Wunderman Thompson Intelligence. (2021b). *Into the Metaverse, 2021 Edition*. New York: Wunderman Thompson Intelligence. <https://www.wundermanthompson.com/insight/new-trend-report-into-the-metaverse>

Wunderman Thompson Intelligence. (2022). *New realities Into the Metaverse and beyond, 2022 Edition*. New York: Wunderman Thompson Intelligence. Visualizado em <https://www.wundermanthompson.com/pt/insight/new-realities-into-the-metaverse-and-beyond>

WEBGRAFIA

Alonso, T. (2022). Zara concretiza a sua aventura no Metaverso. Consultado em 4 de janeiro de 2023, de <https://pt.fashionnetwork.com/news/Zara-concretiza-a-sua-aventura-no-metaverso,1391972.html>

Demers, E. (2022). The metaverse glossary. Consultado em 16 de abril de 2023, de <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-metaverse-glossary>

Deloitte. (2022). Digital Media Trends 2022. Consultado em 8 de janeiro de 2023, de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/technology-media-andtelecommunications/articles/Digital-Media-Trends-2022.html>

Deloitte. (2022). Metaverse report – Future is here. Global XR industry insight. Consultado em 15 de janeiro de 2023, de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/metaverse-whitepaper.html>

Fly London. (s.d). Fly Experience. Consultado a 12 de janeiro de 2023, de <https://shop.flylondon.com/pages/fly-experience>

Jha, M. (2022). Rewriting metaverse marketing strategies: Reasons why metaverse has staying power. Consultado a 5 de janeiro de 2023, de <https://www.financialexpress.com/business/blockchain-rewriting-metaverse-marketing-strategies-reasons-why-metaverse-has-staying-power-2582974/>

Liffreing, I. (2021). What brands should know about the metaverse | Ad Age. Consultado a 12 de dezembro de 2022, de <https://adage.com/article/digital-marketing-ad-tech-news/what-brands-should-know-about-metaverse/2354506>

Link to Leaders (2022). Designer portuguesa cria modelo da Fly London para o metaverso. Consultado a 11 de janeiro de 2023, de <https://linktoleaders.com/designer-portuguesa-cria-modelo-da-fly-london-para-o-metaverso/>

Lim, S. (2022). How should brands measure ROI in the metaverse? | PR Week. PRWeek. Consultado a 4 de fevereiro de 2023, de <https://www.prweek.com/article/1788973/brands-measure-roi-metaverse>

McKinsey & Company. (2022). Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world. Consultado a 2 de novembro de 2022, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse>

Osorio, Helena (2022). Portuguesa Fly London estreia-se no Metaverso. Consultado em 10 de janeiro de 2023, de <https://pt.fashionnetwork.com/news/Portuguesa-fly-london-estreia-se-no-metaverso,1403160.html>

Chowdhury, R. (2023). The Metaverse Will Transform Existing Brand Marketing Strategies. Consultado em 9 de abril de 2023, de https://www.prweb.com/releases/the_metaverse_will_transform_existing_brand_marketing_strategies_raj_chowdhury/prweb18883798.htm

Shirdan, L. (2022). The 3 Biggest Challenges to Marketing in the Metaverse | Entrepreneur. Consultado em 8 de janeiro de 2023, de <https://www.entrepreneur.com/money-finance/the-3-biggest-challenges-to-marketing-in-the-metaverse/425408>

Silva, M. (2022). As melhores plataformas para adquirir NFTs de Moda | Vogue.pt. Consultado em 8 de janeiro de 2023, de <https://www.vogue.pt/moda-digital-plataformas-de-nfts>

Smart, J., Cascio, J., e Paffendorf, J. (2007). Metaverse Roadmap: Pathways to the 3D Web. *A Cross-Industry Public Foresight Project*. Consultado em 8 de fevereiro de 2023, de <https://www.w3.org/2008/WebVideo/Annotations/wiki/images/1/19/MetaverseRoadmapOverview.pdf>

Technavio. (2022). Global Metaverse in Fashion Market Size to Grow by USD 6.61 Bn, Growing Number of Fashion Brands Entering the Metaverse Platform to Drive Growth - Technavio. Consultado em 21 de maio de 2023, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-metaverse-in-fashion-market-size-to-grow-by-usd-6-61-bn-growing-number-of-fashion-brands-entering-the-metaverse-platform-to-drive-growth---technavio-301675497.html>

Vasesi, A. (2022). Five key technologies set to enhance the fashion retail sector. Consultado em 16 de janeiro de 2023, de <https://apparelresources.com/business-news/retail/five-key-technologies-set-enhance-fashion-retail-sector/>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Email da investigadora enviado aos entrevistados (colaboradores internos e externos)

Título: Convite: Entrevista para investigação académica

Ex.mos. Senhores,

Sou aluna de Mestrado do curso de Direção Comercial e *Marketing* no ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, e encontro-me a elaborar a minha dissertação com o tema “Gestão da Presença da Marca no Metaverso – O Caso da Marca de Moda Fly London”, orientada pelo professor Doutor Victor Tavares, coordenador do mestrado.

O objetivo geral da dissertação é identificar e compreender de que forma as marcas da indústria da moda estão a procurar marcar a sua presença no metaverso, envolvendo estudos de caso de marcas relevantes no setor, como é o caso da Fly London.

Esta entrevista não se destina a formular problemas ou críticas, mas sim, obter informações, através do conjunto de entrevistas a realizar, que permitam analisar variáveis que contribuam para a melhoria da ação dos profissionais do setor, e para a gestão das marcas de moda no metaverso. Deste modo, convido V.Ex.a., a participar numa entrevista, via Zoom ou Teams, de acordo com a sua disponibilidade, com durabilidade prevista de uma hora.

Todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidenciais. Esta entrevista será direcionada a várias pessoas, não sendo identificado em algum momento o inquirido e/ou a empresa, estando assegurado o sigilo e total confidencialidade.

Fico a aguardar a confirmação e a sua disponibilidade para participar neste estudo de investigação académica.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Oliveira

Apêndice 2 - Guião das entrevistas para os colaboradores internos da marca

QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA I

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O meu nome é Joana Oliveira, tenho 33 anos, e encontro-me atualmente, a concluir o mestrado em Direção Comercial e Marketing, do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

No âmbito da realização da investigação para a dissertação de mestrado, estou a recolher dados que possam contribuir para a compreensão da forma como as marcas da indústria da moda estão a construir a sua presença no metaverso. Assim, agradeço a sua participação nesta entrevista que é uma parte integrante e fundamental da minha investigação académica, sendo as suas respostas importantes para o desenvolvimento da análise para este estudo.

Esclareço que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidenciais. Esta entrevista será direcionada a várias pessoas, não sendo identificado em algum momento o inquirido e/ou a empresa, estando assegurado o sigilo e total confidencialidade.

Data ____/____/____

Foi solicitada confidencialidade? Não ☐ Sim ☐

Entrevista gravada? Não ☐ Sim ☐

Duração: _____ min

Número da entrevista: _____

Podem surgir questões que não queira responder, deste modo, deve passar à próxima questão.

2. PERFIL DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

Coloco algumas questões sobre perfil do entrevistado e da empresa:

2.1 Nome do Entrevistado:

2.2 Idade: _____ (anos)

2.3 Qual o seu nível de escolaridade?

I. Se ensino superior, qual a sua área de formação?

II. _____

2.4 Nacionalidade:

2.5 Profissão:

2.6 Está ou já esteve envolvido em algum projeto de construção da presença de uma marca no metaverso? Não ☐ Sim ☐

Coloco algumas questões sobre a empresa:

2.7 Nome da empresa:

2.8 Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?

2.9 Onde se encontra sediada?

2.10 Qual o seu sector de atividade?

2.11 Como classifica a empresa?

Microempresa ☐

Pequena e Média Empresa (PME) ☐

Grande Empresa ☐

2.12 A empresa atua comercialmente no mercado:

Internacional ☐

Nacional ☐

Ambos ☐

2.13 Quantas marcas de moda tem a empresa no seu portfólio?

3. PERCEPÇÕES SOBRE O METAVERSO

As seguintes questões, visam compreender a sua percepção sobre o conceito do metaverso e qual o seu impacto para as marcas da indústria da moda:

3.1 Para si, o que significa o metaverso?

3.2 Atualmente, a sua empresa tem alguma(s) marca(s) presente(s) no metaverso?

3.2.1 Se sim, qual e há quanto tempo iniciaram a sua presença no metaverso? E porquê?

4. PERCEPÇÕES SOBRE MUNDOS VIRTUAIS E CONSUMO VIRTUAL

As seguintes questões, visam compreender a sua percepção relativamente aos mundos virtuais e consumo virtual:

4.1 Considera que as características dos mundos virtuais influenciam a experiência dos consumidores nestes espaços?

4.2 Na sua perspetiva, os participantes do mundo virtual vão tentar separar as suas vidas “reais” das suas vidas virtuais? (Podendo viver mais que uma realidade).

4.3 No seu entender, de que forma o avatar do consumidor irá influenciar a qualidade da sua experiência e a dos outros participantes no metaverso?

4.4 Considera que o futuro do consumo está nos produtos virtuais e na propriedade de itens digitais?

4.5 O que o consumidor procura nas marcas de moda presentes no metaverso?

5. OS VALORES PARA AS MARCAS DE MODA NO METAVERSO

O desenvolvimento de uma estratégia de captura de valor para as marcas no metaverso é fundamental. Deste modo, as seguintes questões refletem variáveis que possam contribuir para uma reflexão para as marcas, assim como, um conjunto de elementos para a estruturação da gestão de marca para o metaverso, a partir de insights de profissionais:

5.1 Qual a importância da criatividade para aumentar o *engagement* dos consumidores no metaverso? (Se sim, porquê?)

5.2 Considera que as marcas da indústria da moda poderão influenciar aquilo que virá a ser o metaverso? (Se sim, como e porquê?)

- 5.3 Qual a importância da autoexpressão para os consumidores no metaverso?
- 5.4 Que valores a(s) marcas(s) de moda deverão transmitir no metaverso?
(Porquê)?

6. CARACTERIZAÇÃO E CONSIDERAÇÕES PARA PRESENÇA DA MARCA NO METAVERSO

Desenvolver as capacidades necessárias para competir no mercado requer uma avaliação das capacidades dos talentos internos das organizações, assim como, a definição de uma visão ampla para o que querem alcançar, incluindo, a definição clara do que esperam das marcas no metaverso. Assim, as seguintes questões visam compreender de que forma as organizações estão a construir a presença das suas marcas no metaverso, de uma forma competitiva e diferenciadora:

- 6.1 Quais foram os objetivos da empresa definidos para o metaverso?
- 6.1.1 Para que segmento de clientes se destina(m) a(s) marca(s) presentes no metaverso?
- 6.1.2 Como pretende gerar o *engagement*, a criação de comunidades e de novos fluxos de receita?
- 6.2 Qual o papel que a marca deseja desempenhar no metaverso (criação de experiências, facilitação de interações, etc.)?
- 6.2.1 Como o metaverso está a redefinir a relação consumidor/marca?
- 6.3 Que atividades iniciais de presença no metaverso a empresa implementou (e.g. criação de uma experiência própria – jogo de marca, colaboração com plataformas de metaverso existentes, venda de ativos digitais ou réplicas de itens físicos/NFT, hospedagem de eventos virtuais, compra de propriedade virtual, colaboração com influenciadores no metaverso ou criação do seu próprio influenciador virtual, etc.)?
- 6.3.1 Para si, as marcas da indústria da moda serão capazes de ultrapassar os limites da criatividade no metaverso e oferecer experiências irrepetíveis na vida real? (Se sim, de que forma)?
- 6.3.2 Para si, qual a importância do metaverso para melhorar o desempenho das marcas da indústria da moda?

- 6.4 Como a empresa está a monitorizar os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso (identificação de métricas e opções de monetização de longo prazo)?
- 6.5 Como a empresa procura conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso?
- 6.6 Como a empresa faz a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca no metaverso?
- 6.7 Como e porque integra os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa?
 - 6.7.1 Quem gere a presença da(s) marca(s) da empresa no metaverso?
 - 6.7.2 Quais são as etapas que considera importantes para preparar a marca para o metaverso?
 - 6.7.3 Como fazem a análise dos concorrentes no metaverso?

Fim do questionário. Agradeço a sua preciosa colaboração.

Apêndice 3 - Guião das entrevistas para os colaboradores externos da marca

QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA II

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O meu nome é Joana Oliveira, tenho 33 anos, e encontro-me atualmente, a concluir o mestrado em Direção Comercial e Marketing, do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

No âmbito da realização da investigação para a dissertação de mestrado, estou a recolher dados que possam contribuir para a compreensão da forma como as marcas da indústria da moda estão a construir a sua presença no metaverso. Assim, agradeço a sua participação nesta entrevista que é uma parte integrante e fundamental da minha investigação académica, sendo as suas respostas importantes para o desenvolvimento da análise para este estudo.

Esclareço que todas as informações fornecidas nesta entrevista serão estritamente confidenciais. Esta entrevista será direcionada a várias pessoas, não sendo identificado em algum momento o inquirido e/ou a empresa, estando assegurado o sigilo e total confidencialidade.

Data ____/____/____

Foi solicitada confidencialidade? Não ☐ Sim ☐

Entrevista gravada? Não ☐ Sim ☐

Duração: _____ min

Número da entrevista: _____

Podem surgir questões que não queira responder, deste modo, deve passar à próxima questão.

2. PERFIL DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

2.1 Nome do Entrevistado:

2.2 Idade: _____ (anos)

2.3 Qual o seu nível de escolaridade? E área de formação?

2.4 Nacionalidade:

2.5 Profissão:

2.6 Está ou já esteve envolvido em algum projeto de construção da presença de uma marca no metaverso?

Não ☐

Sim. ☐ Qual o seu papel/intervenção?

3. PERCEPÇÕES SOBRE O METAVERSO

A seguinte questão, visa compreender a sua percepção sobre o conceito do metaverso:

3.1 Para si, o que significa o metaverso?

4. PERCEPÇÕES SOBRE MUNDOS VIRTUAIS E CONSUMO VIRTUAL

As seguintes questões, visam compreender a sua percepção relativamente aos mundos virtuais e consumo virtual:

4.1 Considera que as características dos mundos virtuais influenciam a experiência dos consumidores nestes espaços?

4.2 Na sua perspetiva, os participantes do mundo virtual vão tentar separar as suas vidas “reais” das suas vidas virtuais? (Podendo viver mais que uma realidade).

4.3 No seu entender, de que forma o avatar do consumidor irá influenciar a qualidade da sua experiência e a dos outros participantes no metaverso?

4.4 Considera que o futuro do consumo está nos produtos virtuais e na propriedade de itens digitais?

4.5 O que o consumidor procura nas marcas de moda presentes no metaverso?

5. OS VALORES PARA AS MARCAS DE MODA NO METAVERSO

O desenvolvimento de uma estratégia de captura de valor para as marcas no metaverso é fundamental. Deste modo, as seguintes questões refletem variáveis que possam contribuir para uma reflexão para as marcas, assim como, um conjunto de elementos para a estruturação da gestão de marca para o metaverso, a partir de insights de profissionais:

- 5.1 Qual a importância da criatividade para aumentar o *engagement* dos consumidores no metaverso? (Se sim, porquê?)
- 5.2 Considera que as marcas da indústria da moda poderão influenciar aquilo que virá a ser o metaverso? (Se sim, como e porquê?)
- 5.3 Qual a importância da autoexpressão para os consumidores no metaverso?
- 5.4 Que valores a(s) marcas(s) de moda deverão transmitir no metaverso? (Porquê?)

6. CARACTERIZAÇÃO E CONSIDERAÇÕES PARA PRESENÇA DA MARCA NO METAVERSO

Desenvolver as capacidades necessárias para competir no mercado requer uma avaliação das capacidades dos talentos internos das organizações, assim como, a definição de uma visão ampla para o que querem alcançar, incluindo, a definição clara do que esperam das marcas no metaverso. Assim, as seguintes questões visam compreender de que forma as organizações estão a construir a presença das suas marcas no metaverso, de uma forma competitiva e diferenciadora:

- 6.1 Quais os objetivos que considera importantes para uma marca estar no metaverso?
 - 6.1.1 Para que segmento de clientes se destina(m) as marca(s) presentes no metaverso?
 - 6.1.2 Como pode uma marca gerar o *engagement*, a criação de comunidades e de novos fluxos de receita?
- 6.2 Qual o papel que a(s) marcas(s) devem desempenhar no metaverso (criação de experiências, facilitação de interações, etc.)?
 - 6.2.1 Como o metaverso está a redefinir a relação consumidor/marca?
- 6.3 Que atividades iniciais de presença no metaverso as empresas devem implementar? (e.g. criação de uma experiência própria – jogo de marca, colaboração com plataformas de metaverso existentes, venda de ativos digitais ou réplicas de itens físicos/NFT, hospedagem de eventos virtuais,

compra de propriedade virtual, colaboração com influenciadores no metaverso ou criação do seu próprio influenciador virtual, etc.)?

6.3.1 Para si, as marcas da indústria da moda serão capazes de ultrapassar os limites da criatividade no metaverso e oferecer experiências irrepetíveis na vida real? (Se sim, de que forma)?

6.3.2 Para si, qual a importância do metaverso para melhorar o desempenho das marcas da indústria da moda?

6.4 Na sua opinião, como uma empresa deve monitorizar os resultados de curto prazo para assegurar o potencial de longo prazo da marca no metaverso (identificação de métricas e opções de monetização de longo prazo)?

6.5 Como as empresas deverão procurar conhecer melhor os consumidores da marca no metaverso?

6.6 Como as empresas deverão fazer a afetação e gestão de recursos e competências para a gestão da marca no metaverso?

6.7 Como e porque as marcas de moda deverão integrar os desafios do metaverso na estratégia e nos modelos operacionais da empresa?

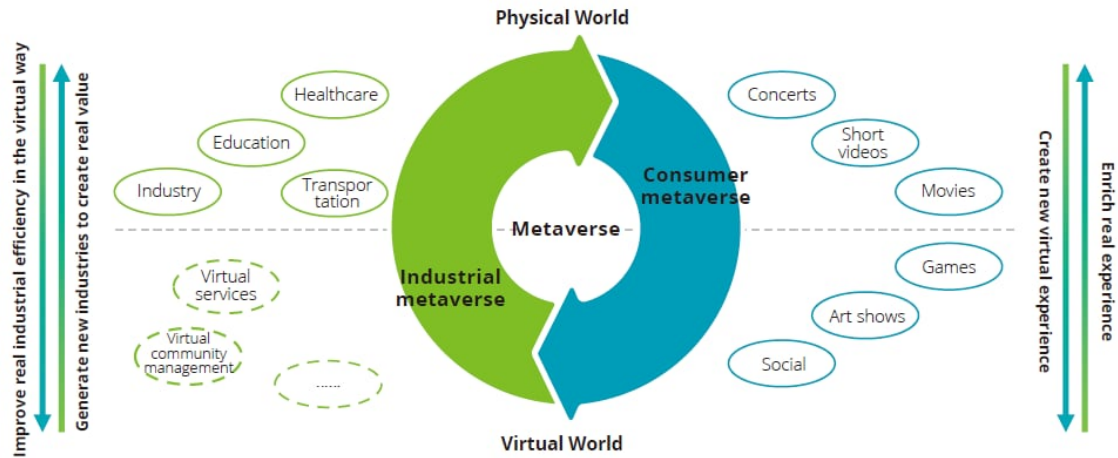
6.7.1 Quais são as etapas que considera importantes para preparar a marca para o metaverso?

6.7.2 Como uma empresa deve realizar a análise dos concorrentes no metaverso?

Fim do questionário. Agradeço a sua preciosa colaboração.

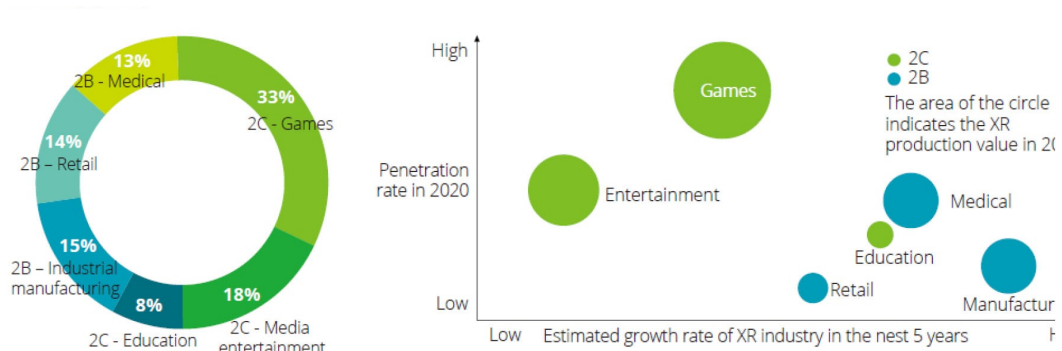
ANEXOS

Anexo 1 - Ecossistema do consumidor e da indústria no metaverso



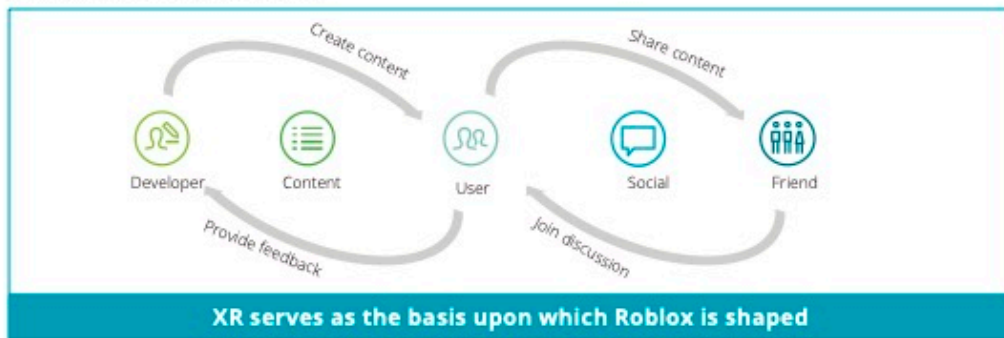
Fonte: Deloitte (2022).

Anexo 2 - O Impacto Global da Aplicação XR Downstream na Indústria



Fonte: Deloitte (2022).

Anexo 3 - Business Model da Roblox



Fonte: Deloitte (2022).