

2025

Tatiana de Oliveira Rentez

O Papel do Metaverso na Criação de Valor na Marca

2025

Tatiana de Oliveira Rentez

O Papel do Metaverso na Criação de Valor na Marca

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Inovação realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal (ESTS/IPS) e da Professora Doutora Anna Carolina Boechat, Professora Auxiliar do IADE-Universidade Europeia.

Dedico este trabalho aos meus pais, que foram a base de tudo o que sou.

À minha mãe, que nunca duvidou de mim, mesmo nos dias em que eu própria perdi a esperança. Que caminhou ao meu lado em silêncio quando não havia palavras, que chorou comigo nas derrotas e me deu forças para acreditar nas vitórias. A sua capacidade de me compreender, de carregar comigo as minhas dores e de me dar amor incondicional em cada gesto faz dela a verdadeira razão de eu ter chegado até aqui.

Ao meu pai, que me apoiou de forma incansável e que, com o seu exemplo de determinação, me ensinou a importância da resiliência. O seu apoio constante e a confiança que sempre depositou em mim deram-me a segurança necessária para seguir em frente e acreditar que seria capaz.

A ambos devo esta conquista, que é tão minha quanto vossa.

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço profundamente aos meus pais, pelo apoio incondicional ao longo de toda esta jornada acadêmica e pessoal. À minha mãe, pela confiança constante e por nunca ter duvidado das minhas capacidades, e ao meu pai, pelo incentivo permanente e pelo exemplo de resiliência e dedicação.

Aos meus padrinhos, que estiveram sempre presentes e disponíveis para me ouvir, mesmo nos momentos de maior incerteza e ansiedade que este trabalho trouxe, deixo a minha sincera gratidão pelo carinho e paciência.

Um agradecimento muito especial ao meu namorado, que acreditou em mim em cada etapa deste percurso e nunca deixou de me apoiar e motivar.

Não poderia deixar de expressar a minha mais profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha, pela dedicação, orientação e apoio constante. Obrigada por nunca me ter abandonado, mesmo nos momentos mais difíceis, e por ter permanecido ao meu lado até ao final desta caminhada. A sua exigência, rigor e, ao mesmo tempo, compreensão foram essenciais para a concretização deste trabalho.

A todos, deixo o meu reconhecimento e afeto, pois este percurso não teria sido possível sem o vosso apoio e presença constante.

palavras-chave

metaverso, marketing, valor da marca, experiência do consumidor, inovação digital, marcas

resumo

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar o papel do Metaverso na criação de valor da marca, explorando de que forma este ambiente virtual imersivo pode transformar estratégias de marketing e redefinir a relação entre consumidores e organizações. Partindo de uma abordagem qualitativa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais com experiência direta em projetos ligados ao Metaverso, permitindo recolher perceções críticas sobre benefícios, desafios, estratégias e tendências emergentes.

Os resultados evidenciam que o Metaverso potencia novas oportunidades de diferenciação, proximidade e envolvimento com os consumidores, em particular junto das gerações mais jovens. Entre os benefícios identificados destacam-se a inovação, a cocriação e a possibilidade de desenvolver experiências personalizadas e imersivas. Contudo, foram também apontados obstáculos relevantes, como os custos elevados, a ausência de massificação, a falta de literacia digital e as incertezas regulatórias. No plano estratégico, as práticas mais eficazes passam pela integração de experiências híbridas físico-digitais, uso de NFTs para fidelização, eventos virtuais e criação de espaços imersivos que reforçam autenticidade e confiança.

Conclui-se que o Metaverso, ainda em fase de maturação, representa um campo fértil para a inovação em marketing e para a criação de valor simbólico e relacional das marcas. Este estudo contribui para o avanço do conhecimento académico sobre o tema, oferecendo também orientações práticas para empresas que ambicionem explorar este novo ecossistema digital.

keywords

metaverse, marketing, brand value, consumer experience, digital innovation, brands

abstract

The present research aims to analyze the role of the Metaverse in brand value creation, exploring how this immersive virtual environment can transform marketing strategies and redefine the relationship between consumers and organizations. Adopting a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with professionals with direct experience in Metaverse-related projects, allowing the collection of critical insights on benefits, challenges, strategies, and emerging trends.

The findings show that the Metaverse enhances new opportunities for differentiation, proximity, and consumer engagement, particularly among younger generations. Among the identified benefits are innovation, co-creation, and the possibility of developing personalized and immersive experiences. However, relevant obstacles were also highlighted, such as high costs, lack of mass adoption, low digital literacy, and regulatory uncertainties. At the strategic level, the most effective practices include the integration of hybrid physical-digital experiences, the use of NFTs for loyalty, virtual events, and the creation of immersive brand spaces that reinforce authenticity and trust.

It is concluded that the Metaverse, still in a maturation phase, represents fertile ground for marketing innovation and for creating the symbolic and relational value of brands. This study contributes to the advancement of academic knowledge on the subject while also providing practical guidance for companies aiming to explore this emerging digital ecosystem.

Índice

agradecimentos.....	i
palavras-chave.....	iii
resumo.....	iii
keywords	v
abstract.....	v
Índice	vii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	x
INTRODUÇÃO	11
Contextualização do tema.....	11
Justificativa da escolha do fenómeno de estudo	12
Objetivos da Investigação	13
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
CAPÍTULO 1. O MARKETING DIGITAL E O METAVERSO.....	16
1.1. O Marketing Digital: Inovação e Tendências	16
1.1.1. Tecnologias Fundamentais do Metaverso.....	22
1.2. Evolução do Metaverso	24
1.3. A Criação de Valor da Marca no Metaverso	26
CAPÍTULO 2. A CORRIDA DAS MARCAS AO METAVERSO – ESTUDOS DE CASO.....	31
2.1. Marcas Internacionais	32
2.2. Marcas Nacionais	36
2.3. Análise Comparativa dos Casos de Estudo	43
2.4. Metaverso na Europa.....	45
2.5. Comportamento do Metaverso em Portugal	48
2.6. Garantia de Proteção às Marcas no Universo Metaverso	51
2.6.2 Desafios Associados à Categorização de Bens e Serviços no Metaverso.....	54
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO	55
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	55
3.1. Problemática e Objetivos do Estudo.....	55
3.2. Método de Recolha de Dados.....	56

3.2.1. Análise Documental.....	57
3.2.2. Entrevistas Semiestruturadas.....	57
3.2.2.1 Universo e Amostra	57
Formatos, Estrutura e Temas das Entrevista.....	59
CAPÍTULO 4. Tratamento e Discussão de Resultados	62
4.1. Tratamento dos Dados e Discussão dos Resultados das Entrevistas	62
4.1.1. Caracterização da Amostra	62
4.2. Discussão e Análise dos Dados.....	63
4.2.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas	64
CONCLUSÃO	75
Limitações e Futuras Investigações.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÊNDICES.....	84
APÊNDICE A - Pedido de Autorização para Recolha dos Dados no Âmbito da Dissertação.....	84
APÊNDICE B – Guião do Inquérito por Entrevista	86
APÊNDICE C – Respostas das Entrevistas	87

Lista de Abreviaturas

APDC - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações

APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações

AR – Realidade Aumentada

AVOD – *Advertising Video on Demand* (Vídeo a Pedido financiado por publicidade)

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

CGD – Caixa Geral de Depósitos

COVID – Doença por Coronavírus (COVID-19)

ESG – *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança)

EUIPO – *European Union Intellectual Property Office* (Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia)

GTA – *Grand Theft Auto* (jogo digital)

HBO – *Home Box Office* (plataforma de streaming)

IA – Inteligência Artificial

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MAXQDA – Software de análise qualitativa de dados

ML – Machine Learning (Aprendizagem Automática)

MR/RM – Realidade Mista

NFT – Non-Fungible Token (Token Não Fungível)

NLP – *Natural Language Processing* (Processamento de Linguagem Natural)

OTT – *Over-the-Top* (plataformas digitais de distribuição de media)

QSP – QSP Summit (Conferência Internacional de Marketing e Gestão, Portugal)

RA – Realidade Aumentada (variante de AR)

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RV/ VR – Realidade Virtual

TV – Televisão

UAM – Utilizadores Activos Mensais

XR – Realidade Estendida

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama de Estudo	15
Figura 2: Passerelle virtual no Roblox, ilustrando campanhas de moda em ambientes gamificados.	19
Figura 3: Exemplo de anúncio shoppable em plataformas CTV/OTT, com integração direta da jornada de compra.	20
Figura 4: O Metaverso como ecossistema de ecossistemas de plataforma do Metaverso	27
Figura 5: Vídeo - O Metaverso e como o vamos construir juntos.	32
Figura 6: Modo jogo no Fortnite, ilustração da perspetiva do jogador no ambiente virtual tridimensional.	32
Figura 7: Interface do <i>Roblox Studio</i> , ferramenta de criação que permite aos utilizadores desenvolver e partilhar experiências virtuais tridimensionais na plataforma <i>Roblox</i>	33
Figura 8: Representação do espaço virtual Nikeland no Roblox.....	34
Figura 9: Página da plataforma Aventura da Mobilidade Hyundai.	36
Figura 10: Exemplo da marca Sumol no Grand Theft Auto Online, integrando publicidade imersiva no ambiente virtual do jogo.	37
Figura 11: Página da plataforma Spatial – MEO METAVERSO.	38
Figura 12: Página da plataforma Spatial – CGD Hall.	39
Figura 13: Metaverso Riople - Coleção no metaverso.	41
Figura 14: Madalia, gémea digital da Madeira em ambiente virtual no metaverso.....	42
Figura 15: Direitos de Propriedade Industrial.	52
Figura 16: Visualizador da Matriz de Códigos	66
Figura 17: Visualizador de Conexão entre Códigos.....	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Perguntas de Investigação Secundárias	14
Tabela 2: Evolução do conceito de metaverso ao longo dos anos.	25
Tabela 3: Estrutura de dados	28
Tabela 4: Resumo dos Casos de Estudo face às Questões de Pesquisa.....	44
Tabela 5: Objetivos do Estudo e Perguntas de Investigação	55
Tabela 6: Participantes Entrevistados.....	59
Tabela 7: Grelha Categorical de Observação aplicada ao contexto do Metaverso.....	60
Tabela 8: Estrutura de Códigos Desenvolvidos no MAXQDA.....	63
Tabela 9: Comparação entre Resultados das Entrevistas e Literatura Académica sobre o Metaverso.	69
Tabela 10: Grelha Categorical de Observação aplicada ao contexto do Metaverso	73

INTRODUÇÃO

O metaverso tem emergido nos últimos anos como um fenómeno transformador, redefinindo a interação entre marcas e consumidores. Representado por ambientes virtuais tridimensionais que permitem a interatividade em tempo real, o metaverso combina aspetos do mundo físico e digital, criando novas oportunidades para a criação de valor. Este tema tem sido alvo de grande discussão, com empresas como a Facebook e a Microsoft a marcarem presença de destaque neste domínio.

Muito se tem anunciado sobre o potencial transformador do metaverso na forma como vivemos. Contudo, importa compreender qual o papel efetivo que este ambiente virtual pode desempenhar na criação de valor para as marcas. Este estudo propõe-se a explorar esta questão através de uma revisão da literatura académica existente sobre o impacto do metaverso na criação de valor da marca, identificando abordagens, métodos e algumas lacunas na pesquisa. Esta pesquisa integra tanto, uma revisão teórica, como o tratamento e análise de dados empíricos, procurando evidenciar as principais estratégias e desafios para potenciar o valor da marca no metaverso.

Contextualização do tema

O Metaverso pode ser entendido como uma evolução da Internet que combina o mundo real e o digital, através de tecnologias como a Realidade Virtual (VR), a Realidade Aumentada (AR) e a blockchain. Este conceito traduz-se num ambiente tridimensional, contínuo e partilhado, onde os utilizadores interagem com avatares digitais, podendo socializar, trabalhar, consumir produtos e serviços, ou simplesmente experienciar conteúdos de forma imersiva (Al-Ghaili et al., 2022; Tao et al., 2025).

Embora tenha ganho maior visibilidade nos últimos anos, o conceito de Metaverso remonta ao romance *Snow Crash*, de Neal Stephenson (1992), onde foi inicialmente descrito como um universo digital persistente. Desde então, plataformas como o Second Life (2003) e mais recentemente o Roblox ou VR Chat têm materializado parte dessa visão (Raad & Rashid, 2023; Ball, 2021).

A crescente maturidade tecnológica tem permitido que o Metaverso se consolide como uma extensão digital sofisticada da vida quotidiana. A sua infraestrutura assenta em redes de elevada velocidade (5G), computação em nuvem e dispositivos de realidade estendida (XR), viabilizando a fusão entre real e virtual (Lee et al., 2021; Ning et al., 2021). Estas condições criam ambientes sensoriais intensificados, interativos e personalizados, com um elevado potencial para experiências únicas.

No contexto da criação de valor, estas características revelam-se altamente estratégicas para as marcas. O Metaverso permite desenvolver experiências inovadoras que transcendem os formatos

tradicionais de marketing digital, promovendo uma lógica de cocriação de valor baseada na experiência (Experience-Dominant Logic), onde o consumidor interage ativamente com recursos e conteúdos da marca (Tao et al., 2025).

As marcas podem assim beneficiar de um espaço que potencia a personalização, a envolvimento emocional e a interatividade, elementos que favorecem a construção de relações mais autênticas com os consumidores e o reforço do capital de marca. Além disso, o Metaverso permite testar produtos, recolher feedback em tempo real e adaptar rapidamente as ofertas, tornando-se um ambiente propício à inovação contínua (Kumar et al., 2025; Helal & Costa, 2022).

A trajetória evolutiva do Metaverso demonstra que este deixou de ser uma visão futurista para se tornar numa plataforma concreta, com aplicações em sectores como o retalho, o entretenimento, a educação e a saúde. Ao integrar múltiplas tecnologias e centrar-se na experiência do utilizador, o Metaverso emerge como uma nova fronteira para a criação de valor estratégico para as marcas, no seio da economia digital (Ning et al., 2021; Tao et al., 2025).

Justificativa da escolha do fenómeno de estudo

A escolha do metaverso como fenómeno de estudo no contexto da criação de valor para a marca revela-se altamente pertinente, considerando a crescente importância desta realidade digital nas estratégias contemporâneas de marketing. O metaverso é conceptualizado como um ambiente tridimensional, imersivo e persistente, onde os utilizadores interagem através de avatares digitais. Estas interações promovem experiências que ultrapassam as barreiras físicas e sensoriais do consumo tradicional, criando novas possibilidades de envolvimento com as marcas (Afif & Susanto, 2025).

Neste novo ecossistema digital, as marcas encontram oportunidades para reconfigurar as suas relações com os consumidores, proporcionando vivências mais personalizadas e emocionalmente significativas. A integração de tecnologias como a realidade virtual (VR) e a realidade aumentada (AR) no metaverso tem possibilitado a criação de eventos e ambientes virtuais que reforçam a identidade da marca e aumentam a percepção de autenticidade junto dos públicos (Zeng, Xing & Jin, 2023).

A investigação empírica de Zeng et al. (2023) demonstrou que experiências de marca baseadas em VR e AR – organizadas em dimensões como entretenimento, estética, educação e evasão – têm um impacto positivo significativo na relação consumidor–marca, influenciando também a satisfação e a intenção de compra. Além disso, os autores identificaram a autenticidade percebida da marca como um fator moderador que intensifica os efeitos dessas experiências imersivas.

De forma complementar, Costa e Helal (2022) exploram o metaverso como um espaço estratégico para o desenvolvimento de branding, introduzindo o conceito de branding descentralizado. Os autores analisam como marcas tradicionais e nativas da Web3 adaptam os seus modelos de gestão a um ambiente participativo, no qual os consumidores são agentes ativos na construção de valor.

Esta lógica de descentralização, característica do metaverso, representa um avanço significativo face aos ambientes digitais anteriores. Ao permitir que os utilizadores explorem uma multiplicidade de experiências em tempo real, aproxima-se da complexidade das interações do mundo físico. Esta liberdade favorece a criação de relações mais autênticas e sustentadas entre marcas e consumidores (Dwivedi et al., 2022).

Objetivos da Investigação

Objetivo Geral

As metas do estudo concentram-se em compreender o impacto do metaverso no fortalecimento das marcas e na criação de valor a nível nacional. Nesta medida, visa-se proporcionar perspetivas iniciais sobre metodologias criação de valor dentro do contexto empresarial através da intervenção do Metaverso, com base em casos reais de experiências imersivas observadas por gestores e ou empresários onde foi observado a eficácia do Metaverso na empresa.

Objetivos específicos

Neste entendimento delinearão-se os quatro seguintes objetivos específicos:

- OE1: Compreender o Metaverso nas empresas nacionais
- OE2: Como é que as marcas podem aproveitar o Metaverso para aumentar o seu valor com os consumidores, identificando práticas eficazes.
- OE3: Investigar tendências para as empresas através do uso do Metaverso.
- OE4: Analisar o papel da gestão na implementação do Metaverso na empresa.

Perguntas de Investigação

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, a compreensão de fenómenos complexos exige a análise das suas partes em interação, e não de forma

isolada. Esta perspectiva sistêmica valoriza a totalidade e as inter-relações entre os elementos como fundamentais para uma visão integrada da realidade (von Bertalanffy, 1968).

Neste enquadramento, destaca-se a importância de estabelecer conexões significativas entre diferentes dimensões do fenómeno em estudo, de forma a compreender o seu funcionamento como um todo. Assim, foram formuladas as seguintes questões de investigação, em articulação com os respetivos objetivos, refletindo uma abordagem estruturada, coerente e alinhada com esta lógica integradora.

Esta investigação parte da seguinte **pergunta**: De que forma pode o Metaverso ser utilizado pelas marcas para criar valor junto dos consumidores?

Tabela 1: Perguntas de Investigação Secundárias

Objetivos de Investigação Específicos	Perguntas de Investigação Secundárias
OE1: Compreender o Metaverso nas empresas nacionais	Quais são os principais benefícios e desafios do Metaverso para as organizações?
OE2: Com o que as marcas podem aproveitar o Metaverso para aumentar o seu valor com os consumidores, identificando práticas eficazes	Quais as estratégias e práticas no Metaverso são mais eficazes para aumentar o compromisso dos consumidores, construir confiança e autenticidade, impulsionando o valor percebido pelas marcas?
OE3: Investigar tendências para as empresas através do uso do Metaverso	Quais as principais tendências emergentes do Metaverso no setor empresarial?
	Como é que as empresas estão a inovar e a adaptarem-se às oportunidades oferecidas pelo Metaverso?
OE4: Analisar o papel da gestão na implementação do Metaverso na empresa	Qual o papel dos líderes e gestores na adoção do Metaverso pelas empresas?
	Como os gestores devem alinhar a adoção do Metaverso com os objetivos estratégicos das empresas?

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

A presente investigação estrutura-se segundo uma lógica sequencial que assegura a coerência metodológica e epistemológica da análise proposta. A Figura 1 representa graficamente as etapas do estudo, desde a formulação da questão de investigação até à exposição das conclusões, permitindo uma leitura clara e articulada da trajetória científica adotada.

O ponto de partida consiste na identificação da questão de investigação: De que forma pode o metaverso ser utilizado pelas marcas para criar valor junto dos consumidores? Esta interrogação está

ancorada na literatura recente sobre a interseção entre marketing, experiências imersivas e tecnologias emergentes, como a realidade virtual e aumentada (Zeng, Xing & Jin, 2023; Tao et al., 2025).

A fundamentação teórica assenta em três pilares conceituais fundamentais – marketing digital, metaverso e marca - cuja articulação visa enquadrar o fenómeno no paradigma da criação de valor experiencial (Dwivedi et al., 2022; Afif & Susanto, 2025). Segue-se a descrição da metodologia, baseada numa abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas e estudos de caso, conforme preconizado em estudos de investigação aplicada no contexto digital (Costa & Helal, 2022; Wang et al., 2023).

Este percurso metodológico conduz à análise dos dados recolhidos, permitindo explorar o impacto das experiências imersivas no comportamento do consumidor e na construção da autenticidade de marca no universo virtual (Tao et al., 2025; Zeng et al., 2023). O diagrama, assim, traduz uma representação esquemática do fluxo investigativo, sustentado numa lógica estruturada e validada por evidência empírica.

Figura 1: Diagrama de Estudo



Nota. Fonte: Elaboração Própria.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. O MARKETING DIGITAL E O METAVERSO

1.1. O Marketing Digital: Inovação e Tendências

O marketing digital pode ser definido como o conjunto de estratégias, táticas e processos que utilizam canais, plataformas e tecnologias digitais para criar, comunicar, entregar e trocar propostas de valor com consumidores, parceiros e a sociedade (Giang Barrera & Shah, 2023). Esta abordagem emergiu como uma evolução natural do marketing tradicional, impulsionada pela crescente digitalização da economia e pela ubiquidade da internet e de dispositivos móveis, que transformaram profundamente o comportamento dos consumidores e as dinâmicas de mercado (Dwivedi et al., 2022).

Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o marketing digital distingue-se pela sua capacidade de segmentação precisa, interatividade em tempo real e mensurabilidade das ações, permitindo às organizações criar relações mais próximas e personalizadas com o seu público-alvo. A integração de tecnologias como *big data analytics*, inteligência artificial, realidade aumentada e realidade virtual está a ampliar significativamente o potencial criativo e estratégico desta área (Zeng, Xing, & Jin, 2023).

Adicionalmente, o marketing digital não se limita à promoção de produtos ou serviços, mas também envolve a construção de experiências digitais imersivas, a gestão da reputação online e a criação de comunidades em torno das marcas. Esta evolução reflete-se na transição de um paradigma centrado no produto para um paradigma centrado no consumidor, onde o valor é co-criado e sustentado por interações bidirecionais e pela participação ativa do utilizador (Costa & Helal, 2022).

O marketing digital tornou-se um dos principais vetores de transformação estratégica das organizações, sustentado pela crescente digitalização da economia, pela ubiquidade de dispositivos conectados e pela evolução contínua das expectativas dos consumidores por experiências personalizadas, imediatas e interativas (Dwivedi et al., 2022; Giang Barrera & Shah, 2023).

A integração de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, o machine learning (ML) e os modelos de linguagem de larga escala (Large Language Models — LLMs), tem transformado profundamente a forma como as empresas desenvolvem conteúdos, segmentam públicos e automatizam interações (Giang Barrera & Shah, 2023). A utilização de Inteligência Artificial generativa possibilita a criação de narrativas personalizadas em tempo real, adaptadas a cada perfil de consumidor, o que contribui para otimizar as taxas de conversão e aumentar o engagement (Arxiv, 2025). Esta capacidade de

hiperpersonalização é reforçada pela análise preditiva de dados e pela automação inteligente, permitindo respostas imediatas e ajustadas ao contexto de cada utilizador (Dwivedi et al., 2022).

O machine learning tem sido aplicado de forma consistente em áreas como a previsão de comportamento de consumo, a segmentação de mercados e a automação de processos, promovendo uma gestão mais eficiente e preditiva da relação com os clientes (Davenport & Ronanki, 2018). Mais recentemente, os LLMs vieram ampliar significativamente este potencial, ao introduzir a capacidade de compreender e gerar linguagem natural de forma contextualizada, permitindo interações conversacionais mais próximas do comportamento humano. Estas ferramentas possibilitam a criação de conteúdos personalizados, ajustados a diferentes perfis e momentos de consumo, reforçando o envolvimento e a autenticidade na relação marca–consumidor (Dwivedi et al., 2023).

Estudos recentes demonstram que os LLMs configuram-se como uma infraestrutura essencial para a hiperpersonalização escalável no marketing digital, já que permitem adaptar narrativas e mensagens comerciais a microsegmentos ou mesmo a consumidores individuais, fortalecendo a ligação emocional e promovendo a fidelização (Kumar et al., 2025). Nesta linha, Giang Barrera e Shah (2023) salientam que a aplicação destas tecnologias deve ser entendida no quadro de uma experiência integrada, em que o consumidor assume um papel ativo na criação de valor, em vez de ser apenas recetor passivo de conteúdos.

No contexto do metaverso, o papel de ML e LLMs torna-se ainda mais relevante. Ambientes virtuais imersivos dependem de interações contínuas e de respostas em tempo real, capazes de reforçar a sensação de presença e autenticidade. A incorporação destas ferramentas em avatares inteligentes e assistentes virtuais viabiliza experiências dinâmicas e personalizadas, como aconselhamento de compra, storytelling adaptativo ou atendimento fluido dentro das plataformas virtuais (Tao et al., 2025). Assim, ML e LLMs constituem pilares tecnológicos fundamentais na transição do marketing digital tradicional para o marketing no metaverso, potenciando novas formas de cocriação de valor e engagement (Tao et al., 2025).

A experiência do consumidor assume, cada vez mais, um carácter híbrido e multicanal. Este fenómeno é impulsionado pela convergência de formatos diversificados, como texto, voz, pesquisa visual, vídeo curto e transmissões em live commerce, em simultâneo com a adoção de tecnologias imersivas, nomeadamente a realidade aumentada e a realidade virtual, que enriquecem o contacto com o consumidor através de simulações interativas (Zeng, Xing, & Jin, 2023; Giang Barrera & Shah, 2023). Neste contexto, as plataformas de gestão de conteúdos em nuvem, integradas com análises avançadas, possibilitam a atualização de campanhas em tempo real e a unificação da experiência de marca em todos os pontos de contacto.

A literatura recente demonstra que os indivíduos transitam de forma cada vez mais fluida entre interações físicas e digitais, configurando um processo de consumo omnicanal. Zhao et al. (2022) evidenciam que as vantagens proporcionadas pelos canais online, como a conveniência, a riqueza de informação e a interação social, complementam os atributos característicos dos canais offline, nomeadamente a experimentação direta do produto, o apoio personalizado e o ambiente estético das lojas físicas. Esta complementaridade traduz-se numa experiência de compra mais rica, que não apenas aumenta o valor percebido pelo consumidor, mas também intensifica o seu envolvimento com a marca, reforçando a qualidade da relação cliente-empresa. Assim, a integração consistente de múltiplos canais surge como um fator determinante para a competitividade organizacional, permitindo às empresas responder às expectativas de consumidores que valorizam jornadas de compra cada vez mais híbridas e integradas (Zhao et al., 2022).

O marketing contemporâneo deixou de se limitar à comunicação de atributos funcionais para se centrar na criação de universos narrativos imersivos, que oferecem ao consumidor vivências que permitem escapar ao real. Esta abordagem traduz-se na construção de mundos digitais fantásticos e interativos, nos quais o público participa ativamente, explorando narrativas que fortalecem a ligação emocional à marca (Vogue Business, 2025). No setor da moda, esta tendência tem-se materializado em ambientes gamificados como o Roblox, onde marcas como Gucci, Nike e H&M lançaram coleções virtuais e experiências interativas que permitem aos utilizadores vestir os seus avatares, desfilarem em passerelles digitais e participar em desafios criativos (Vogue Business, 2022; Wired, 2022). Ao promover experiências imersivas de autoexpressão e fantasia, estas iniciativas não apenas consolidam a identidade das marcas, como também ampliam as possibilidades de envolvimento do consumidor em contextos digitais, evidenciando a crescente convergência entre moda, gaming e metaverso (Vogue Business, 2025). Esta abordagem alinha-se com o marketing experiencial que se distingue por privilegiar dimensões emocionais, sensoriais e relacionais do consumo. Datta (2017) defende que esta abordagem ultrapassa a comunicação funcional tradicional, propondo os conceitos de Experience Provider e Strategic Experience Module estruturados nas dimensões SENSE, FEEL, THINK, ACT e RELATE, como base para a criação de experiências memoráveis. Contudo, o autor alerta para desafios estratégicos associados à sua implementação, como os custos, a necessidade de coerência com a identidade da marca e a gestão do tempo de execução.

De forma complementar, Davey (2024) reforça a relevância da profundidade da imersão experiencial, de marca e conceptual, como fator determinante para o impacto do marketing experiencial, salientando que o sucesso desta estratégia depende tanto da qualidade da experiência proporcionada como da predisposição do consumidor para nela se envolver ativamente. Neste sentido, experiências

imersivas que exploram autoexpressão e fantasia não apenas consolidam a identidade das marcas, como também ampliam as possibilidades de envolvimento do consumidor em contextos digitais, refletindo a crescente convergência entre moda, gaming e metaverso (Vogue Business, 2025). Esta tendência está alinhada com a lógica do marketing experiencial, no qual o valor é cocriado através de interações que combinam fantasia, estética e participação ativa do consumidor (Costa & Helal, 2022). A Figura 2 exemplifica esta dinâmica ao apresentar um desfile de moda virtual realizado no Roblox, demonstrando o potencial da gamificação para a criação de experiências verdadeiramente imersivas.

Figura 2: Passerelle virtual no Roblox, ilustrando campanhas de moda em ambientes gamificados.



Nota. Fonte: TechRaptor (2022). Roblox, Fashion Week, and the Rise of Metaverse Fashion.

O crescimento das plataformas Over-The-Top (OTT) em português podem ser referidas como “Plataformas de distribuição de conteúdos via internet” e de streaming tem originado novos ecossistemas publicitários, com projeções que apontam para receitas superiores a 400 mil milhões de dólares até 2025 (CincoDías, 2025). Estes ambientes digitais trouxeram consigo formatos inovadores como os anúncios interativos, os shoppable ads (que são formatos de publicidade digital interativa que permitem ao consumidor adquirir produtos diretamente a partir do anúncio, eliminando etapas intermédias e reduzindo a fricção na jornada de compra), e as recomendações personalizadas em tempo real, que permitem integrar a jornada de compra diretamente no momento de consumo de conteúdos, reduzindo assim o atrito entre inspiração e conversão.

As OTT, entendidas como serviços de media que distribuem conteúdos digitais através da Internet sem necessidade de operadores de cabo ou satélite, representam uma das maiores transformações do setor do entretenimento e da publicidade. Entre os exemplos mais relevantes encontram-se a Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ e HBO Max, plataformas que têm vindo a redefinir profundamente os modelos de negócio da indústria (IAB, 2022; PwC, 2025).

O dinamismo deste mercado reflete-se nos dados mais recentes: segundo a PwC (2025), as receitas globais do setor OTT deverão crescer de 169 mil milhões de dólares em 2024 para 230 mil milhões em 2029, com o segmento AVOD (Advertising Video-On-Demand) a representar 27,1 % do total. Este crescimento é também potenciado pelo avanço da Connected TV (CTV), cuja receita publicitária apenas nos Estados Unidos deverá alcançar 48 mil milhões de dólares em 2025, consolidando-se como um canal prioritário para anunciantes devido às suas capacidades de segmentação avançada (SQ Magazine, 2025).

Ao contrário dos formatos televisivos tradicionais, as OTT oferecem uma experiência altamente personalizada e interativa, explorando formatos publicitários que não só reduzem o intervalo entre o consumo de conteúdos e a conversão, como alinham as mensagens às preferências e ao comportamento específico de cada utilizador (CincoDías, 2025).

Neste sentido, estudos recentes do Interactive Advertising Bureau (IAB, 2022) confirmam que os consumidores tendem a aceitar a publicidade em OTT desde que esta seja relevante, não intrusiva e personalizada, o que reforça a necessidade de recorrer a dados comportamentais e inteligência artificial para desenhar experiências eficazes. Tal evolução representa uma oportunidade estratégica para as marcas, que passam a poder integrar a jornada de compra no próprio fluxo de entretenimento, unindo inspiração e transação no mesmo momento (The Verge, 2025). A Figura 3 ilustra esta evolução, demonstrando um exemplo de anúncio shoppable em plataformas CTV/OTT, no qual a jornada de compra é integrada diretamente na experiência de consumo de conteúdos.

Figura 3: Exemplo de anúncio shoppable em plataformas CTV/OTT, com integração direta da jornada de compra.



Nota. Fonte: *StreamTV Insider* (2024).

No atual ecossistema digital, as marcas enfrentam o desafio de desenvolver estratégias centradas na privacidade, que colocam a proteção de dados no centro da sua atuação. Estas abordagens estão em conformidade com regulamentações internacionais como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que estabelece princípios fundamentais como a limitação da finalidade, a minimização de dados, o consentimento informado e o direito ao esquecimento (European Union, 2016). Ao adotar práticas que privilegiam a transparência e a confiança, as organizações não apenas reduzem riscos legais e reputacionais, como também fortalecem a relação com consumidores cada vez mais atentos ao uso que é feito da sua informação pessoal (Martin & Murphy, 2017).

A literatura recente demonstra que estratégias de marketing orientadas para a privacidade podem, paradoxalmente, gerar vantagens competitivas, na medida em que os consumidores valorizam marcas que evidenciam responsabilidade no tratamento de dados e respeito pela autonomia individual (Bleier & Eisenbeiss, 2015; Aguirre et al., 2015). Neste sentido, a transição para um modelo *privacy-first* deve ser entendida não apenas como uma imposição legal, mas como uma oportunidade estratégica para construir confiança e fomentar relações de longo prazo no ambiente digital.

A crescente sofisticação tecnológica é acompanhada por uma maior exigência dos consumidores relativamente à transparência e ao uso responsável da informação pessoal. Por isso, a implementação de estratégias *privacy-first*, em conformidade com regulamentações como o RGPD, torna-se imperativa para assegurar a confiança dos utilizadores (Abreu Advogados, 2022). Para além disso, a autenticidade e o compromisso com práticas sustentáveis emergem como fatores críticos de diferenciação num mercado cada vez mais saturado e competitivo (Dwivedi et al., 2022). Uma Conceptualização do Metaverso

O conceito de metaverso tem emergido como um novo paradigma de interação digital, sendo amplamente debatido nas áreas de tecnologia, marketing e comportamento do consumidor. Originalmente introduzido por Neal Stephenson na sua obra de ficção científica *Snow Crash* (1992), o termo passou a descrever uma iteração futura da internet caracterizada por ambientes tridimensionais persistentes e interativos, acessíveis em tempo real por múltiplos utilizadores através de avatares digitais (Dwivedi et al., 2022; Wang, Du & Cao, 2023).

De forma geral, o metaverso é entendido como uma fusão entre o mundo físico e o digital, suportado por tecnologias como realidade virtual (VR), realidade aumentada (AR), inteligência artificial (IA), blockchain, e redes de alta velocidade (5G), que permitem experiências imersivas e contínuas num espaço virtual partilhado (Lee et al., 2021; Raad & Rashid, 2023). Esta realidade digital imersiva permite não apenas interações sociais e económicas, mas também a criação de bens virtuais, eventos interativos e comunidades digitais (Afif & Susanto, 2025; Tao et al., 2025).

O crescente investimento por parte de grandes empresas tecnológicas, como Meta, Microsoft e Nvidia, tem impulsionado o desenvolvimento do metaverso como um novo espaço económico e cultural. Estima-se que o seu mercado possa atingir os 678 mil milhões de dólares até 2030 (Raad & Rashid, 2023), com aplicação crescente em setores como o retalho, educação, saúde, entretenimento e, particularmente, o marketing (Dwivedi et al., 2023; Barrera & Shah, 2023). Exemplo disso é a adoção do metaverso por marcas como Gucci, Balenciaga, Nike e Samsung, que têm vindo a utilizar espaços virtuais para promover coleções, organizar eventos e vender produtos digitais exclusivos (Costa & Helal, 2022; Wang, 2023).

Contudo, apesar do seu potencial disruptivo, o metaverso permanece uma realidade em construção. A sua consolidação enfrenta diversos desafios técnicos (interoperabilidade, usabilidade, escalabilidade), legais (regulação de propriedade digital e proteção de dados), e éticos (identidade, vício digital, desigualdade de acesso) (Sitnikov, 2023; Barreto Xavier et al., 2022; Al-Ghaili et al., 2022). Além disso, a investigação académica carece ainda de consenso quanto à definição, delimitação e avaliação dos impactos sociais e económicos do metaverso (Barrera & Shah, 2023; Dwivedi et al., 2022).

1.1.1. Tecnologias Fundamentais do Metaverso

A consolidação do metaverso como um ecossistema digital imersivo e interativo depende de uma vasta gama de tecnologias emergentes que, em conjunto, sustentam a sua complexidade funcional e experiencial. Estas tecnologias não operam de forma isolada, mas articulam-se de modo sinérgico, promovendo uma simbiose entre o físico e o virtual, essencial para a criação de ambientes digitais tridimensionais e dinâmicos. A compreensão destas tecnologias é, por isso, fundamental para qualquer abordagem académica ao metaverso enquanto fenómeno sociotecnológico e económico.

Segundo Ghazinoory et al. (2025), a arquitetura tecnológica do metaverso pode ser representada através de uma “árvore tecnológica” composta por sete ramos principais: Inteligência Artificial (IA), Realidade Estendida (XR), Mundo Espelho (Mirror World), Internet das Coisas (IoT), Blockchain, Lifelogging e Infraestruturas de Rede. Esta estrutura holística permite compreender a complexidade da infraestrutura técnica que suporta o funcionamento e evolução do Metaverso. Vejamo-los a seguir:

- 1) Inteligência Artificial (IA): A IA constitui um dos pilares do metaverso, sendo responsável por dotar os ambientes digitais de capacidades cognitivas e adaptativas. Esta tecnologia viabiliza a criação de avatares inteligentes, personagens não jogáveis (NPCs) interativos, sistemas de personalização de experiências e automatização de processos dentro dos mundos virtuais. Os algoritmos de machine learning, processamento de linguagem natural (NLP), visão computacional e redes neuronais artificiais

são amplamente utilizados para interpretar os comportamentos dos utilizadores, prever ações e adaptar os conteúdos em tempo real (Hatami et al., 2024; Ghazinoory et al., 2025).

- 2) Realidade Estendida (XR): A Realidade Estendida, que compreende Realidade Virtual (VR), Realidade Aumentada (AR) e Realidade Mista (MR), é a base sensorial e espacial do metaverso. Estas tecnologias proporcionam a imersão do utilizador em ambientes simulados ou híbridos, oferecendo interações visuais, sonoras e táteis altamente realistas. Através de dispositivos como óculos VR, óculos AR e interfaces hápticas, os utilizadores podem explorar mundos digitais, interagir com objetos virtuais e participar em experiências multi-sensoriais (Hatami et al., 2024). Estes recursos são particularmente relevantes em contextos como o entretenimento, o retalho, a educação e o turismo imersivo.
- 3) Mundo Espelho (Mirror World): O conceito de mirror world refere-se à criação de representações digitais precisas do mundo físico. Estas réplicas são frequentemente suportadas por gémeos digitais (digital twins) e tecnologias de reconstrução 3D, permitindo simular, testar e visualizar ambientes reais em formato virtual. Esta camada do metaverso é especialmente relevante em áreas como a arquitetura, o urbanismo, a indústria e a gestão de infraestruturas, onde se procura otimizar operações e prever cenários com base em dados reais (Ghazinoory et al., 2025).
- 4) Internet das Coisas (IoT): A IoT contribui para o metaverso ao permitir a integração de objetos físicos inteligentes que recolhem, transmitem e recebem dados em tempo real. Dispositivos como sensores, wearables e beacons interagem com o ambiente virtual, promovendo uma ligação contínua entre o mundo físico e o digital. Esta tecnologia é fundamental para aplicações como cidades inteligentes, automação residencial, rastreamento de comportamentos e monitorização ambiental, ampliando a dimensão funcional do metaverso (Hatami et al., 2024).
- 5) Blockchain: O *blockchain* é uma tecnologia essencial para assegurar a descentralização, integridade e segurança das transações no metaverso. Através de mecanismos de consenso distribuído e encriptação, é possível garantir a propriedade e autenticidade de ativos digitais, como moedas virtuais, terrenos, avatares ou colecionáveis NFT. Além disso, os contratos inteligentes possibilitam transações automatizadas e seguras entre utilizadores sem necessidade de intermediários (Hatami et al., 2024). Esta infraestrutura confere confiança ao ecossistema virtual, sendo a base para o desenvolvimento de economias digitais autónomas.
- 6) Lifelogging: O *lifelogging* consiste na recolha contínua de dados sobre a vida do utilizador, incluindo atividades, comportamentos, estados emocionais e fisiológicos. Através de dispositivos vestíveis, sensores biométricos e plataformas de monitorização, é possível construir perfis digitais detalhados dos utilizadores, permitindo experiências personalizadas e contextualmente relevantes dentro do

metaverso. Esta tecnologia levanta, contudo, importantes questões éticas e legais relacionadas com privacidade, consentimento e proteção de dados (Ghazinoory et al., 2025).

- 7) Infraestruturas de Rede: Por fim, o funcionamento do metaverso depende de uma infraestrutura de rede robusta, baseada em tecnologias como 5G/6G, computação de borda (edge computing), computação em nuvem e armazenamento distribuído. Estas soluções permitem a transmissão de grandes volumes de dados com baixa latência e elevada largura de banda, garantindo a fluidez e responsividade das interações virtuais (Hatami et al., 2024). A integração entre computação na nuvem e computação de proximidade é crucial para suportar experiências em tempo real e escaláveis.

Estas tecnologias fundamentais do metaverso representam os alicerces sobre os quais assenta a construção de universos virtuais imersivos, interativos e interligados. A inteligência artificial, a realidade estendida, o blockchain, a IoT, as infraestruturas de rede, o lifelogging e os mundos espelho operam de forma sinérgica, permitindo a criação de experiências digitais cada vez mais realistas e responsivas. A interdependência entre estas tecnologias revela não apenas a complexidade técnica do metaverso, mas também a sua vocação enquanto novo território para a inovação empresarial, social e cultural.

Estas tecnologias, ao funcionarem de forma integrada, não só viabilizam a existência técnica do metaverso, como também moldam as possibilidades de criação de experiências de marca imersivas, dinâmicas e personalizadas, reforçando o seu potencial enquanto plataforma estratégica para a geração de valor nas relações entre marcas e consumidores no contexto digital contemporâneo.

1.2. Evolução do Metaverso

O conceito de Metaverso emergiu inicialmente da literatura de ficção científica, como referido anteriormente no romance *Snow Crash* de Neal Stephenson (1992), como uma representação imersiva de um universo digital paralelo. Ao longo das últimas décadas, esse conceito evoluiu significativamente, tanto em termos tecnológicos como sociais, com implicações profundas para o marketing e a experiência do consumidor.

Lee et al. (2021) oferecem uma das abordagens mais abrangentes à evolução do metaverso, propondo uma estrutura em três fases: (1) os gémeos digitais, onde se criam réplicas virtuais de ambientes físicos; (2) os nativos digitais, centrados na criação de conteúdos dentro dos mundos digitais; e (3) a coexistência físico-virtual, uma fase que antecipa a fusão total entre os mundos real e digital. Este modelo destaca a progressiva conectividade, interoperabilidade e persistência dos ambientes digitais.

Segundo Barrera e Shah (2023), a evolução do metaverso acompanha o desenvolvimento tecnológico e a transformação digital das últimas décadas. Conforme ilustrado na tabela 2, os autores

apresentam uma cronologia que mostra a transição de ambientes virtuais fechados para ecossistemas interconectados e imersivos. A partir de 2008, com o avanço da realidade aumentada e da tecnologia blockchain, o metaverso passou a ser conceptualizado como uma rede de mundos 3D interoperáveis, centrada na imersão e na participação ativa dos utilizadores (Frey et al., 2008; Dionisio et al., 2013, cit. em Barrera & Shah, 2023). Mais recentemente, o conceito evoluiu para um ambiente híbrido entre o físico e o digital, suportado por plataformas imersivas, economias virtuais e novas formas de socialização. Esta evolução implica uma reformulação do marketing digital, ao integrar experiências sensoriais, interações avatarizadas e cocriação de valor entre marcas e consumidores (Barrera & Shah, 2023).

Tabela 2: Evolução do conceito de metaverso ao longo dos anos.

Estudo Ilustrativo	Âmbito conceptual	Definição de Metaverso
Perlin & Goldberg (1996)	Mundo Virtual Único (Estreito + Puramente Virtual)	“uma versão futura da internet que aparece aos seus participantes como um mundo quase físico. Os participantes são representados por figuras humanas totalmente articuladas, ou avatares. Os movimentos corporais dos avatares são computados automaticamente pelo sistema”
Allbeck & Badler (1998)	Mundo Virtual Único (Estreito + Puramente Virtual)	“Um mundo de realidade virtual imaginado como um grande ciberplaneta. Ele contém casas, sedes corporativas, discotecas e praticamente todos os outros tipos de edifícios encontrados na realidade e alguns que não o são. Indivíduos de todo o mundo materializa-se neste ciberplaneta e são representados por avatares”
Wright et al. (2008)	Mundo Virtual Único convergindo as realidades física e virtual (Realidade Estreita + Mista)	“um extenso mundo virtual em rede 3D capaz de suportar um grande número de pessoas simultaneamente para interação social” “implica a interação de pessoas reais com ambientes e agentes virtuais, incluindo avatares, com níveis crescentes de imersão e presença” “a palavra metaverso (Meta-Universo) sugere o surgimento de uma nova classe de interação social aumentada que chamamos de ‘dualidade aumentada’”
Frey et al. (2008)	Mundos virtuais interoperáveis (amplos + puramente virtuais)	“um sistema de numerosos mundos virtuais interconectados e tipicamente gerados pelo utilizador (ou Metamundos), todos acessíveis por meio de uma interface de utilizador único”
Davis et al. (2009)	Mundo Virtual Único (Estreito + Puramente Virtual)	“mundos virtuais tridimensionais imersivos nos quais as pessoas interagem como avatares entre si e com agentes de software, usando a metáfora do mundo real, mas sem as suas limitações físicas”

Dionisio et al. (2013)	Mundos virtuais interoperáveis (amplos + puramente virtuais)	“uma rede integrada de mundos virtuais 3D”
Duan et al. (2021)	Convergência interoperável dos mundos físico e virtual (realidade ampla e mista)	“um mundo virtual em evolução com escalabilidade e interoperabilidade ilimitadas” “tecnologias relacionadas à renderização 3D em tempo real, como RV/RA, são consideradas a principal interface de interação.”
Lee et al. (2021)	Convergência interoperável dos mundos físico e virtual (realidade ampla e mista)	“um ambiente virtual que mistura o físico e o digital, facilitado pela convergência entre as tecnologias da Internet e da Web, e a Realidade Estendida (XR)... todos os utilizadores individuais possuem seus respectivos avatares, em analogia ao eu físico do utilizador, para experimentar uma vida alternativa numa virtualidade que é uma metáfora dos mundos reais do utilizador”

Nota. Fonte: Adaptado de Barrera, K. G., & Shah, D. (2023)

De forma complementar, Dwivedi et al. (2022) abordam a evolução de uma perspectiva multidisciplinar, destacando a transição desde experiências isoladas, como Second Life, até plataformas emergentes como Roblox, Fortnite ou Horizon Worlds. A crescente capacidade tecnológica (VR, AR, blockchain, 5G) e os impactos socioculturais, como a pandemia de COVID-19, aceleraram esta evolução. Estes autores sublinham ainda o potencial transformador do metaverso sobre a forma como os indivíduos trabalham, consomem, interagem socialmente e experienciam marcas.

Por sua vez, Raad e Rashid (2023) enfatizam a desmistificação da exaltação mediática do metaverso em 2023, argumentando que, apesar da redução do entusiasmo mediático, o desenvolvimento tecnológico continua ativo. O metaverso é hoje considerado uma extensão da Internet, não o seu substituto, baseado numa infraestrutura composta por hardware, software, conteúdos, plataformas e sistemas de pagamento. A sua evolução segue paralela ao progresso em realidade aumentada, inteligência artificial e computação em nuvem.

Em termos aplicados, Afif e Susanto (2025) observam uma evolução significativa na forma como as marcas interagem com os consumidores no metaverso. A transição do marketing tradicional para experiências digitais imersivas, mediadas por avatares e espaços virtuais, marca um novo paradigma de engajamento com o consumidor, onde as dimensões emocionais e interativas são priorizadas.

1.3. A Criação de Valor da Marca no Metaverso

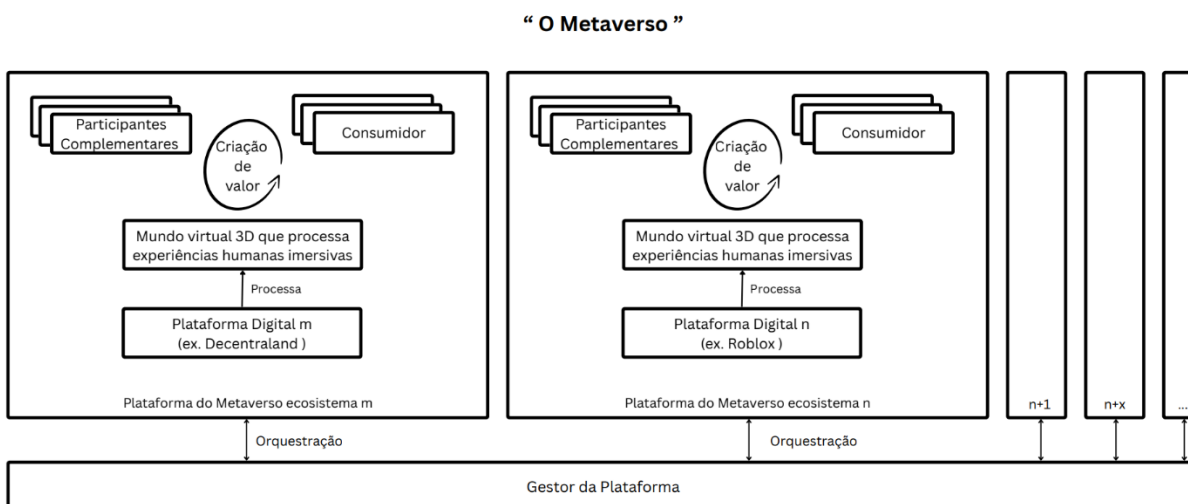
Com base na literatura analisada, observa-se que o metaverso representa uma nova fronteira para a criação de valor da marca, ao permitir experiências imersivas, personalizadas e interativas que

aprofundam a relação entre consumidores e marcas. O metaverso tem vindo a transformar a forma como os consumidores interagem com produtos e serviços, criando novas oportunidades para a engagement, confiança e fidelização à marca.

Segundo Payal, Sharma e Dwivedi (2024), o metaverso oferece um ambiente interativo onde elementos como controlo ativo do utilizador, comunicação bidirecional e sincronidade influenciam diretamente a construção de confiança na marca, o conhecimento sobre a marca e o apego emocional à mesma. Estes fatores são precursores do que os autores denominam de “Brand Active Engagement”, uma forma de envolvimento comportamental que influencia positivamente a intenção de compra no mundo real, com base nas experiências vividas no metaverso.

A criação de valor da marca no metaverso assenta numa lógica de ecossistemas digitais interconectados, conforme proposto por Krüger et al. (2025). Os autores descrevem o metaverso como um conjunto de plataformas digitais (como Decentraland ou Roblox), onde empresas complementadoras oferecem experiências imersivas a consumidores, através de ambientes tridimensionais.

Figura 4: O Metaverso como ecossistema de ecossistemas de plataforma do Metaverso



Nota. Fonte: Adptado de Krüger et al. (2025)

Nesta estrutura na figura 4, o valor é gerado através da co-criação entre marcas e utilizadores, que participam ativamente na construção da experiência, seja por meio de avatares, eventos ou aquisição de bens virtuais. Esta dinâmica representa uma mudança face aos modelos tradicionais de marketing, centrando-se na interação e envolvimento emocional.

As plataformas funcionam sob a coordenação de orquestradores, que asseguram a interoperabilidade e a consistência das experiências entre diferentes ecossistemas. A figura analisada reflete esta arquitetura, destacando o papel central das experiências imersivas na geração de valor e

reforçando a importância da participação do consumidor como agente ativo na construção do valor da marca no metaverso (Krüger et al., 2025).

Além disso, Krüger et al. (2025), conforme na tabela 3 abaixo, identificam cinco motores de valor para modelos de negócio no metaverso: imersão do cliente, inovação em escala, eficiência operacional virtual, exclusividade digital e colaboração em ecossistemas alargados. Estes elementos representam mecanismos de diferenciação e vantagem competitiva, ao permitir que as marcas ofereçam propostas de valor exclusivas e cocriação de utilizadores em ambientes digitais tridimensionais.

Tabela 3: Estrutura de dados

Marcas	Experiência	Motores de Valor
<p>Ralph Lauren: eventos temáticos no Metaverso, onde os utilizadores podem experimentar atividades como patinagem no gelo e beber café enquanto exploram a coleção de moda digital.</p> <p>H&M: o Metaverso oferece uma nova forma de olhar para o estilo pessoal e o potencial de guarda-roupas ilimitados e em constante evolução.</p>	Novo conteúdo e experiências de consumo imersivas	Envolvimento imersivo do cliente
<p>Gucci: os utilizadores podem combinar e misturar itens virtuais com outros acessórios e roupas digitais, permitindo infinitas combinações e visuais personalizados.</p> <p>Balenciaga: os utilizadores personalizam roupas virtuais e combinam peças com outros acessórios digitais para criar visuais únicos que refletem a sua individualidade.</p>	Inovação e personalização de produtos	Inovação massivamente escalada pelos utilizadores
<p>Lacoste: os utilizadores podem juntar-se a um grupo de discussão baseado na posse de NFTs para dar contributos na criação de futuros produtos.</p> <p>Prada: os fãs podem submeter as suas próprias peças de arte, das quais algumas serão selecionadas e integradas numa obra de arte NFT maior a ser leiloadas.</p>	Estabelecimento de nova cocriação de valor para os clientes	
<p>Tommy Hilfiger: qualquer pessoa com um computador podia juntar-se ao desfile de moda digital sem necessidade de estar fisicamente próxima da marca.</p> <p>Adidas: o Metaverso e o espaço NFT são uma forma de interagir com fãs em todo o mundo e explorar a vanguarda da criatividade.</p>	Alcance e envolvimento global do cliente	Eficiência empresarial virtual
<p>Airbus: transformar a forma como definem as cabines das aeronaves, permitindo interações remotas e em direto com clientes num mundo virtual imersivo.</p> <p>Mango: compromisso com a inovação digital ao entrar numa plataforma imersiva de comunicação e ligação com mais de 70 milhões de utilizadores diários.</p>	Acessibilidade melhorada	

<p>Mercedes Benz: sistema de Suporte Remoto Virtual – os técnicos no local ganham experiência e respostas rápidas para questões de manutenção.</p> <p>Walmart: formação em realidade virtual e aprendizagem imersiva reduziram o tempo de treino em 96% em apenas 15 minutos.</p>	Aumento da eficiência no trabalho, tempo e custos	
<p>L'Oréal: ligação de colaboradores em todo o mundo através de VR e serviço de campo em AR, para manter o compromisso de longo prazo com a sustentabilidade ambiental.</p> <p>Dolce & Gabbana: ao participar em eventos de grande escala, como a Metaverse Fashion Week, a D&G expandiu efetivamente a sua presença digital.</p>	Extensão / notoriedade da marca	
<p>Burberry: oferece itens digitais exclusivos e produtos virtuais de edição limitada dentro do Metaverso que transmitem uma sensação de raridade e exclusividade.</p> <p>McDonald's: para celebrar o regresso do icónico hambúrguer da cadeia de fast food ao menu, foi criada uma edição limitada de 10 NFTs do McRib.</p>	Escassez de produtos	Exclusividade digital
<p>Nike: a Nike adquiriu a RTFKT Studios, uma empresa especializada na criação de ténis virtuais e colecionáveis através de tecnologia blockchain.</p> <p>Qatar Airways: a criação e o desenvolvimento do QVerse envolveram a colaboração com vários parceiros tecnológicos e criativos para garantir uma experiência imersiva e de alta qualidade.</p>	Aquisições e colaborações	Colaboração alargada do ecossistema
<p>Hyundai: permite aos utilizadores explorar soluções de mobilidade futuristas e interagir com modelos virtuais de veículos Hyundai, criando uma sinergia entre a oferta real da empresa e as interações digitais.</p> <p>Louis Vuitton: alguns itens virtuais estão ligados a prémios reais, como artigos de moda exclusivos ou convites para eventos especiais, criando uma ligação direta entre o jogo virtual e recompensas físicas.</p>	Interação entre os mundos físico e digital	

Nota. Fonte: Adptado de Krüger et al. (2025)

Em primeiro lugar, destaca-se o envolvimento imersivo do consumidor, onde marcas como Ralph Lauren e H&M oferecem experiências sensoriais, como eventos temáticos ou desfiles de moda virtuais, que intensificam o laço emocional entre consumidor e marca. Estas experiências, ancoradas em ambientes 3D, que são espaços digitais tridimensionais criados por computador que simulam profundidade e volume, permitindo interação imersiva com objetos e outros utilizadores em contextos virtuais, reforçam o valor simbólico da marca e potenciam a sua memorabilidade no espaço digital.

Uma segunda dimensão prende-se com a inovação em larga escala pelo utilizador (*massively scaled user innovation*), observada em exemplos como Gucci, Balenciaga ou Prada. Estas marcas permitem aos utilizadores personalizar avatares, desenhar peças digitais ou participar na criação de conteúdos,

promovendo a co-criação de valor e aumentando o sentimento de pertença à marca. Este tipo de participação ativa representa uma evolução do papel do consumidor, de receptor passivo para cocriador da experiência de marca.

A terceira categoria refere-se à eficiência empresarial virtual (*virtual business efficiency*), explorada por empresas como Airbus, Walmart ou Mango. A utilização do metaverso para formação, apoio técnico remoto ou comunicação interna permite ganhos em acessibilidade, redução de custos e maior alcance operacional, traduzindo-se numa melhoria direta da performance organizacional.

Em quarto lugar, a figura evidencia a exclusividade digital (*digital exclusivity*), aplicada por marcas como Burberry, McDonald's ou Dolce & Gabbana, através da criação de produtos digitais em edição limitada, como NFTs. A escassez e raridade intencional destas experiências reforçam o valor percebido pelos consumidores, gerando urgência e diferenciação simbólica no mercado.

Por fim, destaca-se a colaboração em ecossistemas alargados (*extended ecosystem collaboration*), visível em casos como Nike, Qatar Airways e Hyundai. Estas marcas constroem valor ao estabelecer parcerias com estúdios criativos, plataformas tecnológicas e outros agentes digitais, expandindo o seu alcance e inovação. A articulação entre o físico e o digital permite uma integração coerente da identidade de marca em múltiplos contextos.

Esta análise demonstra que a criação de valor no metaverso não se limita à presença visual das marcas em ambientes digitais, mas envolve uma lógica estratégica assente na cocriação, interatividade, exclusividade e colaboração. O modelo de Krüger et al. (2025) oferece uma estrutura clara para compreender como diferentes práticas empresariais contribuem para reforçar o valor da marca neste novo paradigma digital.

Outros autores, como Mancuso et al. (2023), destacam que o metaverso permite aos consumidores moldarem a sua própria identidade através de avatares, participarem em eventos virtuais, co-criarem produtos, ganharem recompensas e partilharem experiências em redes sociais, o que contribui significativamente para o fortalecimento do vínculo.

CAPÍTULO 2. A CORRIDA DAS MARCAS AO METAVERSO – ESTUDOS DE CASO

A incursão das marcas no metaverso é um fenômeno que se vem consolidando ao longo do tempo, tendo ganho especial destaque após a mudança de nome do Facebook para Meta, em 28 de outubro de 2021 (Figura 5). Este rebranding marcou simbolicamente o compromisso da empresa com o desenvolvimento de tecnologias associadas ao metaverso, despertando um renovado interesse na criação de experiências imersivas e na exploração de novas formas de interação com os consumidores (Canavaro & Moreira, 2024). Diversos estudos acadêmicos têm vindo a sublinhar esta tendência, refletindo sobre o papel dos ambientes virtuais e da realidade estendida no contexto do marketing experiencial.

Antes mesmo deste marco, em abril de 2020, o rapper Travis Scott protagonizou um concerto inteiramente virtual na plataforma Fortnite¹, reunindo milhões de espectadores num evento que demonstrou o potencial do metaverso enquanto espaço de entretenimento e envolvimento massivo. No ano seguinte, a Microsoft apresentou o Mesh², uma plataforma baseada em Realidade Mista, uma fusão entre Realidade Virtual e Realidade Aumentada aplicada ao mundo real, concebida para potenciar novas formas de interação em contextos profissionais e colaborativos.

Na sequência destas iniciativas, torna-se evidente o crescente interesse das marcas em explorar as possibilidades oferecidas pelos mundos virtuais. A seguir, serão apresentados exemplos de 4 marcas internacionais e 5 marcas nacionais, que têm recorrido ao metaverso e à realidade virtual como ferramentas estratégicas para proporcionar experiências imersivas aos seus consumidores (Canavaro & Moreira, 2024).

¹ Epic Games. (2024). *Fortnite*. Disponível em <https://www.fortnite.com>

² Microsoft. (2023). *Microsoft Mesh*. Disponível em <https://www.microsoft.com/mesh>

Figura 5: Vídeo - O Metaverso e como o vamos construir juntos.



Nota. Fonte: Retirado de https://www.youtube.com/watch?v=Uvufun6xer8&ab_channel=Meta (acesso 16/03/2025)

2.1. Marcas Internacionais

Fortnite e Roblox

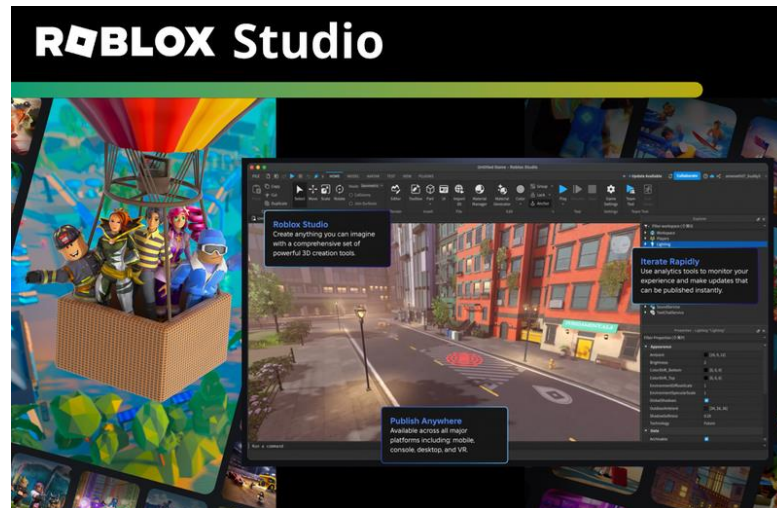
Fortnite, título “battle-royale” desenvolvido pela Epic Games, e Roblox, plataforma de criação e partilha de experiências lúdicas geradas pelos seus próprios utilizadores (Figuras 6 e 7, respetivamente), constituem hoje dois dos ecossistemas virtuais mais populares do mundo, acolhendo centenas de milhões de jogadores e criadores em ambientes persistentemente online, conforme ilustrado nas figuras abaixo.

Figura 6: Modo jogo no Fortnite, ilustração da perspetiva do jogador no ambiente virtual tridimensional.



Nota. Fonte: Retirado <https://www.fortnite.com/news/operation-payload-new-fortnite-spy-games-mode>

Figura 7: Interface do *Roblox Studio*, ferramenta de criação que permite aos utilizadores desenvolver e partilhar experiências virtuais tridimensionais na plataforma *Roblox*.



Nota. Fonte: Retirado <https://www.create-learn.us/blog/roblox-studio/>

Em 2020 ambos surpreenderam a indústria ao anunciarem os primeiros espectáculos musicais totalmente imersivos: Travis Scott atuou em Fortnite e Lil Nas X em Roblox. Tratou-se de eventos ao vivo pioneiros, assistidos simultaneamente por milhões de participantes que, dentro do jogo, contemplaram versões avatarizadas e de proporções monumentais dos artistas. Através dos auscultadores, o público recebia o áudio transmitido (supostamente) em tempo real, num formato híbrido que ultrapassava a mera lógica do gaming.

Estes episódios ofereceram um vislumbre das possibilidades além-jogo destes mundos virtuais: acesso a concertos, socialização e exploração de vastos espaços alternativos, dirigidos tanto a jogadores como a não jogadores. Também revelaram um modelo de negócio particular: ao contrário dos concertos físicos, a receita não termina quando a atuação acaba cada nova visualização dentro da plataforma acrescenta valor económico. O espectáculo de dez minutos de Travis Scott, por exemplo, soma já mais de 241 milhões de visualizações no YouTube e outras tantas na Twitch. Segundo a Nielsen, só o patrocínio da Nike ao rapper, potenciado pela visibilidade da performance, terá rendido cerca de 2,5 milhões de euros em vendas acrescidas de produtos. (Ferreira, R. S. 2022)

Observando o sucesso, a Meta (antigo Facebook) avançou, no seu universo virtual Meta Horizon, com uma agenda própria de concertos virtuais, contando já com artistas como Bruno Mars, The Black Keys, Cardi B, Blake Shelton, Ed Sheeran, Michael Bublé, Clean Bandit e Lizzo.

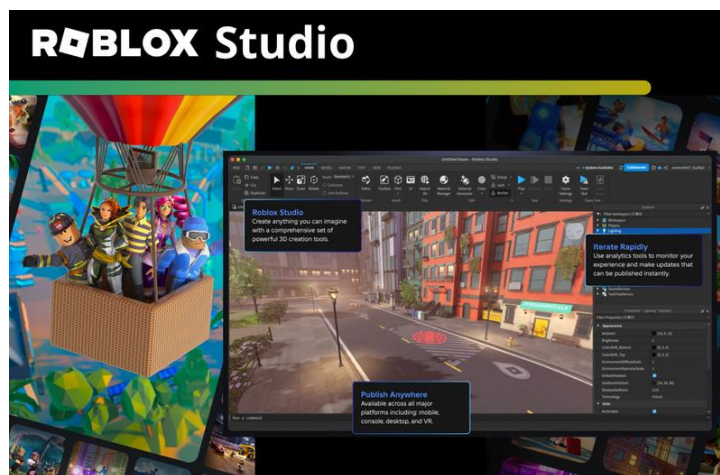
Nike

A Nike, icónica marca de calçado e artigos desportivos fundada em 1964 por Bill Bowerman e Phil Knight, já se encontra representada no metaverso. O seu projecto mais emblemático, Nikeland, foi implementado na plataforma imersiva Roblox, que regista mais de 200 milhões de utilizadores activos mensais (UAM). A iniciativa visa evidenciar a identidade da marca e envolver os utilizadores num universo virtual centrado no desporto e no estilo de vida.

Este ambiente digital integra parques, recintos desportivos, pistas de obstáculos e de corrida, todos inspirados na sede da empresa, cuidadosamente concebidos para desafiar a comunidade Roblox através de minijogos. Paralelamente, os jogadores podem adquirir artigos digitais da Nike, desde vestuário a calçado, aprofundando a ligação à marca.

Para reforçar esta estratégia, a Nike adquiriu a empresa virtual RTFKT, incorporando-a no novo Nike Virtual Studio, que passou a lançar colecções de NFT. Desde então, foram disponibilizadas várias séries destas peças digitais, alcançando resultados expressivos (Dhanda, 2023). A marca tenciona igualmente lançar torneios de grande escala na Nikeland, ligados a eventos desportivos de âmbito mundial. Na figura 8 abaixo podemos ver esta iniciativa que recria ambientes desportivos e de lazer interativos no metaverso.

Figura 8: Representação do espaço virtual Nikeland no Roblox



Nota. Fonte: Retirado <https://news.xbox.com/en-us/2021/12/16/nikeland-on-roblox-discover-a-world-where-sport-has-no-rules/>

Hyundai

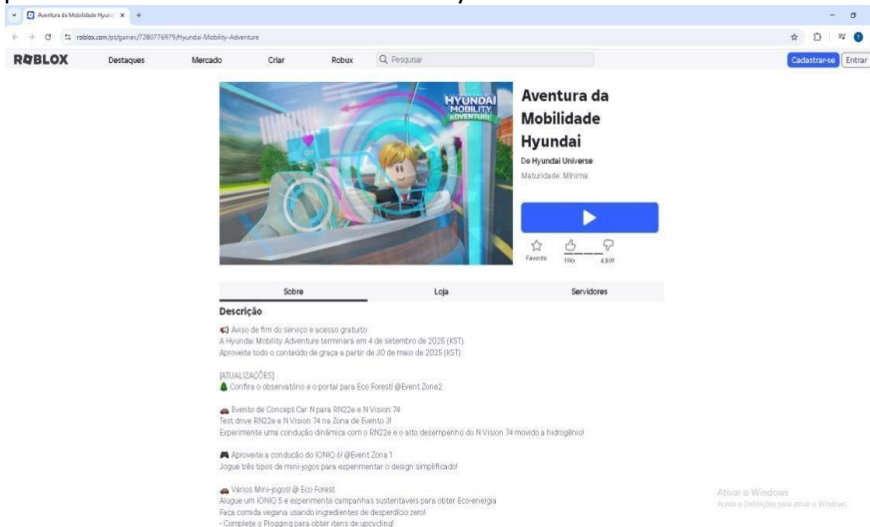
A Hyundai criou, no universo virtual Roblox, uma experiência interativa intitulada Hyundai Mobility Adventure (Figura 9), concebida para dar a conhecer a sua nova gama de veículos.

Este espaço digital partilhado permite que vários utilizadores se encontrem, comuniquem e explorem as propostas de mobilidade da Hyundai Motor através dos respectivos avatares. Cada participante pode personalizar a sua representação virtual conforme as preferências pessoais e interagir de modo criativo com o ambiente.

A Hyundai Mobility Adventure organiza-se em cinco áreas temáticas:

- Praça do Festival – núcleo central ao qual os utilizadores regressam depois das explorações, onde decorrem festivais, celebrações e exposições de viaturas, favorecendo a interacção social;
- Future Mobility City – metrópole futurista que dá a experimentar soluções de mobilidade de próxima geração e a tecnologia de pilha de combustível a hidrogénio da marca;
- Eco-Forest (alimentada pela IONIQ) – zona recreativa que promove um estilo de vida minimalista e desacelerado, assente na coexistência entre tecnologias de mobilidade ecologicamente correctas e um imaginário de conto de fadas;
- Racing Park (potenciado pela divisão N) – parque dedicado ao desporto motorizado, onde é possível testar as tecnologias de competição mais recentes através dos modelos de alto desempenho da Hyundai;
- Smart Tech Campus – campus de investigação avançada que permite aos utilizadores replicar as actividades de engenheiros e designers num ambiente tecnológico sofisticado.

Figura 9: Página da plataforma Aventura da Mobilidade Hyundai.



Nota. Fonte: Retirado de <https://www.roblox.com/pt/games/7280776979/Hyundai-Mobility-Adventure> (acesso 01/04/2025)

Dirigida a um público sobretudo jovem, esta iniciativa funciona como montra para os novos modelos da marca, facultando a potenciais compradores a oportunidade de os experimentar virtualmente antes da aquisição.

2.2. Marcas Nacionais

Em Portugal, começam a surgir marcas que exploram o metaverso como extensão estratégica da sua comunicação e relacionamento com consumidores. Estas iniciativas, ainda em fase de experimentação, recorrem a espaços virtuais, coleções digitais e experiências de gamificação, refletindo a necessidade de acompanhar as transformações globais. A análise seguinte foca cinco casos nacionais pioneiros, ilustrando como o metaverso pode criar valor e diferenciação no mercado.

Sumol

A Sumol é uma marca portuguesa de refrigerantes criada em 1954 e actualmente integrada no grupo Sumol + Compal, tem procurado posicionar-se na vanguarda da comunicação digital junto dos públicos mais jovens.

Nesse contexto, lançou uma activação no metaverso recorrendo ao Grand Theft Auto Online (GTA O), um dos jogos mais populares do mundo. Sob o mote «Beber Sumol refresca e reduz o stress da personagem», a marca procurou estimular o desejo de consumo dentro do ambiente virtual, convertendo a bebida num item com benefícios directos para o avatar.

O projecto incluiu ainda uma vertente de social commerce onde os jogadores podiam adquirir Sumol na loja online Saborista e receber o produto em casa. Paralelamente, foram disponibilizados skins exclusivas Sumol X, edições limitadas que, após compra no jogo, se materializavam em t-shirts físicas enviadas aos utilizadores (como podemos observar na figura 10). Desta forma, a experiência transbordava do digital para o mundo real, reforçando o vínculo entre consumidor e marca (Júnior, 2024).

Figura 10: Exemplo da marca Sumol no Grand Theft Auto Online, integrando publicidade imersiva no ambiente virtual do jogo.



Nota. Fonte: Retirado de <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/sumol-ativa-se-no-famoso-jogo-grand-theft-auto/>

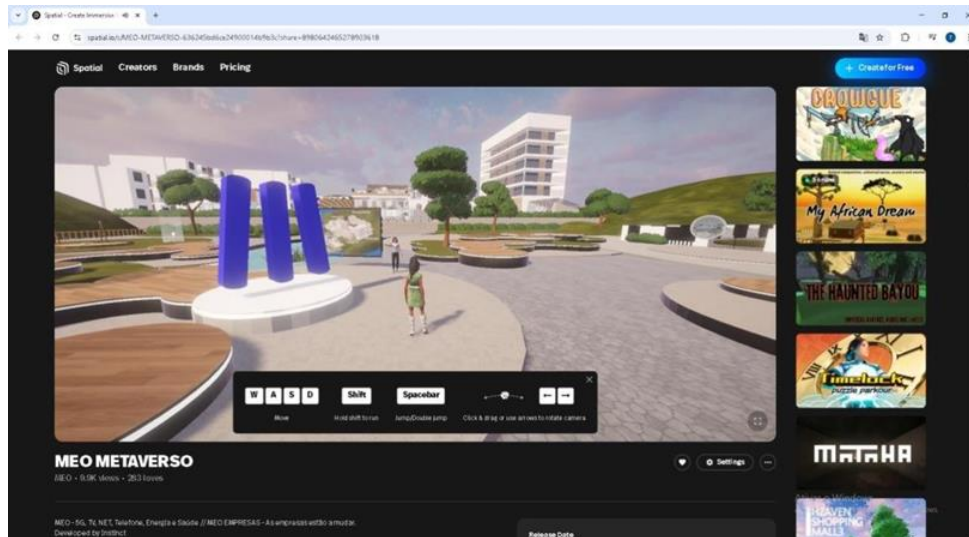
MEO, Altice Portugal

Em novembro de 2022, a MEO, marca da Altice Portugal, tornou-se a primeira operadora de telecomunicações em Portugal a entrar no metaverso, lançando um espaço virtual imersivo na plataforma Spatial (Figura 11). Desenvolvido em parceria com a agência de inovação portuguesa Instinct, este projeto reflete o compromisso da empresa com a inovação e a transformação digital.

A iniciativa visa proporcionar novas experiências aos consumidores e estabelecer relações virtuais inovadoras. Segundo João Epifânio, administrador para o segmento de consumo da Altice Portugal, "o lançamento do novo espaço MEO no metaverso é um grande motivo de orgulho! Somos líderes em todas as áreas e segmentos decorrente da nossa capacidade de inovar e surpreender".

O metaverso da MEO é acessível através de computadores, tablets, smartphones e óculos de realidade virtual, permitindo uma experiência inclusiva para diversos perfis de utilizadores.

Figura 11: Página da plataforma Spatial – MEO METAVERSO.



Nota. Fonte: Retirado de <https://www.spatial.io/s/MEO-METAVERSO-636245bd6ce24900014b9b3c?share=8980642465278903618> (acesso 01/06/2025)

Os visitantes podem criar avatares personalizados e explorar diferentes áreas:

- Praça Central: Ponto de partida que dá acesso aos diversos espaços virtuais.
- Loja Pop-up MEO: Funciona como ponto de atendimento ao cliente, permitindo interação direta com os serviços da marca.
- Anfiteatro: Espaço destinado à realização de eventos e encontros virtuais.
- Casa MEO: Showroom virtual que apresenta os produtos e serviços da marca em ambientes como sala, cozinha, lavandaria e quartos. A decoração inclui obras de arte de João Noutel, pertencentes à Fundação Altice, e quadros criados com inteligência artificial, representando os cinco sentidos da marca: Sente, Ouve, Vê, Saboreia e Inspira.

Em maio de 2023, a MEO expandiu a sua presença no metaverso ao lançar o "MEO Empresas no Metaverso", também desenvolvido pela Instinct. Este espaço virtual permite que empresas conheçam e explorem as soluções do portefólio da MEO Empresas, promovendo a interação com clientes e parceiros de negócio. O metaverso da MEO também acolheu outras marcas do grupo Altice Portugal. Em novembro de 2023, o SAPO, portal de conteúdos digitais, estabeleceu presença neste espaço virtual, reforçando a sua estratégia de inovação e proximidade com os utilizadores.

Caixa Geral de Depósitos no Metaverso: Inovação e Proximidade Digital

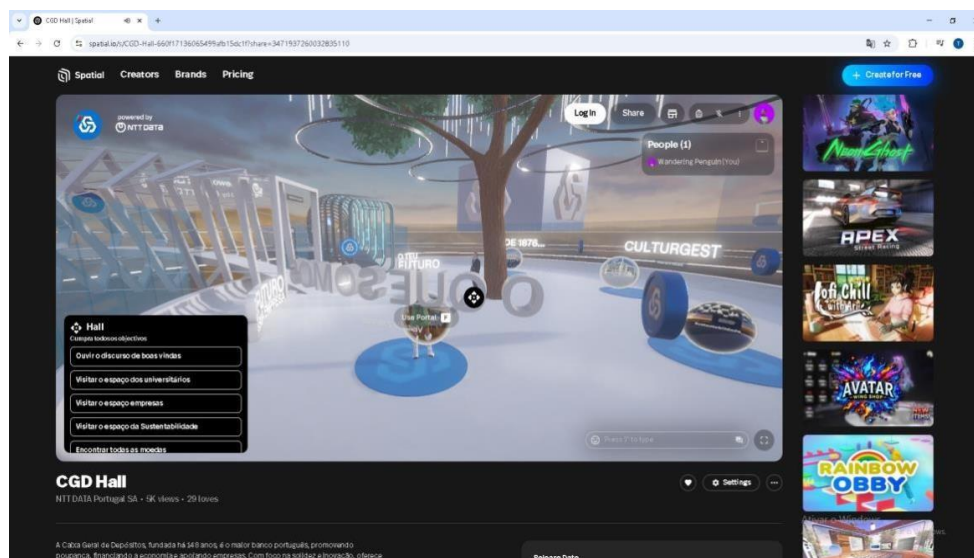
Em outubro de 2024, a Caixa Geral de Depósitos (CGD) lançou o seu primeiro espaço no metaverso, denominado Metacircle (Figura 12), marcando uma nova era na interação entre instituições

financeiras e o público. Desenvolvido em parceria com a NTT DATA, este ambiente virtual tridimensional visa oferecer uma experiência imersiva e sensorial, aproximando a CGD de clientes, empresas e jovens talentos através de uma plataforma inovadora e acessível.

O Metacircle foi concebido para reforçar a presença digital da CGD, destacando-se como o primeiro banco português a desenvolver um espaço no metaverso aberto a clientes e não clientes. A iniciativa tem como objetivo principal proporcionar uma nova dimensão de interatividade e acessibilidade, permitindo aos visitantes explorar os serviços bancários, oportunidades de carreira, iniciativas de sustentabilidade e o património cultural da instituição.

Uma das inovações mais notáveis do projeto é a introdução do primeiro CEO Metahuman da banca portuguesa. Paulo Moita de Macedo, CEO da CGD, é representado digitalmente através de tecnologia de ponta, servindo como anfitrião e guia no ambiente virtual, convidando os visitantes a explorar as diversas áreas do Metacircle.

Figura 12: Página da plataforma Spatial – CGD Hall.



Nota. Fonte: Retirado de <https://www.spatial.io/s/CGD-Hall-660f17136065499afb15dc1f?share=3471937260032835110> (acesso 01/06/2025)

O Metacircle está dividido em várias áreas temáticas, cada uma representada por esferas interativas que os visitantes podem explorar:

- Hall Principal: Ponto de entrada onde os visitantes são recebidos pelo CEO Metahuman, que os orienta para as diferentes áreas do espaço virtual.

- **Área de Recrutamento:** Destinada a universitários e jovens profissionais, oferece informações sobre oportunidades de carreira nas áreas de Sistemas de Informação, Área Comercial, Inteligência Analítica, Área de Risco e Mercados Financeiros.
- **Espaço Empresarial:** Focado em empresas, empresários e empreendedores, apresenta soluções setoriais e informações sobre o desenvolvimento e crescimento sustentável dos negócios, incluindo o modelo de Rating ESG da CGD
- **História e Cultura:** Permite aos visitantes conhecer a história da CGD desde a sua fundação em 1876, através de um mapa interativo de Lisboa, e visitar virtualmente a coleção de arte contemporânea da Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos.
- **Sustentabilidade:** Apresenta as iniciativas da CGD no âmbito da sustentabilidade, incluindo o Plano de Transição para a Neutralidade Carbónica 2050 e os Prémios Caixa Mais Mundo.

A experiência é enriquecida com elementos de gamificação, como a recolha de moedas virtuais, promovendo maior envolvimento dos utilizadores.

O Metacircle é acessível através de múltiplas plataformas, incluindo computadores, smartphones, tablets e óculos de realidade virtual, utilizando a aplicação Spatial.

Desde o seu lançamento, o projeto tem sido apresentado em diversos eventos universitários e feiras de emprego, impactando mais de 1.500 jovens finalistas entre dezembro de 2024 e abril de 2025. A iniciativa tem contribuído significativamente para a captação de talento e reforço da imagem da CGD como uma instituição inovadora e próxima das novas gerações. Em reconhecimento à sua inovação, o Metacircle foi distinguido com dois prémios Bronze pelo Clube de Criativos de Portugal na categoria de Experiências Digitais Emergentes – Metaverso e AR/VR em 2024.

Riopele

A Riopele, uma das mais antigas empresas têxteis portuguesas, fundada em 1927 e sediada em Vila Nova de Famalicão, lançou a sua primeira coleção no metaverso (Figura 13), denominada “MetaReal”, em 29 de junho de 2022, durante a QSP Summit, um dos maiores eventos de marketing e gestão da Europa.

Figura 13: Metaverso Riople - Coleção no metaverso.



Nota. Fonte: Retirado de <https://ominho.pt/riople-apresenta-colecao-no-metaverso-o-mundo-virtual-que-pode-crescer-5-biloes-de-euros-em-8-anos/> (acesso 01/06/2025)

A iniciativa insere-se na estratégia de transição digital da Riople, que visa integrar tecnologias emergentes nos seus processos de desenvolvimento e apresentação de produtos. Com a coleção "MetaReal", a empresa pretende oferecer aos clientes, fornecedores e parceiros a possibilidade de experienciar os tecidos no mundo digital, analisando funcionalidades e efeitos visuais em peças digitais com elevado realismo.

Segundo Rui Oliveira, diretor de Sistemas de Informação da Riople, "com este projeto, que se enquadra no âmbito dos projetos de digitalização de amostras e de prototipagem virtual de produtos, a empresa colocará no metaverso todas as suas ferramentas para que os clientes possam analisar as coleções, verificarem as funcionalidades e efeito visual dos tecidos em peças digitais com elevado realismo".

A adoção do metaverso permite à Riople reduzir o tempo de desenvolvimento de coleções, minimizar desperdícios e promover a sustentabilidade, ao eliminar a necessidade de produção física de amostras. Além disso, facilita a oferta de soluções personalizadas e custo-eficientes para os clientes, contribuindo para uma maior competitividade no mercado global.

A iniciativa "MetaReal" é parte de um investimento mais amplo da Riople na transformação digital, que inclui a implementação de tecnologias de controlo e acompanhamento de produção em tempo real desde 2018. Até 2025, a empresa prevê um investimento acumulado de 40 milhões de euros em digitalização e inovação.

Madalia.World

A Madalia.World é uma plataforma inovadora que criou uma "gémea digital" da ilha da Madeira, sendo reconhecida oficialmente pelo Governo Regional da Madeira. Este projeto representa uma convergência entre tecnologia avançada e sustentabilidade ambiental, oferecendo uma experiência imersiva única no metaverso. Na figura 14 abaixo podemos ver a gémea digital da madeira.

Figura 14: Madalia, gémea digital da Madeira em ambiente virtual no metaverso



Nota. Fonte: Retirado de <https://expresso.pt/premio-nacional-turismo/2024-04-18-portugal-da-passos-timidos-no-metaverso-babd3116>

Desenvolvida pela startup portuguesa Dimmersions, em parceria com a Exclusible, a Madalia.World visa proporcionar uma nova forma de interação com o património natural e cultural da Madeira. Utilizando tecnologias como realidade aumentada, inteligência artificial e blockchain, a plataforma permite aos utilizadores explorar e interagir com uma réplica digital da ilha, promovendo o turismo e a cultura locais de forma sustentável.

A Madalia.World está estruturada em várias áreas temáticas, oferecendo diversas funcionalidades:

- **Compra de Terrenos Virtuais:** Os utilizadores podem adquirir parcelas de terreno virtual, representadas por NFTs, permitindo-lhes construir e personalizar espaços no metaverso.
- **Exploração Cultural e Natural:** A plataforma oferece experiências imersivas que destacam a biodiversidade e o património cultural da Madeira, incluindo visitas virtuais a locais emblemáticos.
- **Eventos e Entretenimento:** A Madalia.World organiza eventos virtuais, como concertos e exposições, promovendo a interação social e cultural entre os utilizadores.

- **Sustentabilidade e Impacto Ambiental:** A plataforma incorpora o protocolo Madalia.Impact, que permite quantificar e compensar a pegada de carbono das atividades digitais dos utilizadores, contribuindo para projetos de conservação ambiental.

A Madalia.World é o primeiro metaverso a ser reconhecido oficialmente por um governo, o que reforça a sua legitimidade e potencial de impacto. Este reconhecimento permite uma integração mais eficaz com políticas públicas e estratégias de desenvolvimento regional, promovendo a Madeira como um destino turístico inovador e sustentável.

2.3. Análise Comparativa dos Casos de Estudo

A presente secção visa consolidar e sistematizar os dados obtidos a partir dos diversos casos de estudo analisados, organizando-os em função das questões de investigação previamente definidas. Esta análise comparativa permite identificar, de forma transversal, como diferentes marcas – nacionais e internacionais – têm vindo a responder aos desafios e oportunidades colocados pelo Metaverso na criação de valor.

Ao agrupar os casos em torno das seis questões de pesquisa formuladas, é possível observar padrões de atuação, boas práticas emergentes, bem como diferentes graus de maturidade na adoção de estratégias imersivas. A tabela 4 seguinte apresenta uma visão sintética das respostas observadas, evidenciando os contributos únicos de cada organização para a compreensão do impacto do Metaverso nas relações com os consumidores, na inovação empresarial e na gestão estratégica de marca.

Este exercício de síntese constitui uma etapa essencial para responder ao objetivo geral da dissertação, fornecendo uma base sólida para a discussão crítica e para a extração de conclusões relevantes à luz do enquadramento teórico e empírico desenvolvido.

Tabela 4: Resumo dos Casos de Estudo face às Questões de Pesquisa

Marca / Projeto	Q1: Benefícios e desafios do Metaverso	Q2: Estratégias eficazes para compromisso e valor da marca	Q3: Tendências emergentes no setor empresarial	Q4: Inovação e adaptação ao Metaverso	Q5: Papel dos líderes e gestores	Q6: Alinhamento com objetivos estratégicos
Fortnite / Travis Scott	Experiência imersiva massiva e nova monetização	Concertos virtuais com elevada adesão emocional e social	Uso de gaming como novo palco de eventos	Modelo híbrido jogo+evento cultural	Não especificado diretamente	Criação de valor contínuo através da presença
Nike / Nikeland	Envolvimento lúdico com a marca; inovação NFT	Customização e gamificação para fidelizar utilizadores	NFTs, espaços gamificados, co- criação de produtos	Aposta em novos canais e propriedades digitais	Estratégia de fusão entre físico e digital	Consolidação da imagem como marca inovadora
Hyundai	Aproximação ao público jovem com conteúdo educativo	Interação temática e experiência educativa	Mobilidade futura, ecologia e inovação digital	Integração de storytelling com produto	Não mencionado diretamente	Posicionamento como marca tecnológica
Sumol (GTA Online)	Relevância junto de público gamer; extensão ao mundo real	Social commerce e gamificação transmedia	Convergência física-digital	Produtos físicos com ativação digital	Não mencionado	Experimentação com novos canais de distribuição
MEO (Altice Portugal)	Inclusão e acessibilidade multicanal	Loja, showroom e eventos em ambiente virtual	Atendimento ao cliente, eventos virtuais	Integração de canais de comunicação	Iniciativa impulsionada pela gestão	Apoio à inovação, marketing e branding
CGD (Metacircle)	Interatividade institucional e proximidade digital	Recrutamento, cultura e sustentabilidade em ambiente virtual	Banking digital, Metahuman, ESG	Primeira experiência bancária em metaverso	Representação ativa do CEO em avatar	Apoio à inovação e captação de talento
Riopele (MetaReal)	Redução de custos, sustentabilidade, prototipagem digital	Visualização de tecidos com realismo imersivo	Moda digital e sustentabilidade	Digitalização e ecoeficiência como drivers	Gestão de inovação tecnológica	Apoio aos objetivos de sustentabilidade e competitividade
Madalia.World	Turismo virtual, gamificação e sustentabilidade	NFTs, eventos e compensação ambiental	Gêmeo digital territorial, turismo virtual	Envolvimento com identidade regional	Reconhecimento governamental	Promoção de política pública e economia verde

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

A tabela de síntese evidencia que as marcas analisadas recorrem ao Metaverso com diferentes finalidades, refletindo graus distintos de sofisticação e alinhamento estratégico. No que respeita à questão 1 (Q1), relativa aos benefícios e desafios do Metaverso para as organizações, verifica-se um consenso generalizado em torno do potencial para gerar experiências imersivas, aumentar o envolvimento do consumidor e explorar novas fontes de receita. Marcas como Nike, CGD e Riopelle destacam-se pela incorporação de elementos de sustentabilidade e inovação tecnológica, enquanto outras, como Fortnite e Sumol, evidenciam uma aposta mais centrada na performance emocional e impacto junto de públicos jovens.

Quanto à questão 2 (Q2), relativa às estratégias mais eficazes para impulsionar o valor percebido da marca, destaca-se o uso transversal da gamificação, da personalização e da interatividade multicanal. Casos como o da Nike e da MEO ilustram bem a transição de uma lógica comunicacional tradicional para abordagens participativas, reforçando a construção de comunidades em torno da marca. A CGD, com o seu Metahuman, mostra ainda uma tentativa pioneira de humanização digital no setor bancário.

No que toca à questão 3 (Q3), observa-se a emergência de tendências que cruzam áreas como NFTs, gêmeos digitais, mobilidade sustentável e eventos híbridos. Estes elementos evidenciam a evolução do Metaverso para além do entretenimento, abrindo caminho a modelos de negócio baseados em ecossistemas digitais e responsabilidade social. A Madalia.World, por exemplo, é um caso exemplar de convergência entre inovação, turismo e sustentabilidade.

As questões 4, 5 e 6 (Q4, Q5, Q6) permitem uma leitura mais institucional e estratégica. A capacidade de adaptação ao Metaverso é visível em iniciativas como as da Riopelle, que integram o Metaverso nos processos produtivos, ou da MEO, que promove serviços e atendimento em ambiente virtual. No entanto, nem todos os casos referem de forma explícita o papel da liderança (Q5), com exceção da CGD, cuja escolha de representar o CEO como avatar sublinha uma orientação estratégica clara e simbólica. Em termos de alinhamento com os objetivos estratégicos das empresas (Q6), a maioria dos projetos revela coerência com visões de inovação, sustentabilidade, captação de talento ou reforço da presença digital.

Esta análise permite concluir que, embora em diferentes estágios de maturidade, todas as marcas estudadas reconhecem no Metaverso um canal estratégico para aprofundar a ligação com os seus públicos, explorar novas formas de comunicação e alinhar-se com as exigências da era digital.

2.4. Metaverso na Europa

A nível europeu, o desenvolvimento do metaverso tem vindo a ganhar atenção estratégica por parte das instituições da União Europeia. Em julho de 2023, a Comissão Europeia apresentou uma

comunicação oficial com vista a posicionar a Europa como líder no que designa por Web 4.0 e mundos virtuais. A proposta visa garantir que esta nova camada digital evolua de forma aberta, inclusiva, segura e centrada nos valores europeus, como a proteção de dados, a concorrência justa, a privacidade dos utilizadores e a interoperabilidade das plataformas (Comissão Europeia, 2023).

Um dos eixos prioritários da estratégia europeia é a capacitação de cidadãos e empresas para interagirem eficazmente com estas tecnologias emergentes. Isto implica não apenas o reforço da literacia digital da população, mas também o apoio direto à inovação tecnológica, através de financiamento e incentivos à colaboração entre universidades, startups, pequenas e médias empresas e centros de investigação. A Comissão sublinha ainda a importância de fomentar mundos virtuais interoperáveis, onde os utilizadores mantenham o controlo sobre os seus dados e identidades digitais, evitando a centralização e concentração de poder por parte de grandes plataformas tecnológicas.

Outro pilar fundamental da estratégia é o desenvolvimento de mecanismos de governação ética do ecossistema digital, nomeadamente através da criação de estruturas regulatórias adaptadas à complexidade do metaverso e ao uso intensivo de tecnologias como inteligência artificial, blockchain e realidade aumentada. Neste sentido, a Comissão Europeia propõe a criação de "Virtual World Factories", um conjunto de iniciativas destinadas a apoiar o desenvolvimento de projetos inovadores, sustentáveis e europeus, promovendo a diversidade cultural e tecnológica na construção dos mundos virtuais.

Esta visão institucional reforça a ideia de que o metaverso, para além de um fenómeno tecnológico e económico, constitui também um espaço político e estratégico, onde se disputam valores, modelos de governança e acesso a oportunidades. A abordagem europeia pretende garantir que o potencial do metaverso para a criação de valor – económico, social e simbólico – se concretize num ambiente equilibrado, onde os direitos dos utilizadores sejam protegidos e onde a inovação digital beneficie a sociedade como um todo.

O artigo de Luís Bravo Martins no jornal Digital Inside (2023) destaca que Portugal, à semelhança de outros Estados-membros da União Europeia, ainda se encontra numa fase embrionária no que diz respeito à adoção e integração estratégica do metaverso. Apesar do interesse crescente por parte de empresas e instituições públicas, a ausência de políticas nacionais específicas, de uma regulação clara e de investimento estruturado limita o avanço tecnológico nesta área. No entanto, Portugal poderá beneficiar do enquadramento europeu estabelecido pela Comissão Europeia para o desenvolvimento dos chamados "mundos virtuais" e da Web 4.0.

A Comissão Europeia propõe um conjunto de medidas destinadas a garantir que o metaverso seja construído com base em princípios como interoperabilidade, respeito pelos direitos digitais, inovação aberta e inclusão. Para os países com menor maturidade tecnológica (como é o caso de

Portugal), este quadro europeu representa uma oportunidade para alinhar estratégias nacionais com objetivos comuns de soberania digital, regulação ética e capacitação cidadã.

No contexto português, Luís Martins salienta ainda a importância de investir em talento digital, apoiar hubs de inovação e promover a colaboração entre o setor público, empresas e academia como condição essencial para que o país possa posicionar-se de forma competitiva no futuro do metaverso.

Um estudo internacional conduzido pela MARCO Research: Post Covid Consumer Behaviour II (2022), que inquiriu mais de 14.200 consumidores em 14 países, revelou que a compreensão do metaverso em Portugal é ainda limitada. Apenas 37% dos inquiridos portugueses afirmaram saber o que é o metaverso, valor que sobe para 59% entre os jovens com idades entre os 18 e os 25 anos, confirmando a maior familiaridade da Geração Z com tecnologias imersivas e conceitos digitais emergentes. Esta tendência demonstra que a literacia digital permanece fortemente condicionada por fatores geracionais, sendo os mais jovens os que apresentam maior predisposição para interagir com marcas em ambientes virtuais.

A nível europeu, a média de conhecimento sobre o metaverso situa-se nos 42%, com o Reino Unido (49%) e Espanha (46%) a liderarem em grau de familiarização. No plano global, 54% dos inquiridos afirmaram conhecer o conceito, sendo os consumidores africanos e latino-americanos os mais conscientes, em contraste com os europeus e norte-americanos. Em países como Brasil (68%), México (66%) e Colômbia (65%), o metaverso é fortemente associado ao entretenimento digital e aos videojogos, evidenciando uma apropriação prática da tecnologia, ainda que muitas vezes informal.

Além da variável etária, o estudo conclui que o nível de rendimento e o género influenciam significativamente a familiaridade com o metaverso. Consumidores com maior rendimento, homens e utilizadores mais jovens tendem a apresentar níveis mais elevados de conhecimento e interesse relativamente a esta tecnologia, o que reforça a importância de uma segmentação estratégica por parte das marcas que pretendam operar no ambiente virtual.

Estes dados são fundamentais para posicionar Portugal no panorama internacional do metaverso. Embora exista um crescente interesse, o conceito ainda não é amplamente compreendido nem utilizado pela maioria da população portuguesa. Esta realidade reforça a necessidade de investimento em literacia digital, acessibilidade tecnológica e estratégias de comunicação eficazes, sobretudo se as marcas pretendem utilizar o metaverso como canal relevante para a criação de valor e para o envolvimento com o consumidor.

Em síntese, o metaverso apresenta um potencial promissor enquanto plataforma de marketing experiencial e relacional.

A eficácia das iniciativas no metaverso dependerá da capacidade das marcas em alinhar tecnologia com educação, relevância cultural e inclusão digital. Só assim as experiências virtuais

deixarão de ser meras ações promocionais para se tornarem interações significativas que reforçam a autenticidade e o valor percebido da marca.

2.5. Comportamento do Metaverso em Portugal

A APDC (2022) (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações) refere que em Portugal, o metaverso tem vindo a afirmar-se progressivamente como um novo território de experimentação tecnológica e inovação empresarial, ainda que se encontre numa fase inicial de adoção. De acordo com o estudo da PwC (2023), existe um interesse crescente por parte das empresas portuguesas na exploração de experiências imersivas através de tecnologias como a realidade virtual (VR), aumentada (AR) e gémos digitais, que são réplicas virtuais de objetos ou ambientes físicos, aplicadas a setores como o retalho, saúde, seguros e turismo. Esta tendência ficou visível com a criação do Experience Center da PwC em Lisboa, um espaço dedicado ao desenvolvimento de soluções empresariais ancoradas no metaverso, com o objetivo de transformar a experiência do cliente e antecipar novos modelos de negócio digitais.

Também o Dossier Leading Brands (2023) destaca casos concretos de adoção do metaverso em território nacional, como a L'Oréal Portugal, que tem integrado esta tecnologia como extensão da sua estratégia de Beauty Tech, através de experiências como diagnósticos de pele virtuais e coleções de NFTs, focadas na personalização e ligação emocional com o consumidor (Nascimento, 2023). A operadora NOS³ tem igualmente investido em soluções imersivas, como avatares digitais, hologramas e ambientes de realidade aumentada, com aplicações no retalho (parceria com a Zippy), entretenimento e saúde (Graça, 2023). Para estas empresas, o metaverso representa uma tecnologia estratégica com potencial para aproximar pessoas e marcas de forma mais envolvente e personalizada.

Do ponto de vista do marketing, o metaverso é encarado como uma oportunidade de reposicionamento estratégico e de aproximação a públicos mais jovens e digitalmente fluentes. A marca Gato Preto⁴, por exemplo, recorreu à criação de NFTs como forma de reinvenção e aproximação ao consumidor digital, promovendo cocriação e envolvimento ativo, o que reforça o valor simbólico e emocional da marca em contextos virtuais (Afonso, 2023).

Apesar destes sinais positivos, o panorama português ainda é marcado por uma adoção cautelosa e limitada. Como refere Rita Seabra Gomes (2024), Portugal continua a dar apenas “passos tímidos” no desenvolvimento de soluções tecnológicas aplicadas ao metaverso, encontrando-se atrás de outros mercados europeus. Embora existam iniciativas relevantes nos setores do turismo, cultura e

³ NOS Comunicações. NOS. Disponível em <https://www.nos.pt>

⁴ Gato Preto. Gato Preto. Disponível em <https://www.gatopreto.com>

ensino, o nível de investimento, a maturidade técnica e a articulação institucional ainda são reduzidos. Por exemplo, a Visit Portugal⁵ desenvolveu experiências de realidade virtual em feiras internacionais para promoção turística, e o Instituto Politécnico de Setúbal começou em 2025 a envolver-se com ambientes virtuais de ensino sobretudo através de iniciativas de mobilidade virtual e de políticas formais de Ensino a Distância, através de plataformas online. No entanto, até agora não há registo de uso público de ambientes virtuais imersivos tridimensionais ou metaverso para atividades pedagógicas. Contudo, a maioria destas ações permanece em fase piloto, sem uma estratégia nacional coerente que suporte o crescimento sustentado do ecossistema.

A Confederação do Turismo de Portugal (2023) evidencia que o setor do turismo está entre os que mais poderá beneficiar com a adoção do metaverso, nomeadamente através da criação de experiências imersivas, interativas e sensoriais que antecipem ou prolonguem a vivência turística. O metaverso é encarado como uma ferramenta que poderá reforçar a ligação emocional com os destinos, permitindo aos utilizadores “viajar virtualmente” antes da reserva física e, dessa forma, potenciar a decisão de compra.

O turismo virtual, através de ambientes 3D e realidade aumentada, é apontado como um canal inovador para promoção de destinos turísticos, permitindo às marcas reforçarem a sua identidade e diferenciação. Segundo o artigo, tecnologias como visitas guiadas virtuais, avatares personalizados, simulações de eventos culturais e experiências de hotelaria gamificadas estão a ser exploradas por operadores turísticos, hotéis e organismos de promoção regional.

A Confederação sublinha ainda que Portugal poderá assumir um papel relevante na transformação do turismo no metaverso, nomeadamente através da inovação em startups e do reforço da atratividade digital do destino nacional. No entanto, o artigo reconhece que a massificação destas tecnologias dependerá do investimento em acessibilidade, infraestrutura digital e cooperação entre os setores público e privado.

A Portugal Têxtil (2023) destaca que, apesar do entusiasmo inicial, a adoção do metaverso por parte das marcas e consumidores tem sido marcada por um crescimento mais lento do que o esperado, sobretudo devido à falta de confiança, clareza e maturidade tecnológica. De acordo com um inquérito conduzido pela empresa Avery Dennison, que abrangeu mais de 6.000 consumidores de moda em seis mercados europeus, incluindo Portugal, apenas 50% dos consumidores se mostraram interessados em experiências no metaverso, mas a maioria revelou dúvidas quanto à segurança, usabilidade e valor acrescentado destas experiências.

⁵ Turismo de Portugal. *Visit Portugal*. Disponível em <https://www.visitportugal.com>

A falta de padronização, interoperabilidade entre plataformas e uma fraca percepção de benefícios concretos são apontados como entraves à criação de valor no metaverso. No setor da moda, que foi um dos primeiros a explorar este ambiente através de coleções virtuais, NFTs e eventos imersivos, os consumidores demonstram interesse crescente, mas ainda pouco envolvimento efetivo.

Além disso, o artigo reforça que as marcas devem apostar em educação digital, experiências relevantes e confiança no ecossistema tecnológico, caso queiram transformar o metaverso numa extensão eficaz das suas estratégias de marca. A experiência do utilizador, a transparência na utilização de dados e a capacidade de oferecer benefícios tangíveis continuam a ser fatores críticos para desbloquear o verdadeiro potencial do metaverso na relação entre marcas e consumidores.

Outras barreiras identificadas incluem a falta de competências digitais avançadas, o acesso limitado a tecnologia de ponta e a escassa literacia digital da população portuguesa. Ainda assim, especialistas demonstram otimismo quanto ao potencial do país, desde que se aposte fortemente na formação, inclusão digital e colaboração interinstitucional (Gomes, 2024).

Nesta linha, Benício Filho (2023) reforça que o metaverso em Portugal permanece num estado embrionário, mas em evolução, com iniciativas concentradas sobretudo em startups, hubs de inovação e instituições académicas. Projetos que combinam realidade aumentada, inteligência artificial e blockchain começam a surgir em setores como turismo, cultura, educação e saúde. Cidades como Lisboa e Porto são apontadas como polos centrais neste desenvolvimento, albergando eventos, aceleradoras e centros de investigação. Organizações como a Unicorn Factory Lisboa e a Startup Lisboa têm desempenhado um papel central na promoção da inovação digital e no apoio a startups que exploram áreas emergentes como inteligência artificial, gaming e Web3, reforçando o ecossistema empreendedor nacional (StartUp Portugal, 2023; Atlas of Urban Tech, 2023). Paralelamente, instituições académicas como a NOVA SBE têm vindo a consolidar o seu papel na formação de competências digitais avançadas, inaugurando iniciativas como o espaço virtual *MetaDEL*, onde alunos, docentes e parceiros interagem através de avatares em ambientes imersivos tridimensionais (Expresso, 2023).

No entanto, Benício Filho (2023) sublinha que Portugal continua a enfrentar barreiras estruturais, como o défice de financiamento tecnológico, a baixa literacia digital e a ausência de políticas públicas robustas para o setor. Ainda assim, o autor reconhece que Portugal possui um potencial significativo para se posicionar como hub de inovação regional no contexto do metaverso, caso consiga alinhar as suas capacidades criativas, tecnológicas e académicas dentro de um ecossistema colaborativo e sustentável.

2.6. Garantia de Proteção às Marcas no Universo Metaverso

É reconhecido que o desenvolvimento tecnológico é, invariavelmente, mais veloz do que o desenvolvimento, a aprovação e a publicação de legislação que o regule, o que não é necessariamente mau, pois o contrário resultaria em constrangimentos à própria tecnologia, em detrimento do progresso civilizacional (Coré Ines, 2024).

Se assim o é, o vazio legislativo, resultado do descompasso entre a tecnologia e a regulação, gera dificuldades na proteção das próprias criações tecnológicas e na aplicação do Direito a novas realidades jurídicas (Coré Ines, 2024).

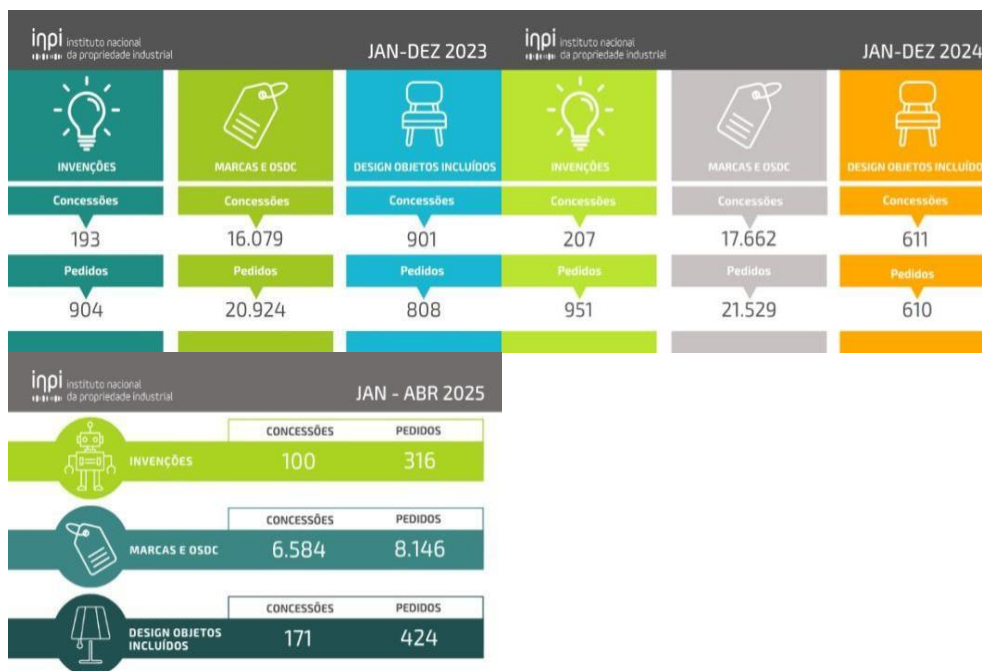
O metaverso, enquanto tecnologia imersiva, proporciona aos seus utilizadores um espaço interativo onde podem ter acesso a conteúdos e experiências, desde jogos às mais diversas interações sociais, incluindo trocas comerciais. A possibilidade de comercializar produtos e serviços nestes espaços digitais cria oportunidades únicas ao exercício da liberdade de iniciativa económica (Coré Ines, 2024).

2.6.1. O Sistema de Classificação de Nice

A marca é um dos principais ativos intangíveis de uma empresa, representando não apenas um símbolo de identidade e diferenciação no mercado, mas também um elemento com valor económico real. (Legal, L., 2023)

A rápida consolidação de ambientes virtuais imersivos levanta novos desafios à tutela dos sinais distintivos. Em Portugal as marcas fazem o seu pedido de registo de marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Figura 15: Direitos de Propriedade Industrial.



Nota. Fonte: Retirado de <https://inpi.justica.gov.pt/Noticias-do-INPI>

Ao fazer apenas uma análise da evolução dos pedidos de registo de Marcas e Outros Sinais Distintivos do Comércio (OSDC), a Figura 15 permite observar uma tendência clara de crescimento e consolidação do recurso à proteção jurídica destes ativos.

Em 2023, o número total de pedidos de registo de Marcas e OSDC atingiu os 20.924, valor que, por si só, já refletia um elevado dinamismo por parte dos agentes económicos nacionais na adoção de estratégias formais de proteção da sua identidade comercial. No ano seguinte, em 2024, esse número aumentou para 21.529 pedidos, o que corresponde a um acréscimo de 2,9% face ao período homólogo. Este crescimento, embora moderado, revela uma continuidade na aposta das empresas portuguesas na valorização da marca como elemento estratégico de diferenciação e competitividade, sobretudo num contexto marcado pela digitalização acelerada dos mercados e pelo aumento da concorrência global.

Importa também destacar que este aumento de pedidos foi acompanhado por um crescimento ainda mais expressivo nas concessões de Marcas e OSDC, que passaram de 16.079 em 2023 para 17.662 em 2024, representando uma subida de 9,8%. Esta diferença entre o crescimento dos pedidos e das concessões poderá traduzir, por um lado, melhorias nos processos de avaliação e aprovação por parte do INPI e, por outro, uma maior preocupação por parte das pessoas na proteção jurídica destes ativos que são as marcas.

Os dados do primeiro quadrimestre de 2025 reforçam esta tendência positiva. Apenas entre janeiro e abril, o INPI registou 8.146 pedidos de Marcas e OSDC. Esta cifra representa cerca de 38% do total de pedidos de 2024, o que, mantendo-se o ritmo atual, poderá traduzir-se num total superior a 24.000 pedidos até ao final do ano, o que significaria um novo recorde de atividade nesta área. Estes indicadores apontam para um ecossistema empresarial progressivamente mais atento à importância da proteção de ativos intangíveis, num esforço de consolidação das suas marcas no mercado nacional e internacional.

A evolução dos pedidos de Marcas e OSDC entre 2023 e 2025 espelha uma tendência sustentada de crescimento, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos. Este comportamento é revelador de uma crescente maturidade das organizações portuguesas na gestão dos seus direitos de propriedade industrial e reforça o papel do INPI como entidade estratégica na promoção da inovação, da competitividade e da valorização da identidade empresarial no tecido económico nacional.

No entanto, segundo o INPI, não existe, na ordem jurídica portuguesa nem europeia, um título de propriedade industrial autónomo “para o metaverso”. O mecanismo adequado continua a ser o registo de marca junto do INPI, eventualmente complementado por um registo na EUIPO (European Union Intellectual Property Office) se se pretender cobertura em todo o Espaço Económico Europeu. A partir dele, podem projectar-se os direitos exclusivos para bens e serviços que se materializam em contextos virtuais.

Como referido anteriormente a marca é um ativo valioso para a empresa e por essa razão é que marcas de renome, pertencentes a diversos sectores de atividade, têm vindo, nos últimos anos, a expandir a sua presença para o metaverso (Coré Ines, 2024) (Legal, L., 2023).

A crescente relevância do metaverso levanta novas questões jurídicas no âmbito do registo e proteção de marcas. Muitos titulares interrogam-se sobre se os seus registos atuais garantem proteção no ambiente virtual, o que nem sempre se verifica (Coré Ines, 2024). O registo de uma marca está associado a produtos e serviços específicos, conforme definidos pela Classificação de Nice, que é um sistema de classificação internacional de produtos e serviços para pedidos de registo de marcas, regido por a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), que foi criado com o Acordo de Nice, em junho de 1957, composta por 45 classes 34 para produtos e 11 para serviços.

No comércio eletrónico tradicional, uma marca registada, por exemplo, para vestuário e calçado (Classe 25), mantém a sua validade, mesmo quando os produtos são vendidos online, desde que continuem a ser bens físicos. Contudo, de acordo com EUIPO no metaverso, onde se comercializam bens exclusivamente virtuais, esta proteção não é automaticamente extensível às versões digitais desses produtos.

O EUIPO pretende que produtos virtuais e conteúdos digitais descarregáveis se enquadram na Classe 9, enquanto os serviços associados à sua comercialização, incluindo vendas a retalho e transações de NFTs, devem ser incluídos na Classe 35. Recomenda-se, ainda, uma descrição pormenorizada dos produtos e serviços, com referência explícita a ativos digitais não-fungíveis (NFTs), dada a ambiguidade dos termos «produtos virtuais» e «descarregáveis».

Por fim, importa salientar que as marcas de prestígio beneficiam de um regime jurídico reforçado, permitindo aos seus titulares oporem-se à utilização indevida da marca por terceiros, mesmo que em categorias não abrangidas pelo registo inicial. Assim, estas marcas poderão não necessitar de um registo adicional específico para garantir proteção no metaverso.

2.6.2 Desafios Associados à Categorização de Bens e Serviços no Metaverso

A aplicação da atual Classificação de Nice ao registo de marcas para produtos e serviços virtuais tem sido alvo de críticas. Uma das principais limitações apontadas reside na ausência de correspondência direta entre bens físicos e os seus equivalentes virtuais, o que complica o processo de registo e proteção de marcas no metaverso. A inclusão de bens digitais nas mesmas classes dos produtos físicos poderia simplificar o procedimento, reduzir custos para os requerentes e facilitar a fiscalização de infrações (Coré Ines, 2024).

Apesar disso, o sistema atual exige segundo International Trademark Association (2023), por exemplo, que uma marca que queira proteger produtos virtuais de vestuário ou calçado registre esses itens na Classe 9, e os respetivos serviços de comercialização digital na Classe 35, sendo estas classificações distintas das usadas para bens físicos. Esta abordagem pode gerar confusão e insegurança jurídica, levando alguns especialistas a defender a criação de uma nova classe autónoma especificamente dedicada a produtos e serviços digitais – como uma potencial Classe 46.

As marcas de prestígio, por sua vez, gozam de um regime de proteção reforçado, permitindo-lhes opor-se ao uso de marcas idênticas ou semelhantes por terceiros, mesmo em áreas não abrangidas pelo registo inicial, desde que exista risco de aproveitamento indevido ou prejuízo ao seu prestígio.

Na prática, empresas que pretendam operar no metaverso devem avaliar se essa presença integra a sua estratégia comercial de curto ou médio prazo. Se assim for, recomenda-se o registo das suas marcas para as respetivas categorias virtuais, bem como a revisão e adaptação dos contratos de licenciamento em vigor. Tal como sucede na Internet, o metaverso não reconhece fronteiras geográficas, pelo que a atuação neste espaço implica, desde logo, um posicionamento no mercado internacional (Coré Ines, 2024).

PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Problemática e Objetivos do Estudo

Conforme mencionado, o presente estudo centra-se no fenómeno do Metaverso enquanto catalisador da criação de valor da marca, propondo-se a oferecer *insights* exploratórios sobre as abordagens do Metaverso no contexto da marca, examinando a perspetiva de gestores que investem em estratégias de marketing imersivo em plataformas virtuais. A relevância deste fenómeno tem vindo a crescer, impulsionada pelo avanço de tecnologias como realidade virtual (RV), realidade aumentada (RA) e blockchain bem como pela adoção de redes 5G e computação em nuvem (Dwivedi, Yogesh K., et al., 2022).

A abordagem qualitativa permite captar a profundidade e riqueza das experiências dos profissionais de marketing envolvidos na criação de estratégias no metaverso, proporcionando uma visão compreensiva e contextualizada. A natureza imersiva e interativa do metaverso requer, assim, um método que valorize a subjetividade e a interpretação dos atores sociais envolvidos na sua construção e operacionalização. (Barrera & Shah, 2023).

A tabela 5 que se segue apresenta os objetivos de investigação geral do estudo e as perguntas de investigação central alinhadas com os mesmos.

Tabela 5: Objetivos do Estudo e Perguntas de Investigação

Objetivos de Investigação Geral	Pergunta de Investigação Central
As metas do estudo concentram-se em compreender o impacto do metaverso no fortalecimento das marcas e na criação de valor a nível nacional.	De que forma pode o Metaverso ser utilizado pelas marcas para criar valor junto dos consumidores?
Objetivos de Investigação Específicos	Perguntas de Investigação Secundárias
OE1: Compreender o Metaverso nas empresas nacionais	Quais são os principais benefícios e desafios do Metaverso para as organizações?
OE2: Com o que as marcas podem aproveitar o Metaverso para aumentar o seu valor com os consumidores, identificando práticas eficazes	Quais as estratégias e práticas no Metaverso são mais eficazes para aumentar o compromisso dos consumidores, construir confiança e autenticidade, impulsionando o valor percebido pelas marcas?
OE3: Investigar tendências para as empresas através do uso do Metaverso	Quais as principais tendências emergentes do Metaverso no setor empresarial?
	Como é que as empresas estão a inovar e a adaptarem-se às oportunidades oferecidas pelo Metaverso?

OE4: Analisar o papel da gestão na implementação do Metaverso na empresa	Qual o papel dos líderes e gestores na adoção do Metaverso pelas empresas?
	Como os gestores devem alinhar a adoção do Metaverso com os objetivos estratégicos das empresas?

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

3.2. Método de Recolha de Dados

Nesta secção é apresentado o plano de investigação que sustenta a recolha de dados do estudo, clarificando a forma como as técnicas de investigação foram aplicadas e organizadas ao longo do processo, com o objetivo de assegurar a coerência entre os procedimentos metodológicos adotados e os objetivos delineados para a investigação. Atendendo à natureza exploratória do tema, optou-se por uma abordagem qualitativa, particularmente adequada para compreender em profundidade perceções, interpretações e significados atribuídos pelos participantes ao fenómeno do metaverso e à sua relação com a criação de valor da marca. Nesse sentido, definiu-se a entrevista semiestruturada como técnica central de recolha de dados, por permitir conjugar um guião previamente elaborado com a flexibilidade necessária para explorar dimensões emergentes durante a interação com os entrevistados. As entrevistas foram conduzidas de forma individual através de plataformas digitais, de modo a garantir a adaptação às disponibilidades dos participantes. A escolha desta técnica justifica-se pela sua capacidade de proporcionar um discurso espontâneo e detalhado, revelando tanto experiências práticas como reflexões críticas sobre o objeto de estudo.

No que respeita à organização temporal, o processo de recolha de dados desenvolveu-se de forma sequencial, começando pela preparação, que incluiu a definição dos objetivos das entrevistas, a elaboração do guião e a validação das perguntas em conformidade com as dimensões de análise. Seguiram-se os contactos iniciais, com a identificação dos participantes, o envio dos convites formais e a recolha do consentimento informado. A fase seguinte correspondeu à realização das entrevistas. Quanto ao registo e armazenamento, as entrevistas síncronas foram gravadas em áudio, mediante autorização, e transcritas integralmente para posterior análise. A calendarização da recolha de dados permitiu garantir diversidade de perspetivas e cumprimento dos prazos estabelecidos para a investigação. Este método assegurou não apenas a consistência entre os objetivos do estudo e as técnicas aplicadas, mas também a criação de condições para uma análise de conteúdo rigorosa, capaz de identificar padrões, convergências e divergências nos discursos recolhidos.

3.2.1. Análise Documental

A investigação recorre à análise documental enquanto técnica qualitativa de pesquisa. Esta abordagem permite explorar fontes secundárias relevantes, tais como relatórios de empresas, estudos de caso, artigos científicos e publicações institucionais, que documentam experiências práticas e estratégias adotadas por marcas no contexto do metaverso. A análise documental contribui para o aprofundamento do enquadramento empírico, oferecendo uma perspetiva complementar sobre as práticas observadas no terreno e permitindo triangular os dados obtidos nas entrevistas com evidência documental. Esta técnica é particularmente adequada em investigações que exploram fenómenos emergentes, como o uso do metaverso na criação de valor da marca, uma vez que permite consolidar informação dispersa e sistematizá-la com base em critérios temáticos e analíticos (Bowen, 2009; Cellard, 2008).

3.2.2. Entrevistas Semiestruturadas

A presente investigação recorre à entrevista semiestruturada individuais como principal técnica de recolha de dados. Este método permite aceder a um conjunto aprofundado de significados, perceções e experiências pessoais de profissionais que atuam no domínio do marketing e branding em ambientes imersivos, como o metaverso.

As entrevistas individuais caracterizam-se por serem realizadas entre o investigador e um único participante, permitindo um ambiente de diálogo direto, confidencial e orientado para a escuta ativa (Creswell & Poth, 2018). A escolha desta técnica assenta na sua capacidade de promover um espaço reflexivo, onde os entrevistados se sentem à vontade para partilhar conhecimentos, experiências práticas e perspetivas estratégicas.

A natureza semiestruturada das entrevistas possibilita a combinação entre um guião base com tópicos-chave e a flexibilidade necessária para explorar aspetos emergentes no discurso do entrevistado (Rubin & Rubin, 2012). Esta estrutura flexível é particularmente relevante quando se investigam fenómenos contemporâneos e ainda em desenvolvimento, como é o caso da utilização do metaverso na criação de valor de marca (Dwivedi et al., 2023).

3.2.2.1 Universo e Amostra

A população-alvo deste estudo é constituída por profissionais e especialistas com experiência comprovada no desenvolvimento de estratégias de marca em ambientes digitais imersivos. Este universo inclui profissionais de marketing, estratégias de branding, tecnólogos, consultores de inovação digital e criadores de experiências com realidades estendidas (VR/AR/XR) e plataformas de metaverso.

Estes agentes têm um papel fundamental na definição de estratégias que visam a criação de valor para a marca através de experiências virtuais personalizadas, interativas e imersivas (Dwivedi et al., 2023; Tao et al., 2025).

A amostragem é de tipo não probabilístico por conveniência, com seleção intencional dos participantes com base na sua relevância para os objetivos do estudo. Foram realizadas seis entrevistas individuais, de natureza semiestruturada, o que se enquadra nas recomendações metodológicas da investigação qualitativa. Esta faixa de entrevistas é amplamente validada na literatura científica como adequada para atingir a saturação teórica, ou seja, o ponto em que novas entrevistas deixam de acrescentar informação relevante ao corpus analítico (Creswell & Poth, 2018; Guest, Bunce & Johnson, 2006). A seleção dos participantes atenta aos critérios seguintes:

- envolvimento direto em projetos de marketing ou branding no metaverso ou em realidades imersivas;
- experiência em empresas tecnológicas, agências criativas, marcas com presença digital avançada ou start-ups especializadas em ambientes XR;
- conhecimento técnico, criativo ou estratégico sobre dinâmicas de consumo em ambientes virtuais interativos.

A opção por esta amostragem intencional visa garantir a recolha de dados junto de informantes-chave, ou seja, indivíduos com conhecimento aprofundado e vivência prática nas áreas em análise, conforme sugerido por Barrera e Shah (2023) e Costa e Helal (2022). Ao invés de procurar representatividade estatística, como acontece nos estudos quantitativos, a metodologia qualitativa privilegia a densidade e a profundidade analítica do discurso. A presente análise foca-se em indivíduos que ocupam funções como:

- Diretores ou gestores de marketing digital;
- Consultores de inovação tecnológica aplicados ao consumo;
- Especialistas em branding digital e experiência de utilizador;
- Fundadores ou responsáveis de projetos ligados ao metaverso, realidade aumentada ou gamificação.

Além disso, são consideradas empresas e organizações com experiências já implementadas ou em fase de planeamento no contexto do metaverso. A ênfase foi colocada na forma como estas entidades constroem valor de marca através de experiências imersivas, personalizadas e interativas com os consumidores, investigando de que forma estas iniciativas contribuem para reforçar atributos como a notoriedade, autenticidade e envolvimento emocional com a marca (Zeng et al., 2023; Tao et al., 2025). Na tabela 6 abaixo apresenta-se uma síntese dos seis participantes entrevistados, identificando a marca/empresa em que trabalham e a respetiva categoria profissional.

Tabela 6: Participantes Entrevistados

Marca	Categoria Profissional
Modal Brands & Digital	Empreendedor, Fundador e CEO (Diretor Executivo)
IPAM	Professora/Investigadora
IADE	Professora/Investigadora
Saga Hotels & Resorts, S. A	CEO (Diretor Executivo)
Loopflowmedia	Empreendedor, Fundador e CEO (Diretor Executivo)
OW Ventures	Diretor de TI

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

Formatos, Estrutura e Temas das Entrevista

De modo a garantir a acessibilidade e a participação de profissionais com agendas exigentes e distribuídos geograficamente, as entrevistas foram realizadas em diferentes formatos:

- sincronamente, através de plataformas de videoconferência (Zoom, Microsoft Teams), com gravação áudio (mediante consentimento informado);
- assincronamente, através de entrevistas por email, nas quais o entrevistado recebe por escrito o guião de perguntas e devolve as suas respostas também por escrito.

A utilização de entrevistas por *email* encontra respaldo na literatura qualitativa como uma estratégia válida quando se pretende alcançar informantes ocupados, que preferem refletir com mais tempo sobre as questões antes de responder (Meho, 2006). Embora este formato possa limitar a espontaneidade e a exploração de temas emergentes, oferece benefícios como a clareza das respostas, o tempo de reflexão para os participantes e a facilidade de transcrição e organização de dados (Opdenakker, 2006).

Assim, a inclusão de entrevistas por *email* foi ponderada caso a preferência do participante ou as restrições logísticas assim o justificassem, sempre garantindo o cumprimento dos critérios éticos, a profundidade das respostas e a sua relevância para os objetivos da investigação.

Relativamente ao guião das entrevistas, o mesmo foi elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos da investigação, sendo composto por questões abertas agrupadas em torno de tópicos como:

- Perceção sobre o papel do metaverso na criação de valor de marca;
- Estratégias de envolvimento do consumidor em ambientes virtuais;
- Desenvolvimento de experiências imersivas e personalizadas;
- Autenticidade e notoriedade da marca em contextos digitais;
- Desafios éticos, tecnológicos ou estratégicos percebidos.

Com o objetivo de analisar a forma como as marcas estão a utilizar o metaverso para criar valor simbólico, emocional e relacional junto dos consumidores, foi desenvolvida uma grelha categorial de observação adaptada ao contexto desta investigação. Esta ferramenta metodológica visa sistematizar e orientar a recolha e análise qualitativa dos dados obtidos através das entrevistas individuais, tendo como base os comportamentos, estratégias e práticas adotadas por marcas e profissionais no ambiente virtual imersivo.

Tabela 7: Grelha Categorial de Observação aplicada ao contexto do Metaverso

Categoria	Objetivos	O que observar
Ações das marcas no metaverso	Identificar estratégias de posicionamento e branding	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiências desenvolvidas (ex: eventos, gamificação, avatares) - Finalidade da presença no metaverso (ex: marketing, vendas, relacionamento) - Alinhamento com valores da marca
	Analisar o grau de personalização e imersividade	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de avatares personalizados ou interativos - Adaptação do conteúdo ao utilizador - Utilização de tecnologias XR (VR/AR/MR)
Comportamento dos utilizadores/ consumidores	Compreender a interação com as marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de interação (passiva, ativa, cocriação) - Reações emocionais ou engagement observado - Participação em eventos e feedback em tempo real
	Avaliar o envolvimento emocional e simbólico	<ul style="list-style-type: none"> - Sinais de identificação com a marca - Comportamentos de repetição ou fidelização - Partilha em redes sociais ou outros canais
Papel dos gestores e líderes de marketing	Analisar a liderança estratégica na adoção do metaverso	<ul style="list-style-type: none"> - Quem lidera as iniciativas (marketing, inovação, IT) - Tipo de investimento feito - Envolvimento em parcerias tecnológicas
	Estudar a gestão da inovação digital	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de equipas dedicadas - Participação em hubs de inovação/ labs - Relacionamento com startups e universidades
Interações institucionais e ecossistema	Identificar dinâmicas colaborativas no	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com organismos públicos, academia ou entidades externas

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

A construção desta grelha baseou-se na revisão de literatura e nos objetivos específicos da dissertação, permitindo identificar dimensões-chave de análise, a saber: as ações das marcas no metaverso, o comportamento dos utilizadores, o papel dos gestores e líderes de marketing, a dinâmica institucional e o ecossistema colaborativo, bem como a articulação entre experiências virtuais e

presenciais. Cada categoria contempla objetivos analíticos e indicadores observáveis, garantindo densidade interpretativa e coerência com a abordagem qualitativa adotada.

A grelha, apresentada na Tabela 7, serve como estrutura de suporte à análise dos discursos recolhidos, permitindo evidenciar tendências, padrões e significados atribuídos à presença das marcas no metaverso por parte dos especialistas entrevistados.

No tocante à sua duração e registo, as entrevistas síncronas registam uma duração média de 20 a 30 minutos e foram gravadas mediante autorização, para posterior transcrição. As entrevistas por *email* tiveram um prazo estipulado para resposta (normalmente 7 a 10 dias), e foram arquivadas em formato digital para análise textual direta.

Atendendo por fim, à justificação metodológica das entrevistas semiestruturadas, a diversidade de formatos propostos alinha-se com uma lógica de adaptação metodológica, própria da investigação qualitativa aplicada a contextos profissionais. Como refere Meho (2006), a flexibilidade na condução das entrevistas permite aumentar a taxa de participação e adequar o processo à disponibilidade dos participantes, sem comprometer a qualidade dos dados recolhidos.

CAPÍTULO 4. Tratamento e Discussão de Resultados

4.1. Tratamento dos Dados e Discussão dos Resultados das Entrevistas

As entrevistas realizadas foram concebidas de forma a garantir a correspondência direta com os objetivos delineados no estudo, conforme apresentados na Tabela 5: Objetivos do Estudo e Perguntas de Investigação. Cada questão do guião de entrevista foi desenhada para explorar dimensões centrais do papel do metaverso na criação de valor da marca, assegurando a cobertura de todas as perguntas de investigação previamente estabelecidas.

Assim, ao solicitar aos participantes a descrição das suas funções e envolvimento em projetos ligados ao metaverso, procurou-se compreender como as organizações e profissionais interpretam e aplicam este conceito no contexto real de trabalho, o que responde à necessidade de clarificação conceptual (Objetivo 1). A questão sobre o surgimento do interesse pelo metaverso foi alinhada com o intuito de identificar os fatores motivadores e contextuais da adoção, permitindo verificar tendências organizacionais e investigativas (Objetivo 2).

De igual modo, as perguntas que incidem sobre os benefícios e desafios da adoção do metaverso bem como sobre os tipos de experiências imersivas desenvolvidas para consumidores contribuem para analisar as potencialidades e limitações estratégicas, articulando-se diretamente com a investigação sobre estratégias de criação de valor e envolvimento do consumidor (Objetivos 3 e 4).

Por fim, as questões que abordam as estratégias mais eficazes para aumentar o valor da marca no metaverso e o feedback dos utilizadores permitem compreender como se constrói, mede e legitima o valor da marca neste novo ecossistema digital (Objetivo 5).

4.1.1. Caracterização da Amostra

A amostra empírica deste estudo é de natureza não probabilística por julgamento, e foi composta por seis profissionais com experiência consolidada em marketing, inovação e transformação digital, particularmente com ligação ao ecossistema do metaverso.

Os participantes foram selecionados com base em critérios de relevância profissional, privilegiando-se o contacto com indivíduos detentores de conhecimento aplicado e visão estratégica sobre a utilização do metaverso na construção e valorização de marcas. A diversidade dos perfis foi intencional, procurando-se incorporar perspetivas de diferentes setores de atividade.

A amostra é composta por CEO's de empresas com presença ativa no metaverso e por docentes/investigadores cuja atividade científica se centra diariamente nesta temática, conforme representado na Tabela 6 anteriormente apresentada. A inclusão destes perfis justifica-se pela sua dupla relevância estratégica e científica: por um lado, os gestores fornecem uma perspetiva aplicada

sobre a adoção e operacionalização do metaverso nas organizações; por outro, os académicos contribuem com uma análise crítica e fundamentada teoricamente, resultante da investigação contínua neste domínio. Esta combinação assegura uma visão abrangente que integra tanto a prática empresarial como a reflexão académica, reforçando a validade e a riqueza da análise empírica.

4.2. Discussão e Análise dos Dados

O processo de análise qualitativa seguiu a técnica de análise temática, operacionalizada com o apoio do MAXQDA. A primeira etapa correspondeu à codificação exploratória dos dados, na qual foram criados códigos iniciais próximos do discurso dos entrevistados, permitindo identificar unidades de significado relevantes para as questões de investigação (Braun & Clarke, 2006; Alonso, Brandão & Gonçalves, 2021). Numa fase subsequente, estes códigos foram agrupados em categorias e subcategorias hierárquicas, processo facilitado pelas funcionalidades do software, que possibilitam a criação de códigos de nível superior e subcódigos em diferentes níveis (Kuckartz, 2002; Kuckartz & Rädiker, 2019).

Este processo conduziu à identificação de temas, entendidos como padrões de significado mais abrangentes, capazes de estruturar a interpretação dos dados (Clarke & Braun, 2017). Para além disso, recorreu-se ao uso de memos analíticos e de ferramentas de visualização, como matrizes de códigos e nuvens de palavras, que reforçaram a sistematização da análise e contribuíram para o rigor metodológico (Marjaei, Ahmadian & Chandrashekar, 2019).

Importa salientar que, embora o software tenha otimizado e tornado mais transparente a análise, a interpretação crítica do investigador permaneceu central em todo o processo, garantindo a validade das categorias construídas e a sua correspondência com os objetivos do estudo (Alonso et al., 2021).

As entrevistas foram analisadas com recurso ao software MAXQDA, mediante um sistema de codificação desenvolvido a partir dos objetivos de investigação previamente definidos. A estrutura de códigos contemplou as categorias Conceito de Metaverso, Motivações de Adoção, Benefícios, Desafios, Experiências Imersivas, Estratégias de Criação de Valor, Feedback dos Utilizadores e Perspetivas Futuras, conforme podemos observar na tabela 8 que se segue.

Tabela 8: Estrutura de Códigos Desenvolvidos no MAXQDA.

Código / Categoria	Descrição / Definição	Nº de Segmentos Codificados	Ligação ao Objetivo de Investigação
Conceito de Metaverso	Como os entrevistados definem e interpretam o metaverso no contexto organizacional e de marketing.	8	O1 – Clarificação conceptual

Motivações de Adoção	Razões que levaram à exploração do metaverso (tendências, inovação, diferenciação competitiva).	8	O2 – Fatores motivadores da adoção
Benefícios para as Marcas	Vantagens percebidas, como notoriedade, inovação, proximidade com consumidores.	20	O3 – Benefícios e desafios da adoção
Desafios de Implementação	Obstáculos: custos tecnológicos, adoção limitada, literacia digital reduzida.	25	O3 – Benefícios e desafios da adoção
Experiências Imersivas	Exemplos: eventos virtuais, avatares, NFTs, ambientes gamificados.	39	O4 – Experiências imersivas e criação de valor
Estratégias de Criação de Valor	Táticas usadas para reforçar autenticidade, envolvimento e fidelização da marca.	39	O4 – Experiências imersivas e criação de valor
Feedback dos Utilizadores	Reações dos consumidores: aceitação, entusiasmo, ceticismo ou resistência.	9	O4 – Experiências imersivas e criação de valor
Perspetivas Futuras	Expectativas sobre evolução do metaverso e oportunidades futuras para as marcas.	7	(Pode ser integrado em O2 ou O4)

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

4.2.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu sistematizar as perceções recolhidas junto dos participantes, traduzindo os seus discursos em categorias analíticas previamente definidas no sistema de codificação desenvolvido no MAXQDA. Para efeitos de apresentação e de forma a garantir o anonimato, os entrevistados são identificados no texto pelas siglas E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

No que respeita ao conceito de metaverso (O1), as definições apresentadas revelaram uma compreensão heterogénea: enquanto alguns participantes o descrevem como uma “Internet 360º, feita por utilizadores para utilizadores”, centrada na interação social e na propriedade digital (E2), outros enfatizam a sua natureza tecnológica, destacando o papel da blockchain, da inteligência artificial e da realidade estendida (E6). Esta diversidade confirma que o metaverso permanece um conceito em construção, ainda distante de uma definição consensual, mas reconhecido como uma evolução inevitável da Internet.

Relativamente às motivações de adoção (O2), sobressai a combinação entre curiosidade científica e oportunidade estratégica. Entre os investigadores, o interesse emergiu sobretudo do contexto académico, associado à experimentação pedagógica e à antecipação de tendências digitais (E1; E2). Já entre os gestores, destacou-se a perceção do metaverso como canal emergente de negócio, capaz de gerar diferenciação competitiva e novas formas de interação com os consumidores (E5).

Quanto aos benefícios e desafios (O3), os entrevistados apontaram como vantagens centrais a capacidade do metaverso em criar experiências imersivas, diferenciadas e emocionalmente envolventes, que aproximam as marcas dos consumidores (E1; E6). Contudo, identificaram-se obstáculos estruturais, como os custos tecnológicos, a literacia digital insuficiente e a ausência de massificação, que dificultam a consolidação deste ecossistema (E2; E3; E4). Esta dualidade evidencia que o metaverso, apesar do seu potencial, exige investimento estratégico de longo prazo para superar limitações de adoção e de regulação.

No âmbito das experiências imersivas e criação de valor (O4), os participantes referiram exemplos variados, desde concertos virtuais e ativações em videogames (E2), até showrooms digitais e gêmeos virtuais em setores como a saúde e a moda (E1; E6). As estratégias de marca mais eficazes foram associadas à autenticidade, à cocriação e à integração de ativos digitais colecionáveis (NFTs), que reforçam a perceção de exclusividade e fomentam o envolvimento do consumidor (E3; E6). O feedback dos utilizadores revelou-se ambivalente: enquanto os públicos mais jovens valorizam a identidade digital e demonstram entusiasmo, persistem perceções de complexidade técnica e utilidade limitada, que geram resistência noutros segmentos (E1; E6).

Por fim, no que se refere às perspetivas futuras, os entrevistados foram unânimes em considerar que o metaverso não constitui uma moda passageira, mas antes um paradigma em evolução, cuja maturidade dependerá da evolução tecnológica, da regulação ética e da capacidade das organizações em alinhar inovação com objetivos estratégicos (E1; E3; E4).

Em síntese, a análise das entrevistas evidencia que o metaverso, embora marcado por potencial disruptivo, enfrenta ainda barreiras de adoção e compreensão social. A triangulação entre visões académicas e empresariais permitiu confirmar que a criação de valor de marca neste contexto assenta em três pilares centrais: (i) imersão e experiência diferenciada, (ii) autenticidade e cocriação e (iii) alinhamento estratégico e sustentabilidade. Estes elementos emergem como dimensões fundamentais para compreender o papel do metaverso na construção de marcas no ecossistema digital contemporâneo.

Figura 16: Visualizador da Matriz de Códigos

Lista de Códigos	Questões Entrevista (1)
Prespectivas Futuras	7
Feedback dos Utilizadores	9
Estratégias de Criação de Valor	39
Experiências Imersivas	39
Desafios de Implementação	25
Benefícios para as marcas	20
Motivação de Adoção	8
Conceito de Metaverso	8

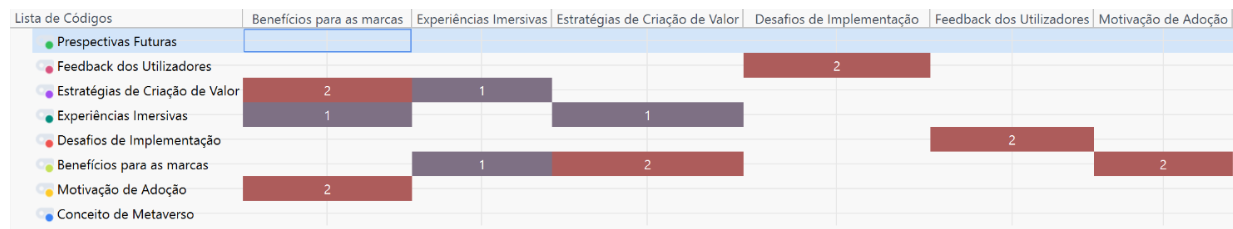
Nota. Fonte: Retirado de MAXQDA

Tal como sintetizado na Tabela 9 e apresentado na [figura 16 acima apresentada](#), a análise das entrevistas evidenciou diferentes dimensões associadas ao papel do metaverso na criação de valor da marca. Entre os códigos definidos, destacam-se em termos de frequência os referentes a Estratégias de Criação de Valor (39 segmentos) e Experiências Imersivas (39 segmentos), confirmando que os entrevistados atribuem particular relevância às práticas que traduzem a inovação tecnológica em experiências concretas para o consumidor. A par destes, surgem também com peso considerável os Desafios de Implementação (25 segmentos) e os Benefícios para as Marcas (20 segmentos), revelando que o discurso dos participantes articula, de forma equilibrada, as oportunidades de notoriedade e inovação com as barreiras de adoção tecnológica e cultural.

Em contraste, os códigos Conceito de Metaverso (8), Motivações de Adoção (8), Feedback dos Utilizadores (9) e Perspetivas Futuras (7) surgem com menor incidência, funcionando sobretudo como enquadramentos complementares. Isto demonstra que, embora sejam relevantes para contextualizar o fenómeno, não constituíram o foco central dos entrevistados. Em conjunto, estes resultados mostram que a análise qualitativa converge para uma ênfase clara nas estratégias e experiências como fatores decisivos para a construção de valor no metaverso, ao mesmo tempo que alerta para a coexistência entre potencial e limitações na sua implementação.

A figura 17 que se segue apresenta a conexão de códigos do MAXQDA, onde permite identificar relações significativas entre as diferentes categorias definidas no processo de codificação.

Figura 17: Visualizador de Conexão entre Códigos



Nota. Fonte: Retirado de MAXQDA

A análise da matriz de coocorrências permite observar que algumas associações surgem com maior frequência, revelando como os entrevistados articularam espontaneamente determinados temas nas suas narrativas. Entre as conexões mais fortes destaca-se a relação entre Benefícios para as Marcas e Experiências Imersivas (2 coocorrências), confirmando que os participantes associaram diretamente as práticas imersivas a vantagens competitivas como notoriedade, inovação e envolvimento do consumidor. Foram referidos, por exemplo, casos de lojas virtuais imersivas (E1) e de ativação de moda em plataformas como Roblox e Fortnite (E2), sempre acompanhados da ideia de que estas iniciativas aumentam a diferenciação e reforçam a proximidade das marcas junto dos públicos.

Outra associação de relevo foi identificada entre Desafios de Implementação e Feedback dos Utilizadores (2 coocorrências). Esta ligação evidencia que a adoção do metaverso depende fortemente da aceitação dos consumidores, mas enfrenta simultaneamente barreiras como custos tecnológicos, maturidade da infraestrutura e literacia digital. Como salientou um dos entrevistados, apesar da curiosidade e entusiasmo inicial, existe também uma percepção de complexidade técnica e de utilidade limitada (E6), o que reforça a importância da resposta dos utilizadores enquanto condicionante da viabilidade prática.

A relação entre Motivações de Adoção e Feedback dos Utilizadores (2 coocorrências) mostra ainda que as razões que levam as organizações a investir no metaverso são, em grande medida, validadas ou condicionadas pela forma como os consumidores reagem. Alguns participantes reconheceram que a sua entrada no metaverso surgiu inicialmente da curiosidade ou experimentação, mas rapidamente perceberam que a aceitação do público era determinante para justificar o investimento, como afirmou E5, que identificou uma oportunidade de negócio ao notar o interesse dos utilizadores.

Por fim, registaram-se também coocorrências entre Estratégias de Criação de Valor com as Experiências Imersivas e Estratégias de Criação de Valor com os Benefícios para as Marcas, ainda que em menor número. Estas associações reforçam a centralidade da autenticidade, cocriação e integração de ativos digitais (NFTs), apontadas por entrevistados como E3 e E6, que defenderam a necessidade de

ancorar as estratégias de marca no metaverso em experiências com propósito, capazes de gerar envolvimento efetivo e de reforçar a identidade da marca.

De forma integrada, estas conexões permitem destacar três grandes eixos interpretativos: a aceitação dos utilizadores enquanto fator crítico que pode acelerar ou travar a adoção (Feedback e Desafios); o papel das experiências imersivas como núcleo operacional das estratégias de marca (Estratégias e Experiências); e a capacidade destas experiências de se traduzirem diretamente em benefícios para as organizações (Experiências e Benefícios). Os resultados sugerem, assim, que a criação de valor no metaverso não pode ser entendida de forma fragmentada, mas sim como um processo interdependente que conjuga utilizadores, práticas e estratégias, em linha com os objetivos da presente investigação.

A articulação entre entrevistas, estudos de caso e revisão de literatura, através da triangulação de dados, permite identificar convergências e divergências relevantes, reforçando a credibilidade e validade das conclusões (Afif & Susanto, 2025; Costa & Helal, 2022).

A análise das entrevistas evidencia que o conceito de metaverso é percecionado de forma heterogénea pelos profissionais e académicos inquiridos. Enquanto alguns o definem como um espaço imersivo e interativo, marcado por avatares e propriedade digital (Entrevistas 1, 2 e 3), outros manifestam maior ceticismo, considerando-o uma evolução tecnológica ainda distante da sua plena aplicabilidade (Entrevista 4). Esta pluralidade conceptual está alinhada com a literatura, que sublinha a ausência de uma definição consensual do metaverso, apontando-o simultaneamente como promessa transformadora e realidade em construção (Dwivedi et al., 2022; Tao, Khan, Abbass, & Mehmood, 2025).

No que se refere às **motivações para a entrada no metaverso**, observa-se uma divisão clara entre abordagens de natureza académica e empresarial. Para alguns entrevistados, o envolvimento surgiu por via da investigação científica e do interesse em antecipar tendências digitais (Entrevistas 1 e 2). Já outros enfatizam motivações de carácter estratégico e comercial, como a identificação de oportunidades de negócio e a procura de diferenciação competitiva (Entrevistas 3, 5 e 6). Esta dualidade confirma a coexistência de um vetor exploratório, associado à curiosidade investigativa, e de um vetor pragmático, ligado ao *fear of missing out* (FOMO) ou “medo de ficar de fora”, fenómeno já destacado por Costa e Helal (2022) no contexto do *branding* no metaverso.

Outro ponto transversal prende-se com a centralidade das **experiências imersivas**, apontadas como principal veículo de criação de valor. Exemplos como eventos virtuais, mundos gamificados e NFTs foram referidos como instrumentos essenciais para aproximar as marcas das comunidades digitais (Entrevistas 1, 2 e 3). Esta perceção encontra suporte em diversos estudos que demonstram como a imersividade fortalece a ligação emocional com a marca, aumenta a satisfação e influencia

positivamente a intenção de compra (Zeng, Xing, & Jin, 2023; Wang, Du, & Cao, 2023). Assim, a experiência imersiva assume-se não apenas como ferramenta de comunicação, mas também como diferenciador estratégico capaz de prolongar o relacionamento marca–consumidor.

Contudo, a adoção do metaverso enfrenta **barreiras significativas**. Entre as mais citadas encontram-se os custos tecnológicos elevados, a insuficiência de literacia digital, a imaturidade das infraestruturas e a resistência cultural (Entrevistas 1, 4 e 6). Estas limitações coincidem com as preocupações levantadas na literatura, que salientam não só constrangimentos técnicos, mas também riscos ligados à ética, à privacidade e à segurança, ainda sem regulação adequada (Sitnikov, 2023; Abreu Advogados, 2022; Raad & Rashid, 2023). A análise mostra, portanto, que a concretização do valor prometido pelo metaverso depende de condições estruturais que ultrapassam a esfera do marketing, envolvendo também dimensões jurídicas e tecnológicas.

Do ponto de vista **estratégico**, os entrevistados sublinham que o metaverso não deve ser encarado como substituto dos canais existentes, mas sim como extensão complementar do ecossistema digital (Entrevistas 1, 3 e 6). Marcas que conseguem combinar práticas tradicionais com abordagens emergentes — como comunidades virtuais, *storytelling* digital, tokenização e descentralização — parecem estar melhor posicionadas para gerar envolvimento autêntico com os consumidores. Esta perspetiva converge com os contributos de Helal e Costa (2022), que defendem a integração entre *branding* convencional (ex.: comunidades de marca, *cultural branding*) e *branding* descentralizado, potenciando a cocriação de valor (*Web3-native branding*).

Por fim, no que toca à **visão de futuro**, ainda que exista consenso de que o metaverso permanece numa fase embrionária, os entrevistados destacam a sua inevitabilidade, prevendo aplicações em áreas como a educação, a saúde, a moda e o turismo (Entrevistas 1, 2 e 3). Este otimismo encontra respaldo em projeções académicas que apresentam o metaverso como a próxima grande transformação cultural e económica, com impacto profundo nas interações sociais e nos modelos de negócio (George, Fernando, & George, 2021; Dwivedi et al., 2022).

A Tabela 9 apresenta uma síntese comparativa entre os resultados obtidos nas entrevistas e os contributos da literatura científica, permitindo identificar pontos de convergência e divergência. Esta sistematização facilita a compreensão do modo como as narrativas dos profissionais entrevistados dialogam com os estudos publicados, reforçando a validade e abrangência da análise.

Tabela 9: Comparação entre Resultados das Entrevistas e Literatura Académica sobre o Metaverso.

Código / Categoria	Evidência das Entrevistas	Evidência da Literatura
Definição do Metaverso	Perceções divergentes: alguns veem como espaço imersivo de interação e inovação (Ent. 1, 2, 3); outros mais	Falta de consenso conceptual; definido ora como extensão da internet, ora como ecossistema

	céticos, destacando imaturidade e hype (Ent. 4).	imersivo em construção (Dwivedi et al., 2022; Tao et al., 2025)
Motivações de Entrada	Motivação acadêmica (investigação, exploração de tendências) vs. motivação estratégica/comercial (diferenciação, FOMO) (Ent. 1, 2, 3, 5, 6).	“Fear of missing out” é driver central da adoção pelas marcas; coexistência de abordagens exploratórias e pragmáticas (Costa & Helal, 2022)
Experiências Imersivas	Consideradas principal veículo de valor: eventos virtuais, NFTs, gamificação como formas de envolvimento emocional (Ent. 1, 2, 3).	Experiências imersivas reforçam ligação emocional e aumentam intenção de compra; elemento diferenciador da criação de valor (Zeng et al., 2023; Wang, Du & Cao, 2023)
Barreiras e Desafios	Custos tecnológicos, literacia digital, resistência cultural, falta de infraestruturas (Ent. 1, 4, 6).	Questões técnicas, privacidade, cibersegurança e regulação ainda imaturas; riscos legais e éticos significativos (Sitnikov, 2023; Raad & Rashid, 2023; Abreu Advogados, 2022)
Estratégias de Branding	Metaverso visto como extensão e não substituto; relevância de comunidades e storytelling digital (Ent. 1, 3, 6).	Estratégias híbridas: branding tradicional (comunidades, cultura) + branding descentralizado (tokenização, DAOs); reforçam cocriação de valor (Helal & Costa, 2022)
Visão de Futuro	Apesar do caráter embrionário, entrevistados veem potencial em setores diversos (educação, moda, saúde, turismo) (Ent. 1, 2, 3).	Metaverso como próxima transformação cultural e económica, com impacto transversal em múltiplas indústrias (George et al., 2021; Dwivedi et al., 2022)

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

A análise comparativa evidencia que, embora existam diferenças de percepção entre os entrevistados e a literatura, observa-se uma convergência significativa no reconhecimento do metaverso como espaço emergente de criação de valor para as marcas. A articulação entre dados empíricos e contributos teóricos reforça, assim, a consistência das conclusões e oferece uma visão mais abrangente para a compreensão do fenómeno.

As entrevistas evidenciam uma distinção nítida entre o discurso estratégico e o plano operacional. Por um lado, gestores e líderes empresariais dão maior ênfase à visão de longo prazo, ao investimento e à definição de metas estratégicas (Entrevistas 3, 4 e 5). Por outro, académicos e técnicos concentram-se sobretudo em aplicações práticas e em exemplos já implementados (Entrevistas 1, 2 e 6). Esta diferença mostra a distância que muitas vezes separa a formulação estratégica da execução concreta, reforçando a importância de maior articulação entre ambos os níveis para que as iniciativas no metaverso sejam consistentes e duradouras. A literatura sobre inovação confirma esta leitura, apontando a discrepância entre intenção e prática como um entrave recorrente à difusão tecnológica (Barrera & Shah, 2023).

Em simultâneo, sobressai a ideia de que a liderança organizacional é um fator determinante na adoção de estratégias ligadas ao metaverso. Vários participantes salientaram a necessidade de uma visão sustentada no tempo, capaz de alinhar objetivos de negócio com investimento tecnológico,

evitando esforços pontuais ou ações avulsas. Esta perspectiva é corroborada pela literatura, que destaca o papel da liderança enquanto agente da transformação digital e na mobilização das equipas para projetos inovadores (Dwivedi et al., 2022). Integrar o metaverso na estratégia global das organizações revela-se, por isso, condição essencial para converter o seu potencial em valor efetivo para as marcas.

Também se torna claro um debate entre ceticismo e inevitabilidade tecnológica. Alguns entrevistados reconheceram que o conceito foi inflacionado por narrativas mediáticas, o que gerou resistência e percepção de sobrevalorização (Entrevista 3). Outros, contudo, defendem que o metaverso representa um paradigma inevitável, destinado a moldar a próxima etapa da Internet e da cultura digital (Entrevistas 1, 2 e 5). Esta ambivalência encontra paralelo nos debates académicos, que oscilam entre considerar o metaverso uma tendência passageira ou vê-lo como transformação estrutural de longo prazo (Raad & Rashid, 2023; George, Fernando, & George, 2021).

Entre os temas emergentes, os entrevistados destacaram a gamificação, as experiências híbridas entre físico e digital, o crescimento da economia criativa e a relevância crescente da inteligência artificial generativa (Entrevistas 1, 2, 3 e 6). Estas visões encontram apoio na literatura, que identifica a personalização, a cocriação e a integração fluida entre os mundos físico e digital como pilares do marketing no metaverso (Barrera & Shah, 2023).

Quanto às tecnologias e formatos mais promissores, foram referidos os NFTs, os avatares e a realidade mista como ferramentas capazes de reforçar a personalização, a propriedade digital e a fusão entre real e virtual. A investigação confirma que estas inovações têm potencial para aprofundar o envolvimento do consumidor e gerar novos modelos de negócio, ainda que levantem questões de ordem ética e regulatória (Zeng, Xing, & Jin, 2023; Wang, Du, & Cao, 2023). Nesse sentido, apostar nestes recursos pode constituir uma via eficaz para marcas que procuram diferenciação e exclusividade.

As opiniões sobre o feedback dos utilizadores revelam percepções contrastantes. Enquanto alguns apontam entusiasmo inicial, valorização da identidade digital e maior proximidade com as marcas (Entrevistas 1 e 2), outros referem fadiga tecnológica, complexidade de utilização e risco de dependência (Entrevistas 3 e 6). Esta dualidade é igualmente descrita na literatura, que salienta a necessidade de equilibrar o potencial transformador do metaverso com as preocupações relacionadas com privacidade, moderação e bem-estar digital (Dwivedi et al., 2022; Sitnikov, 2023).

No campo das recomendações práticas, os participantes sugerem que as marcas avancem com projetos-piloto de baixo risco, garantam que a inovação está alinhada com os seus valores, apostem na autenticidade, integrem os esforços com outros canais digitais e evitem adotar o metaverso apenas por tendência (Entrevistas 1, 2, 3 e 6). Estas orientações encontram correspondência na literatura, que defende uma entrada incremental, experimental e estrategicamente enquadrada neste espaço (Costa & Helal, 2022).

Um outro elemento relevante é a diversidade de perspectivas setoriais. Na educação, destaca-se o potencial dos jogos, simulações e experiências gamificadas (Entrevista 2); na moda, sobressai a valorização da identidade digital e a realização de desfiles virtuais (Entrevista 1); na hotelaria, são apontadas visitas imersivas a resorts e a possibilidade de personalizar a experiência do cliente (Entrevista 4); já no setor jurídico, prevalece a preocupação com regulação, privacidade e ativos digitais (Entrevista 6). Esta diversidade mostra que o metaverso não é entendido como uma solução única, mas como um ecossistema adaptável a diferentes contextos profissionais (Dwivedi et al., 2022; Costa & Helal, 2022).

De forma semelhante, os contrastes profissionais também se fazem notar. Acadêmicos e investigadores tendem a adotar uma visão mais exploratória e conceptual, enfatizando a necessidade de clarificação teórica e de investigação aplicada (Entrevistas 1 e 2). Já gestores e empresários encaram o metaverso de forma mais pragmática, centrando-se em oportunidades de negócio, ganhos de eficiência e diferenciação competitiva (Entrevistas 3, 4 e 5). Esta dicotomia confirma que a percepção sobre o metaverso varia em função do perfil profissional e do contexto organizacional, algo já sublinhado pela literatura (Dwivedi et al., 2022).

No plano da dimensão ética e regulatória, sobressaem as preocupações expressas sobretudo por profissionais ligados ao direito e à tecnologia (Entrevista 6). Entre os pontos mais referidos estão a proteção de dados, a cibersegurança, a regulação da inteligência artificial e os riscos de dependência associados às experiências imersivas. Estas posições convergem com a literatura jurídica, que denuncia a ausência de um enquadramento normativo robusto e defende a criação de mecanismos que conciliem inovação e proteção de direitos (Sitnikov, 2023; Abreu Advogados, 2022).

Finalmente, as entrevistas reforçam que as experiências imersivas são vistas como o núcleo da criação de valor, ao passo que a autenticidade e a cocriação constituem condições para legitimar iniciativas e consolidar o envolvimento dos consumidores. A liderança estratégica, por sua vez, é apontada como essencial para assegurar que estas práticas se tornam sustentáveis no longo prazo. Em conjunto, estes elementos permitem compreender o metaverso não apenas como um espaço de experimentação, mas como um ecossistema em constante evolução, que combina inovação tecnológica, desafios regulatórios e novas formas de relação entre marcas e consumidores.

Em síntese, o guião de entrevistas encontra-se totalmente alinhado com os objetivos e perguntas de investigação estabelecidos, assegurando que os dados recolhidos através da perspectiva dos profissionais entrevistados possibilitam uma resposta aprofundada e fundamentada às questões centrais da investigação e além do alinhamento do guião, importa destacar que as respostas obtidas nas entrevistas confirmam efetivamente este enquadramento, uma vez que fornecem evidências claras e consistentes para cada um dos objetivos definidos. Conforme apresentado na Tabela 10, pode afirmar-

se que os dados recolhidos respondem de forma adequada às questões centrais da investigação, sustentando a análise sobre o papel do metaverso na criação de valor da marca.

Tabela 10: Grelha Categorical de Observação aplicada ao contexto do Metaverso

Objetivos de Investigação Específicos	Perguntas de Investigação Secundárias	Evidências nas Entrevistas
OE1	Quais são os principais benefícios e desafios do Metaverso para as organizações?	Benefícios: inovação, novos públicos (Geração Z), experiências diferenciadas, proximidade, novos modelos de negócio. Desafios: custos, literacia digital, falta de massificação, riscos de privacidade e regulação, adoção lenta e resistência de alguns públicos.
OE2	Quais as estratégias e práticas no Metaverso são mais eficazes para aumentar o compromisso dos consumidores, construir confiança e autenticidade, impulsionando o valor percebido pelas marcas?	Estratégias mencionadas: criação de espaços imersivos de marca, fidelização via NFTs, integração em plataformas como Roblox ou GTA, product placement evoluído, eventos virtuais, colecionáveis digitais, experiências com propósito e cocriação com comunidades.
OE3	Quais as principais tendências emergentes do Metaverso no setor empresarial?	Tendências: gamificação, experiências híbridas físico-digital, digital twins, economia de NFTs, integração com IA generativa, showrooms digitais, realidade mista como formato promissor. Empresas referem adaptação via inovação em marketing digital, turismo virtual, educação e moda.
	Como é que as empresas estão a inovar e a adaptarem-se às oportunidades oferecidas pelo Metaverso?	
OE4	Qual o papel dos líderes e gestores na adoção do Metaverso pelas empresas?	Liderança deve ter visão de longo prazo e estratégica, evitar modismos, garantir integração com objetivos de negócio.
	Como os gestores devem alinhar a adoção do Metaverso com os objetivos estratégicos das empresas?	Papel da gestão: definir visão, gerir mudança, comunicar propósito, assegurar sustentabilidade e ética, mobilizar equipas, adaptar práticas à cultura e setor.

Nota. Fonte: Elaboração Própria.

Apesar disso, é importante reconhecer que este processo trouxe à superfície não apenas o potencial do metaverso, mas também as suas fragilidades. As entrevistas mostraram entusiasmo e esperança em relação às oportunidades que se abrem — desde novas formas de ligação emocional com os consumidores até estratégias inovadoras de posicionamento — mas revelaram igualmente receios, dúvidas e limitações práticas, como custos elevados, falta de literacia digital ou ausência de regulamentação clara.

Este equilíbrio entre promessa e incerteza torna-se particularmente relevante, pois mostra que o metaverso ainda é um terreno em construção, onde coexistem expectativas elevadas e barreiras significativas. Mais do que oferecer respostas definitivas, os dados

recolhidos permitem compreender a complexidade do fenómeno e humanizar a reflexão sobre ele: por trás de cada tendência tecnológica estão pessoas, decisões estratégicas e dilemas éticos que moldarão o verdadeiro impacto do metaverso na criação de valor da marca.

CONCLUSÃO

O presente estudo procurou compreender o papel do metaverso na criação de valor da marca, explorando as suas potencialidades e limitações a partir de uma abordagem teórica e empírica. Partiu-se da pergunta central – de que forma pode o metaverso ser utilizado pelas marcas para criar valor junto dos consumidores? – e, a partir dela, foi possível sistematizar um conjunto de respostas que resultam da revisão de literatura, da análise de casos e das entrevistas realizadas.

A investigação confirma que o metaverso não é apenas uma tendência passageira, mas um paradigma em evolução, marcado ainda por forte experimentalismo. As marcas que o exploram têm vindo a descobrir que a sua mais-valia não reside apenas na inovação tecnológica em si, mas sobretudo na capacidade de gerar experiências imersivas, interativas e emocionalmente significativas. Essa dimensão experiencial permite reforçar a notoriedade e a autenticidade percebida, abrindo caminho para novas formas de fidelização e envolvimento do consumidor.

No entanto, a análise também revelou um conjunto de obstáculos que não pode ser ignorado. A entrada no metaverso implica custos elevados, desafios de literacia digital e uma infraestrutura tecnológica que nem sempre acompanha o ritmo da ambição das marcas. A estes fatores juntam-se riscos de privacidade, questões jurídicas pouco consolidadas e uma perceção social ainda marcada pelo ceticismo. Verificou-se, assim, que a aceitação do consumidor é uma variável decisiva: enquanto os públicos mais jovens tendem a demonstrar entusiasmo, outros segmentos mantêm reservas, seja pela falta de utilidade percebida, seja pela complexidade técnica associada.

Outro ponto de destaque prende-se com a importância da gestão estratégica. As entrevistas mostraram que, mais do que uma decisão tecnológica, a aposta no metaverso exige visão de longo prazo e coerência com a identidade da marca. A liderança é responsável por transformar iniciativas pontuais em estratégias sustentáveis, evitando que estas ações se esgotem em modismos de curto prazo. Este ponto é crucial: a presença no metaverso deve ser um prolongamento natural da estratégia digital da organização e não uma mera tentativa de acompanhar tendências.

Em termos académicos, esta dissertação contribui para aprofundar a discussão em torno do marketing experiencial e do branding descentralizado, ao demonstrar que a criação de valor no metaverso se baseia numa lógica de cocriação, em que os consumidores assumem um papel ativo. Para além disso, sublinha-se que a autenticidade e a exclusividade digital são elementos-chave para legitimar a presença das marcas, um aspeto ainda pouco explorado pela investigação existente.

Do ponto de vista prático, o estudo deixa várias recomendações às organizações. As marcas devem adotar uma abordagem gradual e experimental, privilegiando projetos-piloto que permitam testar formatos e avaliar impacto. É essencial que as iniciativas estejam alinhadas com os valores da

marca e com as expectativas dos públicos, garantindo experiências que sejam percebidas como úteis e relevantes. Mais do que “estar no metaverso”, importa construir narrativas consistentes que reforcem a identidade e a credibilidade da marca.

Reconhecem-se, contudo, algumas limitações. A amostra das entrevistas foi reduzida, o que não permite generalizações, e o foco no contexto português condiciona a abrangência dos resultados. Acresce o facto de se tratar de um fenómeno em fase embrionária, cujo desenvolvimento poderá alterar significativamente as conclusões aqui apresentadas.

Estas limitações abrem, porém, novas oportunidades para investigação futura. Será importante realizar estudos quantitativos que validem empiricamente as tendências identificadas, bem como comparações entre diferentes setores e países. Estudos longitudinais permitirão acompanhar a evolução do metaverso ao longo do tempo, clarificando o seu impacto na estratégia de marca. Por fim, torna-se imprescindível explorar as interações entre inovação tecnológica, ética e sustentabilidade, garantindo que o metaverso não se desenvolve à custa de desigualdades de acesso ou riscos para o bem-estar digital dos consumidores.

Em síntese, este trabalho confirma que o metaverso representa uma oportunidade estratégica para as marcas, mas também um desafio que exige visão, prudência e responsabilidade. O seu potencial não depende apenas da tecnologia, mas sobretudo da forma como as organizações conseguem integrar este novo espaço digital nas suas estratégias de longo prazo, assegurando autenticidade, relevância cultural e respeito pelos consumidores. O metaverso é, assim, mais do que uma promessa futurista: é um campo de possibilidades que, se explorado de forma crítica e sustentável, poderá redefinir a criação de valor das marcas na era digital.

Limitações e Futuras Investigações

Esta investigação apresenta limitações que importa reconhecer de forma transparente. Desde logo, a dimensão da amostra. Foram conduzidas apenas seis entrevistas, o que, embora suficiente para um estudo exploratório de carácter qualitativo, não permite generalizar os resultados para todos os setores ou realidades organizacionais. A escolha de entrevistados com experiência direta em projetos ligados ao metaverso garantiu profundidade nas respostas, mas limitou a diversidade de perspetivas.

Outra limitação prende-se com o enquadramento geográfico e setorial. O foco recaiu sobretudo no contexto português, complementado com exemplos de marcas internacionais. Este recorte permitiu captar algumas especificidades locais e dar consistência à análise, mas restringe a possibilidade de comparação com outros países ou mercados onde o metaverso se encontra em fases de adoção mais avançadas.

Importa ainda referir o próprio momento em que o estudo foi realizado. O metaverso é um fenómeno em constante transformação, marcado por rápidas evoluções tecnológicas, mudanças de posicionamento das grandes empresas de tecnologia e debates jurídicos e sociais ainda em aberto. Assim, muitas das conclusões aqui apresentadas refletem um retrato circunstancial, que poderá evoluir à medida que a tecnologia amadurece e se massifica.

Do ponto de vista metodológico, a investigação baseou-se sobretudo em fontes qualitativas. Embora esta abordagem tenha permitido compreender de forma mais densa as perceções dos participantes, deixa em aberto a necessidade de validação quantitativa. Acresce que, sendo um tema emergente, as respostas dos entrevistados poderão refletir alguma subjetividade ou enviesamentos associados ao seu percurso profissional.

Estas limitações apontam naturalmente para várias linhas de investigação futura. Em primeiro lugar, seria pertinente desenvolver estudos quantitativos de maior escala, capazes de testar empiricamente as relações entre experiências imersivas no metaverso e indicadores como notoriedade, confiança ou intenção de compra. Em segundo lugar, estudos comparativos entre setores distintos – como moda, turismo, entretenimento, saúde ou educação – permitiriam identificar padrões de adoção e clarificar se a criação de valor segue lógicas semelhantes ou diferenciadas em cada área.

Outra via relevante passa pela realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução das iniciativas no metaverso ao longo do tempo. Este tipo de investigação poderá esclarecer de que forma as experiências deixam de ser meramente experimentais para se tornarem práticas consolidadas e integradas na estratégia digital das organizações.

Por último, torna-se essencial reforçar a investigação sobre as implicações éticas e sociais. Questões como a proteção de dados pessoais, a regulação de conteúdos, o impacto no bem-estar digital ou a exclusão de públicos menos literados digitalmente são desafios que não podem ser ignorados. Explorar estas dimensões permitirá avaliar se o metaverso pode afirmar-se como um espaço responsável e inclusivo, capaz de gerar valor económico sem descurar o valor social e cultural.

Em síntese, reconhecendo as limitações do presente estudo, abre-se espaço para novas pesquisas que, ao aprofundarem estas linhas, possam contribuir para uma compreensão mais ampla e crítica do papel do metaverso na criação de valor da marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. M. Al-Ghaili, H. Kasim, N. M. Al-Hada, Z. B. Hassan, M. Othman, J. H. Tharik, R. Abreu Advogados. (2022). Direito no metaverso: O caminho para uma nova realidade. Lisboa: Abreu Advogados. Disponível em
- Afif, F. , & Susanto, P. (2025). Metaverse marketing: Exploring new frontiers for brand engagement and consumer experience. *Journal of Indonesian Management*, 5(2), 1–11
- Afonso, C., Graça, J., Mestre, P., Nascimento, G., Vicente, M., & Guerreiro, V. (2022). Dossier: A nova dimensão das marcas no metaverso. Leadership Summit Portugal. https://admin.leadershipsummitportugal.com/uploads/Dossier_Leading_Brands_20_Single
- Aguirre, E. , Mahr, D. , Grewal, D. , de Ruyter, K. , & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49
- Alonso, C., Brandão, C., & Gonçalves, S. P. (2021). Análise temática qualitativa com o apoio do MaxQda – O impacto da COVID-19 no setor da restauração. *Revista Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios*, 9, 312–319.
- APDC. (2022). Data and Marketing in the Metaverse. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC). Recuperado de
- Atlantic Hub. (2023). Metaverso e o ecossistema em Portugal.
- Atlas of Urban Tech. (2023). Lisbon Beato Innovation District. Atlas of Urban Tech. Recuperado de
- Barrera, K. G., & Shah, D. (2023). Marketing in the metaverse: Conceptual understanding,
- Bazi, S. , Filieri, R. , & Gorton, M. (2023). Brand strategy in the metaverse: Insights from companies venturing into immersive digital environments. *Journal of Strategic Marketing*. Advance online publication.
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science*, 34(5), 669–688.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V. , & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart et al. (Eds.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–316). Petrópolis: Vozes.
- Chaffey, D. , & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.

- CincoDías. (2025, 1 de abril). La revolución publicitaria de las plataformas de streaming y OTT. Cinco Días. Recuperado de
- Comissão Europeia. (2023, 11 de julho). Oportunidades no mundo virtual: a Comissão apresenta uma estratégia para o Web 4.0 e mundos virtuais.
- Confederação do Turismo de Portugal. (2023, 24 de janeiro). O turismo no metaverso está prestes a chegar.
- Costa, A. , & Helal, G. (2022). Branding in the Metaverse: A new frontier for marketing strategy. In A. Costa (Ed.), *Branding em ambientes digitais*
- Costa, M. , Pereira, R. , & Lopes, A. (2023). Blockchain and NFTs in the metaverse: Opportunities for brand innovation. *Virtual Economy Review*, 3(1), 14–29
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Datta, V. (2017). A conceptual study on experiential marketing: Importance, strategic issues and its impact. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(9), 6–15
- Davenport, T. H. , & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116
- Davey, J. (2024). Revisiting experiential marketing: A Delphi study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 45–66
- Dhanda, G. (n.d.). How Nike won with NFTs. Coatue. Disponível em:
- Digital Inside. (2023, 19 de julho). Portugal, a União Europeia e o Metaverso. Portugal Têxtil. (2023, 27 de janeiro). Falta confiança no metaverso.
- Dwivedi, Y. K. , Hughes, L. , Baabdullah, A. M. , Ribeiro-Navarrete, S. , Giannakis, M. , Al-Debei, M. M. , Dennehy, D. , Metri, B. , Buhalis, D. , Cheung, C. M. K. , Conboy, K. , Doyle, R. , Dubey, R. , Dutot, V. , Felix, R. , Goyal, D. P. , Gustafsson, A. , Hinsch, C. , Jebabli, I. , ... Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542
- Dwivedi, Y. K. , Hughes, L. , Baabdullah, A. M. , Ribeiro-Navarrete, S. , Giannakis, M. , Al-Debei, M. M. , ... Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Dwivedi, Y. K. , Hughes, L. , Baabdullah, A. M. , Ribeiro-Navarrete, S. , Giannakis, M. , Al-Debei, M. M. , ... Wamba, S. F. (2023). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on

- emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.jinfomgt.2022.102542>
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L119, 1–88
- Eurotransporte, <https://pt-br.facebook.com/RevistaEurotransporte>, & <https://> (2021, September 2). Hyundai Motor vai lançar o mundo virtual 'Hyundai Mobility Adventure' - Eurotransporte. Eurotransporte. [https:// mundo-virtual-hyundai-mobility-adventure/](https://mundo-virtual-hyundai-mobility-adventure/)
- Expresso. (2023, fevereiro 4). Nova SBE abre portas no metaverso, numa estreia com o avatar do novo diretor. Expresso. Recuperado de
- Expresso. (2024, 18 de abril). Portugal dá passos tímidos no metaverso.
- Fernandes, M. D. (2023). O metaverso e o Experience Center da PwC Portugal. PwC/Marketeer. <https://>
- Ferreira, E. (2023). O mundo do metaverso. Marketeer – Caderno Especial, março 2023.
- Ferreira, R. S. (2022, December 29). Com hologramas ou no metaverso, como o digital já reinventou o “ao vivo.” Diário de Notícias.
- Framework for the Metaverse: The Metaverse Primer, Matthew Ball, Jun. 29, 2021. [Online]. Available: <https://>
- framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113420
- George, A. S., Fernando, M., George, A. S., & Baskar, T. (2021). Metaverse: The next stage of human culture and the internet.
- Ghazinoory, S., Ameri Fard, M., & Ashtianiparvar, A. (2025). Metaverse technology tree: A holistic view. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122930.
- Hatami, M., Qu, Q., Chen, Y., Kholidy, H., Blasch, E., & Ardiles-Cruz, E. (2024). A survey of the real-time metaverse: Challenges and opportunities. *Future Internet*, 16(10),
- Interactive Advertising Bureau (IAB). (2022). 2022 Video Ad Spend & 2023 Outlook. IAB. Recuperado de <https://www.iab.com/insights/2022-video-ad-spend/>
- International Trademark Association. (2023). Trademarks in the Metaverse: White Paper. Emerging Issues Committee. [https:// files/perspectives/white-papers/2023/Trademarks-in-the-Metaverse-White-Paper.pdf](https://files/perspectives/white-papers/2023/Trademarks-in-the-Metaverse-White-Paper.pdf)
- Jiang, Q. , Kim, M. , Ko, E. , & Kim, K. H. (2023). The metaverse experience in luxury brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(10)

- Johnson, T. , Smith, R. , & Wang, L. (2019). Consumer engagement in virtual environments: Implications for brand value. *Journal of Marketing Studies*, 45(3), 123– 135
- Júnior, L. (2024). Além da NRF: O que você talvez não leu nas headlines sobre A RETAIL MEDIA, mas deveria!. Disponível em:
- Kandampully, J. , Zhang, T. , & Bilgihan, A. (2023). Emergence of consumer brand engagement into the metaverse: A thematic exploration. *Journal of Product & Brand Management*, 32(3), 425–441
- Kim, H. (2021). Metaverse and brand equity: An empirical study on virtual brand experiences. *Digital Marketing Journal*, 7(2), 45–67
- Kim, M. J. , & Hall, C. M. (2023). Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer engagement. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101060
- Krüger, K. , Weking, J. , Fieft, E. , Böttcher, T. , Kowalkiewicz, M. , & Krcmar, H. (2025). Value drivers for Metaverse business models: A complementor perspective. *Journal of Management Information Systems*, 42(1), 143–173. Value Drivers for Metav...
- Kuckartz, A. M. , & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA. *Presentation at Centra Seminar on Advanced Computer Aided Qualitative Research, Granada*. Disponível em
- Kumar, R., Aneja, P., Jadaun, R., Kiran, P. B. N., Saxena, N., Saxena, S., Singh, P. K., & Painoli, A. K. (2025). Metaverse marketing: A review and future research agenda. *Information Discovery and Delivery*. Metaverse marketing
- Kumar, R., Kiran, P. B. N., & Painoli, A. K. (2025). Metaverse marketing: A review and future research agenda. *Information Discovery and Delivery*.
- Lee, L. H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., ... & Hui, P. (2021). All one needs to know about metaverse: A complete survey. arXiv preprint arXiv:2110.05352.
- Legal, L. (2023). Luzone Legal - A marca como ativo intangível de uma companhia. Luzonelegal.com.
- M. Kasmani, and I. Shaye, “A review of Metaverse’s definitions, architecture, applications, challenges, issues, solutions, and future trends, 2022.
- Mancuso, M. , Petruzzellis, L. , Savastano, I. , & Sestino, A. (2023). Value creation in the metaverse: An analysis of immersive experiences and consumer engagement. *Journal of Business Research*, 158, 113671
- Marjaei, S., Ahmadianyazdi, F., & Chandrashekara, M. (2019). MAXQDA and its application to LIS research. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2325. University of Nebraska - Lincoln.
- Martin, K. D. , & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155
- Meho, L. I. (2006). E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1284–1295

MEO é o primeiro operador em Portugal a entrar no metaverso. (2022). *Imagensdemarca.pt*.

MEO. (2022). MEO METAVERSO. *Spatial*.

MEO. (n.d.). MEO no Metaverso – visita virtual à casa e loja. MEO.

Ning, H., Lin, Y., Wang, W., Dhelim, S., Farha, F., Ding, J., & Daneshmand, M. (2021). A survey on metaverse: The state-of-the-art, technologies, applications, and challenges. *arXiv preprint arXiv:2111.09673*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.09673> A Survey on Metaverse

Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(4)

Payal, R. , Sharma, N. , & Dwivedi, Y. K. (2024). Unlocking the impact of brand engagement in the metaverse on real-world purchase intentions: Analyzing pre-adoption behavior in a futuristic technology platform. *Electronic Commerce Research and Applications*, 65, 101381. Unlocking the impact of...

PwC. (2025). *Global Media & Entertainment Outlook 2025–2029*. PricewaterhouseCoopers. Recuperado de

Raad, H., & Rashid, F. K. M. (2023). The metaverse: Applications, concerns, technical challenges, future directions and recommendations. *IEEE Access*, 11, 110850–110878.

Riopele. (2025). *Riopele.pt*.

Rubin, H. J. , & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). SAGE Publications.

Silva, P. , & Collaborators. (2023). Co-creation of value in the metaverse: A triadic perspective. *Brazilian Journal of Digital Marketing*, 12(1), 56–78

Silva, R. (2023). Impactos da experiência do consumidor no metaverso nas relações consumidor-marca: Um estudo moderado pelo valor da marca. *Repositório UFSM*.

Silva, T. (2022). Compreensão do conceito de metaverso na área de gestão e negócios: Características e tecnologias associadas. *Repositório UFMS*. <https://repositorio.ufms.br>

Sitnikov, A. (2023). Law and the metaverse: Selected issues in theory and practice. *Digital Law Journal*, 4(1), 34–52. <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2023-4-1-34-52>

SQ Magazine. (2025). *Media and entertainment industry statistics 2025*. SQ Magazine. Recuperado de

StartUp Portugal. (2023, julho 25). *Orgulhamo-nos do percurso conjunto: Por dentro da Unicorn Factory* Lisboa. StartUp Portugal. Recuperado de

StreamTV Insider. (2024). *Disney serves interactive, shoppable CTV ad formats from BrightLine, KERV*. Disponível em: *StreamTV Insider*

- Tao, M. , Khan, J. , Abbass, A. , & Mehmood, K. (2025). Metaverse characteristics: The role of consumer experience shaping consumer behavior in the metaverse. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(3), 166
- Tao, Q., Jin, S. A. A., Kim, N., Yu, L., & Wang, Y. (2025). All one needs to know about metaverse: A bibliometric and visual analysis. *Computers in Human Behavior*, 139, 107535.
- The Verge. (2025, julho). Netflix doubles ad revenue with launch of interactive ad formats. The Verge. Recuperado de
- Vogue Business. (2022). Sidebars, limiteds and digital gowns: How fashion can win on Roblox. Disponível em:
- Vogue Business. (2025). Why escapism is the new marketing currency. Disponível em:
- Wamba, S. F., Queiroz, M. M., & Trinchera, L. (2024). Understanding the knowledge structure and the value creation logic of the metaverse: A bibliometric and content analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122961.
- Wang, F. Y. , Du, J. , & Cao, X. (2023). Metaverse: Concept, key technologies, and vision. *IEEE Internetof Things Journal*, 10(2), 1155–1170
- Wang, J. , Du, B. , & Cao, X. (2023). A study of the impact of metaverse marketing characteristics on consumers' purchase intention. In R. J. Dwyer (Ed.), *Digitalization and Management Innovation II* (pp. 106–119). IOS Press.
- Wang, X. (2023). New marketing model of fashion luxury industry — Metaverse marketing. *Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Policy Studies*
- Wired. (2022). Roblox's layered clothing is a step toward the metaverse. Disponível em:
- World, M. (2024). Madalia World. Madalia World.
- Zeng, J.-Y., Xing, Y., & Jin, C.-H. (2023). The impact of VR/AR-based consumers' brand experience on consumer–brand relationships. *Sustainability*, 15(9), 7278.
- Zeng, G., Xing, D., & Jin, Y. (2023). Metaverse marketing: Exploring immersive brand experiences and consumer engagement. In *Metaverse marketing* (pp. 55–72).
- Zhang, Y., Li, M., & Chen, H. (2025). Generative AI in marketing: Personalization and content automation. arXiv preprint.
- Zhao, Y., Wang, L., Liu, S., & Zhou, L. (2022). Exploring the impact of online and offline channel advantages on the omnichannel shopping experience, customer engagement, and relationship performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1065137.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Pedido de Autorização para Recolha dos Dados no Âmbito da Dissertação

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO

(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

O Papel do Metaverso na Criação de Valor na Marca

A presente entrevista surge no âmbito de um estudo realizado para a obtenção do grau de mestre em Marketing & Inovação, do IADE – Universidade Europeia, sob a orientação da.... Pretende identificar e compreender...

As entrevistas terão uma duração aproximada de 10/15 minutos, podendo o tempo ser ajustado conforme necessário durante o seu decorrer, e serão realizadas presencialmente, online via Microsoft Teams, ou, caso o/a participante assim prefira, poderão ser respondidas por escrito. No caso das entrevistas síncronas (presenciais ou online), estas serão gravadas, desde que não haja oposição por parte do/a entrevistado/a, sendo as gravações destruídas até 6 meses após a conclusão da defesa pública do mestrado. Será realizada uma transcrição integral das respostas obtidas e, na apresentação dos dados ou na dissertação, poderão ser incluídos excertos devidamente citados, garantindo sempre o total anonimato dos participantes.

A participação nesta entrevista é totalmente voluntária e não acarretará quaisquer prejuízos, de qualquer natureza, caso opte por não participar. Toda a informação recolhida será tratada de forma anónima e confidencial, sendo os dados utilizados exclusivamente para este estudo. Em nenhuma circunstância, a sua identidade será divulgada.

A sua colaboração é da maior importância e contributo fundamental para atingir os objetivos a que nos propomos. Muito grata pela sua participação e contributo!

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Assinatura de quem pede consentimento:

Declaro que li e compreendi este documento, assim como as informações que me foram fornecidas. Foi-me assegurada a possibilidade de, a qualquer momento, recusar a minha participação neste estudo sem quaisquer consequências. Assim, aceito participar e autorizo a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando que serão utilizados exclusivamente para esta investigação e de acordo com as garantias de confidencialidade e anonimato asseguradas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura: Data: /..... /.....

APÊNDICE B – Guião do Inquérito por Entrevista

Estudo: O Papel do Metaverso na Criação de Valor da Marca

Introdução e Consentimento (carta)

- Breve apresentação do investigador e do objetivo da entrevista.
- z Garantia de anonimato e confidencialidade.

Contextualização do Entrevistado

1. Pode descrever brevemente a sua função e ligação a projetos relacionados com o metaverso?
2. Como surgiu o interesse ou envolvimento da sua organização/investigação nas iniciativas de metaverso?

Compreensão e Utilização do Metaverso (OE1)

3. Como define o conceito de metaverso no contexto do seu trabalho/investigação?
4. Quais são, na sua perspetiva, os principais benefícios e desafios da adoção do metaverso para as organizações/marcas?

Criação de Valor da Marca no Metaverso (OE2)

5. Que tipos de experiências imersivas ou interativas conhece que tem sido desenvolvidas para os consumidores?
6. Que estratégias considera mais eficazes no metaverso para aumentar o valor da marca (ex. notoriedade, autenticidade, envolvimento)?
7. Que feedback têm recebido/conhecimento por parte dos utilizadores relativamente a estas experiências?

Tendências e Inovação (OE3)

8. Quais são, no seu entender, as principais tendências emergentes no metaverso aplicadas ao branding ou marketing digital?
9. Que tecnologias ou formatos considera mais promissores no futuro próximo (ex. NFTs, avatares, realidade mista)?

Gestão Estratégica e Decisões Organizacionais (OE4)

10. Qual considera ser o papel da liderança e da gestão na adoção de estratégias relacionadas com o metaverso na sua organização ou setor de atividade?

Reflexões Finais

11. Na sua opinião, o metaverso é uma moda passageira ou um paradigma duradouro na construção de marcas?

12. Que conselhos daria a outras marcas que estão a considerar entrar no metaverso?

Encerramento

- Agradecimento pela participação.

APÊNDICE C – Respostas das Entrevistas

As questões que se seguem integram-se na investigação académica que estou a desenvolver no âmbito da dissertação de mestrado em Marketing e Inovação na Universidade Europeia (IADE), subordinada ao tema “O Papel do Metaverso na Criação de Valor da Marca”.

O objetivo deste inquérito por entrevista é recolher perspetivas de profissionais e investigadores sobre o impacto do metaverso no marketing e no branding, identificando os benefícios, desafios, tendências emergentes e práticas estratégicas associadas à adoção desta tecnologia.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, de forma anónima e confidencial. A sua colaboração é fundamental para enriquecer esta investigação, permitindo compreender melhor a forma como o metaverso pode contribuir para a criação de valor das marcas junto dos consumidores.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Tatiana de Oliveira Rentez

13. Pode descrever brevemente a sua função e ligação a projetos relacionados com o metaverso?

Entrevista 1 - Tenho um percurso muito transversal: trabalhei em agência de comunicação, onde geri a presença de marcas nas redes sociais e estratégias digitais. Fiz também consultoria em marketing digital, sobretudo na área da moda. Sou doutorada em Ciência Política e atualmente diretora de mestrados em tecnologia. Comecei a investigar sobre o tema e, em conjunto com uma ex-diretora de agência, publiquei um livro sobre o metaverso e tecnologias do futuro. A minha ligação é sobretudo pela investigação e pela análise de casos de estudo de marcas que obtiveram resultados positivos.

Entrevista 2 – Investigadora e professora na área de comunicação audiovisual e multimédia. Trabalhos aplicados em uso de jogos para ensino (empreendedorismo e outros conteúdos), explorando aplicações do metaverso em contexto educativo. Foco em experiências imersivas, diferentes conteúdos programáticos e desenho de atividades para sala de aula.

Entrevista 3 – Sou co-fundador de uma empresa que o faz, autor de um livro especificamente sobre o tema e consultor em projetos da área.

Entrevista 4 - Bom a minha função é de Presidente da empresa, e em relação com o metaverso indireta porque sou quem decide, e autoriza os orçamentos na empresa, porque subcontratamos os serviços de empresas externas tais como as de novas tecnologias, sistema de central de reservas (Departamento Comercial). Departamento de Compliance (para centralizar e unificar os hotéis em diferentes países e continentes) ou publicidade e marketing (Web, redes sociais, etc)

Entrevista 5 - Tenho uma empresa de marketing digital

Entrevista 6 - Sou advogado e trabalho com startups ligadas a tecnologia, IA e blockchain. Tenho acompanhado projetos experimentais de metaverso ligados a branding, eventos imersivos e integração de ativos digitais.

14. Como surgiu o interesse ou envolvimento da sua organização/investigação nas iniciativas de metaverso?

Entrevista 1 – O interesse surgiu da investigação académica e da vontade de compreender e antecipar o futuro. O termo “metaverso” estava em ascensão, mas o livro abrangeu também outras tecnologias emergentes e novos comportamentos das gerações digitais. A ideia foi explorar como estas tendências impactam marcas e negócios.

Entrevista 2 – Interesse nascido no mestrado (comunicação audiovisual e multimédia), ao procurar formatos mais multimédia e gamificados para ensino. A partir daí, expansão para aplicações educativas gerais e investigação de casos nacionais e internacionais.

Entrevista 3 – Naturalmente, quando começou a curiosidade pela criação de experiências de marca em realidade virtual e realidade aumentada.

Entrevista 4 - Temos de nos adaptar, e atualizar a causa das novas tendências, permanentemente temos que escutar o mercado, e oferecer o que querem nem que isso seja enganar as pessoas com uma nova realidade. basicamente interagir com os clientes e membros da empresa como se não tivéssemos distância com a realidade virtual.

Entrevista 5 - Comecei como usuário mas com o tempo vi uma oportunidade de negócio

Entrevista 6 - O interesse surgiu pela confluência entre inovação tecnológica, novas formas de interação digital e impacto em modelos de negócio e investimento.

15. Como define o conceito de metaverso no contexto do seu trabalho/investigação?

Entrevista 1 – Ainda não existe um “mundo virtual persistente e contínuo” como se idealiza. Existem experiências em plataformas como Roblox, Sandbox ou Decentraland, muito ligadas ao gaming. As empresas tecnológicas investem em realidade virtual e *headsets*, mas falta massificação. No entanto, considero que o potencial é enorme, com aplicações em várias áreas (educação, entretenimento, saúde, indústria, moda). É uma tecnologia em evolução, mas inevitável.

Entrevista 2 – “Internet 360º, feita por utilizadores para utilizadores”, com forte interação, avatares como identidade e propriedade digital (ex.: NFTs). Comunidades e interação social são centrais; maior agência do utilizador do que na web tradicional.

Entrevista 3 – O metaverso pode ser entendido como a convergência entre ambientes digitais imersivos, realidade aumentada/virtual e interações sociais e económicas mediadas por tecnologia. Ou seja, é uma camada digital que complementa e expande o mundo físico. No contexto do meu trabalho/investigação, não olho apenas para o metaverso como um espaço de entretenimento, mas como uma nova

infraestrutura de interação: uma oportunidade para repensar modelos de negócio, educação, colaboração e até identidade digital. Analiso como estas plataformas podem criar valor real, seja através de experiências imersivas de marca, novos mercados digitais ou formas inovadoras de engajamento com comunidades.

Entrevista 4 - É a Evolução dos sistemas, e plataformas, Eu particularmente não sou muito amante da IA nem metaverso.

Entrevista 5 - No meu trabalho diariamente tenho contato com algoritmos de algumas contas e também com a IA da plataforma META

Entrevista 6 - Um espaço digital imersivo, sustentado por blockchain/IA, onde se cruzam experiências sociais, comerciais e culturais, com implicações jurídicas e estratégicas.

16. Quais são, na sua perspectiva, os principais benefícios e desafios da adoção do metaverso para as organizações/marcas?

Entrevista 1 – Benefícios: criar experiências imersivas e diferenciadas, melhorar a experiência do consumidor, responder a novos comportamentos da geração Z e Alfa. Desafios: ainda não há democratização do acesso, dependência da evolução tecnológica, risco de volatilidade do conceito e necessidade de moderação (ex.: riscos de adição, identidade digital).

Entrevista 2 – Benefícios: associação à inovação, experiências de consumo diferenciadas e interativas, novos públicos (ex.: luxo a alcançar Geração Z no Fortnite). Desafios: estereótipos (“só gaming/jovens”), custos (equipamento, conectividade), literacia e formação docente/técnica; necessidade de equipas preparadas.

Entrevista 3 – Ainda, e reforço o "ainda" é uma pergunta de muito difícil resposta. O metaverso é promissor para organizações e marcas que procuram inovar e aproximar-se das pessoas de forma mais interativa. Mas exige cautela estratégica: é preciso equilibrar entusiasmo tecnológico com visão crítica, e é fundamental evitar entrar apenas pela tendência. Um dos maiores desafios é o de criar valor sustentável no tempo. O potencial está lá, na criação de experiências mais ricas e imersivas, que permitem ao mesmo tempo criar envolvimento emocional e interações mais ricas entre marcas e consumidores; o potencial de criar novos modelos de negócio, serviços híbridos e economias baseadas em ativos virtuais (NFTs, digital twins, etc.); a escala e a recolha de dados... Mas temos vindo a assistir, e falamos das marcas, num problema crítico de adoção, de continuidade, de relevância e de interoperabilidade tecnológica.

Entrevista 4 - Benefícios Novos canais de comercialização, conexões, experiências novas e produtividade, e desafios acho que os mesmos do IA deveria de regularizar-se, falta investir muito em segurança cibernética, confidencialidade, e atualizar o branding da Marca.

Entrevista 5 - Hoje em dia todas as pessoas tem smart fone e acesso à internet, logo todos clientes de todas as marcas estão conectados ao metaverso sendo assim as marcas que mais rápido entenderem que seus clientes estão lá terão resultados mais satisfatórios e gastando pouco

Entrevista 6 - Benefícios: proximidade com consumidores, inovação na experiência de marca, novas fontes de receita. Desafios: maturidade tecnológica, regulação, privacidade e custos de implementação.

17. Que tipos de experiências imersivas ou interativas conhece que tem sido desenvolvidas para os consumidores?

Entrevista 1 – Exemplo da loja virtual imersiva da Walmart, que mostra o futuro do e-commerce em 3D. Experiências de moda no Roblox, educação gamificada, gémeos digitais na indústria e saúde (hospital na Coreia do Sul com cirurgias a treinar em realidade virtual). Estes exemplos mostram como o consumidor pode viver experiências mais ricas e interativas.

Entrevista 2 - Concertos (Ariana Grande, Travis Scott); **moda** no metaverso; casos nacionais (ex.: marcas de roupa com modelos virtuais); **educação**: medicina, arquitetura, engenharia (**modelação 3D, treino cirúrgico**); **universidades** a usar **Gather/Spatial** e **podcasts** para marketing institucional.

Entrevista 3 – Várias, desde as mais efêmeras, relacionadas com sistemas de ativação (seja de marca, seja de experiência) em museus, centros interpretativos, espaços de marca (in store), eventos e outros; como também experiências integradas em sistemas de maior longevidade temporal, como a integração destes modelos, por exemplo, em videojogos, onde as pessoas tendem a dispensar mais tempo a todos os níveis.

Entrevista 4 - A Realidade virtual por exemplo nas imobiliárias já é utilizada em vídeos da web que vemos toda a distribuição da casa, ou na hotelaria mostrando as tipologias de quartos, suítes e serviços que oferece o Resort ou hotel e podemos interagir escolhendo o percurso que fazemos no hotel. E a realidade Aumentada por exemplo na escolha de um carro a través de lá web que escolhemos os extras cores etc. por exemplo na Mercedes já faz muitos anos que existe.

Entrevista 5 - A própria IA que foi acoplada ao meta a pouco tempo tem muito potencial com a ascensão das IAs no mundo

Entrevista 6 - Eventos virtuais, showrooms digitais, jogos com integração de NFTs, espaços colaborativos 3D.

18. Que estratégias considera mais eficazes no metaverso para aumentar o valor da marca (ex. notoriedade, autenticidade, envolvimento)?

Entrevista 1 – O metaverso é um novo canal, mas os objetivos de marketing mantêm-se: notoriedade, envolvimento e criação de ligações emocionais. Exemplos: programas de fidelização com NFTs colecionáveis, criação de espaços imersivos de marca, ativações em jogos (*product placement* evoluído, como a Domino's a integrar encomendas dentro de jogos). Permite captar a dimensão emocional e reforçar o envolvimento do consumidor.

Entrevista 2 - Pioneirismo e inovação como sinais de marca; experiências altamente interativas/estéticas com forte potencial de partilha social. Entrar em plataformas existentes (Roblox, GTA, Spatial) pode ser mais eficaz/eficiente do que criar mundos próprios. Exemplos: Banco do Brasil no GTA (abertura de contas) e Walmart Land no Roblox (ativação para futuros consumidores).

Entrevista 3 – No metaverso, considero mais eficazes as estratégias que transformam tecnologia em experiências com propósito. As marcas devem criar ativações imersivas ligadas à sua identidade e valores, capazes de gerar envolvimento real e memorável. A autenticidade ganha força quando existe espaço para comunidade e cocriação, ao permitir que os utilizadores participem ativamente e se sintam parte da marca. Parcerias estratégicas com criadores digitais e outras marcas podem ampliar o alcance e a legitimidade, enquanto elementos de exclusividade, como colecionáveis digitais ou eventos restritos, reforçam a percepção de valor. Por fim, é essencial integrar o metaverso na estratégia digital global, com métricas de notoriedade, envolvimento e conversão, garantindo que estas ações não ficam isoladas, mas contribuem de forma consistente para o crescimento da marca. A questão aqui é que tudo isto é fantástico no plano teórico e/ou com orçamentos que o permitam. A efemeridade ainda é o caminho de curto prazo para marcas "do mundo real".

Entrevista 4 - Muitas marcas já permitem ter experiências digitalmente assim O cliente conhece melhor o produto virtualmente e anima a convencer lo de comprarlo.

Entrevista 5 - Dentro do metaverso se você é notado sai na frente de seus concorrentes sendo assim a partir do momento que é notado você precisa encontrar a melhor linguagem para se conectar ao seu cliente

Entrevista 6 - Autenticidade, experiências interativas que criem comunidade, integração de ativos digitais colecionáveis.

19. Que feedback têm recebido/conhecimento por parte dos utilizadores relativamente a estas experiências?

Entrevista 1 – Há valorização da identidade digital, sobretudo entre os mais jovens, que compram itens para avatares e valorizam bens digitais. Contudo, também existem preocupações de moderação e riscos de dependência. O feedback mostra que estas experiências aproximam o consumidor da marca e criam valor emocional e económico (ex.: NFTs colecionáveis e transacionáveis).

Entrevista 2 - Educação: melhor aproveitamento, possível redução de absentismo online por maior presença social. Tecnologia ainda causa fadiga visual e física (conforto dos headsets), o que limita adoção. Casos sociais: comunidades (ex.: LGBTQIA+) encontram suporte, identidade e bem-estar via avatares/voz, com benefícios terapêuticos percebidos — mas atenção a riscos (bullying/assédio/“descolagem” da realidade).

Entrevista 3 – Diria que vamos de A a Z. No sentido em que, ao ser um conceito novo, tem uma curva que deve ser respeitada. Costumo dizer que as novas tecnologias devem mudar o mundo por si, e não serem anunciadas como tal. A AI é um excelente exemplo de, em pouco tempo, ter tido esse impacto real no dia a dia de todos. No caso do Metaverso, um conjunto notável de pessoas, entidades, trouxe a novidade como a próxima big thing e esperaram a resposta da audiência após tudo isto. A meu ver, gerou mais resistência e agora o caminho é continuar, degrau a degrau e tirando partido da evolução tecnológica, a deslumbrar e criar experiências cada vez mais ricas, para continuar um caminho de melhoria deste feedback.

Entrevista 4 - Todas positivas é uma ferramenta mais de marketing e aproxima os produtos ao cliente antes de comprar e assim é uma ferramenta de convencer o cliente.

Entrevista 5 - Todos que conheço já foram ter alguma experiência depois de ver alguma empresa através do tráfego pago

Entrevista 6 - Curiosidade e entusiasmo inicial, mas também percepção de complexidade técnica e falta de utilidade prática.

20. Quais são, no seu entender, as principais tendências emergentes no metaverso aplicadas ao branding ou marketing digital?

Entrevista 1 – Tendência para integração de gamificação e experiências imersivas. Valorização da identidade digital, compras virtuais, economia de NFTs. Crescimento da educação interativa, indústria e saúde como setores de aplicação. Maior procura por autenticidade e experiências diferenciadoras.

Entrevista 2 - Criação de experiências (micro-experiências no turismo antes da compra), simulações para ensino (ex.: aulas de inglês em ambientes virtuais), podcasts e presença institucional em mundos virtuais. Cresce a integração com jogos existentes e conteúdos *phygital*.

Entrevista 3 – Entre as principais tendências emergentes no metaverso aplicadas ao branding e ao marketing digital, destaco a criação de experiências imersivas cada vez mais realistas, que permitem às marcas envolver os consumidores em narrativas interativas e multisensoriais. Não posso deixar de mencionar, embora algo desacelerado recentemente, os colecionáveis e NFT, digital twins, que reforçam exclusividade e fidelização. Outra tendência relevante é a integração entre metaverso e e-commerce, onde os ambientes virtuais funcionam como showrooms dinâmicos que encurtam o caminho até à compra. Paralelamente, há um movimento para transformar estas plataformas em espaços de comunidade e cocriação, privilegiando autenticidade e proximidade com os públicos. Finalmente, ganha importância a utilização de dados e inteligência artificial para personalizar experiências e medir impacto, assegurando que o metaverso se consolida não apenas como vitrine, mas como um pilar estratégico dentro do ecossistema digital das marcas.

Entrevista 4 - Experiências interativas, virtuais, por exemplo cá em Lisboa no BPI da praça Duque de saldanha se pode ter uma experiência, e também em eventos, por exemplo simulam que estão num campo de golf jogando, etc...

Entrevista 5 - Hoje as marcas seguem as tendências das IAs e utilizam muito as realidades mistas

Entrevista 6 - Experiências híbridas físico-digital, gamificação, economia de criadores e integração com IA generativa.

21. Que tecnologias ou formatos considera mais promissores no futuro próximo (ex. NFTs, avatares, realidade mista)?

Entrevista 1 – NFTs e avatares são os formatos mais promissores, pela capacidade de gerar personalização e propriedade digital. Também a realidade mista e os gémeos digitais terão grande impacto em várias áreas.

Entrevista 2 - Avatares e NFTs (propriedade/coleccionismo) e Realidade Mista (MR)/AR como caminho mais imediato do que VR puro (maior conforto/usabilidade). Óculos/AR melhores serão chave para massificação.

Entrevista 3 – Não me parece arriscado, no futuro próximo, continuar a destacar os NFTs, porque criam exclusividade e fidelização através de ativos digitais únicos; os avatares, que reforçam identidade e personalização nas interações, funciona de igual forma; e a realidade mista, que une físico e digital, tornando o metaverso mais acessível e útil para experiências de marca.

Entrevista 4 - Realidade Aumentada, a Virtual a mista conjugando as duas. E a inteligência artificial mas acho que deve ser regularizada e limitada, não se pode perder a ação humana....

Entrevista 5 - Realidades mistas são muito promissoras

Entrevista 6 - Realidade mista, NFTs utilitários, avatares personalizados e ambientes persistentes ligados a dados reais.

22. Qual considera ser o papel da liderança e da gestão na adoção de estratégias relacionadas com o metaverso na sua organização ou setor de atividade?

Entrevista 1 – É fundamental ter visão de longo prazo. Muitos gestores focam-se em resultados imediatos, mas a construção de marca é contínua. Exemplos como Nike e Apple mostram que notoriedade e credibilidade resultam de anos de consistência. O metaverso exige liderança estratégica e não apenas reação a pressões de curto prazo.

Entrevista 2 - Universidades: gestão tende a usar metaverso para marca/atração de alunos (podcasts, espaços virtuais); aplicação pedagógica nasce mais dos professores, que precisam de recursos, aprovação e suporte. Adoção implica carga extra de planeamento para docentes; liderança deve viabilizar recursos e estratégia coerente.

Entrevista 3 – O papel da liderança e da gestão é essencial para definir visão, alinhar expectativas e garantir que o investimento é feito de forma estratégica e sustentável. Cabe à liderança não apenas compreender o potencial da tecnologia, mas também avaliar riscos, enquadrar objetivos de negócio e mobilizar equipas para experimentação e inovação. No fundo, acredito piamente que a gestão tem de assegurar que estas iniciativas estão integradas na estratégia de qualquer organização, e evitar ao máximo esforços isolados ou meramente experimentais. Criar a cultura necessária para que o metaverso seja visto não como uma moda passageira, mas como uma oportunidade de longo prazo para gerar valor, diferenciação e novas formas de relacionamento com clientes e parceiros.

Entrevista 4 - Temos que definir a visão da estratégia da onde queremos chegar, identificar oportunidades e criar soluções em cada caso. Mas todo tem que ser definido pelo núcleo da empresa. Depois por exemplo temos que adaptar a gestão dependendo da localização geográfica. Por exemplo na hotelaria os hábitos dos clientes mudam dependendo da sua nacionalidade, mas também gostam ter experiências da onde viajam e conhecer os costumes, então temos que equilibrar y personalizar as experiências.

Entrevista 5 - A liderança e a gestão funcionam como facilitadores e orquestradores da adoção do metaverso. O sucesso depende de sua capacidade de: Integrar a tecnologia com os objetivos de negócio Gerir a mudança interna Comunicar claramente o propósito e os benefícios Garantir sustentabilidade e ética na adoção

Entrevista 6 - Definir visão clara, alinhar investimento com estratégia de longo prazo e garantir conformidade regulatória.

23. Na sua opinião, o metaverso é uma moda passageira ou um paradigma duradouro na construção de marcas?

Entrevista 1 – Não é uma moda passageira. Apesar de críticas, as tecnologias continuam a evoluir (ex.: óculos de realidade aumentada da Google). O futuro aponta para uma Internet mais imersiva e interativa. O metaverso será o próximo passo após a Internet móvel, embora ainda dependa da evolução tecnológica e da aceitação dos consumidores.

Entrevista 2 - Não é moda; tecnologia ainda não confortável (fadiga, *headsets*), mas tendência é evoluir para experiências mais imersivas e naturais (AR/MR). Valor social evidente (comunidades/identidade/terapêutica). O futuro aponta para navegação mais imersiva.

Entrevista 3 – A resposta devia ser curta e assertiva, mas não é. Acredito que é um caminho praticamente inevitável, porque continuo a acreditar que o mundo cansar-se-á de experiências bidimensionais, sem riqueza espacial e interativa. Por outro lado, tentou-se tanto e de tal forma forçar a aceleração da sua penetração, que aos olhos de uma fatia grande de pessoas (comuns e especialistas) foi quase visto como um hype passageiro.

Entrevista 4 - Não, moda não será, nós temos que adaptar o que sim será preciso ser regulado. Tem que se definir os limites da realidade virtual. Um pouco como já está acontecendo com a IA. Não pode ser aplicado em todo: por exemplo na saúde mental há pessoas novas com ansiedade e depressão que por desinformação do IA, consultaram online os seus sintomas, e desgraçadamente se tiraram a vida. Isto são factos, ainda na Espanha aconteceu um caso faz poucos dias. Ou documentação financeira por exemplo, eu já vi documentos legítimos de bancos tipo HSBC de Londres, e a evolução convém ser feita por pessoal especializado, porque o resultado da IA foi desastroso, só se baseia em informação extraída da internet e não serve. Não quer dizer que melhore no futuro, mas por enquanto estamos bem longe.

Entrevista 5 - Um paradigma duradouro com certeza

Entrevista 6 - É um paradigma em evolução: não será universal, mas terá impacto duradouro em nichos estratégicos.

24. Que conselhos daria a outras marcas que estão a considerar entrar no metaverso?

Entrevista 1 – Avaliar se o público-alvo da marca está presente nestes canais. Se sim, investir de forma integrada com os restantes canais de comunicação, mantendo a coerência da narrativa da marca. Apostar em experiências imersivas e storytelling, pois o metaverso é um palco privilegiado para contar histórias de marca.

Entrevista 2 - Partir do objetivo e do público-alvo; usar plataformas existentes (Roblox, GTA, Spatial, Gather) quando fizer sentido (menor custo/curva de aprendizagem); integrar com canais tradicionais (comunicação integrada); ser criativo e medir resultados; evitar “estar só por estar” — procurar utilidade/experiência (ex.: abertura de conta no jogo; *onboarding* de longo prazo como no Walmart Land).

Entrevista 3 – Estratégia associada a criatividade, acima de tudo. O meu conselho para marcas que consideram entrar no metaverso é começar com uma abordagem gradual. Mais importante do que a tecnologia em si é ter clareza sobre os objetivos: se procuram notoriedade, envolvimento, novos modelos de negócio ou reforço de comunidade. Recomendo que iniciem com projetos-piloto de baixo risco, testar formatos como eventos virtuais, avaliar sempre o retorno e o impacto na percepção da marca. Outro ponto crítico é garantir autenticidade, evitando entrar apenas por tendência e focando-se em experiências que tenham ligação real com a identidade da marca. Por fim, sublinho a importância de integrar esforços com outras áreas do marketing digital e estar atento à evolução tecnológica, de modo a transformar a presença no metaverso numa vantagem competitiva sustentável.

Entrevista 4 - Na área da publicidade e marketing é interessante, mas sempre acompanhado por profissionais do setor. Por exemplo numa das minhas áreas principais que é na hotelaria, é interessante para poder chegar mais rápido e a muito mais público alvo. E pela gestão centralizada também, permite a hotéis de outros continentes não ter distância com o núcleo da empresa.

Entrevista 5 - Que entrem o mais rápido possível pois as marcas que não estiverem conectadas vão acabar se perdendo com o tempo

Entrevista 6 - Começar pequeno e experimental, apostar em autenticidade e utilidade, e alinhar sempre a inovação com os valores da marca.

