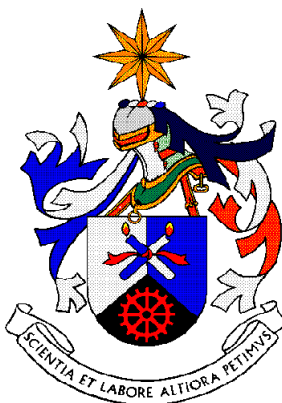


UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Unidade Científico Pedagógica das Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Gestão e Economia



MARKETING EXPERIENCIAL E PUBLICIDADE EM INDÚSTRIAS
CRIATIVAS: O CASO DA *GAZELA HIGH TECH YDREAMS*

AUTOR: SÉRGIO ALEXANDRE POMBEIRO LOPES

ORIENTADOR: PROF. DOUTOR JOÃO LEITÃO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM MARKETING

Covilhã, Agosto de 2008

*Aos meus pais
e à Ester*

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação foi conseguida com o apoio de diversas instituições e pessoas, às quais quero expressar os meus agradecimentos.

À Universidade da Beira Interior, pelo apoio concedido a nível técnico e operacional.

Ao Professor João Leitão (Universidade da Beira Interior), meu orientador Científico, pela sua disponibilidade total, pelo seu apoio e incentivo, bem como pela sua desafiante capacidade de discussão, fundamental para a concretização desta dissertação.

Ao Professor António Câmara (*YDreams*), pela sua disponibilidade para colaborar no estudo efectuado, essencial para o seu desenvolvimento.

Aos meus pais, pelo apoio, esforço e paciência demonstrada durante o período de elaboração da dissertação.

À Ester, pelo incentivo, força e compreensão, bem como pela incondicional dedicação e incessante apoio que sempre demonstrou durante este período.

***Marketing Experiencial e Publicidade em Indústrias Criativas: O Caso da Gazela
High Tech YDreams***

RESUMO

As empresas estão a optar, cada vez mais, por desenvolver acções de Marketing experiencial centradas no benefício dos consumidores, em detrimento de uma abordagem mais tradicional baseada na comunicação dos atributos funcionais dos seus produtos. Os consumidores procuram produtos, acções de comunicação e campanhas de Marketing que façam apelo aos seus sentidos. As empresas devem, deste modo, preocupar-se em promover os seus produtos ou a sua imagem através de experiências inovadoras, relevantes e divertidas, apelando às sensações e emoções.

Nesta perspectiva, os avanços tecnológicos e o entretenimento adquirem um papel de relevo ao possibilitarem a utilização de ferramentas e meios que possibilitam proporcionar essas experiências aos consumidores. As indústrias criativas surgem então como uma aliança valiosa no desenvolvimento de acções publicitárias, possibilitando alcançar os consumidores nos seus momentos de diversão, permitindo que os anunciantes associem a sua marca a experiências positivas e diferenciem a mensagem comunicada.

O estudo de caso apresentado centra-se na análise de uma empresa Portuguesa considerada como *Gazela High Tech* de referência, que tem vindo a desenvolver um esforço de I&D orientado para a oferta de soluções inovadoras com uma forte componente tecnológica para várias áreas de actividade, de entre as quais se destaca a publicidade em indústrias criativas. A empresa diferencia os seus produtos e serviços através de um investimento considerável em I&D, bem como por intermédio da criação de acções experienciais e acções publicitárias não tradicionais. Os resultados obtidos sugerem que as acções de Marketing experiencial e de publicidade em indústrias criativas são uma fonte efectiva de diferenciação, podendo igualmente ser fonte de vantagem competitiva, mediante o reforço da experiência de entretenimento do consumidor.

Palavras-Chave: Marketing Experiencial, Publicidade, Tecnologia, *YDreams*.

Códigos JEL: M15, M31, M37.

***Experiential Marketing and Advertising in Creative Industries: The Case of the High
Tech Gazelle YDreams***

ABSTRACT

The companies are, increasingly more, choosing to develop actions of experiential Marketing centered in the benefit of the consumers, instead of a more traditional approach based in the communication of the functional attributes of their products. The consumers are looking for products, communication actions and Marketing campaigns that appeal to their senses. This way, the companies should be concerned in promoting their products or their image through innovative, relevant and entertaining experiences, appealing to sensations and emotions.

In this perspective, the technological advances and the entertainment acquire a considerable role by making possible the utilization of instruments and means that allow the companies to provide those experiences to the consumers. The creative industries emerge as a valuable alliance in the development of advertising actions, allowing the advertisers to reach the consumers in their moments of diversion, associating the brands with positive experiences and differentiating the message communicated.

The case study presented is focused on the analysis of the Portuguese company considered as a reference High Tech Gazelle that has been developing an effort of R&D focused on the supply of innovative solutions with a strong technological component to several areas of activity, from which it is possible to stand out advertising in creative industries. The company differentiates its products and services through a considerable investment in R&D, as well as through the elaboration of experiential actions and the creation of non-traditional advertising actions. The results obtained suggest that the actions of experiential Marketing and advertising in creative industries are a source of differentiation. It can also be a source of competitive advantage, if it reinforces the entertainment experience of the consumer.

Key-Words: Experiential Marketing, Advertising, Technology, *YDreams*.

JEL Codes: M15, M31, M37.

Índice Geral

Resumo	III
<i>Abstract</i>	IV
Índice Geral	V
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas	VII
Siglas Utilizadas	VIII

Introdução	1
-------------------	---

Parte I – Revisão da Literatura

Cap. I – Marketing Experiencial

1.1. Introdução	3
1.2. Conceptualização	3
1.3. Tecnologia	14
1.4. Entretenimento: Convergência Digital e Integração de Tecnologias	20
1.5. Conclusão	25

Cap. II – Publicidade em Indústrias Criativas

2.1. Introdução	26
2.2. Conceptualização	26
2.3. Modalidades	32
2.4. <i>In-Game Advertising</i>	37
2.4.1. Tipologia	41
2.4.2. Vantagens e Desvantagens	46
2.5. Conclusão	49

Parte II – Estudo Empírico

Cap. III – Caso de Estudo: *YDreams S.A.*

3.1. Introdução	50
3.2. Objectivos e Metodologia da Investigação	50
3.2.1. Objectivos e Questão Central	50

3.2.2. Desenho da Metodologia de Investigação	51
3.2.2.1. Selecção do Caso	53
3.2.2.2. Método de Recolha de Dados	53
3.2.2.3. Variáveis Utilizadas na Análise	55
3.2.2.4. Proposta de Modelo Conceptual	57
3.3. Estudo de Caso da <i>Gazela High-Tech: YDreams S.A.</i>	59
3.3.1. Apresentação	59
3.3.1.1. Historial	59
3.3.1.2. Missão/Visão, Valores e Cultura	63
3.3.1.3. Actividades	64
3.3.1.4. Empresa <i>Gazela</i>	66
3.3.2. <i>Marketing-Mix</i>	68
3.3.3. Produtos de Marketing Experiencial e Publicidade Criativa	71
3.3.3.1. <i>Cubo Vodafone</i>	71
3.3.3.2. <i>Carlos Sousa Galp Rally Raid</i>	72
3.3.3.3. Campanha/Publicidade Interactiva para Cinema	73
3.3.3.4. Análise Comparativa	74
3.3.4. Vectores Estratégicos	77
3.3.4.1. I&D e Inovação	77
3.3.4.2. Internacionalização	79
3.3.5. Análise Estratégica	81
3.3.5.1. Diagnóstico Estratégico: Matriz TOWS	81
3.3.5.2. Posicionamento Competitivo	83
3.4. Conclusão	85
Cap. IV – Conclusões da Investigação	86
Bibliografia	89
Anexo I – Figuras e Tabelas	100
Anexo II – Guião da Entrevista	105

Índice de Figuras

Figura 1 – Grelha Experiencial	13
Figura 2 – Fluxograma das Etapas da Investigação	52
Figura 3 – Mudança e Marketing Experiencial para <i>Gazelas High Tech</i>	58
Figura 4 – Panorama evolutivo do Volume de Negócios da <i>YDreams</i>	67
Figura 5 – N° de Empregados da <i>YDreams</i>	68
Figura 6 – <i>Advergame</i> da Puma	100
Figura 7 – <i>Advergame</i> do Exército dos E.U.A.	100
Figura 8 – <i>Static In-Game Advertising</i> no Jogo <i>Splinter Cell: Chaos Theory</i>	100
Figura 9 – <i>Dynamic In-Game Advertising</i> no Jogo <i>Splinter Cell: Chaos Theory</i>	101
Figura 10 – <i>Product Placement</i> da Nokia no Jogo <i>CSI: Three Dimensions of a Murder</i>	101
Figura 11 – <i>Plot Placement</i> da Sony Ericsson no Jogo <i>Splinter Cell: Pandora Tomorrow</i>	101
Figura 12 – <i>Cubo Vodafone</i>	102
Figura 13 – <i>Carlos Sousa Galp Rally Raid</i>	102
Figura 14 – <i>Advergame</i> da <i>Fábrica da Felicidade</i>	102
Figura 15 – <i>Advergame VodaRed Man</i>	102

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Marketing Tradicional <i>versus</i> Marketing Experiencial	7
Tabela 2 – Áreas e Questões específicas para o Planeamento Estratégico de Marketing Experiencial	12
Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens da Utilização da Tecnologia	19
Tabela 4 – Abordagens Criativas em Publicidade	28
Tabela 5 – Principais Modalidades de Publicidade	33
Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Consumidor	46
Tabela 7 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Produtor	46
Tabela 8 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Anunciante	47
Tabela 9 – Variáveis utilizadas no Estudo de Caso	55
Tabela 10 – <i>Stakeholders</i> da <i>YDreams</i>	61
Tabela 11 – Prémios e Distinções da <i>YDreams</i>	62
Tabela 12 – Valores da <i>YDreams</i> e sua Implicação na Conduta da Empresa e dos seus Colaboradores	63
Tabela 13 - Taxa de Crescimento do Volume de Negócios	67
Tabela 14 - Análise Comparativa	75
Tabela 15 – Matriz TOWS para a <i>YDreams</i>	82
Tabela 16 – Produtos da <i>YDreams</i> na Área de Publicidade	103

Siglas Utilizadas

ADETTI – Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática

ADSL – *Asymmetric Digital Subscriber Line*

BES – Banco Espírito Santo

C2C – *Consumer to Consumer*

CEO – *Chief Executive Officer*

CPM – Custo Por Mil Visualizações

CRM – *Customer Relationship Management*

DVD – *Digital Versatile Disc*

DVR – *Digital Video Recorder*

ESA – *Entertainment Software Association*

EUA – Estados Unidos da América

FCT-UNL – Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

FIAP – Festival Ibero-Americano de Publicidade

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

GASA – Grupo de Análise de Sistemas Ambientais

GPS – *Global Positioning System*

HDTV – *High-Definition Television*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDEA – *Industrial Design Excellence Awards*

INE – Instituto Nacional de Estatística

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

MUPI – Mobiliário Urbano Para Informação

MCCA – *Marketing Communications Consultants Association*

PDA – *Personal Digital Assistant*

UNL – Universidade Nova de Lisboa

WAP – *Wireless Application Protocol*

Introdução

Este trabalho visa apresentar a relação existente entre o Marketing experiencial e a Publicidade em Indústrias Criativas. Esta vertente de Marketing, baseada na fruição de experiência de marcas e produtos tem contribuído para a modificação do modo de comunicação com os consumidores. Existe uma crescente preocupação com o entretenimento, as sensações proporcionadas e as emoções alcançadas com a mensagem comunicada, em detrimento de um modelo mais tradicional de Marketing focado na simples transacção comercial, com base nos atributos e benefícios funcionais dos produtos.

A eficácia da publicidade, elemento de relevo na concepção de uma estratégia de Marketing, depende do modo como esta é comunicada ao público. A procura por meios eficazes de comunicação publicitária, que permitam diferenciar e superar a crescente resistência publicitária dos consumidores, tem resultado numa maior atenção relativamente aos meios não tradicionais. A Publicidade em Indústrias Criativas, devido ao carácter de entretenimento que lhe está associado, apresenta-se como uma opção a considerar pelos anunciantes, permitindo alcançar os consumidores de uma forma mais apelativa, aproveitando os seus momentos de entretenimento para atrair, reter a sua atenção e estabelecer uma ligação emocional.

A presente dissertação revela-se importante na medida em que enquadra e relaciona a Publicidade em Indústrias Criativas com uma vertente específica de Marketing, designadamente o Marketing experiencial, revelando ainda a importância da tecnologia e do entretenimento nas acções de comunicação com os consumidores. A questão central desta dissertação é a seguinte: A integração de experiências sob a forma de publicidade em indústrias criativas é uma fonte de diferenciação e de vantagem competitiva para empresas que desenvolvem actividades *Hight Tech* de Marketing experiencial?

Para a elaboração desta dissertação, foram traçados objectivos genéricos e específicos a alcançar, que ditaram a orientação da mesma. A um nível genérico, objectiva-se efectuar uma revisão de literatura sobre Marketing experiencial e publicidade, bem

como revelar a importância das novas tecnologias ao serviço do Marketing. A um nível específico, visa-se revelar a importância das indústrias criativas como veículo publicitário e efectuar um estudo pioneiro sobre publicidade interactiva, *Advertainment* e as modalidades de *In-Game Advertising*. Adicionalmente, pretende-se desenvolver um estudo de caso sobre uma empresa de referência Portuguesa, no âmbito das actividades *High Tech* com aplicações de Marketing experiencial e que desenvolva soluções publicitárias de carácter criativo.

O estudo de caso centra-se na empresa Portuguesa *YDreams*, uma vez que esta se enquadra na temática abordada na dissertação ao desenvolver soluções publicitárias criativas, com uma forte componente tecnológica, que visam proporcionar experiências únicas aos consumidores. A *YDreams* foi considerada, através de um estudo efectuado pela *Strategos* e publicado na revista *Exame* em Maio de 2008, a terceira empresa mais inovadora de Portugal. A empresa Portuguesa tem obtido prémios a nível nacional e internacional, sendo as suas actividades objecto de destaque em prestigiados órgãos de comunicação internacional, tais como, a *CNBC* e a *CNN*.

A metodologia de investigação baseia-se na recolha e revisão da literatura considerada relevante para a consecução da dissertação, bem como no desenvolvimento subsequente de um estudo de caso de natureza qualitativa, visando alcançar os objectivos propostos, para o qual a informação específica foi obtida, principalmente, através de entrevista directa ao co-fundador e *CEO* da empresa em estudo, o Professor António Câmara.

A presente dissertação está estruturada em duas partes. Na primeira, efectua-se uma revisão da literatura sobre Marketing experiencial e abordam-se as temáticas da tecnologia e do entretenimento. Procede-se ainda a uma revisão sobre publicidade, abordando o conceito de publicidade em indústrias criativas. Efectua-se uma exposição das principais modalidades de publicidade e investiga-se a temática do *In-Game Advertising*, que se centra em acções publicitárias através de videojogos. Na segunda parte, apresenta-se um estudo de caso da *Gazela High Tech: YDreams S.A.*; no qual se apresenta e analisa a empresa. Por último, apresentam-se as conclusões finais, as limitações e as sugestões para investigações futuras.

Cap. I – Marketing Experiencial

1.1. Introdução

O presente capítulo visa efectuar uma apresentação do conceito de Marketing experiencial, o qual diz respeito a uma modalidade de Marketing que se centra na fruição de experiências relacionadas com marcas, produtos e serviços, por parte do consumidor.

Os avanços tecnológicos obrigaram a repensar as estratégias de comunicação mais tradicionais, sendo que as marcas actualmente preferem interagir com os seus consumidores, através da disponibilização e fruição de experiências, em detrimento dos mecanismos estáticos e não participativos da oferta de bens.

As indústrias criativas desempenham actualmente um papel importante na sociedade. Esse facto em conjunto com o avanço das tecnologias transformou o entretenimento num meio privilegiado para atingir os consumidores através de experiências agradáveis.

O presente capítulo encontra-se estruturado como segue. Em primeiro, apresenta-se a conceptualização e o planeamento estratégico de Marketing experiencial. Em segundo, aborda-se o tema da tecnologia. Identificam-se ainda as vantagens e as desvantagens resultantes da utilização da tecnologia de acordo com o seu impacte nos clientes e consumidores, no mercado e na empresa. Em terceiro, efectua-se uma revisão sobre entretenimento. Por último, apresentam-se as conclusões.

1.2. Conceptualização

As experiências são acontecimentos privados que ocorrem em resposta a determinados estímulos. Envolvem a totalidade do ser que as sente, quer sejam reais ou irreais, como nos sonhos reais ou virtuais. As experiências resultam da observação directa ou da participação em determinado evento. Estas são normalmente induzidas ou provocadas por determinada situação ou estímulo e provocam reacções a estímulos (Schmitt, 1999; Andrés *et al.*, 2006).

O conceito Marketing experiencial diz respeito a experiências reais do consumidor proporcionadas pela marca, produtos ou serviços com o objectivo de apurar a sua transformação em vendas, reconhecimento e reforço da imagem de marca. Este tipo de Marketing possibilita ao cliente a oportunidade de obter uma experiência de marca, associada a um produto ou serviço, que lhe permite reunir a informação suficiente para decidir de forma inteligente e informada sobre o acto de compra (Andrés *et al.*, 2006).

Segundo Lenderman (2006), o objectivo do Marketing experiencial é obter sucesso utilizando iniciativas e táticas inovadoras para atingir os consumidores de forma criativa e persuasiva.

Contrariamente aos meios tradicionais, através do Marketing experiencial é possível alcançar os consumidores nas suas residências, nos seus locais de trabalho e nos seus locais de lazer. Quando desenvolvido correctamente, proporciona uma experiência com a marca que o consumidor considera como sendo um bom investimento do seu tempo (Molaro, 2007).

O Marketing experiencial está centrado no consumidor, sendo imprescindível que as suas acções sejam planeadas tendo em consideração o seu benefício para o consumidor. Essas acções não devem ser intrusivas, devem intensificar a sua experiência com a marca ou o produto e têm de ser relevantes, em função dos objectivos de comunicação da marca para com os consumidores (Lenderman, 2006; Russel, 2007).

O Marketing experiencial pode ser aplicado em várias situações, designadamente, na transformação de uma marca em declínio numa marca de sucesso, na diferenciação eficaz relativamente à concorrência tornando a marca difícil de imitar ou na criação de imagem e identidade de marca. Adicionalmente, pode ser utilizado na divulgação de inovações e na indução de comportamentos de experimentação e compra (Schmitt, 1999; Andrés *et al.*, 2006).

De acordo com um estudo de 2004 da empresa *Jack Morton Worldwide*¹, o Marketing experiencial aumenta o retorno de outros investimentos de Marketing. O diálogo personalizado, a interactividade e o entretenimento são factores importantes no desenvolvimento de uma experiência. Segundo o mesmo estudo, as acções de Marketing experiencial tornam os consumidores mais receptivos à publicidade, aumentam as suas intenções de compra e são divulgadas pelos consumidores aos seus amigos (Lenderman, 2006).

De referir ainda que, conforme o estudo da *Jack Morton Worldwide*, as acções de Marketing experiencial estão entre as acções de comunicação preferidas dos adolescentes e dos jovens adultos, e que para 40% dos consumidores nestes escalões etários, os eventos experienciais influenciam mais a decisão de compra, do que as acções nos *mass media*. O número de consumidores alcançados é inferior às acções efectuadas nos *mass media*, no entanto o público é geralmente mais segmentado, obtendo uma experiência autêntica com a marca (Lenderman, 2006; Molaro, 2007).

De acordo com um estudo elaborado, em 2004, pela *Yankelovich Partners*², 65% dos consumidores sentem que deviam ser impostas mais leis e limites ao Marketing devido à constante exposição a publicidades, por parte dos primeiros. No mesmo estudo, 61% dos consumidores opina que a publicidade está descontrolada e 60% considera que a publicidade piorou nos últimos anos (Lenderman, 2006).

As empresas necessitam de fazer algo mais do que promover as características funcionais, atributos e qualidade do produto ou a imagem positiva da marca. O futuro do Marketing deve basear-se em experiências que proporcionem algo mais do que um anúncio publicitário, uma mensagem de Marketing ou uma solicitação transaccional. Os consumidores procuram produtos, acções de comunicação e campanhas de Marketing que deslumbrem os seus sentidos e que possam incorporar nos seus estilos de vida (Schmitt, 1999; Lenderman, 2006).

¹ Empresa dos E.U.A. de *Event Marketing* que é responsável pelo desenvolvimento e execução da cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos de Atenas, em 2004.

² Empresa de estudos do consumidor que tem sede nos E.U.A.

Os consumidores esperam que o Marketing experiencial lhes proporcione uma experiência e não seja apenas mais uma mensagem de Marketing. O Marketing experiencial utiliza vozes credíveis e experiências sensoriais, respeitando o consumidor nas táticas e estratégias aplicadas. É utilizado para criar ligações directas e significativas entre as empresas e os seus clientes (Lenderman, 2006).

A melhor forma de proporcionar o que o consumidor procura é através da experiência que se pode oferecer, na medida em que as experiências são pessoais, relevantes, memoráveis, sensoriais, emocionais e, portanto, incorporáveis no modo e estilo de vida. O tom da comunicação modificou-se, deixando de ser apenas informação para passar a proporcionar entretenimento e sensações comunicadas e centradas com apelos aos sentidos básicos (Andrés *et al.*, 2006).

Através da produção de experiências, as empresas transportam os seus consumidores para um mercado centrado na criação de memórias e povoado por evangelistas da marca que descobriram, entenderam e interiorizaram a marca nas suas vidas. Os evangelistas da marca são os consumidores que desfrutaram de interações e experiências tão positivas com a marca que a recomendam, apaixonadamente, à sua família e aos seus amigos. Uma experiência memorável de Marketing mantém o consumidor como um evangelista e não somente como um cliente fiel (Lenderman, 2006).

Actualmente observa-se uma mudança nas acções de Marketing em que se presencia uma crescente consolidação dos serviços de Marketing experiencial, suportados por modelos baseados na produção de experiências, em detrimento da utilização exclusiva de modelos mais tradicionais de Marketing com base nos atributos e benefícios funcionais dos produtos.

Com base em Schmitt (1999), na Tabela 1 seguinte contrastam-se as abordagens de Marketing tradicional e Marketing experiencial relativamente a 4 itens fundamentais: (i) Enfoque; (ii) Produtos e Concorrência; (iii) Consumidores; e (iv) Métodos e Instrumentos.

Tabela 1 - Marketing Tradicional versus Marketing Experiencial

	Marketing Tradicional	Marketing Experiencial
Enfoque	Foco nos atributos e benefícios funcionais. Os consumidores avaliam e comparam os atributos funcionais dos produtos relativamente à sua importância, seleccionando o produto que proporciona o maior nível de satisfação ou utilidade.	Foco nas experiências ao consumidor, no qual se consideram as experiências como estímulos aos sentidos, ao coração e à mente. As experiências ligam também a empresa e a marca ao estilo de vida do consumidor e dimensionam as acções individuais e a ocasião de compra num contexto social mais abrangente. Deste modo, as experiências fornecem valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais que substituem os valores funcionais.
Produtos e Concorrência	As categorias dos produtos e a concorrência directa são definidas de forma limitada. A concorrência ocorre, primariamente, numa definição restrita de categorias de produtos (<i>McDonald's</i> é concorrente directo do <i>Burger King</i> , mas não da <i>Pizza Hut</i>).	Contrastando com as abordagens mais tradicionais, em Marketing experiencial efectua-se uma análise aprofundada e multi-dimensional de situações de consumo, onde se pode proceder à inserção de diversos produtos. O consumo de determinado produto fornece experiências de sucesso, alegria, êxtase, relaxamento e divertimento. Neste sentido, proporciona-se ao consumidor a possibilidade de procurar em situações de consumo os produtos que se enquadram na experiência que este pretende, conforme sucede nas situações estudadas de <i>in-game advertising</i> ³ , conferindo a possibilidade de experienciar e conjugar a realidade virtual e sensitiva do jogo com a realidade do conjunto de possibilidades de consumo.
Consumidores	Consumidores vistos como decisores racionais. O processo de decisão inicia-se com a percepção e o reconhecimento de uma necessidade, seguido da pesquisa de informação e avaliação das alternativas de acordo com os atributos e benefícios funcionais. Posteriormente procede-se à compra da melhor alternativa e ao seu consumo respectivo. O consumidor adquirirá, novamente, o produto se obtiver satisfação que deriva da comparação entre o desempenho esperado do produto e o desempenho real.	Consumidores são seres racionais e emocionais. Para um <i>marketer</i> experiencial, os consumidores são conduzidos tanto de forma racional, como de forma emocional. Os consumidores podem empenhar-se em escolhas racionais e serem também conduzidos por emoções porque a experiência de consumo é, geralmente, direccionada para a procura por fantasias, sensações e divertimento. Os consumidores querem ser entretidos, estimulados, afectados emocionalmente e desafiados de forma criativa.
Métodos e Instrumentos	Métodos e instrumentos analíticos e quantitativos. Refere-se a métodos como os modelos de regressão, mapas de posicionamento ou análises conjuntas. Existem situações em que estas metodologias fornecem dados úteis, deste modo o problema não reside na sua qualidade, mas na sua incapacidade em cobrir todas as funções e propósitos de pesquisa de uma empresa.	Métodos e instrumentos ecléticos. Os métodos e os instrumentos de um <i>marketer</i> experiencial são diversificados e multifacetados, não estando limitados a uma ideologia metodológica. O <i>marketer</i> deve pensar de uma forma cada vez mais arrojada pois os consumidores já não são estimulados com métodos e ferramentas tradicionais. Não pode pensar unicamente de forma analítica e quantitativa, mas de uma forma imaginativa, qualitativa e intuitiva. Actualmente, o entretenimento desempenha um papel importante. Além de ser um produto de consumo pode também ser utilizado para criar lealdade às marcas e funcionar como plataforma expansão das marcas. No entanto, os <i>marketers</i> devem ter em consideração que é necessário criar experiências que combinem o entretenimento com as bases do Marketing tradicional. De outro modo existe o risco de criar uma experiência negativa que acabará por reflectir-se na própria marca (Lieberman e Esgate, 2002).

Fonte: Elaboração própria.

³ Este meio de publicidade apurada através de videojogos é objecto de análise no âmbito do segundo capítulo, sobre Publicidade em Indústrias Criativas, da presente dissertação.

O Marketing experiencial suscita relações fortes com as marcas, uma vez que as experiências são vividas durante os momentos de lazer. Através das experiências, as marcas associam-se à vivência de momentos únicos e ficam mais próximas dos consumidores, adquirindo mais valor. Perante o consumidor, o Marketing experiencial assume também o reforço do posicionamento competitivo (dado que é fácil escolher experiências que expressem o posicionamento pretendido pelas marcas), o que resulta no reforço da diferenciação das marcas (Andrés *et al.*, 2006).

A tendência para propagar o valor da marca, a percepção, a experimentação e a compra por intermédio de experiências tem contribuído bastante para a ascensão do *Event Marketing*, sobretudo ao envolver o consumidor em acções que o Marketing tradicional não tem conseguido. O *Event Marketing* pode ser definido como uma série de eventos planeados que incentivam o consumidor a interagir com o produto ou o serviço. Pode também ser visto como uma forma de promoção da marca ou como uma tática de comunicação da marca que associa a marca a uma actividade relevante (Lenderman, 2006).

Segundo um estudo anual elaborado pela empresa *George P. Johnson Company*⁴, 82% das agências de Marketing respondentes planearam utilizar o *Event Marketing* como parte do seu serviço global de Marketing em 2004, resultando num aumento de 6% por comparação com o ano anterior (Lenderman, 2006).

O *Event Marketing* é uma parte indispensável do *mix* de Marketing Experiencial, dado que os eventos possibilitam uma excelente oportunidade para interacções personalizadas e o consumidor está mais receptivo à marca quando esta está envolvida numa boa experiência. O *Event Marketing* é actualmente considerado como uma parte crucial da estratégia associada à campanha de Marketing quando se tenta estabelecer ligações emocionais e interacções pessoais entre a marca e o consumidor (Lenderman, 2006).

Segundo Russel (2007), existem cinco acções fundamentais a considerar sobre o que não fazer em Marketing experiencial. Em primeiro, não se deve ter uma perspectiva isolada de Marketing experiencial. As acções bem sucedidas em Marketing experiencial

⁴ Empresa dos E.U.A. especializada em Marketing experiencial com delegações em vários locais do mundo.

são integradas em acções de *media above-the-line* e *below-the-line*⁵, fazendo parte de uma campanha maior.

Em segundo, não se deve desenvolver uma campanha experiencial com base num anúncio televisivo. A campanha experiencial pode acrescentar vida à mensagem de um anúncio televisivo, no entanto existe o risco de imitar, simplesmente, a ideia do anúncio. Deve desenvolver-se uma ideia-base que possa ser aplicada com sucesso através de todos os canais de comunicação.

Em terceiro, uma acção de Marketing experiencial não deve ser iniciada sem ter sido delineada, previamente, uma estratégia consentânea. Na realidade, sem a definição prévia de uma estratégia pode existir a tentação de criar um evento mediático no sentido de atrair a atenção ou simplesmente associar a marca a uma celebridade, sem que se assegure a relevância da imagem que a marca pretende transmitir.

Em quarto, não se deve tentar utilizar um conjunto de métricas standardizadas para medir todas as acções experienciais. Estas métricas devem ser adequadas a cada acção experiencial. Entre as métricas mais utilizadas para medir estas acções destacam-se o número de interacções, os níveis de envolvimento, a cobertura da imprensa e os estudos de atitude relativamente à marca.

Em quinto, o consumidor não deve ser, de certo modo, insultado. Neste sentido, não se deve prometer uma experiência fantástica associada a uma marca que não corresponde, posteriormente, às expectativas criadas, uma vez que esta se irá reflectir na imagem de marca.

No âmbito do planeamento estratégico de Marketing experiencial, as cinco áreas estratégicas de experiências do consumidor que formam a base do Marketing experiencial são expressas pelos seguintes verbos de acção (Schmitt, 1999):

⁵ Estes termos respeitam aos vários tipos de *media* utilizados em acções publicitárias, sendo objecto de um maior desenvolvimento no âmbito do segundo capítulo sobre Publicidade em Indústrias Criativas, da presente dissertação.

(i) **Sentir** (apela aos sentidos com o objectivo de criar experiências sensoriais através da visão, do tacto, do paladar, do olfacto e da audição. Pode ser utilizado para diferenciar as empresas e os produtos, motivar os consumidores e adicionar valor aos produtos. Esta área estratégica requer do *marketer* um conhecimento sobre como proporcionar um impacto sensorial. O *in-game advertising* apela aos sentidos, principalmente, à visão e à audição dos utilizadores dos videojogos no sentido de transmitir a mensagem pretendida pelos anunciantes).

(ii) **Emocionar** (faz apelo aos sentimentos e emoções do consumidor, com o objectivo de criar experiências afectivas que variam entre estados de espírito positivos e fortes emoções de alegria e orgulho. Para isso, é necessário que exista uma pré-disposição do consumidor em envolver-se empaticamente com a marca, embora seja igualmente importante perceber que estímulo pode originar certas emoções. Os videojogos possibilitam o envolvimento emocional do utilizador nas suas histórias ou na experiência de jogo. O *in-game advertising* aproveita o envolvimento do jogador para comunicar a mensagem de uma forma que esteja abrangida pela experiência afectiva proporcionada pelo jogo).

(iii) **Pensar** (estimula o intelecto com o objectivo de criar experiências cognitivas ou de resolução de problemas que envolvam os consumidores de forma criativa. A experiência do pensamento conduz o consumidor a um interessante desafio intelectual, levando-o a pensar, discutir e interrogar-se através da surpresa, intriga e provocação. As campanhas de Marketing baseadas neste tipo de estímulo são comuns para novos produtos de índole tecnológica, no entanto podem também ser utilizadas no desenho de produtos e nas formas de comunicação utilizadas por outras indústrias. Vários videojogos criam experiências cognitivas apelando à criatividade do jogador. Alguns tipos de *in-game advertising*, como por exemplo, os *advergames*⁶, podem envolver o jogador na resolução de problemas ou *puzzles* relacionados com a empresa ou com os seus produtos ou serviços).

(iv) **Agir** (afecta as experiências físicas, os estilos de vida e as interacções, enriquecendo as vidas dos consumidores apelando à potenciação das suas experiências

⁶ Tipo de *in-game advertising*.

físicas através da mostra de formas alternativas de agir ou reagir perante algo. A utilização de figuras públicas modelo⁷, por exemplo, estrelas de cinema ou atletas famosos, pode motivar mais facilmente mudanças nos estilos de vida. As referidas figuras modelo podem também ser virtuais e resultantes de videojogos célebres, por exemplo, a personagem Lara Croft da série *Tomb Raider*⁸. O recurso a estas figuras modelo, através de acções de *in-game advertising*, associando-as a produtos e marcas reais pode motivar e influenciar os jogadores no sentido de consumirem determinados produtos ou serviços).

(v) **Relacionar** (congrega a relação entre as quatro acções estratégicas anteriores, associando-as de modo a superar os sentimentos individuais adicionando às experiências individuais a relação com outras pessoas e culturas. As campanhas de Marketing baseadas nesta acção estratégica apelam ao desejo individual de aperfeiçoamento e à necessidade de ser percebido positivamente pelos outros. Estas campanhas relacionam a pessoa com um sistema social mais amplo (como por exemplo uma sub-cultura ou um país), estabelecendo relações fortes com a marca e também através da criação de comunidades de consumidores da marca. O *in-game advertising* possibilita o estabelecimento de relações fortes com a marca, bem como a criação de comunidades, como por exemplo o *advergame* do exército dos E.U.A. – *America's Army* – cuja comunidade ascende a cerca de 35 mil jogadores diários).

A escolha da área estratégica a abordar na campanha experiencial resulta da análise de consumidores, concorrentes e tendências existentes. Existem algumas questões importantes que podem ser relevantes para esta análise. Quem são os consumidores? O que apreciam mais nos produtos da empresa? Que abordagens foram utilizadas pelos concorrentes e qual o seu grau de sucesso? Quais as tendências observadas na indústria? (Schmitt, 1999).

Existem também algumas questões específicas a considerar para cada área estratégica, que são pertinentes para o planeamento da estratégia de Marketing experiencial, tais como, as referidas na Tabela 2 seguinte (Schmitt, 1999).

⁷ Figuras reais (pessoas), virtuais ou animadas passíveis de serem utilizadas para apelar a acções ou reacções dos consumidores ou para motivar mudanças nos estilos de vida.

⁸ Série de videojogos que vendeu mais de 30 milhões de exemplares entre 1996 e 2006 (Jenkins, 2006).

Tabela 2 – Áreas e Questões Específicas para o Planeamento Estratégico de Marketing experiencial

Área Estratégica	Exemplos de Questões Específicas
Sentir	Optar por uma abordagem estética ou uma abordagem de entretenimento e excitação? A que sentidos deve apelar a acção experiencial? Existem os recursos e o potencial criativo para desenvolver uma abordagem consistente e que providencie variedade sensorial ao longo de um período de tempo?
Emocionar	O objectivo é induzir um estado de espírito ou uma emoção específica? Que emoção? Como induzir a emoção na experiência de consumo?
Pensar	Como estimular o pensamento criativo? O foco deve centrar-se principalmente no pensamento convergente ou divergente? É possível criar surpresa, intriga ou provocação?
Agir	Centrar a acção experiencial em estilos de vida ou interações com a marca? Que abordagem deve ser utilizada para induzir mudanças nos estilos de vida?
Relacionar	Quais são as pessoas, grupos ou culturas relevantes para o público-alvo? Como levar os consumidores a identificarem-se com os grupos? Deve promover-se comunidades associadas à marca?

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em atenção o valor da experiência, o produtor ou o prestador de serviços deve desempenhar também o papel de fornecedor de experiências, através da provocação de estímulos que resultem em experiências. Dependendo do que se faça e de como se actue, a empresa ou a marca poderá beneficiar, já que serão associadas a experiências que provocam sentimentos positivos ou negativos relativamente à marca. No entanto, isto não implica que o consumidor seja passivo, isto é, a empresa deve dar o primeiro passo para proporcionar uma experiência, através da qual deverá visualizar a reacção do consumidor (Andrés *et al.*, 2006).

Na perspectiva de Schmitt (1999), a criação de acções nas cinco áreas estratégicas do Marketing experiencial ocorre através de fornecedores de experiências. Os fornecedores de experiências são componentes de implementação táctica à disposição do *marketer* para a criação de acções experienciais e consistem em sete componentes: (i) Comunicações (publicidades, comunicações externas e internas, e campanhas de relações públicas); (ii) Identidade visual/verbal (nomes, logótipos e símbolos); (iii) Presença do produto (*design* do produto, embalagem e personagens criadas e/ou associadas à marca); (iv) *Co-branding* (*Event marketing* e patrocínios, alianças e parcerias, licenciamentos, *product placements* e outros tipos de acordos cooperativos); (v) Ambientes espaciais (edifícios, escritórios, fábricas, espaços públicos e *stands* de

vendas); (vi) *Websites e Media electrónica*; e (vii) Pessoas (vendedores, representantes da empresa, bem como qualquer pessoa que possa ser associada com a empresa ou com a marca).

Utilizando os fornecedores de experiências e as cinco áreas estratégicas pode construir-se a Grelha Experiencial (ver Figura 1). A Grelha Experiencial é a principal ferramenta de planeamento estratégico do Marketing experiencial, através da qual se pode decidir que fornecedor de experiências deve ser utilizado em cada área estratégica de modo a definir, apropriadamente, a imagem experiencial da empresa ou da marca (Schmitt, 1999).

Figura 1 – Grelha Experiencial

		Fornecedores de experiências						
Áreas estratégicas		Comunicações	Identities	Produtos	<i>Co-Branding</i>	Ambientes	<i>Websites e Media Electrónica</i>	Pessoas
	Sentir							
	Emocionar							
	Pensar	Planeamento estratégico do Marketing experiencial						
	Agir							
	Relacionar							

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999:74).

Numa fase inicial, certos fornecedores de experiências serão mais adequados a determinadas áreas estratégicas. As Identidades e os Produtos são um bom ponto de partida para experiências na área Sentir, podendo ser enriquecida, posteriormente, a experiência com outros fornecedores. Para a área Emocionar são mais apropriadas as Pessoas e as Comunicações. Os fornecedores de experiências mais importantes para a área Pensar residem nas Comunicações, nas iniciativas de *Co-branding* e nos *Websites e Media electrónica*. Na área Agir, os principais fornecedores de experiências são os Produtos, as Comunicações e os *Websites e Media electrónica*. Para a área Relacionar, são mais relevantes as Pessoas, os Ambientes e os *Websites e Media electrónica* (Schmitt, 1999).

De acordo com o mesmo autor, existem alguns aspectos no planeamento estratégico de Marketing experiencial a ter em consideração. Estes estão relacionados com o grau de intensidade da experiência (intensiva ou difusa); o grau de complexidade (complexa ou simples); a profundidade da experiência (ampla ou restrita, isto é, se a empresa deve ou não ampliar o apelo baseado em de experiências individuais, na direcção de experiências híbridas e holísticas); e o grau de articulação (conectar ou separar, que está relacionado com as inter-relações nas áreas estratégicas e nos fornecedores de experiências).

1.3. Tecnologia

Para Kotler e Armstrong (2004) têm ocorrido mudanças substanciais, ao nível tecnológico, na área do Marketing. Os avanços tecnológicos, a globalização e as mudanças económicas e sociais causaram transformações no mercado. Com estas alterações, os intervenientes devem adaptar-se às novas características do mercado.

De acordo com Cavallini (2006), na escolha de uma nova tecnologia devem tomar-se em linha de conta: (i) o padrão aberto, que consiste na possibilidade de integração com outras empresas e soluções; (ii) o tempo necessário para que o produto final esteja disponível no mercado; (iii) o suporte e a documentação da tecnologia; e (iv) a escalabilidade, que consiste na capacidade da tecnologia em acompanhar o crescimento da empresa.

Existem dois motivos para adoptar uma tecnologia quando esta está a ser introduzida no mercado. O primeiro motivo reside no facto de existir a possibilidade de a empresa ou o produto serem afectados, mesmo não tendo ligação directa com a nova tecnologia⁹. O segundo motivo prende-se com a vantagem competitiva que a nova tecnologia poderá garantir à empresa (Cavallini, 2006).

A tecnologia permite a ligação cada vez mais rápida e interligada entre o mercado e o consumidor. A qualquer hora e em qualquer momento, a partilha de experiências é uma

⁹ Por exemplo, o modo como a evolução dos discos rígidos afectou a Indústria Fonográfica.

realidade. É possível interagir com o consumidor sempre que este esteja disposto a efectuar a compra (Andrés *et al.*, 2006; Cavallini, 2006).

Os grandes avanços na área da informática, das telecomunicações, da informação, entre outras, tiveram um grande impacto na forma como as marcas transmitem valor aos seus consumidores. O impacto da tecnologia no Marketing é assim especialmente importante na criação de marcas (Kotler e Armstrong, 2004; Chiagouris, 2006).

Através da tecnologia, os profissionais na área do Marketing podem criar bases de dados detalhadas e utilizá-las para atingir consumidores com ofertas desenvolvidas de acordo com as necessidades específicas e padrões de compra. Com as novas ferramentas de comunicação e publicidade, os *marketers*, podem utilizar a tecnologia ao seu dispor e concentrar-se nos consumidores com mensagens cuidadosamente direccionadas (Kotler e Armstrong, 2004).

A tecnologia pode ser aplicada na fixação automática do preço (como por exemplo nas máquinas da *Coca-Cola*, cujo preço varia, automaticamente, conforme o tempo meteorológico e o seu impacto na procura do produto) ou no acesso à localização exacta dos produtos nas lojas. Possibilita vendas cruzadas e personalizadas, através de expositores inteligentes que publicitam promoções e descontos em produtos complementares. Facilita ainda a análise do percurso dos consumidores e o tempo que despendem em determinados locais do estabelecimento (Cavallini, 2006).

A tecnologia alterou o modo como a publicidade atinge o consumidor. Os consumidores deixam de ter um papel passivo para assumirem, deste modo, um papel activo nos anúncios comerciais, pois deixam de ser meros espectadores e passam a envolver-se na comunicação e na publicidade a todos os níveis (Brochand *et al.*, 1999).

Os avanços tecnológicos têm propiciado novas formas de publicitar, como por exemplo a colocação de anúncios interactivos em conteúdos de vídeo em ambientes *online*. Essa tecnologia desenvolvida pela empresa *EMAP Advertising*¹⁰ permite a colocação de elementos interactivos, tais como, os logótipos, os *banners* e as imagens em conteúdos

¹⁰ Agência de publicidade Inglesa.

de vídeo. Os elementos podem preceder ou serem colocados em simultâneo com vídeos *online*, como por exemplo vídeos musicais ou desportivos. A campanha de lançamento desta tecnologia incluiu um logótipo animado do videojogo *Halo 3* nos vídeos da secção de entretenimento do *website* da revista *FHM*¹¹ (Marketing Week, 2007).

A transição dos sistemas analógicos para sistemas digitais proporcionou vantagens às empresas e aos consumidores, na medida em que a tecnologia tem permitido o uso de ferramentas de Marketing que tornam mais eficiente a disponibilização de produtos e serviços no mercado¹² (Mazur, 2005; Cavallini, 2006; De Lollis, 2006).

A televisão digital também tem vantagens em relação à televisão analógica. A transmissão em formato digital permite veicular mais informação, utilizando a mesma frequência, bem como uma maior interacção do espectador através do ecrã, do controlo remoto ou de um teclado. Esta interactividade pode ser utilizada para navegar na *Internet*, jogar jogos ou interagir com anúncios publicitários que podem intensificar as acções de comunicação e Marketing com o consumidor (Cavallini, 2006).

A *Internet* é uma das várias ferramentas para comunicar com os clientes utilizando novas tecnologias. Esta fornece uma ampla variedade de motores de pesquisa para encontrar *Websites*, vendedores, serviços, pessoas, informação sobre produtos, notícias, anúncios, entre outros. Uma implicação imediata é que a actividade de pesquisa na *Internet* pode modificar, significativamente, o tipo, a quantidade e o custo da informação (Hortinha 2001.a; Shugan, 2004).

Uma das principais tarefas dos departamentos de tecnologias de informação é preservar a segurança na rede informática da empresa. Esta segurança consiste em resguardar a informação privada relativa à empresa e aos seus clientes, bem como manter operacionais os sistemas informáticos protegendo-os de vírus e outros *softwares* maliciosos (Slavens, 2007).

¹¹ Trata-se de uma revista dedicada ao público masculino com edição em 32 países.

¹² A título de exemplo, a indústria cinematográfica pode economizar até 90% nos custos de distribuição recorrendo à distribuição digital.

Os consumidores estão cada vez mais dependentes da tecnologia para os auxiliar nas decisões de compra. De acordo com um estudo do *Kelsey Group and Constat*¹³, referido por Mazur (2005), 70% dos adultos nos E.U.A. utiliza a *Internet* como fonte de informação para adquirir produtos e serviços. Existem várias ferramentas de Marketing para atingir o mercado através da tecnologia, tais como, o *e-mail Marketing*¹⁴, os *Websites* ou os motores de pesquisa. A empresa necessita de seleccionar as ferramentas *online* que permitam transmitir a mensagem correcta para o público adequado (Mazur, 2005).

A *Internet* é um bom exemplo de como a tecnologia contribuiu para a mudança do comportamento do consumidor. Através da internet, o consumidor tem a possibilidade de aceder a mais informação e deste modo pode conhecer, comparar e divulgar a sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas. O consumidor adquire mais poder, exigindo maior valor às propostas das empresas e consequentemente aos esforços de Marketing destas. A massificação da *Internet* propiciou também em certa medida o crescimento das acções de Marketing viral¹⁵ (Cavallini, 2006).

A tecnologia tem contribuído também para a mudança dos conceitos de segurança e privacidade. Ao nível da segurança, a questão cinge-se agora ao facto de se determinada informação tem valor associado, e não se esta pode ser, efectivamente, furtada. A privacidade deixou de se basear no direito de permanecer anónimo, para se transformar na capacidade de controlar a própria informação identificativa e descritiva. No entanto, a combinação destes conceitos também pode beneficiar o público. No parque temático *Legoland* na Dinamarca, a falta de privacidade pode significar um aumento da segurança. As crianças visitantes deste parque utilizam um *chip* numa pulseira que permite a sua localização. Com este sistema, o parque garante a segurança das crianças enquanto obtém informação sobre o percurso efectuado pelos visitantes e sobre o grau de popularidade das atracções (Cavallini, 2006).

¹³ Empresa dos E.U.A. que se dedica à pesquisa estratégica, à análise de dados e ao desenvolvimento de métricas competitivas.

¹⁴ Este tipo de acção de Marketing é efectuado através do *e-mail*.

¹⁵ O Marketing viral pode ser descrito como qualquer estratégia que encoraje o público a propagar uma mensagem entre si (Cavallini, 2006).

A tecnologia proporciona um maior aproveitamento de ambientes multimédia, realidade virtual e interactividade. A multimédia refere-se à tecnologia electrónica de processamento de dados que combina várias funções, tal como sucede com os sistemas de processamento e formatação de texto, e os sistemas capazes de reproduzir animações, imagens, vídeo e som (Venkatesh *et al.*, 1995).

A realidade virtual é um conjunto de tecnologias que quando combinadas providenciam um *interface*¹⁶, através do qual o utilizador pode acreditar que se encontra num mundo tridimensional gerado por computador. Os ambientes de realidade virtual possibilitam aos consumidores a participação em certas experiências de produtos tal como se fossem experiências do mundo real (Venkatesh *et al.*, 1995; Martins, 2003).

A interactividade refere-se ao papel activo de participação do indivíduo num ambiente virtual e multimédia gerado por computador. Através da interactividade, suportada pela tecnologia, a publicidade pode ser combinada com as vendas e a distribuição, permitindo por exemplo que o produto seja adquirido pelo consumidor no momento em que é publicitado (Venkatesh *et al.*, 1995).

A interactividade é também possível numa ampla variedade de contextos. Os compradores podem actualmente explorar apenas as opções desejadas e navegar num *Website* ou num terminal da mesma forma que o fariam numa loja, isto é, somente através da visita às suas áreas de interesse. É possível proceder a negociações interactivas criando assistentes de vendas virtuais e permitir aos consumidores que forneçam sugestões directas sobre um produto em desenvolvimento (Shugan, 2004).

Neste item apresenta-se ainda uma revisão sumária das principais vantagens e desvantagens associadas à utilização da tecnologia, sob as ópticas da Procura, Oferta e Mercado (ver Tabela 3).

¹⁶ Este corresponde ao conjunto de *layout, design*, comandos e outros elementos que permitem a um utilizador comunicar e utilizar determinado computador ou programa (Martins, 2003).

Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens da Utilização da Tecnologia (óptica da Procura, da Oferta e do Mercado)

Óptica	Vantagens	Desvantagens
Procura	- Desenvolvimento de métodos inovadores de contacto com clientes actuais e clientes potenciais, como por exemplo, a videoconferência (Santos, 2001).	- Resistência do público à utilização de novas tecnologias (Cavallini, 2006).
	- Melhoria da análise ao consumidor, da personalização, do <i>feedback</i> por parte do consumidor, da construção de comunidades, das acções de <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> e das acções de comunicação (Parzek, 2004).	- Reacção negativa dos consumidores relativamente à perda de privacidade originada pela utilização de certas tecnologias (Cavallini, 2006).
	- Acesso a informação mais detalhada sobre os clientes. Quanto maior for o volume de informação sobre os clientes, mais criativas as empresas poderão ser, em termos do desenvolvimento de novos produtos idealizados para satisfazer necessidades individuais (Brochand <i>et al.</i> , 1999).	
	- A comunicação dirigida aos clientes pode tornar-se mais eficaz através do conhecimento dos gostos e das preferências de determinados grupos de clientes (Brochand <i>et al.</i> , 1999).	
	- O recurso à tecnologia permite de forma mais precisa o <i>feedback</i> e a recolha de informações dos consumidores (Cavallini, 2006).	
	- Possibilita e fomenta a interactividade em anúncios publicitários (Marketing Week, 2007).	
Oferta	- Possibilidade de desenvolvimento de novas formas de prestação de serviços, sem implicar que o serviço seja de facto novo, tal como sucede, por exemplo, com o <i>home banking</i> (Santos, 2001).	- Necessidade de investimentos consideráveis na aquisição e implementação da tecnologia (Santos, 2001; Ramos, 2002; Cavallini, 2006).
	- Criação de vantagens competitivas devido a inovações no <i>software</i> de recolha e tratamento de informação (Santos, 2001).	- Determinadas ferramentas de comunicação tecnológicas, como as baseadas na <i>Internet</i> , estão sujeitas a actos de pirataria e a furto de dados confidenciais (Shugan, 2004).
	- Oportunidade de aparecimento de novas empresas para a realização de certos trabalhos em <i>outsourcing</i> , como por exemplo, as empresas especializadas em determinado tipo de recolha e análise de informação (Santos, 2001).	- Possível necessidade de redefinição das orientações estratégicas da empresa (Santos, 2001).
	- Alterações nos conceitos de espaço, tempo e massa. A empresa pode não ter a necessidade de ocupar um espaço físico grande, a comunicação é quase instantânea e alguns produtos deixam de ser físicos (Santos, 2001).	- Possível necessidade de formação dos quadros da empresa (Santos, 2001).
		- Implicação de investimentos e modificações nas infra-estruturas das empresas (Santos, 2001). - Possível disfunção entre os departamentos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e de Marketing. O departamento de I&D pode privilegiar a qualidade técnica, a economia de custos e a simplicidade na produção, entrando em conflito com o departamento de Marketing, mais preocupado em satisfazer os clientes, podendo colocar em causa a utilização de determinados métodos ou componentes (Santos, 2001; Parzek, 2004). - Necessidade de investimento para manter a segurança informática (Slavens, 2007).
Mercado	- Interligação e integração de várias plataformas de entretenimento (Cavallini, 2006).	- Possível existência de incompatibilidades ao nível de <i>software</i> , <i>hardware</i> ou infra-estruturas (Cavallini, 2006).

Mercado	- A tecnologia facilitou a venda directa ao consumidor final (sem intermediários) e fomenta as acções de <i>C2C (Consumer to Consumer)</i> (Cavallini, 2006).	- O excesso de padrões tecnológicos pode dificultar a expansão de determinada tecnologia (Cavallini, 2006).
	- Possibilidade de criação de redes com todos os parceiros do mercado, tais como, os clientes, os distribuidores e os fornecedores (Santos, 2001).	
	- Possibilidade de as empresas de pequena dimensão poderem operar em mercados em qualquer parte do mundo (Brochand <i>et al.</i> , 1999; Santos, 2001).	
	- Possibilidade de uma segmentação mais detalhada e a comunicação poder ser efectuada para segmentos cada vez mais especializados, utilizando para esse efeito a linguagem mais adequada (Brochand <i>et al.</i> , 1999).	

Fonte: Elaboração própria.

1.4. Entretenimento: Convergência Digital e Integração de Tecnologias

A indústria de entretenimento nos E.U.A. teve o seu primeiro grande impulso nos primeiros anos do século XX com o aparecimento dos filmes. No entanto, a grande explosão de entretenimento ocorreu no período posterior à Segunda Guerra Mundial devido ao aumento do tempo de lazer e do rendimento disponível e também da intensificação do ritmo de introdução de avanços tecnológicos. As indústrias criativas orientadas para o entretenimento têm crescido de forma regular e constante desde a segunda metade do último século, originando mais de 500 biliões de dólares a nível mundial em 2000 (Lieberman e Esgate, 2002).

O entretenimento como produto possui algumas características únicas que afectam a utilização e a distribuição da marca, e que se denominam por 4 Cs do entretenimento (Lieberman e Esgate, 2002): (i) o Conteúdo (o produto de entretenimento, desde a sua ideia inicial até ao produto final que será apresentado ao consumidor); (ii) o Canal (o modo de distribuição do produto, como por exemplo, os teatros, a transmissão digital, a banda larga ou as redes *wireless*); (iii) o Consumo (a forma como o consumidor utiliza o produto, como por exemplo, a televisão de alta definição, o DVD, o PDA, o telemóvel e o computador pessoal); e (iv) a Convergência (a forma como os vários tipos de media e tecnologias se integram para afectar a globalização do entretenimento, tal como sucede com a televisão, o telefone móvel e o computador pessoal).

O acontecimento com maior importância na indústria do entretenimento é a convergência digital. Esta está a alterar a forma como as pessoas lidam com o lazer, assim como a ocupar o espaço circunscrito a formas tradicionais de entretenimento (Tomaselli e Di Serio, 2007).

A convergência digital implica mais do que a comunicação entre equipamentos diferentes e a integração de várias funções num único equipamento (telemóvel com máquina fotográfica, leitor de MP3 ou MP4, GPS e televisão portátil). Implica também que exista um processo de integração entre tecnologias e diferentes conteúdos digitais num único ambiente digital, permitindo uma integração completa de *hardware*, *software* e serviços (Tomaselli e Di Serio, 2007).

A aposta em movimentos de integração de serviços apoiados pelo desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias possibilita aos produtores a obtenção de economias de escala, efeitos de aprendizagem, economias de gama e *spillovers tecnológicos*¹⁷ (Leitão, 2004, 2006, 2008).

A convergência de tecnologias digitais contribuiu para a mudança no conceito de entretenimento. O utilizador de videojogos tem a possibilidade de desfrutar diversas formas de entretenimento (*internet*, filmes, televisão, jogos e música) num único aparelho (Tomaselli e Di Serio, 2007).

A estratégia implementada por empresas, tais como, a *Sony* e a *Microsoft*, consiste em ampliar a utilização das suas consolas de jogos (*Playstation* e *Xbox*, respectivamente) através da integração de tecnologias e da convergência digital. A finalidade é transformar as consolas em centrais de entretenimento, possibilitando ao utilizador jogar videojogos, ver filmes e fotografias, ouvir música e navegar na *internet* (Tomaselli e Di Serio, 2007).

A última geração de consolas, como a *Xbox 360* da *Microsoft* e *Playstation 3* da *Sony*, é compatível com HDTV (televisão de alta definição), CD, DVD, MP3 e *Blu-ray*¹⁸ (no

¹⁷ Efeito de propagação tecnológica resultante do desenvolvimento e aplicação de determinada tecnologia.

¹⁸ Formato de disco óptico de alta densidade, utilizado principalmente em vídeos de alta definição.

caso da *Playstation 3*). Estas consolas têm condições para serem centros de entretenimento doméstico para todo o tipo de utilizadores (Tomaselli e Di Serio, 2007).

Os impactes desta convergência tecnológica fazem-se sentir tanto na indústria de entretenimento, como na indústria de equipamentos electrónicos, originando acções de promoção conjuntas, tal como sucedeu no lançamento da *Xbox 360* em que foram expostos jogos da consola em televisões de HDTV da *Samsung* (Tomaselli e Di Serio, 2007).

Segundo Tomaselli e Di Serio (2007), a estratégia na indústria de consolas pode ser caracterizada em função de quatro conceitos baseados na integração de *hardware*, *software* e serviços, nomeadamente: (i) a Comunidade (as comunidades construídas com os utilizadores, que podem criar listas de amigos, interagir e jogar com jogadores de qualquer parte do mundo); (ii) o Conteúdo (os utilizadores podem criar conteúdos para as consolas além dos jogos e conteúdos extra criados pela indústria); (iii) o Comércio (as receitas adicionais da empresa obtidas através da venda directa ou da intermediação de transacções que envolvem o conteúdo criado pela própria empresa ou pelos utilizadores); e (iv) a Comunicação (a interacção e a integração com o utilizador, bem como o suporte para os utilizadores comunicarem entre si, por voz e vídeo).

As tecnologias emergentes possibilitam novas formas de utilizar as tecnologias de entretenimento para criar experiências fantásticas de jogo e promover interacções entre os jogadores. O público opta cada vez mais por jogar videojogos com a família em vez de ter uma experiência passiva de visionamento televisivo (Lieberman e Esgate, 2002; Mandryk *et al.*, 2006).

Os produtores de videojogos que se destacam da concorrência são aqueles que dominam nos jogos a integração de componentes interactivas na *Internet*, bem como a tecnologia *wireless*. Os avanços tecnológicos na indústria de videojogos permitem aos profissionais de Marketing obterem novas formas de promoção, e enfrentarem novas oportunidades para alcançar um público propenso à interactividade (Lieberman e Esgate, 2002).

Os canais tradicionais de Marketing, como por exemplo a televisão, a imprensa escrita e os *outdoors* estão a ficar saturados, sendo que os promotores procuram, constantemente, novas formas de divulgação das mensagens. Presentemente, o consumidor é alvo de cerca de 3000 mensagens de Marketing por dia, portanto, um *marketer* de sucesso tem que desenvolver uma mensagem distintiva em relação às restantes (Lieberman e Esgate, 2002).

De forma crescente, as marcas experimentam promoções de música digital, dado o valor das promoções de Marketing baseadas em música digital e em associações a *websites* de *downloads* de música. A música digital adapta-se a promoções de Marketing e pode alcançar o público-alvo definido pelos *marketers*. As campanhas com música digital são mais apelativas aos *marketers* devido à opção de escolha que pode ser proporcionada aos consumidores (contrariamente ao que sucede, caso sejam utilizados CDs) e também devido à facilidade em colocar a campanha na *Internet* (New Media Age, 2006).

A empresa *Lucozade* oferece *downloads* de música grátis na compra de *packs* da sua bebida energética *Hydro Active*. A *Procter & Gamble*, empresa detentora da marca *Pringles*, efectuou um acordo de parceria com a *Sony BMG* para uma promoção europeia que envolve a oferta de faixas digitais de música. A marca de cervejas *Miller* permite o *download* grátis das músicas seleccionadas para os seus anúncios televisivos. A *Nokia* oferece músicas grátis de bandas de música que participam nos eventos por si organizados (New Media Age, 2006).

A indústria cinematográfica continua a ser o foco central da indústria do entretenimento, apesar de ter sido superada em receitas por outras indústrias ligadas ao entretenimento, como a indústria musical e a dos videojogos. As actividades de Marketing na indústria cinematográfica são muito importantes para o sucesso comercial do filme. A promoção de um filme, cujo custo de produção se cifrou 100 milhões de dólares, pode atingir verbas totais entre 25 milhões e 50 milhões de dólares. O objectivo dos *marketers* é fomentar no público a vontade de assistir ao filme (Lieberman e Esgate, 2002).

Na estação do Verão ocorre, habitualmente, um elevado número de lançamentos cinematográficos. Deste modo os *marketers* são desafiados a criar eventos e acções inovadoras para atrair potenciais espectadores. As abordagens experienciais mais

utilizadas têm sido os eventos de relações públicas combinadas com as actividades de rua (Molaro, 2007).

Os avanços tecnológicos no entretenimento, voos mais longos e maior concorrência levaram a que as companhias de aviação reservem cerca de 360 filmes por ano, aproximadamente, o triplo da quantia registada há 10 anos atrás (De Lollis, 2006).

Novos e sofisticados sistemas de entretenimento, que estão disponíveis, principalmente, em rotas internacionais, podem armazenar centenas de horas de filmes e permitir que o passageiro seleccione o filme que deseja ver no seu próprio lugar. As companhias de aviação estão a utilizar esta estratégia para atrair mais clientes, em particular, os passageiros de viagens de negócios, de longo curso, que estão dispostos a suportar preços mais elevados e que consideram o conforto do seu lugar e o entretenimento durante o voo como factores determinantes da sua decisão de compra (De Lollis, 2006).

Os ginásios e os clubes de *fitness* também recorrem ao entretenimento para proporcionar valor acrescentado aos seus clientes. Os clientes podem interagir com um ecrã táctil instalado no aparelho de exercícios para aceder ao seu *e-mail*, ver televisão e jogar jogos enquanto se exercitam. A integração do equipamento de entretenimento nos aparelhos de exercícios pode ser dispendioso, no entanto melhora a experiência proporcionada ao utilizador (Florez, 2006; Kufahl, 2006).

Na perspectiva de Lieberman e Esgate (2002), não é possível prever o que as futuras gerações irão considerar como entretenimento, uma vez que este último se constrói tendo por base os conceitos da sua própria experiência do mundo. No entanto, a criação de novos conceitos de entretenimento estará cada vez mais a cargo dos profissionais de Marketing, porque o entretenimento não só permite ao público fugir à rotina diária, como também comercializar produtos e serviços de alto valor acrescentado. Representa o caminho para o subconsciente, alcançando o consumidor quando este está feliz, relaxado, alerta ou excitado, associando a mensagem directamente à memória de uma experiência agradável.

1.5 Conclusão

O Marketing experiencial tem por foco as experiências do consumidor, no que este último sente, no que pensa, nas associações e nas relações que proporciona, na sua capacidade emocional e no modo como age perante toda a experiência. Este tipo de Marketing recorre a iniciativas e táticas inovadoras para atingir os consumidores de forma criativa e persuasiva.

O Marketing experiencial distingue-se do Marketing tradicional, dado que o primeiro tem um foco primordial nas experiências proporcionadas ao consumidor, na análise das situações de consumo, na noção de que os consumidores são seres racionais mas também emocionais, bem como na utilização de métodos e ferramentas ecléticas. O planeamento estratégico de Marketing experiencial assenta, principalmente, no desenho estratégico e posterior selecção táctica dos fornecedores de experiências, de modo a criar acções experienciais nas áreas estratégicas previamente identificadas como áreas de experiência desejadas pelo consumidor.

Os avanços na tecnologia têm provocado algumas mudanças na área do Marketing. A tecnologia permite aos profissionais de Marketing utilizar ferramentas que possibilitam uma melhor adequação às necessidades dos consumidores, em consonância com os seus objectivos estratégicos e operacionais. As inovações tecnológicas afectam, consideravelmente, a indústria do entretenimento. A convergência digital tem originado uma integração das várias plataformas de entretenimento permitindo que o consumidor desfrute de vários tipos de experiências num único equipamento.

As empresas e os profissionais de Marketing consideram, de forma crescente, a importância e o valor do entretenimento. Pois, para além de ser um produto de consumo, pode ser um meio para promover as marcas e comunicar as mensagens previamente determinadas, proporcionando simultaneamente experiências agradáveis ao consumidor. A publicidade através do entretenimento representa uma forma diferenciadora e inovadora de transmissão de mensagens ao consumidor final.

Cap. II – Publicidade em Indústrias Criativas

2.1. Introdução

O presente capítulo visa apresentar uma revisão sobre a problemática da publicidade, revelando a sua importância como ferramenta de Marketing na sociedade actual. Os avanços tecnológicos e a crescente fragilidade de algumas práticas publicitárias tradicionais obrigam os *marketers* e os anunciantes a repensar a melhor forma de transmitir as suas mensagens aos seus públicos-alvo.

As indústrias criativas apresentam-se como uma opção interessante, possibilitando a transmissão de mensagens publicitárias de uma forma mais apelativa para o consumidor, aproveitando os seus momentos de entretenimento para atrair e reter a sua atenção. Neste contexto é conveniente destacar o *in-game advertising* como um dos meios que os anunciantes podem utilizar para atingir o público-alvo de uma forma divertida, associando ainda a sua marca ou produto às experiências que os videojogos proporcionam.

O presente capítulo encontra-se estruturado como segue. Em primeiro, aborda-se a temática da publicidade em indústrias criativas. Em segundo, efectua-se uma revisão sobre as modalidades de publicidade. Em terceiro, efectua-se uma revisão sobre *in-game advertising*. Por último, apresentam-se as conclusões.

2.2. Conceptualização

Segundo Lampreia (1995), a publicidade pode ser definida como a comunicação paga, feita por indivíduos, empresas ou organizações, através dos diversos meios, com o objectivo de promover a venda de produtos e de serviços, ou divulgar ideias, identificando-se publicamente como autores dessa comunicação.

A publicidade pode ser utilizada com o objectivo de melhorar a informação disponível aos consumidores dos públicos-alvo, podendo contribuir para a modificação do seu comportamento. De modo a que os consumidores sejam convencidos de que certos

comportamentos são úteis ou benéficos, a publicidade recorre a diversos instrumentos de persuasão, como os argumentos racionais, as demonstrações visuais ou os testemunhos de personalidades de referência. A publicidade tem também como objectivo aumentar o consumo de determinado bem e pode ser útil para evitar picos e depressões sazonais nas vendas. Mediante a utilização de acções publicitárias, os anunciantes podem assinalar a qualidade do seu produto e conferir-lhe notoriedade através de campanhas de familiarização da marca junto dos consumidores (Leitão, 2001).

A publicidade é um elemento essencial na concepção de uma estratégia de Marketing e pode ser vista como a parte responsável pela comunicação dos benefícios ao público-alvo depois do produto, do preço e dos canais de distribuição serem planeados de forma a responderem às necessidades do consumidor. No entanto, todos os elementos do *Marketing-mix* têm a capacidade de comunicar mensagens de forma intencional ou não intencional. De nada vale uma boa campanha publicitária se a marca não corresponder às expectativas do consumidor, se o preço for desajustado ou se o produto não estiver disponível nos locais adequados (Wright, 2000).

Devido à concorrência na indústria da publicidade, os publicitários estão, constantemente, a procurar formas de tornar os seus anúncios mais eficazes para que o seu anúncio seja visto e recordado, levando também a que os anúncios de produtos concorrentes sejam ignorados ou esquecidos. Um dos factores que pode ajudar nesta tarefa é a criatividade¹⁹. No entanto, a criatividade deve estar ligada a acções de pesquisa, previsão, planeamento e controlo, de modo a minimizar os riscos e a assegurar que a campanha seja implementada ao menor custo possível (Wright, 2000).

Existem alguns pontos a ter em consideração de modo a seleccionar a melhor abordagem criativa. Esta deve ser coerente com a estratégia de Marketing, os objectivos da comunicação de Marketing e a diferenciação dos produtos ou serviços (ver Tabela 4). Deve também ser simples e ter os seus elementos encadeados de forma lógica. Convém sublinhar que a abordagem criativa não deve substituir o trabalho criativo, tendo como função a orientação desse trabalho (Brochand *et al.*, 1999).

¹⁹ A criatividade pode ser entendida como a habilidade de gerar ideias novas e originais ou de desenvolver novas perspectivas sobre ideias existentes (Wright, 2000).

Tabela 4 – Abordagens Criativas em Publicidade

Diferenciação	Abordagem Criativa	Descrição
Elevada	Genérica	Utilizada quando a marca domina o mercado ou no caso do lançamento de novos produtos, enquanto a concorrência é nula ou reduzida. Não existe necessidade de referir a superioridade da marca, visto que esta é líder de mercado e não necessita de ser evidenciada para ter um reconhecimento em conformidade.
	Imagem de Marca	Invoca superioridade com base em factores externos ao produto ou serviço. Enfatiza as emoções pressupondo uma diferenciação assente em factores psicológicos.
	<i>Unique Selling Proposition</i>	É indicada quando o produto apresenta uma vantagem competitiva assente numa característica ou benefício exclusivo do produto. Actualmente é pouco utilizada devido ao facto de os produtos do mesmo segmento serem cada vez mais semelhantes, proporcionando vantagens análogas e funcionando como produtos substitutos para o consumidor.
Reduzida	Reivindicação Preemptiva	Utilizada para produtos que oferecem benefícios semelhantes à concorrência. Consiste em prometer o benefício mais básico do produto, o benefício que todos os produtos concorrentes oferecem mas que não é evidenciado. Quando a promessa é comum devem utilizar-se anúncios extremamente criativos de modo a capturar a atenção do consumidor.
	Abordagem à Ressonância	Mais indicada quando existe pouca diferenciação entre os produtos existentes no mercado. A publicidade não evoca características do produto nem imagens de marca, apresentando situações ou emoções que estimulem e provoquem a memorização do consumidor.
	Afectiva	Indicada quando existe pouca diferenciação entre os produtos. Procura um contacto estritamente emocional com o consumidor de modo a suscitar nele uma reacção que lhe prenda a atenção e distinga o produto da concorrência.

Fonte: Elaboração própria, com base em Brochand *et al.* (1999).

Independentemente da criatividade e da qualidade da mensagem publicitária, não será possível atingir os objectivos pretendidos se o público-alvo não for alcançado. Deste modo, a escolha dos *media* em que a publicidade é lançada é tão importante quanto a concepção da mensagem. A selecção será efectuada tendo em conta diversos factores, tais como, os objectivos publicitários, o tipo de produto, o público-alvo, o orçamento ou a disponibilidade e a cobertura dos *media* (Lendrevie *et al.*, 1996; Wright, 2000).

Com o crescimento dos *mass media* surgiram os termos de publicidade *Above-the-line* e de publicidade *Below-the-line*, que entretanto já perderam muito do seu significado original²⁰ (Jefkins e Yadin, 2000; Brierley, 2004).

Os *media* utilizados em publicidade *Above-the-line* ainda dominam o mercado publicitário. Os meios de comunicação mais representativos são a imprensa escrita e a televisão, sendo esta última, provavelmente, ainda o principal *media* publicitário. Nos

²⁰ Criados pela *Procter & Gamble*, estes termos têm a sua origem na forma como os diversos tipos de *media* surgiam discriminados na folha de balanço de uma agência. As agências de publicidade recebiam uma comissão pelo valor investido em *Above-the-line* e eram remuneradas, separadamente, pelo seu trabalho efectuado em actividades *Below-the-line* (Jefkins e Yadin, 2000; Brierley, 2004).

media de *Above-the-line* estão também incluídos outros meios como a rádio e os *outdoors*. Este tipo de *media* tem interesse em demonstrar aos anunciantes que são o meio mais adequado para se publicitar, visto que as receitas provenientes da colocação de anúncios publicitários são fundamentais para a sua subsistência (Jefkins e Yadin, 2000; Wright, 2000; Brierley, 2004).

A publicidade *Below-the-line* inclui praticamente todos os outros meios utilizados para publicitar, tais como o *direct mail*, os artigos de *merchandising* (como por exemplo os posters, as faixas, os sacos ou os cartões), os patrocínios, a *internet* e outros meios que não sejam enquadráveis na publicidade *Above-the-line*. As actividades *Below-the-line* representam entre 35% a 40% do investimento total em publicidade na maioria dos países ocidentais (Brierley, 2004).

À medida que o mundo se transforma e os mercados evoluem, também as marcas necessitam de evoluir e encontrar novas formas de alcançar os consumidores onde quer que estejam. Várias décadas de publicidade tradicional *Above-the-line* e *Below-the-line* criaram inevitavelmente uma resistência natural nos consumidores. No entanto, as acções dos anunciantes estão continuamente a ser reavaliadas, principalmente pelos consumidores mais sofisticados e exigentes (Jaffe, 2005; Lehu, 2007).

Os anunciantes necessitam constantemente de assegurar uma presença positiva nas mentes dos consumidores, se possível através de *medias* desprovidos de conotações puramente comerciais que, por vezes, se podem revelar prejudiciais. Se o anunciante optar por uma mensagem puramente comercial, então irá excluir a oportunidade de formar uma ligação emocional com o consumidor. O consumidor obtém das marcas e dos produtos tanto benefícios tangíveis como satisfações intangíveis. Deste modo, torna-se indispensável ao anunciante estabelecer uma ligação emocional de modo a assegurar um carácter distintivo entre a quantidade de anúncios existente. A criação deste elo emocional não é simples, uma vez que a mensagem não deve estar baseada em elementos cognitivos que estão, habitualmente, presentes nos anúncios publicitários (Lehu, 2007).

A criação deste elo pode ser preparada pelo próprio anunciante e por vezes através de meios bastante originais. É importante dar prioridade ao desenvolvimento de um espaço

emocional que favoreça o posicionamento da marca, deixando de pensar que se comercializa, exclusivamente, produtos e serviços e adotando o princípio de comercialização de experiências, no sentido de proporcionar oportunidades para criar memórias. É necessário encontrar novas formas de alcançar os consumidores. Os anunciantes, encorajados pela fragmentação das comunicações massivas e pela intensidade da concorrência, necessitam de identificar oportunidades para diferenciar a sua comunicação. É inevitável passar a comunicar com os consumidores de modo a que estes estejam receptivos e se possível que estejam inclusive dispostos a tomar a iniciativa (Donaton, 2004; Lehu, 2007).

Uma das formas de resolver o referido problema de comunicação resulta de uma convergência entre a publicidade e as indústrias criativas, explorando alianças que integrem conteúdos de entretenimento e funções comerciais de modo a dissimular a fronteira entre os programas tradicionais de entretenimento e as mensagens publicitárias. A publicidade em indústrias criativas, através da dimensão de entretenimento da sua comunicação deve ser encarada como uma oportunidade para recriar uma ligação emocional com o consumidor e uma forma de alcançar uma audiência cada vez mais fragmentada. As alianças podem consistir, principalmente, em Conteúdos de Formato Longo²¹, na colocação de marcas e produtos em produções criativas (tais como, os filmes, as séries ou os livros), em integrações com a indústria musical ou através de publicidades em videojogos (Donaton, 2004; Lehu, 2007).

Numa perspectiva mais restrita surge o conceito de *Advertainment*, que se refere ao conteúdo de entretenimento que imita formas de *media* tradicionais, mas que é criado, unicamente, como veículo de promoção de anunciantes específicos, como por exemplo, os já mencionados conteúdos de formato longo, os *advergames* e os simulacros ambientais²². A publicidade evoluiu ao ponto de se confundir com o que pode ser considerado estritamente como entretenimento e o que pode ser visto como uma forma de persuasão comercial (Galician, 2004; Cota, 2006).

²¹ Por vezes também denominados por filmes de curta-metragem ou mini-filmes, consistem em conteúdos de entretenimento desenvolvidos para um anunciante, com fins publicitários e cuja duração é claramente superior a 30 segundos, prolongando-se até onde a imaginação alcançar ou o consumidor permitir. Um bom exemplo de Conteúdos de Formato Longo é a série de mini-filmes *The Hire* da *BMW*.

²² Consistem na criação de locais artificiais com o propósito de proporcionar experiências ao consumidor de forma a promover uma associação positiva entre este e uma marca.

O entretenimento, no qual os consumidores investem voluntariamente o seu tempo, pode ser de facto um aliado importante para os anunciantes, de modo a contrariar a crescente facilidade com que as mensagens publicitárias são evitadas ou ignoradas. As melhores acções publicitárias são as que aliam a eficácia à capacidade de entretenimento, visto que este último confere a possibilidade de atrair e reter a atenção do consumidor (Donaton, 2004).

Se os anúncios que entretenham podem atrair e reter a atenção, então valerá a pena imaginar as possibilidades resultantes de embutir mensagens comerciais em conteúdos criativos. Não só o recurso a esses conteúdos torna a publicidade mais atractiva, como em certas situações, se torna impossível de evitar, tal como sucede nos filmes (Donaton, 2004).

Em indústrias criativas, a publicidade não pode ser considerada como uma solução milagrosa, mas sim como um elemento bastante relevante de uma estratégia de Marketing, adequado para comunicar uma mensagem aos consumidores de um modo diferente relativamente aos habituais modelos de comunicação que denotam uma crescente fragilidade (Lehu, 2007).

Os custos de produção de conteúdos nas indústrias criativas têm aumentado, de forma progressiva, tornando as receitas provenientes das acções publicitárias bastante apelativas. Mesmo que não exista uma compensação monetária por parte dos anunciantes, o apoio destes últimos através do fornecimento de produtos e serviços como contrapartida da colocação das suas marcas ou dos seus produtos é extremamente relevante. Adicionalmente, existe a possibilidade de reduzir os custos suportados relativos à promoção dos conteúdos criativos através de acções de promoção conjuntas (Donaton, 2004; Lehu, 2007).

A indústria da publicidade necessita do conteúdo da indústria de entretenimento e da sua capacidade para criar experiências. O desafio não é só superar as tensões criativas e económicas inerentes à convergência entre estas duas indústrias. Assenta também na criação de mais valor para as empresas, accionistas e consumidores através de uma inovação combinada de Marketing e comunicação. Os produtores de televisão, videojogos, música e filmes, os anunciantes, os *marketers* e as agências publicitárias

necessitam de intensificar as relações entre si num esforço de proporcionar experiências únicas aos consumidores (Donaton, 2004).

Heath e Feldwick (2008) alertam para a necessidade de alterar o modelo de persuasão racional baseado em informação que ainda domina a publicidade, em especial na televisão, apesar da existência de estudos que sublinham a importância de factores como o conteúdo emocional e a criatividade. É verdade que o conteúdo informativo e o seu processamento consciente desempenham papéis importantes em certos tipos de publicidade, mas considerando uma visão de comunicação global estes serão sempre secundários ao contexto em que ocorrem. Na maioria dos casos o que se comunica é menos importante do que como se comunica.

De acordo com os mesmos autores, os *marketers* devem abandonar a noção de que a publicidade opera, principalmente, como um meio de comunicação racional. Também têm de aceitar que a imagem, o som, os símbolos, a música, os gestos, o contexto, entre outros factores, não existem apenas para ajudar a capturar a atenção ou a recordar, sendo elementos centrais na comunicação. Os *marketers* têm de compreender que a tomada de decisão pode ser baseada em emoções, sendo que uma publicidade que não contenha uma mensagem, uma proposição ou um conjunto de benefícios não é, necessariamente, deficiente e que a tentativa de racionalizar essa publicidade pode reduzir a sua eficácia.

Os departamentos criativos vão ter de abandonar a sua obsessão com a comunicação da informação de uma forma simples e funcional, valorizando uma criatividade que suscite emoções e promova relações com as marcas, o que na verdade corresponde ao que o melhor trabalho criativo sempre proporcionou (Heath e Feldwick, 2008).

2.3. Modalidades

A publicidade pode ser classificada de várias formas, em função do tipo de indústria, do tipo de empresa, do tipo de produtos ou de serviços, da natureza dos meios utilizados, dos objectivos da mensagem, do público-alvo, entre outros. Em seguida efectua-se uma revisão sobre as principais modalidades de publicidade (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Principais Modalidades de Publicidade

Critérios de Agrupamento	Modalidades	Descrição e Meios Utilizados	Objectivos	Destinatários
Áreas de actuação dos produtores	Publicidade de Consumo	Trata-se de um esforço de comunicação direccionado para a transacção de bens de consumo, bens duráveis e serviços ao consumidor, sendo a modalidade de publicidade mais comum e também a mais utilizada. Os principais meios utilizados são revestidos de um grau de apelo mais amplo, tais como a imprensa, a rádio, a televisão ou os <i>outdoors</i> . Geralmente são suportados por outros meios, tais como, as promoções de vendas ou os patrocínios em espectáculos (Jefkins e Yadin, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> - Obter efeitos a longo prazo, mantendo os consumidores conscientes da existência da marca ou reforçando o seu interesse e fidelidade; - Persuadir, no curto prazo, os consumidores a adquirir os produtos. 	Dirigida, especialmente, ao consumidor final.
	Publicidade <i>Business-to-Business</i>	Contrastando com o tom mais emotivo da Publicidade de Consumo, a Publicidade <i>Business-to-Business</i> é mais detalhada e informativa sendo geralmente desenvolvida por agências publicitárias especializadas em clientes técnicos ou industriais. Os produtos publicitados são desconhecidos da generalidade dos consumidores e normalmente não são adquiridos pelo consumidor final. Esta modalidade recorre a meios que o consumidor final raramente acede, tais como, os jornais especializados, a literatura técnica, os catálogos, as feiras, as exposições, o <i>direct mail</i> , as demonstrações técnicas e os seminários (Jefkins e Yadin, 2000).	- Promover bens e serviços que não são dirigidos ao consumidor final, como por exemplo as matérias-primas, as componentes, os acessórios ou a maquinaria.	Dirigida a profissionais do sector do produto publicitado.
	Publicidade Comercial	Integra, geralmente, a campanha global de publicidade de um produto, pelo que será desenvolvida pela mesma agência publicitária responsável pela Publicidade de Consumo. No entanto, enquanto que a Publicidade de Consumo tenta persuadir o consumidor, enfatizando os benefícios resultantes da compra do produto, a Publicidade Comercial tenta persuadir os retalhistas, centrando a sua acção na promoção dos benefícios resultantes da venda do produto. De entre os meios mais utilizados destaca-se o <i>direct mail</i> , que é utilizado, especialmente, quando existe a necessidade de fornecer informação detalhada sobre campanhas de Publicidade de Consumo. Outro meio bastante utilizado são as feiras ou exposições comerciais que sendo frequentadas, principalmente, pelos distribuidores podem também ser abertas ao público em geral. Em termos ocasionais também se utilizam os <i>mass media</i> , como por exemplo, a televisão, para informar os retalhistas sobre novas linhas dos produtos ou para fornecer outras informações relevantes. (Jefkins e Yadin, 2000).	- Fornecer informações aos mercadores e aos comerciantes acerca dos bens disponíveis para revenda, seja sobre novas linhas de produtos ou sobre determinadas acções destinadas a incrementar as vendas desses bens, através de reduções de preços, desenho de novos pacotes e realização de campanhas de publicidade de consumo ou acções de promoção de vendas.	Dirigida aos distribuidores, grossistas, retalhistas e importadores/exportadores.
	Publicidade de Retalho	Situa-se entre a Publicidade Comercial e a Publicidade de Consumo. Esta modalidade de publicidade apresenta como melhores exemplos as publicidades de lojas ou de supermercados, no entanto pode ser utilizada por qualquer estabelecimento, tal como as bombas de gasolina, os restaurantes ou as agências de seguros. Uma característica importante da Publicidade de Retalho assenta na utilização de acções de Publicidade Cooperativa (abordada no critério de agrupamento de respostas às necessidades,). São, geralmente, utilizados meios locais para anunciar, excepto nas acções	<ul style="list-style-type: none"> - Promover os estabelecimentos; - Atrair clientes; - Vender bens exclusivos do estabelecimento; - Reduzir o nível de <i>stocks</i> de bens do estabelecimento, designadamente, através da promoção de bens sazonais ou de ofertas especiais. 	Dirigida ao consumidor final.

Áreas de actuação dos produtores		publicitárias realizadas por grandes estabelecimentos localizados nas principais cidades e das cadeias de lojas que devido à sua ampla cobertura geográfica anunciam em meios nacionais. Os principais meios utilizados são os jornais locais (semanários ou diários), os transportes públicos, os recintos desportivos, o <i>direct mail</i> para clientes regulares e possíveis clientes, as televisões e as rádios locais, os anúncios no próprio estabelecimento (nas montras e no interior do estabelecimento) e os catálogos (Jefkins e Yadin, 2000).		
	Publicidade Financeira	Refere-se a publicidades de produtos e acções relacionadas com áreas financeiras. No âmbito das principais formas de Publicidade Financeira, destacam-se os anúncios de bancos sobre os seus serviços, os anúncios de companhias de seguros, os anúncios de possibilidade de investimentos em empresas (como por exemplo, a aquisição de acções), as campanhas de empresas de cartões de crédito (como a <i>Mastercard</i> ou a <i>American Express</i>) ou os anúncios de empresas relativamente aos seus dividendos, investimentos e relatórios anuais. O tipo de público que se pretende alcançar condiciona a selecção dos meios utilizados pela Publicidade Financeira, desde a imprensa genérica à mais especializada, a televisão, a rádio ou o <i>direct mail</i> . Na imprensa, a Publicidade Financeira tende a ocupar grandes espaços, contendo a informação detalhada necessária para explicar, convenientemente, o serviço anunciado e para induzir confiança ao público. O anúncio enfatiza, geralmente, os benefícios que são habitualmente representados por taxas de juros ou pelo retorno dos investimentos. As principais palavras utilizadas nestes anúncios são: Lucro, Benefícios, Segurança, Confiança, Credibilidade e Reputação (Jefkins e Yadin, 2000).	- Divulgar produtos, documentos e acções relacionados com áreas financeiras.	Dirigida a todo o público, em geral, podendo ser dirigida a clientes e accionistas, em particular, em certos casos, como os relatórios de empresas e relatórios financeiros.
	Publicidade de Recrutamento	Consiste em anúncios de recrutamento de <i>staff</i> , através de anúncios desenvolvidos por agências de emprego ou de recrutamento a pedido dos empregadores e nos anúncios colocados pelos próprios empregadores. A vantagem de recorrer a uma agência de recrutamento reside no facto de as candidaturas poderem ser solicitadas discretamente e de estas serem filtradas de modo a fornecer somente as melhores aos empregadores. Exceptuando as publicidades ocasionais efectuadas na rádio e na televisão, os principais meios utilizados são a <i>internet</i> , a imprensa escrita e os jornais técnicos ou especializados (Jefkins e Yadin, 2000).	- Atrair o maior número de candidaturas válidas ao menor custo possível. Os anúncios devem não só atrair as melhores candidaturas como também promover o emprego anunciado.	Dirigida a todo o público, em geral, e às pessoas que procuram emprego, em particular.
Respostas às necessidades (Wright, 2000)	Publicidade Genérica	Refere-se a acções publicitárias utilizadas por um conjunto de organizações ou empresas, através das suas associações comerciais, para promover a indústria a que pertencem. Este tipo de publicidade é justificado pelo facto de existir concorrência entre as indústrias, tal como existe entre as empresas. Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Promover uma determinada indústria, em detrimento da promoção individual das empresas pertencentes ou das suas marcas e produtos.	Dirigida a todo o público.
	Publicidade Cooperativa	Consiste em acções publicitárias conjuntas entre os fabricantes e os retalhistas. Esta publicidade pode também envolver fabricantes de produtos complementares, como por exemplo, os anúncios publicitários conjuntos do fabricante de detergentes <i>Persil</i>	- Alcançar sinergias de mercado para os anunciantes.	Dirigida ao consumidor final.

Respostas às necessidades (Wright, 2000)		e do fabricante de máquinas de lavar roupa <i>Whirlpool</i> (Wright, 2000) Existem vários tipos de publicidade cooperativa, tais como, a utilização de logótipos cedidos pelos fornecedores permitindo a identificação retalhistas como representantes oficiais desses fornecedores ou a divisão de custos entre o retalhista e o fornecedor referente a um anúncio ou uma campanha publicitária (Jefkins e Yadin, 2000).		
	Publicidade de Resposta Directa	Consiste num esforço de comunicação do anunciante que possibilita uma resposta directa do público-alvo. Os anúncios utilizados são mais usuais na imprensa escrita, dispondo de um espaço para o consumidor preencher e enviar para a empresa de modo a solicitar mais informações ou a adquirir o produto. Devido aos avanços tecnológicos, a utilização deste tipo de anúncios tem aumentado noutros meios, tais como, a televisão ou a <i>internet</i> .	- Permitir o <i>feedback</i> directo e imediato, por parte do consumidor.	Dirigida ao consumidor final.
	Publicidade Comparativa	Refere-se a acções publicitárias que assentam na comparação do produto ou marca do anunciante, com os seus concorrentes. Esta publicidade, encarada como reprovável e contraproducente por algumas pessoas, tem dissipado as opiniões negativas de forma gradual sendo a sua utilização cada vez mais frequente. As comparações efectuadas têm de ser verdadeiras e sustentadas de modo a evitar queixas dos concorrentes às autoridades competentes. Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Realçar a superioridade do produto ou marca do anunciante relativamente a um concorrente.	Dirigida, principalmente, ao consumidor final.
Adequação aos objectivos (Kotler e Keller, 2006)	Publicidade Informativa	Refere-se a acções de comunicação de carácter informativo, sendo utilizada sobretudo no caso de novos produtos. Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Criar no público a consciencialização e o conhecimento da marca ou do produto.	Dirigida a todo o público.
	Publicidade Persuasiva	Esta modalidade de publicidade centra-se em acções de comunicação de carácter persuasivo, sendo utilizada para alcançar a diferenciação e a afirmação da marca, o que sucede, geralmente, em fases concorrenciais, recorrendo por vezes à publicidade comparativa (Leitão, 2001; Kotler e Keller, 2006). Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Criar simpatia, preferência ou convicção sobre o produto ou marca anunciada; - Induzir à aquisição de um produto ou serviço.	Dirigida ao potencial consumidor do produto ou marca.
	Publicidade de Lembrança	As acções de comunicação desenvolvidas no âmbito desta modalidade de publicidade são desenvolvidas para manter no consumidor, posteriormente à aquisição, o desejo do produto ou marca anunciada. Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Estimular a repetição da compra.	Dirigida ao consumidor efectivo do produto ou marca.
	Publicidade de Reforço	Trata-se de um esforço de comunicação que pretende estabelecer ou consolidar no comprador um sentimento de satisfação relativamente ao produto adquirido. Todo o tipo de meios são passíveis de ser utilizados.	- Convencer os compradores actuais de que a sua escolha foi a mais correcta.	Dirigida ao consumidor efectivo do produto ou marca.
Consonância com as teorias de comportamento do consumidor	Publicidade Informativa	As acções publicitárias desenvolvidas no âmbito de estas modalidades estão relacionadas com Teorias económicas , que consideram o consumidor como um ser racional. (Estas modalidades já foram objecto de análise no critério de agrupamento de adequação aos objectivos)		
	Publicidade Persuasiva			

(Brochand <i>et al.</i> , 1999)	Publicidade Mecânica	Refere-se a um esforço de comunicação baseado nas Teorias comportamentais , que consideram o consumidor como um ser condicionado, respondendo automaticamente a estímulos diversos. Esta publicidade assenta no princípio da repetição, que se refere à repetição de um elemento ou aspecto da composição, como por exemplo, um estilo, uma imagem, uma palavra ou um som. Todo o tipo de meios que permitam estimular o consumidor podem ser utilizados.	- Estimular o consumidor para o levar a agir.	Dirigida ao consumidor final.
	Publicidade Sugestiva	Esta publicidade está relacionada com as teorias psicológicas que consideram que o consumidor é movido por forças inconscientes (ego, afecto e motivações) que explicam o seu comportamento. Todo o tipo de meios podem ser utilizados.	- Agitar os sentimentos e as emoções do consumidor, em vez de se focar no seu lado racional.	Dirigida ao consumidor final.
	Publicidade Integradora	Trata-se de acções de comunicação baseados nas teorias sociais , que consideram que cada indivíduo pertence a um grupo social que impõe as suas normas exprimidas por conceitos, tais como, o estatuto social ou o estilo de vida. Todo o tipo de meios podem ser utilizados.	- Associar à marca e ao produto os conceitos inerentes ao grupo social pretendido.	Dirigida ao consumidor final.
Disponibilização e fruição de experiências	Publicidade Interactiva	Qualquer tipo de anúncio que permite ao utilizador dar uma resposta directa e exercer controlo sobre o conteúdo. Os <i>marketers</i> podem utilizar o <i>feedback</i> obtido dos consumidores para aperfeiçoar a mensagem publicitária e a selecção do público-alvo, e ajustar estrategicamente o apoio ao consumidor, as linhas de produtos e os serviços disponíveis. A Publicidade Interactiva pode também aumentar a eficiência, a qualidade e a confiança na publicidade (Pavlou e Stewart, 2000; Hortinha, 2001.b). A <i>internet</i> é, provavelmente, o principal meio de publicidade interactiva, no entanto o <i>Interactive Advertising Bureau</i> destaca como sendo plataformas interactivas emergentes: os videojogos; o vídeo digital; e o mercado <i>mobile</i> . De referir ainda a crescente utilização de painéis publicitários digitais interactivos.	- Aumentar a eficiência e a qualidade das decisões dos consumidores; - Aumentar o envolvimento dos consumidores e a sua satisfação; - Promover a confiança através de uma troca recíproca de informação e assistência técnica; - Reduzir a assimetria de informação.	Dirigida ao potencial consumidor do produto.
	Publicidade Experimentável	Permite ao potencial consumidor experimentar e avaliar um produto previamente à sua aquisição, facilitando introdução de modificações no produto por iniciativa do próprio consumidor (Leitão, 2001; Maças <i>et al.</i> , 2003). Nesta modalidade de publicidade pode ser utilizado qualquer meio que possibilite a experimentação do produto, quer num ambiente real, quer num ambiente virtual.	- Aumentar a possibilidade de aquisição do produto pelo consumidor.	Dirigida ao potencial consumidor do produto.

Fonte: Elaboração própria.

2.4. *In-Game Advertising*

A inclusão de um item sobre *in-game advertising* na presente dissertação justifica-se pelo facto de este se enquadrar na temática de Marketing experiencial²³ e de ser um exemplo de publicidade em indústrias criativas, designadamente, através de jogos. O *in-game advertising* é também relevante para esta dissertação visto que está abrangido pelas actividades da *YDreams*, empresa que é objecto de estudo no terceiro capítulo, nomeadamente ao nível dos *advergames*.

Segundo a *Double Fusion*²⁴, o *in-game advertising* é definido como um novo meio de publicidade que permite aos *marketers* colocar anúncios ou mensagens publicitárias, numa multiplicidade de formatos gráficos dentro de jogos jogados por centenas de milhões de utilizadores no mundo inteiro.

Até há pouco tempo, o *in-game advertising* não era considerada uma opção válida, quer para os profissionais de Marketing, quer para a grande maioria das marcas pois os videojogos eram considerados como uma actividade reservada para os adolescentes do sexo masculino, com pouco poder de compra e conseqüentemente pouco atraentes. No entanto, a composição da massa de clientes dos videojogos não é tão uniforme como se considerou outrora sendo necessária bastante prudência neste tipo de abordagem (Vedrashko, 2006).

Apesar de os videojogos já existirem há umas décadas, com especial destaque para a década de 1980, foi provavelmente em 1978 pelas mãos do *designer* de jogos, Scott Adams, que o *in-game advertising* começou a ganhar forma. Tudo aconteceu quando Scott Adams codificou um anúncio no jogo *Adventureland*, promovendo o lançamento do seu próximo jogo, intitulado *Pirate Adventure* (Thomas, 2007).

Porém, a partir de 2000 com a disseminação dos videojogos entre a população e o crescente nível de sofisticação dos mesmos, os novos desenvolvimentos tecnológicos provocaram um crescimento da publicidade dentro dos jogos (Clough, 2006).

²³ A relação do *in-game advertising* com o Marketing experiencial está exposta no estudo das cinco áreas estratégicas desta vertente de Marketing, desenvolvido no âmbito do primeiro capítulo da presente dissertação.

²⁴ Empresa dos E.U.A. especializada em marketing e *in-game advertising*.

Os videojogos evoluíram para uma alternativa viável a todas as formas de entretenimento. A evolução da tecnologia permitiu desenvolver experiências cinematográficas com gráficos 3D deslumbrantes e *som surround* (Jaffe, 2005).

Contudo, a tecnologia não é o único factor contributivo, dado que a ascensão dos videojogos é de igual modo creditada ao consumidor. A procura por um visionamento activo ou uma experiência participativa estimulou, rapidamente, a oferta. Por exemplo, num jogo da Guerra das Estrelas, os consumidores podem jogar com qualquer das facções em qualquer batalha que tenha acontecido na saga, com o devido *design*, a envolvência e as nuances dos cenários das batalhas (Jaffe, 2005).

É curioso que outrora os criadores de videojogos para poderem incluir qualquer marca real nos seus jogos tinham de pagar ao proprietário da marca. Devido ao rápido crescimento da indústria, o fluxo alterou-se, radicalmente, e a colocação das marcas dentro dos jogos tornou-se muito apetecível pelas próprias marcas (Jaffe, 2005; Juhl, 2006).

Nos últimos anos, observou-se um crescimento exponencial da indústria de videojogos, principalmente ao ter-se em linha de conta que desde 1996 as receitas relacionadas com videojogos excederam as receitas obtidas nas salas de cinema²⁵ (Pereira, 2005; Dawson, 2006).

O crescimento da indústria de videojogos tem feito com que os anunciantes estejam cientes do seu potencial como veículo publicitário, o que tem possibilitado um aumento da publicidade *in-game* (Kelly, 2003 citado por Yang *et al.*, 2006).

Uma forte razão para que tenham surgido publicidades dentro de videojogos recai nos custos de desenvolvimento de um novo jogo. Por um lado os videojogos são cada vez mais sofisticados e os custos de produção estão constantemente a aumentar, e por outro

²⁵ A título de exemplo, o videojogo *Halo 3*, lançado em 2007, rendeu cerca de 170 milhões de dólares no seu primeiro dia de venda ao público, superando uma das maiores produções cinematográficas do ano, *Homem-Aranha 3* que alcançou 151 milhões de dólares em receitas de bilheteira no fim-de-semana da estreia (ESA – *Press Release* 24/01/08).

lado existe um número reduzido de jogos que são efectivamente lucrativos (Clough 2006; Lehu, 2007).

A crescente popularidade dos videojogos fez com que despertasse o interesse de diversos públicos e que rivalizasse, directamente, com outras fontes de publicidade, como por exemplo, a televisão. A influência e o impacte ao nível do comportamento dos utilizadores dos videojogos foi usado inclusive pelos anunciantes em *spots* televisivos. A *Volvo* ficou de tal forma impressionada com o desempenho da versão virtual do seu modelo *S40* no jogo *Rallisport Challenge 2* que utilizou excertos do jogo no desenvolvimento de um anúncio televisivo (Jaffe, 2005; Clough, 2006).

De acordo com Lewis (2006), os estudos de Chaney *et al.* (2004) e da *Activision* (2005) confirmaram que o segmento etário dos 18-34 anos, que anteriormente visualizava televisão, denota actualmente uma preferência por jogar videojogos durante o seu período de lazer.

Não obstante existir um elevado número de jogadores, a nível mundial, é possível segmentar o mercado e apontar em particular para um perfil bastante preciso de jogador de acordo com o jogo em que é colocado o produto ou a marca. As acções de Marketing podem beneficiar de uma localização e segmentação geográfica precisa no caso dos jogos *online*. Em 2006, ao colocar o seu logótipo no jogo *online Counter-Strike*, a *Subway*²⁶ especificou que somente os jogadores localizados nas cidades de São Francisco, Sacramento e Las Vegas seriam expostos a essa colocação, uma vez que somente objectivava promover os seus produtos apenas nas áreas referidas (Lehu, 2007).

Para além das potencialidades resultantes dos ambientes *online*, os jogos permitem aos *marketers* “jogar” com a imagem, o som, o movimento e a interactividade de modo a capturar o jogador, aproveitando os seus momentos de lazer e entretenimento (Jaffe, 2005).

²⁶ Rede de restaurantes especializados na comercialização de sandes e saladas.

Em especial nos momentos de entretenimento a concentração do jogador está, em geral, totalmente preenchida, uma vez que a maioria dos jogos exige a utilização conjunta de diversos sentidos. De facto, os videojogos definem-se como um meio sem comparação possível, baseado na imersão sensorial que provocam, na interactividade que atingem e nos altos níveis de envolvimento a que obrigam durante o jogo (Nelson *et al.*, 2004; Vedrashko, 2006).

Segundo Nicovich (2005), os elevados níveis de envolvimento durante o jogo, em relação à interactividade ocorrida entre a marca/produto e o jogador, conduzirão ao alcance de melhores resultados de consciência e reconhecimento da marca.

A questão já não se prende com colocar, ou não, marcas em videojogos, mas decidir como colocá-las de uma forma relevante quer para o anunciante, quer para o próprio jogo. Uma colocação bem efectuada pode reforçar o posicionamento da marca, bem como aumentar a sua notoriedade, melhorar a atitude do consumidor perante a marca e a sua intenção de compra. Colocações demasiado óbvias e sobretudo mal integradas rapidamente prejudicarão as hipóteses de sucesso de um jogo (Jaffe, 2005; Lehu, 2007).

Um dos limites de colocações está relacionado com a natureza do jogo, na medida em que as colocações em jogos que decorram em ambientes imaginários ou históricos seriam incoerentes e danificariam a experiência de jogo. Por contraste, nos jogos em que a história é passada em ambientes que na realidade teriam marcas, rapidamente perderiam uma parte significativa do seu apelo se fossem livres de colocações (Lehu, 2007).

O interesse no *in-game advertising* tem vindo a ser de tal forma intensificado que, as grandes empresas, tais como, a *Google* e a *Microsoft*, decidiram assegurar ligações a empresas especializadas na área. A *Google* decidiu adquirir a *Adscape Media*, enquanto que a *Microsoft* resolveu adquirir a *Massive Incorporated*²⁷ (Antony, 2006; Adscape Media, 2007).

²⁷ De notar que a segunda aquisição se cifrou em 300 milhões de dólares.

De referir ainda que os jogos também têm sido utilizados para educar os jogadores e atrair a atenção para determinados assuntos públicos e causas sociais. Estes jogos são desenvolvidos propositadamente para estes fins e não como puro entretenimento, como por exemplo, o jogo *Darfur is Dying* que alerta para a crise na região de Darfur no Sudão, demonstrando as dificuldades a que os refugiados de Darfur estão sujeitos (Bogost, 2008).

O jogo baseado nas experiências de voluntários humanitários colocados na região de Darfur, foi desenvolvido por alunos da Universidade da Califórnia no âmbito de um concurso da *MTV* em parceria com a *Reebok Human Rights Foundation*²⁸ e o *International Crisis Group*²⁹. *Darfur is Dying* é um jogo *online* com características virais, possibilitando que este seja propagado pelos próprios utilizadores e permitindo aos jogadores a obtenção de informações sobre o genocídio de mais de 400 mil pessoas em Darfur, bem como sobre as formas como estes se podem envolver para ajudar.

2.4.1. Tipologia

Em *in-game advertising* não existe uma única solução satisfatória para todas as acções de Marketing. Deste modo, torna-se adequado apresentar os tipos de publicidade e de jogos que melhor se adaptam à comunicação da mensagem pretendida. A identificação das referidas tipologias e o *mix* com a criatividade do anunciante e do produtor do jogo podem deste modo proporcionar sérias vantagens para os agentes envolvidos nestas acções de Marketing. A variedade de formatos e estilos de publicidade disponíveis nos videojogos possibilita ao anunciante a escolha entre o que melhor se adapte ao seu produto e aos seus objectivos (Zislis e Salomakhin, 2007).

Em seguida apresentam-se cada um dos tipos de *in-game advertising* seguindo a tipologia de Shields (2005), e que abrange: (i) *advergames*; (ii) *static in-game advertising*; (iii) *dynamic in-game advertising*; e (iv) *product placement*.

²⁸ Fundação de Defesa dos Direitos Humanos pertencente à *Reebok*.

²⁹ Organização internacional não governamental dedicada à prevenção e resolução de conflitos armados.

No que diz respeito aos *advergames*, este tipo de jogos é, especificamente, desenvolvido para uma empresa, sendo que o enredo está relacionado com a empresa ou com os seus produtos (Larson, 2006.a).

Estes jogos são a mais recente recriação de experiência de jogo em Marketing. Em vez da colocação de marcas ou produtos dentro dos jogos, os *advergames* fazem da marca ou do produto o protagonista central do próprio jogo, o qual é desenvolvido para proporcionar uma experiência da marca (Lenderman, 2006).

De acordo com Larson (2006.b), os *advergames* são geralmente jogos simples e casuais, como por exemplo, o *advergame* da *Puma* (ver Figura 6 em anexo). No entanto existem também alguns *advergames* mais complexos, como o *America's Army* (ver Figura 7 em anexo), *advergame online* do exército dos E.U.A. que, em 2005, foi considerado o *advergame* do ano nos *Digital Entertainment & Media Excellence Awards*.

No caso referente ao *America's Army*, o jogador envolve-se na melhor experiência que um *advergame* pode proporcionar. Os gráficos e a velocidade são muito bons, o realismo dos circuitos de treino básico militar e o combate simulado são de grande qualidade atingindo altos níveis de autenticidade na experiência proporcionada (Lenderman, 2006).

De acordo com Lenderman (2006), os *advergames* são possuidores de algumas características que os tornam receptivos pelo público. Não são intrusivos como os *pop-ups*³⁰ ou formas de *spam*³¹, são muito mais atractivos que um simples *banner*³² e talvez até que um anúncio televisivo. Isto deve-se em grande parte à sua natureza voluntária, afinal quem usa um *advergame* fá-lo por sua própria iniciativa. Com o avanço da tecnologia, das velocidades de ligação à *Internet*, da qualidade gráfica e do aumento do nível de interactividade, os *advergames* podem tornar-se uma forma ideal de Marketing experiencial.

³⁰ Janelas de publicidade que surgem sobre a página que se pretende consultar.

³¹ Publicidade recebida por *e-mail*, mas que não é solicitada.

³² Elemento gráfico rectangular publicitário, geralmente situado no topo de *websites*.

Os *advergames*, para além do aumento da consciencialização da empresa ou produto junto do público consumidor, permitem explicar ao público-alvo algumas informações técnicas e complicadas, sem que estas pareçam fora do contexto ou forçadas. Os *marketers* podem também utilizar este tipo de publicidade como uma ferramenta de pesquisa para monitorizar a reacção do público face a um determinado produto ou serviço (Lenderman, 2006).

No que concerne ao *static in-game advertising* (ver Figura 8 em anexo), o *Yankee Group*³³ referido por Shields (2005) e Jamieson (2006), sustenta que este tipo de publicidade engloba anúncios que são programados e inseridos quando o jogo é desenvolvido, assumindo um carácter permanente.

Não interessa o local e o *timing* de comercialização do jogo, dado que a publicidade será igual e requer um compromisso do anunciante com bastante antecedência (Murphy, 2006; Thomas, 2007).

Os *static in-game ads* podem ser simples, animados e terem uma componente de áudio e vídeo. Este tipo de anúncios não é flexível, uma vez que está sujeito ao ciclo de desenvolvimento do jogo, não podendo ser, posteriormente, alterado, sendo que a sua utilização está delimitada quer pelo tempo de vida do videojogo, quer pelo tempo de vida do produto a ser promovido. Deste modo, torna-se mais sensata a sua utilização, quando estes dois tempos de vida são razoavelmente longos (Zislis e Salomakhin, 2007).

Os *static in-game ads* proporcionam ao produtor do videojogo uma única e imediata injeção de capital. Se o jogo tiver sucesso comercial, então o anunciante irá obter mais visualizações por parte dos consumidores, do que as inicialmente previstas. No entanto, se as vendas se situarem abaixo do nível esperado, isto significa que a publicidade não resultou no número de visualizações previstas, sendo o seu custo superior ao retorno assegurado (Thomas, 2007).

³³ Empresa de consultoria e pesquisa tecnológica, com sede em Boston (E.U.A.) e delegações no Reino Unido, Holanda, Israel, Brasil, Colômbia, Índia, Nova Zelândia, Coreia do Sul e Japão.

Dynamic in-game advertising (ver Figura 9 em anexo) refere-se a um tipo de publicidade inserida nos jogos em tempo real, através de uma ligação *online* e que permite uma rotatividade do anunciante no mesmo espaço publicitário (Larson, 2006.a). De acordo com o *Yankee Group*, citado por Jamieson (2006), os vários anúncios a incluir estão situados num servidor e serão carregados para o jogo sempre que este procedimento seja solicitado.

Os anúncios em *dynamic in-game advertising* permitem uma segmentação demográfica e geográfica. A publicidade a colocar pode também ser definida em função da hora do dia e da frequência pretendida (Fry, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).

Segundo o *Website da IGA Worldwide*³⁴, este tipo de publicidade *in-game* permite um alinhamento e integração com ferramentas estratégicas e táticas de Marketing do mundo real, o controlo do *timing*, da diversificação e da manuseabilidade, bem como uma fácil transição dos formatos existentes fora do mundo virtual (*spots* televisivos, *posters*, *billboards*, rádio e imprensa escrita) para a experiência de jogo. Pode ainda referir-se que faculta também a possibilidade de ajustar as campanhas *in-game* de modo a reflectir mudanças estratégicas na marca e nas campanhas publicitárias.

Este tipo de *in-game advertising* é pago pelos anunciantes por número de visualizações. Deste modo o anunciante garante sempre o número de visualizações pelos quais pagou, tornando muito difícil que tenha mais ou menos visualizações do que as que pagou ao produtor. Sendo assim, são necessárias compensações regulares ao produtor para manter a publicidade no videojogo (Thomas, 2007).

O *dynamic in-game advertising* visa aproveitar as potencialidades criadas pelo crescente número de jogadores *online* que, segundo a empresa de Marketing *DFC Intelligence*³⁵ citada por Jamieson (2006), atingiu uma cifra de cerca de 77 milhões (consolas e computadores pessoais) na América do Norte, sendo esperado que, em 2011, se venha a atingir a extraordinária cifra de 117 milhões.

³⁴ Empresa dos E.U.A. de *in-game advertising*.

³⁵ Empresa dos E.U.A. de consultoria e investigação em Marketing, especializada em entretenimento interactivo.

Por último, o *in-game product placement*³⁶ consiste na integração dos produtos dentro do ambiente de jogo. Este tipo de publicidade *in-game* inicialmente necessitava de ser programado quando o jogo era desenvolvido, tal como os anúncios de *static in-game advertising*, no entanto, em certos casos, a sua colocação no jogo pode ser efectuada *online* tal como os anúncios de *dynamic in-game advertising* (Shields, 2005; Burns, 2006).

De acordo com Juhl (2006), o *in-game product placement* (ver Figura 10 em anexo) pode distinguir-se da restante publicidade utilizada nas categorias de *static* e *dynamic* porque é um produto específico de uma marca que é colocado, tal como sucedeu com um modelo específico de telemóvel: o *Nokia 8800*; e não somente com a marca *Nokia*.

Dentro da categoria de *product placement* pode ainda destacar-se o *plot placement*, onde a interacção com o produto é importante para o desenrolar do jogo, permitindo geralmente que um consumidor experiencie atributos específicos desse produto (Smith, 2006).

Na Figura 11, apresentada em anexo, pode observar-se um exemplo de *plot placement* no jogo *Splinter Cell: Pandora Tomorrow*, no qual o jogador comunica e fotografa com os telefones móveis da *Sony Ericsson*, T637 e P900, de modo a conseguir progredir no jogo (Loftus, 2004; Vedrashko, 2006; Lehu, 2007)

A distinção entre *product placement* e *plot placement* é também feita pela *IGA Worldwide* nos seus serviços, considerando o *product placement* como parte do seu serviço *Mainstream* e o *plot placement* como sendo parte integrante do serviço *Premium*. De acordo com a mesma empresa, o *in-game product placement* é uma ferramenta publicitária eficaz para promover o lançamento de um novo produto ou acentuar o suporte a um produto já existente.

Segundo Clough (2006), o *in-game product placement* requer, geralmente, com antecedência em relação ao lançamento do jogo, o desenvolvimento de um trabalho de

³⁶ É uma variante de *product placement*, que se refere a uma acção de Marketing que consiste no posicionamento intencional de produtos em meios de entretenimento, por exemplo, filmes e programas de televisão (Christ, 2004; Winkler *et al.*, 2006).

parceria entre o produtor do jogo, a agência de publicidade *in-game* e o anunciante. Este trabalho prévio é, principalmente, relevante nos casos de *plot placement* devido à influência que os produtos colocados irão ter no próprio jogo.

De acordo com Yang *et al.* (2006), as marcas que são utilizadas pelas personagens obtêm um reconhecimento maior do que as marcas que se encontram, simplesmente, colocadas no cenário e as marcas que são integradas na história (*plot placement*) são objecto de um reconhecimento ainda maior.

2.4.2. Vantagens e Desvantagens

A utilização de *in-game advertising* proporciona a obtenção de vantagens e desvantagens que passam a ser expostas de acordo com a influência exercida pelos agentes: consumidor, produtor do jogo e anunciante (ver Tabela, 6,7 e 8, respectivamente).

Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Consumidor

Agente	Vantagens	Desvantagens
Consumidor	- Fortalecimento do carácter verídico da experiência, o qual é específico para cada jogo (Loftus, 2004; Clough, 2006; Lewis 2006; Antony, 2006; Fry, 2006; Thomas, 2007; Zislis e Salomakhin, 2007).	- Prejuízo da experiência do jogo, caso a publicidade não esteja adequada ao ambiente de jogo (Johannes, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).
	- Redução do custo de desenvolvimento do jogo e consequente decréscimo do preço de venda do produto. Alguns jogos <i>online</i> podem mesmo ser disponibilizados gratuitamente (Lewis, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).	- O consumidor pode considerar um abuso que os videojogos sejam objecto de publicidades num produto de entretenimento que na grande maioria das vezes é dispendioso, exceptuando jogos <i>online</i> gratuitos (Nelson <i>et al.</i> , 2004; Hong, 2005; Waugh, 2005; Jamieson, 2006).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Produtor

Agente	Vantagens	Desvantagens
Produtor	- Minimização dos custos referentes ao desenvolvimento dos videojogos, em que incorrem os respectivos produtores (Lewis, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).	- Necessidade de adequar as publicidades ao ambiente do jogo, sob a pena de deteriorar a experiência de jogo pretendida (Waugh, 2005; Zislis e Salomakhin, 2007).
	- Melhoria do realismo e da envolvimento pretendida pelo jogo (Lewis, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).	- Um jogo só consegue absorver um número limitado de publicidades, uma vez que se o número for excessivo, não obstante poderem ser bem introduzidas no jogo, estes poderão contribuir para a deterioração da experiência de jogo pretendida (Waugh, 2005; Clough, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).

Produtor	- Obtenção de ganhos adicionais para o produtor do jogo, em especial numa fase posterior ao lançamento do jogo (Ramirez, 2006). As receitas originadas pela publicidade <i>in-game</i> podem representar um ganho de cerca de mais 2 dólares por unidade, isto significa um aumento de aproximadamente 33% do lucro resultante das vendas, que se cifra em cerca de 6 dólares por unidade vendida (Thomas, 2007).	- Redução no número de unidades vendidas do jogo, na medida em que há consumidores que se apresentam pouco receptivos à integração de publicidades nos jogos (Nelson <i>et al.</i> , 2004).
	- Podem existir múltiplos anunciantes num só videojogo, por vezes até vários, alternadamente, no mesmo espaço (Larson, 2006.a; Zislis e Salomakhin, 2007).	
	- Receitas resultantes das publicidades <i>in-game</i> permitem que sejam lançados mais videojogos sem que seja necessário que todos sejam campeões de vendas em várias plataformas (Thomas, 2007).	
	- A venda ou o aluguer de espaços para o <i>in-game advertising</i> permitem que sejam lançados no mercado jogos que antes não cumpriam as necessárias condições financeiras para o fazer (Perpétuo, 2006).	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 – Vantagens e Desvantagens na Óptica do Anunciante

Agente	Vantagens	Desvantagens
Anunciante	- O jogador quando joga fã-lo a um nível de concentração muito mais elevado por comparação com o acto de ver televisão, tornando-o intensamente atractivo para os profissionais de Marketing (Delaney, 2004 e Herman, 2004 citados por Juhl, 2006).	- Dificuldade em avaliar correctamente o possível retorno do investimento dos vários formatos de <i>in-game advertising</i> , tal como também pode ser complicado determinar a quantidade de público-alvo atingida (Murphy, 2006).
	- O problema associado a outros meios, como a televisão, em que o consumidor pode ter a propensão para desenvolver outras actividades durante as publicidades, não se coloca nos videojogos (Fry, 2006).	- A publicidade terá sempre de ser aprovada por quem desenvolve o jogo (Fry, 2006).
	- A variedade de formatos e estilos de publicidade disponíveis nos videojogos possibilita que o anunciante escolha o que melhor se adapta ao seu produto e aos seus objectivos (Zislis e Salomakhin, 2007).	- O ciclo de desenvolvimento de um jogo pode levar vários meses ou anos, o que pode dificultar o planeamento, a coordenação e o subsequente lançamento de uma campanha publicitária à excepção de <i>dynamic in-game advertising</i> (Larson, 2006.b).
	- O <i>dynamic in-game advertising</i> permite utilizar um sistema de Custo Por Mil Visualizações (CPM), dado que a ligação <i>online</i> permite a recolha e a análise de dados sobre os jogadores (Lewis, 2006; Antony, 2006; Nissim, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).	- Caso a empresa anunciante não actue em mercados de dimensões consideráveis, não usufruirá totalmente do potencial que a publicidade <i>in-game</i> proporciona (Zislis e Salomakhin, 2007).
	- Em <i>dynamic in-game advertising</i> , o desenvolvimento do anúncio não está dependente do ciclo de desenvolvimento do jogo. O anunciante pode decidir publicitar no jogo numa fase posterior ao seu desenvolvimento, ou seja, mesmo depois de se ter iniciado a sua comercialização (Juhl, 2006).	
	- Em <i>dynamic in-game advertising</i> , é possível enquadrar o anúncio numa campanha publicitária do mundo real (Murphy, 2006; Lewis, 2006).	
	- Fácil substituição dos anúncios de <i>dynamic in-game advertising</i> , permitindo actualizar, facilmente, as mais recentes promoções (Antony, 2006).	

Anunciante	<p>- Nos jogos <i>online</i> pode ser usado um sistema de <i>clickthrough</i> – com ligações directas ao anunciante – em anúncios. A título de exemplo, o jogo <i>Everquest II</i> permite a encomenda de <i>pizzas</i> à <i>PizzaHut</i> dentro do próprio ambiente de jogo (Antony, 2006; Burns, 2006; Collins, 2006).</p>
	<p>- Em jogos <i>online</i>, é possível cobrar ao anunciante valores baseados no número de jogadores que estiveram expostos ao anúncio e no respectivo tempo de exposição (Hong, 2005; Lewis, 2006; Juhl, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).</p>
	<p>- Nos jogos <i>online</i>, existe a possibilidade de adequar a publicidade através de uma segmentação demográfica e geográfica, bem como a escolha da hora do dia a serem exibidos ou a frequência desejada (Fry, 2006; Lewis, 2006; Johannes, 2006; Juhl, 2006; Zislis e Salomakhin, 2007).</p>
	<p>- Os anúncios de <i>in-game advertising</i> não pressupõem, geralmente, custos tão elevados quanto os requeridos pelos meios mais tradicionais de publicidade (Lewis, 2006).</p>
	<p>- As compensações obtidas pelo produtor do jogo podem não ser de natureza financeira e apenas consistir na promoção do jogo por parte do anunciante (Juhl, 2006).</p>
	<p>- Caso a publicidade aos seus produtos e serviços origine um impacto positivo sobre o consumidor, o anunciante não só conseguirá reflectir uma boa imagem, como também fará com que ela se alastre rapidamente (Pinto, 2006).</p>
	<p>- Os <i>adverg</i>ames podem incluir a funcionalidade de “recomendar a um amigo” ou de “criar um campeonato para jogar só com os amigos ou colegas”, criando desse modo uma excelente ferramenta de Marketing viral (Pereira, 2005).</p>
	<p>- Certos anúncios <i>in-game</i> podem não ser entendidos pelos jogadores como mensagens publicitárias. O consumidor pode mesmo experienciar o anunciante ou os seus produtos sem sequer reconhecer, conscientemente, esse facto (Nelson <i>et al.</i>, 2004; Zislis e Salomakhin, 2007).</p>
	<p>- Uma publicidade bem adequada permite níveis mais elevados de vinculação à marca do que a publicidade tradicional. De acordo com um estudo realizado pela <i>Nielsen Interactive Entertainment</i>, em Outubro de 2005, a publicidade <i>in-game</i> pode gerar um aumento de cerca de 60% da consciencialização de novos produtos (Antony, 2006; Lewis, 2006).</p>

Fonte: Elaboração própria.

2.5. Conclusão

A publicidade é uma importante ferramenta de Marketing que pode ser utilizada por uma empresa ou uma organização para atingir diversos objectivos, tais como elaborar mensagens publicitárias para informar os consumidores ou influenciar os seus comportamentos, incitando-os a adquirir os produtos anunciados ou a aumentar a empatia relativamente a uma determinada marca.

No entanto, a fragmentação das comunicações e as inovações tecnológicas têm fragilizado os meios tradicionais publicitários tornando-os menos eficazes e fornecendo, simultaneamente, ao consumidor o controlo e a capacidade para evitar, cada vez mais, as mensagens publicitárias indesejadas e intrusivas. Deste modo, torna-se necessário passar a comunicar com o consumidor por intermédio de formas a que este esteja receptivo e ajustar o modelo publicitário, optando por acções publicitárias criativas que proporcionem experiências e apelem à criação de elos emocionais com o consumidor, em detrimento de conteúdos maioritariamente informativos.

Através da publicidade em indústrias criativas, os anunciantes podem transmitir as suas mensagens enquanto contribuem para os momentos de entretenimento do consumidor. Contudo, a publicidade em indústrias criativas não pode ser considerada como uma solução milagrosa, mas sim como um elemento de relevo a integrar numa estratégia de Marketing, podendo contribuir de forma decisiva para a diferenciação e o reforço da capacidade concorrencial do anunciante.

No âmbito da publicidade em indústrias criativas é possível salientar o *in-game advertising*. O aumento da popularidade dos videojogos como meio de entretenimento aliado aos avanços tecnológicos na indústria que lhe está subjacente tem tornado o *in-game advertising* numa solução bastante interessante para os anunciantes. Através do *in-game advertising*, os anunciantes podem usufruir da atractividade das indústrias criativas e, simultaneamente, desenvolver acções de Marketing experiencial. Neste contexto, pode evidenciar-se os *advergaming*, em que todo o entretenimento gravita em torno de uma única marca ou produto, pelo facto de os jogadores usarem voluntariamente os *advergaming*, bem como pela interactividade que é possível estabelecer entre os jogadores e o anunciante.

Parte II – Estudo Empírico

Cap. III – Caso de Estudo: *YDreams* S.A.

3.1. Introdução

O presente capítulo visa efectuar uma análise ao funcionamento e à actividade desenvolvida pela *YDreams*, cuja actividade se enquadra na temática da dissertação ao apresentar como uma das suas actividades o desenvolvimento de soluções publicitárias criativas de carácter experiencial, tendo sido considerada a terceira empresa mais inovadora de Portugal, segundo um estudo efectuado pela empresa, *Strategos*, em 2008.

O terceiro capítulo encontra-se estruturado como segue. Em primeiro, apresentam-se os objectivos e a metodologia de investigação. Em segundo, desenvolve-se o estudo de caso da *YDreams*, no âmbito do qual se efectua a apresentação da empresa seguido de uma abordagem ao portfólio de produtos de Marketing experiencial e publicidade criativa. Procede-se ainda à identificação do *Marketing-mix* e dos vectores estratégicos, bem como à análise estratégica da empresa em estudo. Por último, apresentam-se as conclusões.

3.2. Objectivos e Metodologia da Investigação

3.2.1. Objectivos e Questão Central

A procura por formas mais apelativas e eficazes para comunicar com o público-alvo, tem levado a uma mudança organizacional e tecnológica, bem como à inovação, em termos de planeamento e aplicação de estratégias alternativas de Marketing experiencial. O foco da comunicação centra-se, cada vez mais, na fruição de experiências memoráveis e atractivas para o consumidor, baseando-se em algo mais do que os atributos e funcionalidades dos produtos.

A utilização de tecnologia e o recurso ao entretenimento podem representar uma mais-valia no desenvolvimento de acções de comunicação de carácter experiencial. Nesta

perspectiva, as indústrias criativas apresentam-se como uma opção a considerar nas acções publicitárias, possibilitando ao anunciante atingir o público-alvo de uma forma divertida e experiencial. Neste sentido, a empresa Portuguesa *YDreams*, pode ser considerada como um exemplo de referência, na medida em que optou por disponibilizar soluções aos seus clientes que requerem ofertas baseadas na experiência e no entretenimento, conjugando deste modo a inovação tecnológica com a publicidade criativa, enquadrada numa óptica de Marketing experiencial.

Com a realização do presente estudo, a um nível genérico, objectiva-se efectuar uma revisão de literatura sobre Marketing experiencial e publicidade, bem como revelar a importância das novas tecnologias ao serviço do Marketing. A um nível específico, visa-se revelar a importância das indústrias criativas como veículo publicitário e efectuar um estudo pioneiro sobre publicidade interactiva, *Advertainment* e as modalidades de *In-Game Advertising*. Adicionalmente, visa-se desenvolver e apresentar um estudo de caso sobre uma empresa Portuguesa de referência, no âmbito da I&D orientado para actividades *High Tech* com aplicações de Marketing experiencial e desenvolvimento de soluções publicitárias com carácter criativo.

Após estabelecer a ligação entre os objectivos que motivaram a revisão da literatura sobre Marketing experiencial e publicidade em indústrias criativas, e o estudo empírico aplicado ao caso da *YDreams*, apresenta-se a questão central do presente estudo, ou seja: A integração de experiências sob a forma de publicidade em indústrias criativas é uma fonte de vantagem competitiva e de diferenciação de empresas que desenvolvem actividades *High Tech* de Marketing experiencial?

3.2.2. Desenho da Metodologia de Investigação

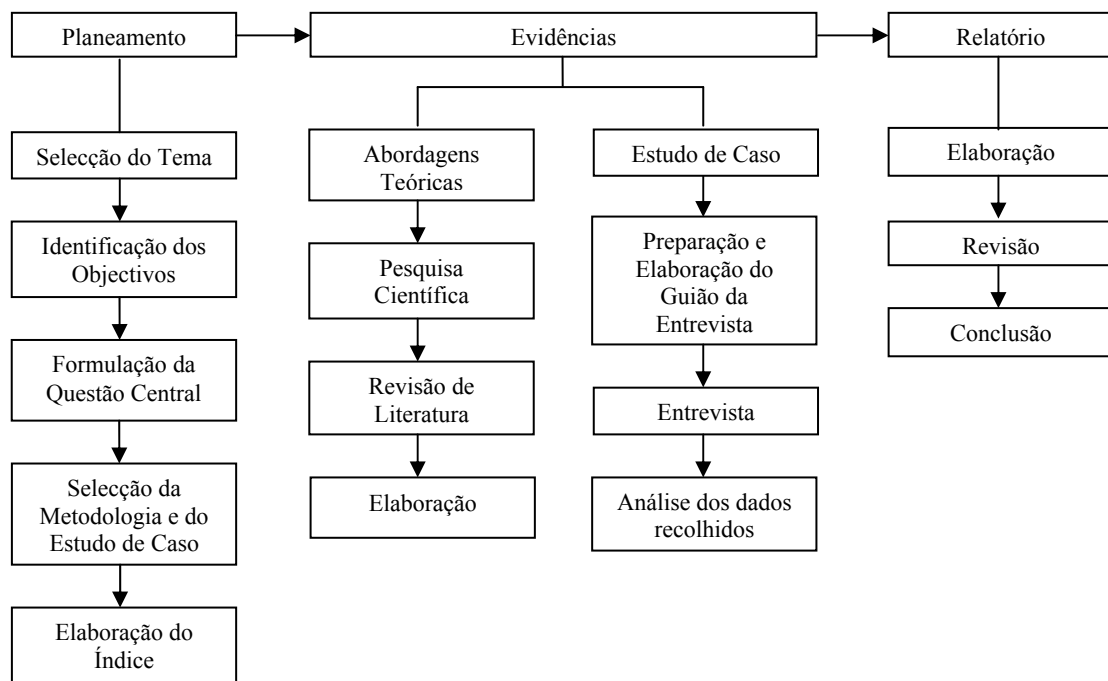
No presente estudo, utilizou-se uma metodologia assente numa abordagem baseada no desenvolvimento de um estudo de caso de referência, de natureza qualitativa, no sentido de concretizar os objectivos genéricos e específicos que sustentam a realização do presente estudo (Barañano, 2004; Bradley, 2007).

O estudo empírico é focado num único caso de estudo devido, fundamentalmente, à dificuldade em identificar, no período de realização do presente estudo, outras empresas

Portuguesas disponíveis para colaborar em estudos de natureza académica, cujas actividades se enquadrem na temática da dissertação e, se possível, com uma forte componente tecnológica aplicada a formas de Marketing experiencial e Publicidade em Indústrias Criativas.

Na realização do processo de investigação, procedeu-se à recolha e análise de literatura considerada relevante para o desenvolvimento do presente estudo. Esta recolha foi efectuada em publicações internacionais e nacionais, bem como através de pesquisas na *Internet*, em *websites* especializados nas temáticas abordadas e em bibliotecas e repositórios digitais. Posteriormente, efectuou-se uma entrevista ao co-fundador e *CEO* da *YDreams S.A.*, Professor António Câmara, com o objectivo de obter os dados primários de natureza qualitativa e quantitativa que serviram de base ao desenvolvimento do presente estudo de caso. Estes dados foram ainda complementados com documentos facultados pelo entrevistado, bem como através da recolha de informação no *website* da empresa³⁷ (Barañano, 2004; Bradley, 2007).

Figura 2 – Fluxograma das Etapas de Investigação



Fonte: Elaboração própria.

³⁷ Para mais informações consultar <http://www.ydreams.com>.

3.2.2.1. Selecção do Caso

No sentido de alcançar os objectivos propostos, e apresentar uma resposta à questão central que o presente estudo visa responder, procedeu-se à selecção de uma empresa Portuguesa de referência cuja actividade se enquadra na temática abordada na dissertação. A escolha da *YDreams* baseia-se no facto de esta possuir uma forte componente tecnológica aplicada a formas de Marketing experiencial e Publicidade em indústrias criativas.

Assume também especial relevância o facto de a *YDreams* ter sido considerada, através de um estudo da *Strategos* e publicado na revista *Exame* em Maio de 2008, a terceira empresa mais inovadora de Portugal. A empresa Portuguesa, com delegações internacionais no Reino Unido, Brasil, E.U.A. e Espanha, obteve diversos prémios a nível internacional e nacional, tendo já sido alvo de destaque em alguma imprensa internacional de prestígio, como por exemplo, a *CNBC Europe*, a *Wired*, o *Financial Times On-Line*, o *New York Times*, o *The Economist* e a *CNN*, bem como na principal imprensa Portuguesa, como por exemplo, o *Público*, o *Expresso*, o *Diário de Notícias* e a *Exame*.

De referir ainda que o co-fundador e *CEO* da empresa, Professor António Câmara, foi galardoado com o Prémio Pessoa em 2006, tendo sido considerado como a personalidade Portuguesa que mais se distinguiu no campo artístico, literário ou científico. Em 2007, a importância da *YDreams* foi reconhecida pelo Estado Português, tendo integrado a comitiva oficial do Presidente da República, Professor Aníbal Cavaco Silva, à Índia, e também do Primeiro-Ministro, Engenheiro José Sócrates, à China.

3.2.2.2. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de informação utilizada no estudo de caso assentou principalmente no levantamento de dados primários através de uma entrevista efectuada ao co-fundador e *CEO* da *YDreams*, Professor António Câmara, para a qual foi previamente elaborado

um guião³⁸, do qual faz parte um conjunto de questões consideradas adequadas para alcançar os objectivos do estudo.

O processo de contacto com o Professor António Câmara decorreu como segue. Posteriormente à identificação da *YDreams* como empresa adequada para inclusão no estudo de caso, contactou-se, directamente, o Professor António Câmara através de *e-mail*, em 11 de Novembro de 2007, com o objectivo de solicitar a sua colaboração na realização do presente estudo. Após a obtenção de uma resposta positiva à referida solicitação, foi acordado que se procederia a um novo contacto aquando da elaboração do estudo de caso.

Em 17 de Março de 2008, no âmbito da elaboração do estudo de caso, procedeu-se então ao envio de um *e-mail* ao Professor António Câmara com o objectivo de combinar uma data para uma reunião, de modo a abordar mais aprofundadamente a natureza da sua colaboração no referido estudo. Na reunião, que teve lugar no dia 31 de Março do mesmo ano, nas instalações da *YDreams* na Caparica, foram expostas as temáticas abordadas na dissertação, sublinhada a importância da inclusão da *YDreams* como estudo de caso e disponibilizou-se o guião da entrevista ao Professor António Câmara que, por sua vez, sugeriu proceder ao seu preenchimento, num momento posterior, devido a limitações de tempo por parte do *CEO* da empresa.

Após o estabelecimento de um novo contacto a 30 de Abril de 2008, ficou acordada uma segunda reunião a decorrer no dia 9 de Maio, de modo a se proceder à recolha da informação necessária para o estudo de caso. No dia 9 de Maio, realizou-se uma entrevista, com duração aproximada de uma hora, onde foram abordadas as questões previamente delineadas no guião da entrevista.

Devido a uma limitação do tempo de entrevista, foi necessário proceder-se à elaboração e ao complemento de algumas respostas, tendo como fonte de informação alguns documentos facultados posteriormente, a 18 de Maio de 2008 via *e-mail*, pelo entrevistado e através de recolha no *website* da empresa. Segundo Barañano (2004) e

³⁸ Para informações mais detalhadas sobre o conteúdo da entrevista, consultar o Anexo II, onde consta o guião e as respostas do entrevistado, Professor António Câmara.

Bradley (2007), procedeu-se ainda à identificação e análise documental de artigos científicos considerados relevantes para a temática em estudo.

3.2.2.3. Variáveis Utilizadas na Análise

No desenvolvimento do presente estudo de caso foram utilizadas diversas variáveis cujas fontes, classificações e descrições correspondentes são apresentadas na Tabela 9 seguinte, no sentido de melhor caracterizar as actividades da *Gazela High Tech*³⁹ *YDreams*, bem como o seu *Marketing-mix*, os principais vectores estratégicos de actuação e a análise estratégica para identificação do seu posicionamento competitivo em termos da sua actuação de Marketing experiencial e publicidade em indústrias criativas.

Tabela 9 – Variáveis utilizadas no Estudo de Caso

Componentes Principais		Variáveis	Descrição	Tipos de Dados	Fontes	
Apresentação	Historial	Criação da Empresa	Fundadores e início de actividade	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>	
		Estrutura Accionista	Accionistas da empresa	Primários	Entrevista	
		<i>Stakeholders</i>	Parceiros estratégicos, clientes e concorrentes	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>	
		Prémios e Distinções	Prémios e distinções obtidas no decurso da actividade	Secundários	<i>Website</i>	
	Missão/Visão e Cultura	Objectivo da Empresa	Objectivo que a empresa pretende alcançar	Secundários	Documentos facultados	
		Cultura Organizacional	Empregados, relação da empresa com os empregados e ambiente de trabalho	Secundários	Documentos facultados e <i>website</i>	
		Valores da Empresa	Valores de orientação da conduta da empresa e dos seus empregados	Secundários	Documentos facultados	
	Actividades	Inovação	<i>Ranking</i> da empresa em inovação	Secundários	Documento obtido no âmbito da pesquisa efectuada	
		Áreas de Negócio	Áreas em que a empresa desenvolve as suas actividades	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>	
		Peso das áreas de negócio no volume de negócios	Contribuição, em percentagem, de cada área de negócios para o volume de negócios total	Primários	Entrevista	
		Previsões de Crescimento	Áreas de negócios	Crescimento previsto para cada área de negócios	Primários	Entrevista
			Novas áreas de actuação	Áreas em que a empresa pode apostar no futuro	Primários	Entrevista

³⁹ Refere-se a empresas, de base tecnológica, que apresentam um elevado crescimento durante um certo período de tempo. Esta questão será retomada e expandida no item 3.3.1.4. do presente estudo.

	<i>Gazela</i>	Volume de negócios		Volume de vendas e prestação de serviços	Primários	Entrevista
		Número de empregados		Número de empregados da empresa	Primários	Entrevista
		Previsões de Crescimento	Volume de negócios	Volume de negócios previsto para 2008, 2009, 2010 e 2011	Primários	Entrevista
			Número de empregados	Número de empregados previsto para 2009 e 2010	Primários	Entrevista
<i>Marketing-Mix</i>	Factores de diferenciação		Factores que contribuem para a diferenciação da empresa e dos seus produtos	Primários	Entrevista	
	Produtos		Produtos de publicidade, suas características, áreas específicas e aplicações	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>	
	Promoção		Meios e acções de promoção e comunicação da empresa	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>	
	Distribuição		Modo de distribuição dos produtos	Primários	Entrevista	
	Preço		Margens previamente fixadas	Primários	Entrevista	
Produtos de Marketing Experiencial e Publicidade Criativa	Objectivos		Objectivos da empresa no desenvolvimento do produto	Secundários	<i>Website</i>	
	Funções		Funções do produto	Secundários	<i>Website</i>	
	Características		Características dos produtos associadas ao Marketing experiencial e a Publicidade criativa	Secundários	<i>Website</i>	
	Resultados Obtidos		Resultados obtidos, ao nível de prémios, unidades transaccionadas, interacções e reacções do público	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>	
Vectores Estratégicos	I&D e Inovação	Investimento em I&D		Valor investido em actividades de I&D	Primários	Entrevista
		Actividades de I&D		Actividades de I&D desenvolvidas pela empresa, bem como parcerias celebradas e subcontratação	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>
		Práticas de inovação		Práticas de inovação ao nível da cultura organizacional, produtos e processos de trabalho	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>
	Internacionalização	Mercado Internacional		Entrada e evolução da empresa no mercado internacional, países onde opera e destino dos projectos internacionais mais relevantes	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>
		Delegações Internacionais		Países onde a empresa tem presença física e critério de selecção desses países	Primários e Secundários	Entrevista e <i>website</i>
		Peso do Mercado Internacional		Contribuição, em percentagem, do mercado internacional para o volume de negócios total, quer até ao momento, quer previsto para os próximos anos	Primários	Entrevista

Análise Estratégica	Diagnóstico Estratégico	Ameaças	Principais ameaças à empresa presentes no ambiente externo	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados, <i>website</i> e pesquisa efectuada
		Oportunidades	Principais ameaças da empresa presentes no ambiente externo	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados, <i>website</i> e pesquisa efectuada
		Forças	Principais forças da empresa presentes no ambiente interno	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>
		Fraquezas	Principais fraquezas da empresa presentes no ambiente interno	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>
		Estratégias	Estratégias a aplicar, pela empresa, resultantes da análise cruzada das variáveis do ambiente externo e interno	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados, <i>website</i> e pesquisa efectuada
	Posicionamento Competitivo	Factores Críticos de Sucesso	Variáveis da empresa que geram maior valor acrescentado	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>
		Quadrante Dominante na Análise Estratégica	Conjunto dominante de acções estratégicas	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados e <i>website</i>
		Estratégia Genérica e Alternativa Estratégica	Seleção da Estratégia Genérica (Porter, 1986) e da Alternativa Estratégica (Weihrich, 1982), que melhor se adequa à empresa	Primários e Secundários	Entrevista, documentos facultados, <i>website</i> e pesquisa efectuada

Fonte: Elaboração própria.

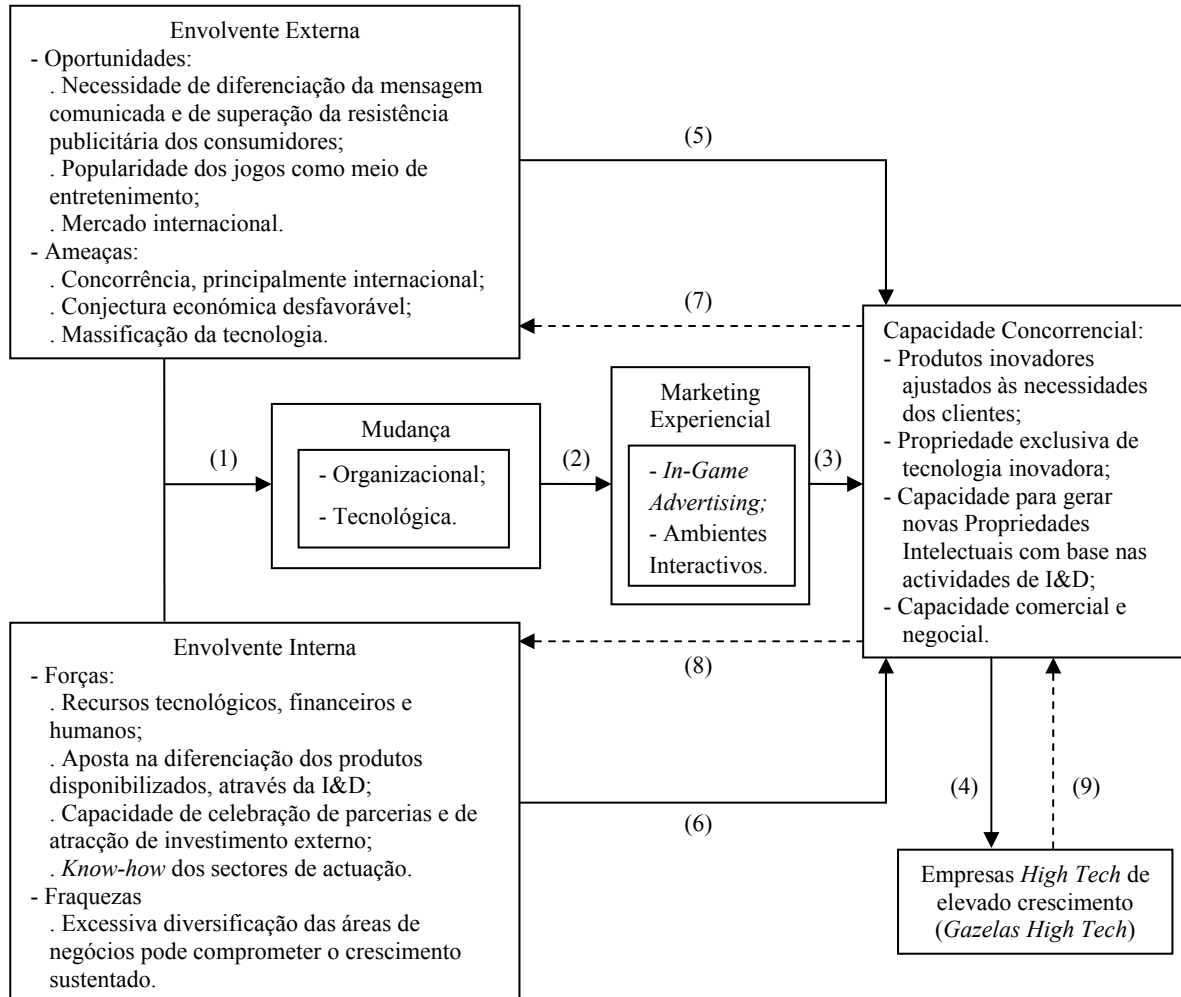
3.2.2.4. Proposta de Modelo Conceptual

Segundo Moreno e Casillas (2003), o crescimento das empresas *Gazela* implica, habitualmente, encetar um processo de mudança organizacional e estratégica e uma reorientação que afecta a organização das empresas e a dinâmica existente entre estas e o seu meio envolvente, na qual convergem tanto mudanças ao nível externo, como ao nível interno.

Na Figura 3 é possível observar uma proposta de modelo conceptual do processo de elevado crescimento de *Gazelas High-Tech*, que encetam processos de mudança tecnológica e organizacional e optam por comunicar a referida mudança através de mecanismos de Marketing experiencial que se consubstanciam na fruição de

experiências ao consumidor final, o que por sua vez possibilita a aceleração do processo de crescimento das actividades empresariais de unidades *High Tech*.

Figura 3 – Mudança e Marketing Experiencial para *Gazelas High Tech*



Fonte: Elaboração própria.

O elevado crescimento da empresa resulta, geralmente, de um processo proactivo de crescimento. A origem do crescimento reside na reorganização e reorientação estratégica da empresa a nível tecnológico e organizacional, de modo a explorar do modo mais conveniente, a envolvente externa e interna (relação 1). As mudanças a nível tecnológico e organizacional, provenientes da exploração do meio envolvente, suportam o desenvolvimento de acções e produtos com características de Marketing experiencial, nomeadamente ao nível do *in-game advertising* e dos ambientes interactivos (relação 2), dotando a empresa de capacidade concorrencial e conferindo-lhe vantagens competitivas (relação 3). O elevado crescimento é consequência deste processo consciente e deliberado de planeamento (relação 4).

O elevado crescimento pode também ser auxiliado por uma consequência reactiva directa das especificidades das envolventes externa e interna na capacidade concorrencial da empresa (relações 5 e 6). É ainda necessário considerar a possibilidade da existência de *feedbacks*. A capacidade concorrencial e vantagens competitivas da empresa podem contribuir para modificar as condições da envolvente externa e interna (relações 7 e 8), tal como o elevado crescimento pode originar mudanças nas características da capacidade concorrencial e vantagens competitivas (relação 9).

3.3. Estudo de Caso da *Gazela High-Tech: YDreams S.A.*

3.3.1. Apresentação

3.3.1.1. Historial

A *YDreams* é uma empresa Portuguesa de soluções tecnológicas que foi fundada em Junho de 2000 por cinco sócios (Professor António Câmara, Edmundo Nobre, Eduardo Dias, José Remédio e Nuno Correia) ligados à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL), com conhecimentos e competência em tecnologias de informação, telecomunicações, processamento de imagem, sistemas de geo-informação e Engenharia do Ambiente. A empresa foi criada a partir da investigação em sistemas de informação geográfica, multimédia e realidade virtual que decorria no Grupo de Análise de Sistemas Ambientais (GASA) da Faculdade de Ciência e Tecnologia (FCT) da Universidade Nova de Lisboa (UNL).

Os fundadores optaram por estabelecer a empresa no *Madan*, Parque de Ciência, situado junto ao Campus da Caparica da UNL, no sentido de compatibilizar as suas actividades empresariais com as de docência e investigação na UNL, possibilitando ainda as sinergias decorrentes do aproveitamento das actividades de investigação desenvolvidas na FCT-UNL.

Um factor importante na criação da empresa residiu no contrato conseguido através de um concurso internacional público da *Telecel*, que foi posteriormente adquirida pela *Vodafone*, para o desenvolvimento de um canal de mapas para múltiplas plataformas (*Internet, PDAs e telemóveis*), tendo sido posteriormente distinguido pela *Motorola*

como um dos melhores guias *WAP*⁴⁰ a nível mundial. O financiamento conseguido com esse concurso possibilitou não só desenvolver o projecto como também financiar a criação da empresa com um capital inicial de 50 mil Euros. Inicialmente denominada por *Ideias Interactivas*, só posteriormente, em Dezembro de 2002, passou a designar-se por *YDreams*⁴¹, principalmente devido à aposta no mercado internacional.

Em 2001, teve início a internacionalização da *YDreams*, mediante o desenvolvimento de uma aplicação *WAP* para a Feira de Sevilha e posteriormente com a realização de produção para os mercados de Holanda e Macau. No entanto, foi em 2004, através do desenvolvimento do *Cubo Vodafone*⁴² que a *YDreams* adquiriu uma projecção internacional, possibilitando definitivamente a consecução da estratégia de internacionalização da empresa.

Nos primeiros quatro anos de actividade, a *YDreams* foi, basicamente, um laboratório de I&D, desenvolvendo grande parte da tecnologia que viria a utilizar nos seus projectos comerciais. Em 2004, devido ao crescente sucesso e a necessidades comerciais, a *YDreams* encetou um processo de mudança organizacional, procedendo à criação de quatro divisões comerciais (Publicidade; Entretenimento; Educação e Cultura; e Qualidade de Vida) e de uma divisão de I&D, denominada por *YLabs*.

No decurso de 2005, os responsáveis da *YDreams* aperceberam-se da necessidade de atrair a entrada de capital externo de modo a catapultar a empresa para uma performance superior nos mercados nacional e internacional. Em Janeiro de 2006, a *YDreams* recebeu um investimento de 8,7 milhões de Euros, liderado pelo *Banco Espírito Santo (BES)* através de uma empresa subsidiária (*ES Tech Ventures*). No âmbito desse processo de captação de capital externo, o *BES* adquiriu 15% do capital da *YDreams*, assegurando também duas posições não executivas na direcção e a empresa dos E.U.A.: *Herrick Partners*; adquiriu uma participação social de 2%. Apesar de pouco significativa, a entrada da *Herrick Partners* na estrutura de accionistas da *YDreams* revestiu-se de uma grande importância estratégica, na medida em que adjuvou o

⁴⁰ *Wireless Application Protocol* - protocolo criado para permitir o acesso à *Internet* a partir de serviços móveis, tais como, os PDAs e os telemóveis.

⁴¹ A empresa esteve para se designar *XY-Dreams*, no entanto através de uma pesquisa na *internet* os fundadores constataram que o nome estava frequentemente associado a *websites* de pornografia pelo que optaram por retirar o *X* estabelecendo o nome em *YDreams*.

⁴² Este projecto foi premiado na edição de 2004 dos *Industrial Design Excellence Awards*.

desenvolvimento da empresa nos E.U.A.. A actual estrutura de accionistas contempla ainda uma participação social de 10%, cuja propriedade é Maude Queiroz Pereira, sendo que a propriedade das restantes participações sociais se atribui aos fundadores da *YDreams*. Actualmente o capital social da *YDreams* ascende a um milhão de Euros.

Na seguinte Tabela 10 é efectuada uma exposição dos principais *stakeholders* (parceiros estratégicos, clientes e concorrentes) da *YDreams*.

Tabela 10 – Stakeholders da YDreams

<i>Stakeholders</i>		Descrição
Parceiros estratégicos		<p>A <i>YDreams</i> recorre a parcerias estratégicas para alcançar alguns dos seus objectivos. A título exemplificativo, a parceria estabelecida com o <i>NDD Group</i>⁴³ possibilitou a criação da <i>YMeng</i> (delegação da <i>YDreams</i> em Xangai, China) e a parceria celebrada com a <i>JCDecaux</i>⁴⁴ facilitou o desenvolvimento e a colocação de algumas publicidades interactivas⁴⁵ em diversos países.</p> <p>Cabe ainda destacar as parcerias celebradas com a <i>Nokia</i> e com a <i>Vodafone</i> devido aos produtos desenvolvidos para o mercado <i>mobile</i> que contribuíram de forma determinante para o crescimento da empresa nos primeiros anos de actividade.</p> <p>Para além das empresas já referidas, é possível destacar algumas instituições relacionadas com a educação e a cultura, como a <i>Universidade Católica Portuguesa</i>, a <i>Universidade de Évora</i>, a <i>Universidade Nova de Lisboa</i>, o <i>Instituto Geográfico Português (IGP)</i> e a <i>Fundação Portuguesa das Comunicações</i>; e empresas ligadas a vários sectores de actividade, tais como, o desporto, o entretenimento, a tecnologia e a comunicação, designadamente, a <i>João Lagos Sports</i>, a <i>Endemol</i>, a <i>+ Cinema</i>, a <i>Optimus</i>, a <i>Dot One SGPS</i>, a <i>Microsoft</i>, a <i>Siemens</i>, a <i>TIM w.e.</i>, a <i>AMD</i>, a <i>Yahoo</i> e a <i>DELL Inc.</i>. De referir ainda que a <i>DELL Inc.</i>, empresa dos E.U.A. especializada na produção e comercialização de material informático é o principal fornecedor da <i>YDreams</i>.</p>
Clientes	Nacionais	<p>A <i>Câmara Municipal de Lisboa</i>, o <i>Centro Cultural de Belém</i>, a <i>Galp Energia</i>, o <i>ICEP Portugal</i>, a <i>Portugal Telecom</i>, a <i>SIC</i>, a <i>SONAE</i>, a <i>TAP</i>, a <i>TMN</i>, a <i>TVI</i>, a <i>ANA – Aeroportos de Portugal S.A.</i>, a <i>Quercus</i>, a <i>Compal</i>, o <i>Instituto Geográfico Português</i>, o <i>Instituto Superior Técnico</i> e o <i>Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR)</i>.</p>
	Internacionais	<p>A <i>Adidas</i>, a <i>BBC</i>, a <i>European Space Agency (ESA)</i>, a <i>Nokia</i>, a <i>Vodafone</i>, o <i>Chelsea F.C.</i>, a <i>Cranfield University</i>, a <i>European Union</i>, a <i>FullSix</i>, a <i>Geodan</i>, a <i>Imaginarium</i>, a <i>Magic Lantern</i>, a <i>Proximity</i>, a <i>Shell</i>, o <i>Rock in Rio</i>, a <i>Vrije University of Amsterdam</i> e a <i>Coca-Cola</i>.</p>

⁴³ Empresa Chinesa com negócios na Ásia e na Europa em tecnologia, finanças e consultoria.

⁴⁴ Empresa francesa, criada em 1964 e presente em 41 países, especializada no desenvolvimento e na instalação de mobiliário urbano e de publicidade exterior.

⁴⁵ Como exemplos dessas publicidades interactivas, destacam-se o caso do *MUPI* (acrónimo para Mobiliário Urbano Para Informação) do *Nokia N90* instalado no terminal das partidas do Aeroporto Internacional de Lisboa e a exposição de publicidade interactiva colocada na estação do metropolitano do Estádio de Xangai (durante um mês os utilizadores do sistema de metro de Xangai puderam interagir com soluções inovadoras que promoviam clientes, como por exemplo, a *Ford*).

Concorrentes	<p>Os principais concorrentes da <i>YDreams</i> são empresas internacionais que assentam os seus produtos e serviços em três pontos de referência:</p> <p>(i) Empresas que baseiam os seus produtos em tecnologias semelhantes, como a empresa <i>Total Immersion</i> (França) no caso da Realidade Aumentada.</p> <p>(ii) Empresas que optam por uma abordagem de Marketing mais experiencial como a empresa <i>Brand Experience Lab</i> (E.U.A.).</p> <p>(iii) Empresas especializadas em acções publicitárias inovadoras igualmente exploradas pela <i>YDreams</i>, como a <i>Carlton Screen Advertising</i> (Reino Unido) no caso dos <i>advergames</i> em salas de cinema.</p>
--------------	---

Fonte: Elaboração própria.

A *YDreams* recebeu vários prémios e distinções (ver Tabela 11), a nível nacional e internacional, obtidos no decurso do trabalho desenvolvido nas suas áreas de negócios, revelando o prestígio da empresa e a sua capacidade para desenvolver produtos de qualidade.

Tabela 11 – Prémios e Distinções da *YDreams*

Nível	Prémios e Distinções obtidas
Nacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Em 2001, <i>banner</i> do ano na categoria de telecomunicações, no âmbito do <i>SAPO Online Advertising Awards</i>. - Em 2004, nomeação como <i>Best Mobile Technology</i> na primeira edição dos <i>Prémios Portugueses de Multimédia</i> pelo jogo <i>Undercover</i>. - Em 2005, a empresa foi galardoada nos prémios de Inovação pela <i>COTEC</i>⁴⁶. - Em 2005, recebeu o prémio de Inovação nos prémios <i>Manuel Pinto de Azevedo Júnior</i> instituídos pelo jornal <i>O Primeiro de Janeiro</i>. - Em 2005, prémio honorário pelo júri dos prémios <i>Eng. Jaime Filipe</i> promovidos pelo <i>Instituto da Segurança Social, I.P.</i>. - Em 2008, prémio de Prata para <i>Melhor Utilização de New Media - Melhor Solução Criativa Utilização/Criação Espaços New Media</i> na entrega de prémios no <i>Festival do Clube de Criativos</i>⁴⁷ com um jogo interactivo desenvolvido para a <i>Compal</i> com o objectivo de promover a linha de sumos de fruta da empresa em pontos de venda.
Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Em 2004, prémio <i>Gold Award – Best of Europe</i>, obtido pelo <i>Cubo Vodafone</i>, nos <i>Industrial Design Excellence Awards (IDEA)</i>, promovidos pela <i>Industrial Designers Society of America</i> com o apoio da revista <i>Business Week</i>. - Em 2005, o jogo <i>Undercover 2: Merc Wars</i> foi distinguido como <i>Application of the Week</i> pela <i>Nokia</i> e pelo <i>website S60.com</i>. - Em 2006, prémio <i>Bronze</i> na categoria de <i>Inovação em Meios</i> no <i>FIAP 2006, Festival Iberoamericano de Publicidade</i>, pelo <i>MUPI Interactivo Nokia N90</i>. - Em 2006, o <i>MUPI Interactivo Nokia N90</i> foi nomeado como um dos finalistas na categoria de <i>Alternative Media: Interactive Tools</i> nos <i>Prémios Internacionais de Publicidade</i> em Nova Iorque. - Em 2007, o jogo <i>Criatiano Ronaldo Underworld Football</i> foi considerado <i>Application of the Week</i> pela <i>Nokia</i>. - Em 2007, prémios de Prata e de Bronze em <i>Promoções em Ponto-de-Venda e Activação</i>, na categoria de Promoção <i>El Ojo Promo</i>, na décima edição do festival de publicidade <i>El Ojo de Iberamerica</i>, com o produto desenvolvido para a loja da <i>Hello Kitty</i>, em Lisboa.

Fonte: Elaboração própria.

⁴⁶ Associação Empresarial para a Inovação.

⁴⁷ O *Clube de Criativos de Portugal* é uma associação sem fins lucrativos que reúne profissionais das áreas de publicidade, *design*, *marketing*, fotografia, publicidade cinematográfica, som e *new media*. O Festival tem como objectivo distinguir os melhores trabalhos criativos portugueses.

3.3.1.2. Missão/Visão, Valores e Cultura

O objectivo da *YDreams* é vir a ser líder mundial em *reality computing*, que consiste num conjunto de tecnologias que enquadram uma computação móvel e ubíqua. A essência da empresa Portuguesa baseia-se na superação contínua de expectativas, desenvolvendo produtos surpreendentes através de uma organização inovadora, para deste modo se tornar um mito para os concorrentes, os clientes e o público em geral.

A *YDreams* empreende esforços no sentido de recompensar os seus accionistas, satisfazer os seus consumidores e retribuir os seus colaboradores de uma forma ímpar. Os seus colaboradores, que compõem uma equipa de trabalho jovem, são um factor essencial para a empresa pelo que procura proporcionar-lhes condições de trabalho extremamente agradáveis num ambiente totalmente informal. A *YDreams* dispõe de um espaço de seis metros quadrados para cada colaborador decorar como desejar, uma zona de descanso, áreas de apoio a actividades extra como um estúdio de ensaio para a banda musical oficial da empresa (a *YBand*), uma pequena horta e cacifos/balneários para praticantes de desportos, tais como, o *surf*, o ténis, o futebol ou o basquetebol.

A *YDreams* assenta numa estrutura de gestão profissionalizada e rege-se por quatro valores que considera importantes para atingir os seus objectivos, o que tem implicações concretas ao nível da conduta esperada dos seus colaboradores (ver Tabela 12).

Tabela 12 – Valores da *YDreams* e sua Implicação na Conduta da Empresa e dos seus Colaboradores

Valor	Implicação
Qualidade	Cada colaborador tem de se comprometer e se empenhar de modo a assegurar que dá o seu melhor no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa.
Confiança	É um dos valores mais prezados. A <i>YDreams</i> promove a responsabilização individual permitindo que os seus colaboradores usufruam de uma liberdade considerável.
Espírito Empreendedor	A empresa espera dos seus colaboradores o mesmo espírito empreendedor que esteve subjacente à sua criação, incluindo qualidades, tais como, a paixão, o optimismo, o <i>forward-looking</i> , a modéstia, a competitividade, a capacidade para cumprir prazos, a capacidade para enfrentar o risco, o dinamismo, a flexibilidade e a persistência.
Integridade	A <i>YDreams</i> compromete-se com os mais elevados valores éticos, recusando-se a participar em qualquer acto imoral ou ilegal e rejeitando qualquer possibilidade de evasão a procedimentos que assegurem garantias aos seus accionistas, clientes e colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

3.3.1.3. Actividades

A *YDreams*, considerada a terceira empresa mais inovadora de Portugal⁴⁸, tem desenvolvido as suas actividades em quatro áreas fundamentais: (i) Publicidade; (ii) Entretenimento; (iii) Educação e Cultura; e (iv) Qualidade de Vida.

Deste modo, a *YDreams* desenvolve soluções tecnológicas inovadoras para Marketing e publicidade colaborando com os seus clientes e com várias agências de comunicação. O objectivo é desenvolver abordagens diferenciadas que permitam às empresas reforçar as suas marcas e comunicar com o público de uma forma mais eficaz através do recurso à interactividade e à fruição de experiências.

A *YDreams* tem desenvolvido produtos de entretenimento *mobile*, recorrendo ao mais recente *hardware* e *software* disponível para utilização em dispositivos móveis. Entre os produtos desenvolvidos encontram-se vários jogos premiados para múltiplos jogadores em simultâneo, disponíveis em todo o mundo através de vários parceiros, com características *cross-media* e baseados em tecnologias como a geo-referenciação.

No âmbito da área de Educação e Cultura, a *YDreams* disponibiliza soluções criativas personalizadas a várias instituições envolvidas na preservação e promoção dos valores educacionais e do património cultural. Através de tecnologias como a visualização interactiva, a realidade aumentada e a comunicação *wireless*, a *YDreams* procura redefinir o modo como se adquire conhecimento e se interage com o meio envolvente.

No contexto da Qualidade de Vida, a *YDreams* tem possibilitado a actualização e a modernização dos serviços proporcionados por instituições públicas e privadas, através da I&D de tecnologias em áreas diversas, tais como, os serviços ambientais, os sistemas de processamento de informação ou os têxteis interactivos.

⁴⁸ Segundo um estudo efectuado pela *Strategos*, empresa de consultoria líder mundial em inovação estratégica e publicado na revista *Exame*. Neste estudo, a *Renova* foi considerada a empresa mais inovadora em Portugal, seguida da *Brisa (Via Verde)* (Amorim, 2008).

Actualmente a *YDreams* enfrenta um processo de reestruturação, com o objectivo de redefinir e fazer convergir a sua actuação em três áreas mor de negócio: (i) Publicidade e Cultura; (ii) Produtos; e (iii) Propriedade Intelectual.

Uma das mudanças mais significativas centra-se na extinção da divisão de entretenimento, uma vez que a *YDreams* optará, unicamente, por desenvolver *advergames*, no âmbito da área de Publicidade e Cultura. Esta área, que se pauta pelo desenvolvimento de projectos personalizados para os clientes, representa actualmente cerca de 80% do volume de negócios da empresa sendo esperado que em 2011 represente 30%⁴⁹.

A área de Produtos está centrada na comercialização de produtos já desenvolvidos pela *YDreams* que estão prontos a ser fornecidos a clientes. Contrariamente à área de Publicidade e Cultura, na área de Produtos não existe um desenvolvimento personalizado de acordo com as especificidades do projecto e com as necessidades do cliente, mas sim um conjunto de soluções tecnológicas pré-definidas, como por exemplo, a unidade de *Virtual Sightseeing*⁵⁰. Actualmente, esta área representa 20% do volume de negócios da empresa sendo esperado que em 2011 represente 70% em conjunto com a área de Propriedade Intelectual.

A área de Propriedade Intelectual, impulsionada pelo excelente funcionamento da unidade de Investigação & Desenvolvimento da *YDreams*, centra-se na obtenção de patentes das tecnologias desenvolvidas pela empresa. Em 2007, a empresa registou 34 patentes internacionais, cerca de um terço da totalidade atribuída a Portugal. Posteriormente, estas tecnologias patenteadas poderão ser utilizadas exclusivamente nos produtos da *YDreams* ou licenciadas a outras empresas.

A área de negócios com maior crescimento previsto é a de Produtos numa primeira instância e a Propriedade Intelectual dentro de um prazo de três anos. A *YDreams* define também as áreas de Saúde e de Educação como possíveis áreas a apostar no futuro.

⁴⁹ De acordo com dados recolhidos no âmbito da entrevista efectuada ao Professor António Câmara, em 9 de Maio de 2008.

⁵⁰ Consiste num miradouro virtual onde é possível incluir informação multimédia detalhada sobre pontos de interesse presentes na paisagem, recriações de acontecimentos históricos em 3D, visualizações de itinerários para passeios turísticos nas zonas envolventes, entre outros.

3.3.1.4. Empresa *Gazela*

De acordo com Tatum (2007), o termo *Gazela* é utilizado para definir empresas que apresentam um elevado crescimento, isto é, de pelo menos 20%, durante um período mínimo de quatro anos. Estas empresas são inovadoras no desenvolvimento de produtos, nos processos utilizados e nos canais de distribuição, conseguindo introduzir novas ideias no mercado de forma rápida e eficiente.

Segundo Ahmad (2006), as empresas de elevado crescimento são empresas que apresentam um crescimento médio anual do número empregados superior a 20%, durante um período de três anos e com dez ou mais empregados no início do período.

Para Henrekson e Johansson (2008), as *Gazelas* ou empresas de elevado crescimento, são decisivas no crescimento global do emprego, quando comparadas com as empresas que não se enquadram nesta definição. Esta situação é particularmente relevante em situações de conjuntura económica desfavorável, em que as *Gazelas* continuam a crescer enquanto que as restantes empresas entram em declínio ou saem do mercado.

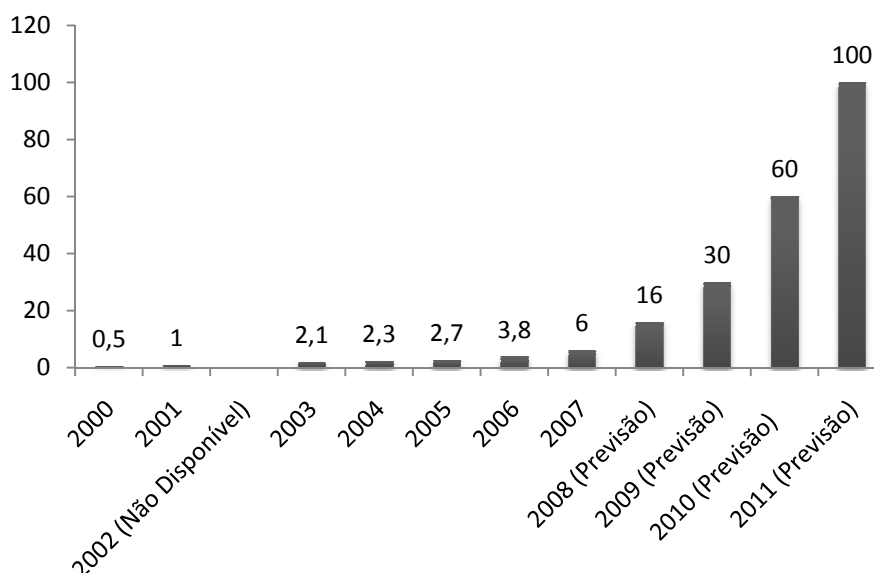
De facto, na perspectiva de Moreno e Casillas (2003), as empresas *Gazela* geram um elevado número de novos empregos, através de um rápido crescimento que em alguns casos pressupõe a duplicação da sua dimensão num curto período de tempo. Este crescimento pode ocorrer em duas circunstâncias. Primeiro, no caso de uma empresa nova que explora uma oportunidade não aproveitada ou detectada por outras empresas. Segundo, no caso de uma empresa já existente proceder a transformações significativas que possibilitam o rápido crescimento.

A *YDreams* pode ser considerada uma empresa *Gazela*. A empresa Portuguesa, atendendo ao Volume de Negócios⁵¹, apresentou um crescimento superior a 20% desde 2006, cifrando-se em 40%, nesse mesmo ano, e em cerca de 63%, em 2007, estando ainda previsto um crescimento de aproximadamente 100% nos próximos quatro anos, alcançando 100 milhões de Euros em 2011 (ver Figura 4). Fazendo uso da análise das Taxas de crescimento do volume de negócios, a partir de 2006, observa-se que a

⁵¹ Corresponde ao somatório do Volume de Vendas e da Prestação de Serviços.

empresa apresenta uma considerável percentagem de crescimento anual, o que permite classificar a *YDreams* como uma empresa *Gazela* (ver Tabela 13)⁵².

Figura 4 – Panorama Evolutivo do Volume de Negócios da *YDreams* (em Milhões de Euros)



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 - Taxa de Crescimento do Volume de Negócios

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taxa de Crescimento ⁵³	40,7%	57,9%	166,7%	87,5%	100%	66,7%

Fonte: Elaboração própria.

A *YDreams* tem gerado um elevado número de novos empregos. No período compreendido entre 2006 e 2008, a empresa mais que duplicou o número de trabalhadores (evoluindo de 60 para 150 trabalhadores), estando previsto que volte a registar um crescimento semelhante entre 2008 e 2010, passando de 150 para 300 trabalhadores (ver Figura 5). A Taxa de crescimento média⁵⁴ anual do número de empregados entre 2004 e 2008, que se cifrou em 39,2%, revela que a empresa cumpre

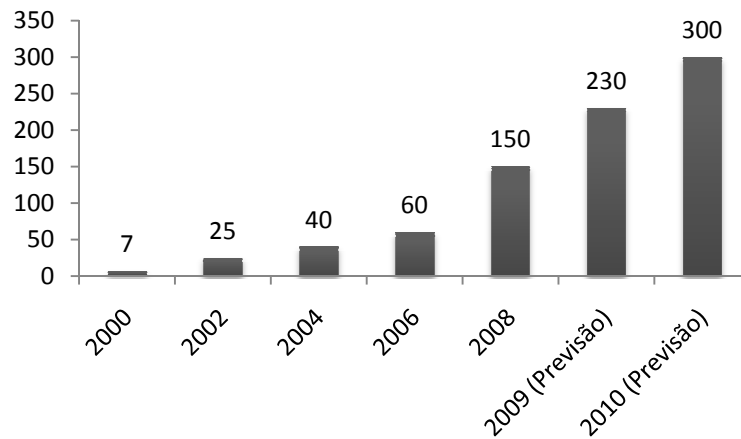
⁵² De notar que devido a limitações observadas ao nível da recolha de informação apenas foi possível efectuar o cálculo das taxas de crescimento do Volume de Negócios.

⁵³ A taxa de crescimento foi calculada através da seguinte fórmula: $Y = \left(\frac{Y_{t+1} - Y_t}{Y_t} \right) \times 100$.

⁵⁴ A Taxa de crescimento média calculou-se por intermédio do seguinte: $Y = \left(\sqrt[n]{\frac{Y_{t+1}}{Y_t}} - 1 \right) \times 100$.

também o requisito proposto por Ahmad (2006), uma vez que esta taxa é superior a 20%, sendo que no início do período a empresa apresentava mais de dez empregados.

Figura 5 – N° de Empregados da YDreams



Fonte: Elaboração própria.

Sendo uma empresa já existente, a *YDreams* enquadra-se no caso em que as mudanças organizacionais possibilitam o rápido crescimento (Moreno e Casillhas, 2003). Essas mudanças, tais como, a reestruturação das actividades da empresa, contribuem, em grande parte, para os acréscimos no Volume de Negócios e no número de trabalhadores previstos para os próximos anos de actividade económica.

3.3.2. Marketing-Mix

A *YDreams* desenvolve **Produtos** e soluções tecnológicas para diferentes áreas, tais como, a publicidade, o entretenimento, a cultura ou a educação, tendo por base o conceito de *reality computing* que abrange a computação móvel, a realidade aumentada e a interactividade ubíqua. No entanto, a *YDreams* tem trabalhado para desenvolver uma nova geração de produtos baseados em *reality computing* que ultrapassam o processamento electrónico. Estes produtos podem integrar inovações baseadas nas tecnologias de informação, nanotecnologia e biotecnologia.

Sob uma perspectiva geral, de entre os principais factores de diferenciação e de vantagem da *YDreams* e dos seus produtos, devem realçar-se os seguintes quatro pontos: (i) a capacidade para desenvolver aplicações com funcionalidades de geo-

referenciação para todas as marcas de telemóveis, devido à experiência adquirida no desenvolvimento de jogos baseados na referenciação geográfica do utilizador; (ii) a propriedade da única plataforma de realidade aumentada dinâmica existente a nível mundial; (iii) a propriedade da patente mundial para miradouros virtuais; e (iv) o desenvolvimento da tecnologia de superfícies interactivas que permite, sem recurso a processamento informático, dotar qualquer superfície de características interactivas.

No que respeita à Publicidade, que é a actividade da *YDreams* que melhor se enquadra no contexto da presente dissertação, a empresa desenvolve produtos que proporcionam experiências de marca originais para os consumidores. Através da combinação de tecnologia, criatividade e *design*, a empresa procura despertar emoções fortes, divertidas e duradouras nos consumidores, que por sua vez irão surtir efeitos na imagem e nos produtos do anunciante.

Ao desenvolver acções publicitárias interactivas e não intrusivas, a *YDreams* possibilita que os consumidores sejam alvo de publicidade experimentável por sua própria iniciativa, destacando-se das demais publicidades a que os consumidores são expostos habitualmente. Deste modo, a *YDreams* diferencia-se, na área de publicidade, por basear os seus produtos em abordagens de Marketing experiencial e pelo recurso a acções publicitárias não tradicionais.

A *YDreams* trabalha em três áreas de publicidade: (i) Imersão em Marca; (ii) Activação de Ponto-de-Venda; e (iii) *Media*. Na primeira área, Imersão em Marca, a *YDreams* cria espaços imersivos que estimulam a interacção entre o público e a marca. Estes espaços abrangem tanto instalações temáticas, como eventos em larga escala, permitindo comunicar de uma forma inovadora, apelando às emoções e aos sentidos dos consumidores.

No que diz respeito à segunda área, Activação no Ponto-de-Venda, a *YDreams* permite aos seus clientes a fruição de experiências em zonas comerciais. O objectivo consiste em surpreender e atrair a atenção dos consumidores, desenvolvendo experiências que apelem a sensações e a emoções positivas, recorrendo às tecnologias desenvolvidas pela empresa, de modo a tornar as acções de Ponto-de-Venda mais divertidas, dinâmicas e participadas por iniciativa dos consumidores.

Relativamente à terceira área, *Media*, a *YDreams* baseia as suas actividades no pressuposto de que as acções de publicidade tradicional têm vindo a perder eficácia devido, em grande parte, ao elevado número de anúncios e de campanhas publicitárias a que os consumidores estão sujeitos, numa base diária. Esta situação, que tem levado os consumidores a desenvolverem alguma resistência relativamente a acções publicitárias, em conjunto com o controlo, cada vez maior, dos meios de comunicação que é permitido aos consumidores, levou a *YDreams* a optar por estabelecer outra forma de alcançar os consumidores. Deste modo, o objectivo é desenvolver experiências interactivas que coloquem os utilizadores na posição de controlo, surpreendendo-os e estimulando-os enquanto se associa a marca a sensações divertidas e positivas, que têm origem num processo experiencial assente na exploração dos sentidos dos consumidores.

Os produtos disponibilizados pela *YDreams* aos seus clientes para acções publicitárias são: *YBillboards*, *YStores*, *YWalk*, *YMagic*, *YShelves*, *YMirror*, *YLight*, *YReal*, *YMobile*, *YTable* e *YSenses*⁵⁵.

No que respeita à **Promoção**, a *YDreams* dispõe de uma relevante ferramenta através dos *media* mais tradicionais, nomeadamente, através da utilização da televisão e da imprensa escrita *on-line* e *off-line*. A empresa conseguiu promover-se no mercado nacional e internacional através da publicação de artigos e entrevistas concedidas pelos seus responsáveis. Entre as principais acções devem destacar-se uma reportagem especial emitida pela *CNBC Europe*, bem como referências na revista inglesa *The Economist*, na revista americana *Wired*, na *Business Week*, no *Financial Times On-Line*, no *New York Times*, na *CNN*, no *Libération* (jornal Francês), no *Expresso*, no *Público*, no *Diário de notícias*, entre outros.

A organização e presença em eventos é uma das principais ferramentas de promoção da *YDreams*. A realização de eventos é a melhor forma de promover os produtos da *YDreams*, que são desenvolvidos com o objectivo de proporcionar experiências interactivas aos consumidores e se baseiam na utilização intensiva de tecnologias inovadoras. Desta forma, os clientes podem experienciá-los, numa base pessoal, e obter explicações junto de responsáveis qualificados. A presença em eventos possibilita ainda

⁵⁵ Para informações mais detalhadas, consultar a Tabela 16 em anexo.

à empresa fomentar parcerias e angariar clientes, a nível nacional e internacional. De entre os países onde a *YDreams* já participou em eventos destacam-se os E.U.A., a Alemanha, a Espanha, a Itália, o Reino Unido, o Brasil e a China. Actualmente, devido às despesas originadas pela participação nos eventos, a empresa está a restringir a sua participação a eventos que contam com a sua organização.

A *YDreams* tem um *website*⁵⁶, que é um dos seus principais veículos de promoção. No *website* é possível recolher informação sobre as áreas de negócio, os produtos (com imagens e vídeos), a equipa de trabalho, os contactos da empresa (discriminados por áreas), os principais parceiros e clientes, alguns estudos de caso de produtos e as oportunidades de carreira na empresa. É ainda possível encontrar no *website* uma selecção de artigos de imprensa acerca da empresa e *press releases*, bem como efectuar o *download* de *newsletters* trimestrais. Para além do *website*, a *YDreams* dispõe de um *blog* oficial externo, denominado por *.yd*, onde os clientes e o público em geral podem acompanhar a rotina da empresa e assuntos relacionados com as suas áreas de negócio. Por último, de referir que a *YDreams* tem reforçado a sua presença no *website*/portal de vídeos internacional *Youtube*, onde tem inclusive um canal registado.

A *YDreams* recorre a *outsourcing* para o desenvolvimento de actividades de **Distribuição**. Estas actividades são sempre asseguradas por parceiros e empresas especializadas. Por exemplo, no caso dos jogos *mobile*, a distribuição foi assegurada pelas operadoras móveis dos países onde o jogo foi disponibilizado e também pela *In-Fusio*⁵⁷. No que diz respeito ao **Preço**, os dados recolhidos só permitem referir que a *YDreams* opta por trabalhar com margens, uma vez que não foi possível recolher informação que permita efectuar uma análise mais aprofundada deste composto do *Marketing-mix*, o que se assume como uma limitação do presente estudo.

3.3.3. Produtos de Marketing Experiencial e Publicidade Criativa

3.3.3.1. Cubo Vodafone

Em 2002 a *Vodafone* optou por instalar um cubo gigante interactivo no âmbito da remodelação das suas instalações (ver Figura 12 em anexo). O cubo, um ecrã interactivo

⁵⁶ Para mais informações consultar: <http://www.ydreams.com>.

⁵⁷ Empresa francesa de edição e distribuição de jogos e aplicações para telemóveis a nível mundial.

de grandes dimensões (4x4 m) suspenso sobre um lago artificial, representou um projecto inovador para o qual foi necessário desenvolver conteúdos de modo a atrair a atenção e a entreter os visitantes da *Vodafone*.

A *YDreams* desenvolveu uma tecnologia para permitir aos visitantes interagir com o cubo através de telemóvel. Para interagir com o cubo é necessário telefonar para o número exposto no ecrã, sendo que a chamada é, posteriormente, encaminhada para um servidor, permitindo aos utilizadores interagir com os conteúdos em tempo real, como por exemplo, participar num jogo em simultâneo com mais cinco jogadores.

Para além de jogos multi-jogador em 3D, a *YDreams* e a *IDEO*⁵⁸ desenvolveram vários tipos de aplicações para o Cubo, como por exemplo, *puzzles* interactivos, demonstrações interactivas de produtos, entre outros conteúdos.

O objectivo do projecto foi alcançado, na medida em que milhares de pessoas já interagiram com os jogos e com os demais conteúdos do cubo. O *Cubo Vodafone* enquadra-se no conceito dos painéis interactivos da *YDreams*, centrando-se na fruição de experiências de marca singulares aos utilizadores. O Cubo Vodafone obteve o prémio *Gold Award - Best of Europe*, obtido na edição de 2004 dos *IDEA (Industrial Design Excellence Awards)*, promovidos pela *Industrial Designers Society of America* com o apoio da revista *Business Week*.

3.3.3.2. Carlos Sousa Galp Rally Raid

Em 2005, a *YDreams* desenvolveu o *advergame Carlos Sousa Galp Rally Raid* (ver Figura 13 em anexo) para o cliente *Galp Energia*, como forma de assinalar uma ligação de doze anos que a empresa mantém com o piloto Português.

O jogo que foi lançado para telemóveis numa data próxima da realização do *Rali Lisboa-Dakar* de 2006, recriou as emoções e as dificuldades experienciadas pelo piloto ao volante do *Nissan Navarra* nesta competição de todo-o-terreno. Ao longo de nove etapas o jogador tem que correr contra o tempo e os adversários, evitar obstáculos,

⁵⁸ Empresa de consultoria em *design* de produtos, serviços, ambientes e experiências digitais, com escritórios em Palo Alto, São Francisco, Chicago, Nova Iorque, Boston, Londres, Munique e Xangai.

assegurar a mecânica do veículo e utilizar algumas ferramentas de orientação, tais como, o *GPS*, a bússola e o mapa.

A *Galp Energia*, como patrocinador oficial de Carlos Sousa, promoveu inclusive o jogo no próprio veículo do piloto Português através da colocação do endereço do *website* do jogo. O jogo foi distribuído através de *download* em todas as operadoras móveis nacionais e em algumas operadoras internacionais, alcançando um número superior aos 20 mil *downloads*.

3.3.3.3. Campanha/Publicidade Interactiva para Cinema

Em 2008, a *YDreams* foi contratada pelo cliente *Coca-Cola* para desenvolver acções de publicidade interactiva em vários tipos de *media*, incluindo a televisão, a *internet*, o cinema e os *outdoors*. Estas acções decorreriam no âmbito do lançamento da campanha publicitária *Fábrica da Felicidade* no Brasil.

A *YDreams* desenvolveu várias soluções interactivas baseadas no filme de animação da *Fábrica da Felicidade* e nas suas personagens. Para a sala de cinema foi criado um *advergame* onde a audiência controla no ecrã a personagem *O Trabalhador*, movimentando os braços para a esquerda ou para a direita, com o objectivo de apanhar o maior número possível de garrafas de *Coca-Cola* que caem do céu (ver Figura 14 em anexo).

Para além do *advergame*, a *YDreams* colocou ainda umas projecções interactivas no chão da entrada dos cinemas em que os *Kissy Puppies*, personagens do mesmo filme de animação, são atraídos e reagem ao movimento das pessoas quando passam pelas projecções. Foram também colocados quiosques interactivos onde os utilizadores podem interagir com os conteúdos do ecrã através da movimentação de braços.

Também foram desenvolvidas garrafas gigantes da *Coca-Cola*, cada uma dedicada a uma personagem do filme. As personagens interagem em tempo real com imagens das pessoas que passam em frente aos seus ecrãs. Posteriormente, a imagem exposta no ecrã é guardada, possibilitando o seu *download* no *website* da *Coca-Cola* ou descarregada para telemóveis através de um número que é mostrado no ecrã.

De acordo com um questionário efectuado, 95% das pessoas que participaram no jogo da *Fábrica da Felicidade* não tinham conhecimento deste tipo de acções dentro de salas de cinema e 300 respondentes afirmaram que ficaram surpreendidos de forma positiva. Segundo o mesmo estudo, a acção aumentou a percepção da marca em 40% quando comparada com os métodos tradicionais de publicidade no cinema.

De referir também que o mesmo tipo de *advergame* foi utilizado, em Portugal, pela primeira vez, em Abril de 2008, com objectivo de promover o produto *ADSL* da *Vodafone*. Na acção de comunicação, que decorreu durante o mês de Abril de 2008 nas salas de cinema da *+Cinema* na área da grande Lisboa, a audiência do cinema controlava a personagem principal da campanha *VodaRed Man* (ver Figura 15 em anexo). O conceito foi criado pela *Brandia Central* e a *YDreams*, em conjunto com a rede *+Cinema*, a qual desenvolveu a acção de comunicação dentro das salas de cinema. Através de questionários efectuados, constatou-se que as pessoas participantes no jogo revelaram um elevado *brand recall*⁵⁹ associado ao produto, aumentando também a notoriedade da marca *Vodafone* e *YDreams*.

3.3.3.4. Análise Comparativa

Em seguida efectua-se uma análise comparativa entre os projectos mais emblemáticos que levaram ao desenho e oferta subsequente de produtos de Marketing experiencial e publicidade criativa, da autoria da *YDreams*.

Este tipo de análise visa, por um lado, contrastar as funções, os objectivos e as características do portfólio de produtos em estudo e, por outro lado, apresentar os principais resultados, por cada projecto emblemático (ver Tabela 14).

⁵⁹ Entenda-se como a capacidade do público em recordar elementos de uma acção publicitária (Clow e Baack, 2005; Lemon, 2008).

Tabela 14 - Análise Comparativa

Produto		<i>Cubo Vodafone</i>	<i>Carlos Sousa Galp Rally Raid</i>	Campanha / Publicidade Interactiva para Cinema
Objectivos		Desenvolver uma tecnologia que permita aos visitantes interagir com o cubo através de telemóvel, bem como elaborar conteúdos de modo a atrair a atenção e a proporcionar o entretenimento dos visitantes da <i>Vodafone</i> .	Desenvolver um jogo para telemóveis, como forma de assinalar uma ligação de doze anos entre a <i>Galp Energia</i> e o piloto Português Carlos Sousa, lançado aquando da realização do <i>Rali Lisboa-Dakar</i> de 2006.	Desenvolver acções de publicidade interactiva em vários tipos de <i>media</i> , no âmbito do lançamento da campanha publicitária <i>Fábrica da Felicidade</i> no Brasil (no caso da <i>Coca-Cola</i>) e para promover o produto <i>ADSL</i> (no caso da <i>Vodafone</i>).
Funções		Disponibilização de jogos multi-jogador em <i>3D</i> , com possibilidade de interacção com outro tipo de conteúdos, como por exemplo, <i>puzzles</i> e demonstrações de produtos.	Recriação de emoções e dificuldades do <i>Rali Lisboa-Dakar</i> , colocando o jogador a correr contra o tempo e os adversários, ao longo de nove etapas, evitando obstáculos, assegurando a mecânica do veiculo e utilizando algumas ferramentas de orientação, tais como, o <i>GPS</i> , a bússola e o mapa.	Controlo de uma personagem da campanha publicitária, por parte da audiência, através da movimentação dos braços para a esquerda ou para a direita. No caso específico da <i>Coca-Cola</i> , foram ainda colocadas na entrada dos cinemas, projecções interactivas que reagem ao movimento das pessoas e painéis interactivos que possibilitam ao utilizador interagir com as personagens em tempo real, através de uma câmara, e adquirir, posteriormente, a imagem exposta no ecrã.
Características	Marketing Experiencial	Apela às áreas: Sentir, através de uma abordagem de entretenimento, utilizando a visão e a audição; Emocionar, devido, por exemplo, à excitação originada pelas corridas multi-jogadores; e Pensar, através do estímulo resultante da resolução de <i>puzzles</i> interactivos.	Apela às áreas: Sentir, através de uma abordagem de entretenimento, utilizando a visão e a audição; Emocionar, ao pretender simular as emoções de um rali todo-o-terreno e a excitação de uma competição contra o tempo e os adversários; e Relacionar, ao recorrer a uma figura importante no automobilismo português, em particular no todo-o-terreno, relevante para a comunidade de adeptos do desporto automóvel e para os apreciadores de jogos de corridas.	Apela às áreas: Sentir, através de uma abordagem de entretenimento utilizando a visão, a audição e o tacto; Emocionar, criando a surpresa no público de jogar numa sala de cinema, bem como através da promoção da sensação de bem-estar originada pelo nome e ambiente do jogo; e Relacionar, fomentando o sentimento de comunidade ao fazer com que a audiência trabalhe em conjunto para alcançar um bom desempenho.
		Entre os principais fornecedores de experiências utilizados, podem destacar-se: a Presença do Produto, devido ao facto de ser um painel interactivo em forma de cubo; o	Entre os principais fornecedores de	Entre os principais fornecedores de experiências utilizados, podem destacar-se: a Identidade Visual/Verbal, onde o ambiente e o nome do jogo (<i>Fábrica da Felicidade</i>) sugere o bem-estar; a

Características	Marketing Experiencial	Ambiente Espacial, visto que o cubo se encontra suspenso num lago artificial; e a <i>Media Electrónica</i> , que por exemplo, possibilita a interactividade com o cubo.	experiências utilizados, podem destacar-se: a Identidade Visual/Verbal, devido ao facto de no nome do jogo se identificar, desde logo, uma ligação entre o piloto e o anunciante; a <i>Media Electrónica</i> , ao consistir num jogo electrónico; e Pessoas, ao associar-se a uma figura pública de referência.	Presença do Produto, devido às personagens criadas pela própria marca; o Ambiente Espacial, ao se passar numa sala de cinema; e a <i>Media Electrónica</i> , isto é, a tecnologia que permite a captura de movimentos da audiência.
	Publicidade criativa	Painel interactivo, com <i>design</i> original, que permite ao público interagir de uma forma inovadora e por sua própria iniciativa, possibilitando-lhe momentos de entretenimento, bem como a obtenção de informação de um modo divertido e não intrusivo.	<i>Advergaming</i> para telemóveis, que possibilita ao anunciante reforçar a sua marca junto do utilizador de um modo divertido, aproveitando o entusiasmo gerado no público devido à realização do <i>Rali Lisboa-Dakar</i> , em que o principal participante Português é patrocinado pelo anunciante. Ao ser lançado para telemóveis, o jogo faz apelo a um público vasto.	<i>Advergaming</i> jogado em salas de cinema, por vários utilizadores em conjunto, em que é controlado um personagem associado ao anunciante, que deste modo diferencia a mensagem de uma forma divertida, das demais comunicadas por métodos tradicionais de publicidade. No caso da <i>Coca-Cola</i> , a acção efectuada é mais completa, uma vez que cada utilizador pode ainda interagir individualmente, por sua iniciativa, com as personagens e guardar uma recordação desse momento.
Resultados		O objectivo do projecto foi alcançado, dado que milhares de pessoas interagiram com os jogos e com os demais conteúdos do cubo. O <i>Cubo Vodafone</i> obteve ainda o prémio <i>Gold Award - Best of Europe</i> , obtido na edição de 2004 dos <i>IDEA</i> .	Distribuído através de <i>download</i> em todas as operadoras móveis nacionais e em algumas operadoras internacionais, alcançando um número superior aos 20 mil <i>downloads</i> .	Das pessoas que participaram no jogo da <i>Fábrica da Felicidade</i> , 95% não tinham conhecimento deste tipo de acções dentro de salas de cinema e 300 respondentes afirmaram que ficaram surpreendidos de forma positiva. A acção aumentou a percepção da marca em 40% quando comparada com os métodos tradicionais de publicidade no cinema. As pessoas que participaram no jogo da <i>Vodafone</i> revelaram um elevado <i>brand recall</i> associado ao produto, aumentando também a notoriedade da marca <i>Vodafone</i> e <i>YDreams</i> .

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da Tabela 14, é possível realçar que as características de Marketing experiencial e de publicidade criativa que mais se destacam assentam na abordagem de entretenimento enveredada pela *YDreams* no desenvolvimento dos produtos, diferenciando-os e tornando-os mais eficazes através da utilização de meios tecnológicos, apelando e estimulando os sentidos, sensações e emoções dos consumidores. Todos os produtos analisados obtiveram bons resultados. No entanto, é de realçar o caso da publicidade interactiva para cinema, pelo seu carácter inovador comprovado quer pelas respostas obtidas no estudo efectuado aos participantes da acção no Brasil, quer pelo facto de ter sido efectuada pela primeira vez em Portugal e também pelos resultados positivos alcançados pela *YDreams* e pelo anunciante, designadamente ao nível da reacção dos participantes à acção de comunicação, do aumento percepção da marca e do elevado *brand recall* obtido.

3.3.4. Vectores Estratégicos

3.3.4.1. I&D e Inovação

Desde a criação da *YDreams* que as actividades de I&D têm assumido uma importância preponderante para o desenvolvimento da empresa. No sentido de desenvolver essas actividades, a empresa dispõe de um departamento específico denominado por *Y Labs*, onde as tecnologias são desenvolvidas e as ideias são teorizadas, concebidas, testadas e transformadas até se alcançar um produto que possa ser objecto de comercialização. O *Y Labs*, representa, aproximadamente, 30% da força de trabalho da empresa e centra-se no conceito de *Reality Computing*, utilizando diversas tecnologias, tais como, a computação móvel, a realidade aumentada e a interactividade ubíqua, com o objectivo de reduzir a distância entre o utilizador, a informação e a máquina. O investimento em I&D é, actualmente, de cerca de 1,5 milhões de Euros. Desde a criação da *YDreams* o valor investido em I&D nunca foi inferior a 25% do volume de negócios, tendo a empresa como objectivo manter essa intensidade de I&D.

Algumas actividades de I&D e de inovação são desenvolvidas em parceria quer com laboratórios de pesquisa comercial, incluindo grupos especializados em diversas áreas como o *CENIMAT* e o *Requimte* (especializados em materiais e em pesquisa química),

quer com universidades de todo o mundo, tais como a *Duke University*⁶⁰, o *MIT*⁶¹, a *University of Florida* e a *Universidade Nova de Lisboa*. Estas actividades são ocasionalmente acompanhadas por gestores de propriedade intelectual, por patrocinadores e também pelos clientes, dado que por vezes são desenvolvidas a pedido dos próprios clientes. A *YDreams* recorre ainda à subcontratação em determinadas actividades de inovação, nomeadamente, a *Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática (ADETTI)* para a computação gráfica e a *IDMind*⁶² para a robótica.

A inovação é um factor de bastante relevo na empresa, sendo estimulada aos empregados quer pela própria cultura de empresa presente, quer por práticas como a realização de concursos internos para desenvolvimento de produtos em que o vencedor tem direito a passar a usufruir de um dia livre adicional, por semana.

As práticas de inovação estão bem presentes nos produtos da *YDreams*, sendo baseados no conceito original de *Reality Computing*, e na utilização de abordagens não tradicionais, em actividades de Marketing e publicidade, nas quais a empresa opta por proporcionar experiências interactivas únicas, envolventes e divertidas em vez de enveredar por acções intrusivas, maçadoras e exclusivamente informativas.

Ao nível dos processos de trabalho, a *YDreams* desenvolve as suas actividades tendo por base o *Playbook*, que é um conjunto de procedimentos, que consiste num documento *Web* que auxilia os empregados nas suas actividades diárias sendo complementado com algumas ferramentas que apoiam a criação e o teste de ideias, o desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços, bem como a gestão ao nível da propriedade intelectual, finanças e logística.

A gestão da *YDreams* baseia-se no funcionamento da *Ynet*, que é uma *intranet* de gestão de projectos. Esta *intranet* está ligada ao sistema de gestão empresarial (*SAP*) para controlar a parte financeira e o *CRM*, bem como a um *Wiki* que contém todos os

⁶⁰ Localizada no estado da Carolina do Norte, E.U.A..

⁶¹ *Massachusetts Institute of Technology*.

⁶² Empresa Portuguesa especializada no desenvolvimento e na comercialização de produtos e de serviços de base tecnológica, nas áreas da Robótica, Automação e Mecatrónica.

processos da *YDreams*⁶³. A *Ynet* está também ligada a um programa que gere os projectos de *software*, denominado por *Trac*. A empresa dispõe ainda de um *blog* interno, de modo a facilitar a comunicação entre todos os seus recursos humanos.

3.3.4.2. Internacionalização

O mercado internacional tem sido, consideravelmente, importante para a *YDreams*. Desde a entrada no mercado internacional até ao momento, a percentagem de Volume de Negócios referente ao mercado internacional tem oscilado entre 40% a 60% do Volume de Negócios total da empresa e passará a representar entre 60% a 80%⁶⁴.

A entrada da *YDreams* no mercado internacional teve início, em 2001, com o desenvolvimento de uma aplicação para a Feira de Sevilha e a posterior produção para os mercados da Holanda e de Macau. O mercado asiático foi um dos primeiros mercados em que a *YDreams* optou por ter representantes, nomeadamente, em Macau e Hong Kong, em 2002. A empresa optou, em alguns casos, por recorrer, inicialmente, a representantes e apenas, posteriormente, por criar uma unidade física avançada através de uma delegação. De acordo com esta estratégia, estabeleceu a *YMeng*⁶⁵ em 2006, com sede em Xangai, quatro anos depois da sua entrada no mercado asiático.

A constituição da *YMeng*, estabelecida em parceria com o *NDD Group*, resulta de outra estratégia utilizada pela *YDreams* centrada na celebração de parcerias internacionais de modo a garantir uma entrada sustentada em alguns mercados internacionais.

Ainda em 2006, a *YDreams* entrou no mercado Brasileiro, no início do ano, através de representantes e posteriormente também no mercado dos E.U.A, em Julho, através da criação de uma delegação em Boulder (Colorado). Em 2007, ocorreram mudanças de relevo na internacionalização da *YDreams*, através do estabelecimento de uma unidade física no Brasil, a inauguração da *YDreams MED* em Espanha, a abertura da *YDreams*

⁶³ Por exemplo, contém a totalidade de procedimentos e regras a seguir nas acções de contacto com os *media*.

⁶⁴ Informação obtida no decurso da entrevista efectuada ao Professor António Câmara.

⁶⁵ *Meng* significa *Dream* (sonho) em Mandarim. A delegação actualmente já não existe devido ao elevado nível de reprodução não autorizada dos produtos da empresa, efectuada pelos trabalhadores. A empresa optou por desenvolver os produtos em Portugal e posteriormente expedi-los para a Ásia.

UK em Inglaterra e a selecção de Austin⁶⁶ (Texas, E.U.A.) como novo centro de operação na América do Norte.

O critério de selecção dos países em que foram criadas delegações incidu sobre mercados com uma maior abertura e aceitação de inovação, como por exemplo, o Brasil, ou mercados de grande dimensão, que não podiam ser ignorados como por exemplo os E.U.A.. Deste modo, a *YDreams* tem delegações internacionais em Barcelona (Espanha), São Paulo e Rio de Janeiro (Brasil), Londres (Inglaterra) e Austin (E.U.A.), encontrando-se em estudo a possibilidade do estabelecimento de uma delegação em Berlim (Alemanha).

Para além das delegações internacionais, a *YDreams* opera ainda em vários países sem uma presença física estabelecida, de entre os quais se destacam, a Holanda, a França, a Alemanha, o Canadá, a Turquia e alguns países do Golfo Pérsico, tais como, os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita. Num futuro próximo, a empresa perspectiva vir a operar na Índia. No total, a *YDreams* já desenvolveu projectos em cerca de 22 países e os seus produtos foram distribuídos, aproximadamente, em 50 países⁶⁷.

Entre os países de destino dos projectos mais relevantes desenvolvidos pela *YDreams*, no âmbito da publicidade, é possível destacar: (i) a China (devido à exposição de publicidade interactiva colocada em 2007 na estação do metropolitano do Estádio de Xangai, em que os utilizadores do sistema de metro de Xangai puderam interagir com soluções inovadoras que promoviam clientes como por exemplo a *Ford*); (ii) o Brasil (por intermédio das acções de publicidade interactiva desenvolvidas para a *Coca-Cola* no âmbito da campanha *Fábrica da Felicidade* em 2008); e (iii) diversos países europeus (através da *Adidas Eye Ball* que foi concebida pela própria Adidas e desenvolvida em conjunto pela *YDreams*, a agência de comunicação britânica *Carat*, e

⁶⁶ A mudança para Austin resultou de um conjunto de factores, tais como, a ligação ao grupo *Austin Technology Incubator* (uma organização ligada à Universidade do Texas que promove empresas tecnológicas que actuam no mercado dos E.U.A.) e o facto de segundo a opinião expressa pelos responsáveis da *YDreams* a cidade ser mais adequada à estratégia de venda de produtos e grandes projectos para o mercado Norte-Americano, dado ser um importante centro de produção de videojogos, de cinema independente americano e apresentar uma grande concentração de empresas tecnológicas.

⁶⁷ Por exemplo, o jogo *Cristiano Ronaldo Underground Football* foi distribuído através de operadoras móveis e de portais de jogos, em cerca de 50 países.

os especialistas em Marketing *Rivers Run Red*). No terceiro projecto referido, anteriormente, o conceito subjacente centrou-se na aproximação da marca aos adeptos de futebol, no sentido de reforçar o seu estatuto como um dos principais patrocinadores do Mundial de Futebol da FIFA de 2006. Duas *Adidas Eye Balls* iniciaram uma digressão europeia em Fevereiro de 2006, percorrendo mais de 9 mil quilómetros e abrangendo cidades como Berlim, Munique e Colónia (Alemanha), Milão (Itália), Paris (França), Barcelona (Espanha) e Manchester (Inglaterra).

3.3.5. Análise Estratégica

3.3.5.1. Diagnóstico Estratégico: Matriz TOWS

Segundo Weihrich (1982), a Matriz TOWS é um modelo conceptual que identifica e efectua análises que auxiliam a intersecção de factores do meio envolvente externo: Oportunidades (O) e Ameaças (T); com os factores do meio envolvente interno: Forças (S) e Fraquezas (W). A Matriz TOWS implica que os gestores analisem a situação da empresa e que desenvolvam estratégias, táticas e acções para a consecução eficaz e eficiente da missão e dos objectivos organizacionais.

De acordo com o mesmo autor, da elaboração da Matriz TOWS resultam quatro estratégias alternativas para a empresa⁶⁸: (i) A Estratégia S-O (Maxi-Maxi) constitui a situação mais desejável, na medida em que esta posição permite maximizar os dois quadrantes, nomeadamente as Forças e as Oportunidades. Baseia-se no aproveitamento das forças obtidas no ambiente interno para retirar vantagens das oportunidades existentes no ambiente externo; (ii) A Estratégia S-T (Maxi-Mini) é baseada nas Forças que a empresa possui e que esta utiliza para fazer face às Ameaças presentes no ambiente externo. O objectivo passa por maximizar as primeiras e minimizar as segundas; (iii) A Estratégia W-O (Mini-Maxi) tenta minimizar as Fraquezas e maximizar as Oportunidades, visando a conversão das Fraquezas em Forças, dadas as Oportunidades detectadas no ambiente externo; e (iv) A Estratégia W-T (Mini-Mini) caracteriza-se pelo cenário menos favorável, onde uma empresa enfrenta em simultâneo

⁶⁸ Para exemplos de aplicações do Modelo de Weihrich, consultar Weihrich (1999, 2000), Leitão (2000), Leitão e Osório (2001) e Carvalho, Leitão e Silva (2002).

Fraquezas internas e Ameaças externas. O objectivo visa minimizar as Fraquezas e as Ameaças, de modo a atenuar a situação precária da empresa.

Tabela 15 – Matriz TOWS para a YDreams

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Vários anos de investigação de tecnologias, efectuada pelos sócios fundadores anteriormente à criação da <i>YDreams</i>, aplicada no desenvolvimento de produtos. - Equipa multidisciplinar e multinacional experiente, adequada às áreas e às necessidades da empresa, com elevado grau de formação académica e técnica. - Carteira de clientes de prestígio. - Parcerias com empresas, organizações, universidades e centros de investigação reputados. - Excelente desempenho do <i>Y Labs</i> no desenvolvimento de tecnologias passíveis de ser patenteadas. - Aposta e capacidade de desenvolvimento de produtos inovadores adequados às necessidades dos clientes. - <i>Know-how</i> do sector publicitário. - Capacidade para estabelecer delegações internacionais. - Propriedade da única plataforma de realidade aumentada dinâmica no mundo e da Tecnologia de superfícies interactivas. - Capacidade comercial e negocial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excessiva diversificação das áreas de negócio que pode comprometer o crescimento sustentado da empresa. - Inexistência de um <i>core business</i> comercial claro. - Necessidade de celebrar parcerias de modo a desenvolver e a colocar alguns produtos no mercado.
Oportunidades (O)	Estratégia S-O (Maxi-Maxi)	Estratégia W-O (Mini-Maxi)
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de delegações internacionais possibilitando a cobertura de mercados importantes. - Entrada em alguns países asiáticos com maior desenvolvimento tecnológico, como o Japão e a Coreia do Sul. - Entrada nos mercados de potências emergentes. - Presença em países com mercados de dimensões consideráveis ou abertos a inovações. - Cobertura dos mercados de países europeus emergentes. - Cotação em Bolsas de Valores de referência a nível mundial (Nova Iorque, Londres, Frankfurt...) - Desenvolvimento e aplicação das tecnologias para outros sectores não explorados pela empresa. - Aumento da popularidade dos videojogos e crescimento previsto do número de jogadores. - Crescimento previsto do mercado de <i>in-game advertising</i>. - Necessidade dos anunciantes em 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de acções de Marketing experiencial que possibilitam a diferenciação da mensagem do anunciante. - Desenvolvimento de acções publicitárias interactivas inovadoras passíveis de serem aplicadas em indústrias criativas, como por exemplo, o cinema. - Entrada no mercado de videojogos (consolas e PC), aproveitando a experiência e as tecnologias desenvolvidas para o <i>mercado mobile</i>. - Desenvolvimento de <i>Advergaming</i> que não necessitem de ser colocados em cinemas. - Desenvolvimento de outras formas de <i>in-game advertising</i>, aproveitando as delegações internacionais localizadas em alguns dos principais países produtores de videojogos, como os E.U.A. e o Reino Unido. - Desenvolvimento de Tecnologias e 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de <i>Spin-offs</i>, especializados nas várias áreas de actividade da empresa, passando a <i>YDreams</i> a ser um laboratório de Investigação & Desenvolvimento de suporte. - Aposta no desenvolvimento de novos produtos ou na transformação de produtos já existentes, que não necessitem de parcerias para serem colocados no mercado, se necessário direccionados a outro sector de actividade.

<p>diferenciar a mensagem comunicada e superar a resistência publicitária dos consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de desenvolvimento de <i>Spin-offs</i> da empresa. 	<p>de Produtos para os sectores da Saúde e da Educação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma delegação em Berlim (Alemanha), aproveitando o facto de ser uma das maiores economias da Europa, permitindo também a cobertura do leste europeu devido à sua localização geográfica. - Entrada no mercado Indiano, aproveitando a sua larga dimensão, bem como a dinâmica indústria cinematográfica presente. - Desenvolvimento de parcerias com empresas do Japão e da Coreia do Sul, de modo a licenciar, promover e co-desenvolver tecnologias inovadoras em países claramente tecnológicos. 	
<p style="text-align: center;">Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de empresas internacionais originárias de países mais desenvolvidos como a França, os E.U.A. e o Reino Unido. - Possibilidade de <i>take-over</i> por empresas de maior dimensão com interesse nas tecnologias ou nos produtos desenvolvidos. - Massificação de algumas tecnologias desenvolvidas. - Conjuntura económica desfavorável, a nível internacional e nacional. - Possível recepção desfavorável do público que é alvo dos <i>advergames</i> nos cinemas. - Possível desconhecimento ou desinteresse dos anunciantes nas acções publicitárias inovadoras desenvolvidas pela <i>YDreams</i>. - Possível integração de grandes clientes mundiais, como por exemplo a <i>Coca-Cola</i>, no desenvolvimento de acções de Marketing e de publicidade, tornando-se auto-suficientes. 	<p style="text-align: center;">Estratégia S-T (Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de estudos sobre as reacções dos consumidores e dos anunciantes às acções desenvolvidas. - Acordos de exclusividade com clientes prestigiados. - Proporcionar valor acrescentado no serviço oferecido aos clientes. - Acções de promoção junto de potenciais anunciantes. - Dar continuidade ao acréscimo de investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D). 	<p style="text-align: center;">Estratégia W-T (Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atração de investimento privado ou público que permita a consolidação financeira da empresa e uma maior capacidade para competir com os concorrentes.

Fonte: Elaboração própria.

3.3.5.2. Posicionamento Competitivo

Os factores críticos de sucesso da *YDreams* centram-se nas variáveis da empresa que lhe possibilitam gerar um maior valor acrescentado para os seus clientes e, deste modo, diferenciar-se dos seus concorrentes. Entre as variáveis que se enquadram nesta perspectiva, é possível destacar o *Know-how* acumulado em I&D e Inovação em tecnologias, por parte dos sócios fundadores, permitindo à empresa aplicar essa experiência no desenvolvimento de produtos inovadores, bem como na gestão eficiente do departamento de I&D, factos que contribuem para o seu excelente desempenho, em

termos de crescimento do volume de negócios e do número de empregados, o que qualifica a sua condição de *Gazela High Tech*.

O departamento de I&D é, em grande parte, responsável pelo sucesso obtido pela *YDreams*, garantindo-lhe as bases para o desenvolvimento de produtos inovadores que permitem à empresa diferenciar-se e obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. De entre os produtos que contribuem para esse facto, destacam-se a única plataforma de realidade aumentada dinâmica no mundo e a propriedade da tecnologia de superfícies interactivas.

O desenvolvimento de acções de Marketing experiencial e de publicidades interactivas não tradicionais contribui para a diferenciação e aceleração do processo de crescimento bem sucedido da empresa. Através deste tipo de acções, a *YDreams* proporciona valor acrescentado aos seus clientes, possibilitando que a mensagem publicitária do anunciante se destaque das demais existentes, alcançando o público-alvo de uma forma mais adequada e eficiente. De referir ainda a assinalável e emblemática carteira de grandes clientes internacionais e nacionais, bem como as várias parcerias estratégicas celebradas com empresas e instituições de grande prestígio e notoriedade.

O diagnóstico estratégico apresentado na Tabela 15, revela que a *YDreams* se encontra na posição mais favorável, dado que o conjunto dominante de acções estratégicas se posiciona no âmbito do quadrante ideal: Maxi-Maxi (Maximizar Forças - Maximizar Oportunidades). A empresa procura utilizar as Forças internas, de modo a retirar as máximas vantagens das Oportunidades.

Os referidos factores críticos, aliados a uma abordagem de Marketing experiencial e à criação de acções publicitárias não tradicionais, permite que a empresa diferencie os seus produtos e os seus serviços em relação aos oferecidos pelos concorrentes. Nesta perspectiva, e de acordo com a tipologia de estratégias genéricas proposta por Porter (1986) a *YDreams* tem seguido uma estratégia genérica de Diferenciação.

Devido a uma crescente tendência para a saturação e conseqüente ineficácia dos meios tradicionais publicitários, juntamente com o óptimo funcionamento do *Y Labs* no suporte ao desenvolvimento de produtos publicitários inovadores leva a que a *YDreams*, no

âmbito das alternativas estratégicas propostas por Wehrich (1982), opte por uma alternativa estratégica de Enfoque na Inovação. Esta alternativa estratégica poderá ainda ser combinada com a de Diversificação, aplicando as várias tecnologias desenvolvidas a outros sectores, como por exemplo a Saúde e a Educação.

3.4. Conclusão

A *YDreams* revela-se como uma empresa inovadora que alicerça o seu sucesso numa elevada intensidade de investimento em I&D e na diferenciação dos produtos e serviços oferecidos, o que lhe permite obter vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes. A celebração de parcerias estratégicas e a participação em projectos emblemáticos, de cariz internacional, permitiram à empresa angariar uma carteira de clientes de prestígio e dotados de elevada notoriedade junto dos consumidores.

De acordo com o seu crescimento, em termos de volume de negócio e número de empregados, é possível qualificar a *YDreams* como uma empresa *Gazela High Tech*. A expansão internacional da *YDreams*, através da contratação de representantes e da criação de delegações internacionais, possibilitou o crescimento da empresa, uma vez que passou, definitivamente, a operar a um nível internacional, nomeadamente, em alguns dos maiores mercados mundiais, como por exemplo, os E.U.A. ou o Brasil.

A *YDreams* está atenta às conjunturas presentes na indústria da publicidade, sobretudo ao nível do menor impacte da publicidade sobre os consumidores. A empresa opta por desenvolver acções publicitárias que recorrem a abordagens de Marketing experiencial e a meios não tradicionais, proporcionando experiências inovadoras, divertidas e não intrusivas para os consumidores e fazendo apelo aos seus sentidos e emoções, com o objectivo de diferenciar a comunicação da sua mensagem, relativamente às restantes a que os consumidores estão expostos numa base diária.

CAP. IV – Conclusões da Investigação

A presente dissertação propôs-se atingir objectivos genéricos e específicos. A um nível genérico, visou-se efectuar uma revisão da literatura sobre Marketing experiencial e publicidade, bem como revelar a importância das novas tecnologias ao serviço do Marketing. A um nível específico, objectivou-se revelar a importância das indústrias criativas como veículo publicitário, bem como efectuar um estudo pioneiro no panorama nacional sobre publicidade interactiva, *Advertainment* e as modalidades de *In-Game Advertising*. Adicionalmente, visou-se desenvolver um estudo de caso sobre uma empresa de referência, no âmbito das actividades *High Tech* com aplicações de Marketing experiencial e que tem vindo a desenvolver publicidades em indústrias de fruição criativa.

O conceito de Marketing experiencial centra-se na utilização de iniciativas e táticas inovadoras, nomeadamente através da produção de experiências de marca relevantes, de modo a alcançar o consumidor de uma forma criativa e não intrusiva, com o objectivo de aumentar o volume de negócios, aumentar o reconhecimento de marca e reforçar a imagem de marca.

Actualmente é necessário superar a promoção da imagem de marca positiva e do enfoque nas características, atributos e benefícios funcionais dos produtos. É necessário optar por acções de comunicação e campanhas de Marketing que entretenham, estimulem e desafiem os consumidores. Para que tal suceda, o Marketing experiencial baseia-se em cinco áreas estratégicas de experiências do consumidor, designadamente, fazendo apelo aos sentidos (Sentir), aos sentimentos e emoções (Emocionar) e ao intelecto (Pensar), bem como afectando formas alternativas de agir ou reagir perante algo (Agir), e através do estabelecimento de relações com outras pessoas e culturas (Relacionar).

Os avanços tecnológicos têm afectado o Marketing e o modo que as empresas escolhem para comunicar com os consumidores, fomentando o comportamento activo destes últimos na transmissão de mensagens de marca. A interactividade e a experiência que são proporcionadas ao consumidor podem contribuir, de forma decisiva, para uma maior eficácia e diferenciação da mensagem, em virtude da crescente saturação dos

canais de Marketing mais tradicionais, tais como, a televisão, a imprensa escrita e os *outdoors*. O recurso ao entretenimento também propicia destacar uma determinada mensagem, de entre a totalidade de mensagens, de que o consumidor é alvo diariamente. Assim, o entretenimento não só é um produto de consumo que possibilita ao público escapar da sua rotina, como também permite a promoção e a transmissão de mensagens de marca associadas a experiências agradáveis.

A publicidade é um elemento de relevo numa estratégia de Marketing, sendo que a sua eficácia está dependente da qualidade da mensagem, do meio escolhido para a transmitir e da sua penetração no público-alvo. Os anunciantes têm vindo a procurar meios de comunicação inovadores que permitam uma maior diferenciação e eficácia da mensagem, resultando numa maior atenção para meios não tradicionais, que estão relacionados com as actividades desenvolvidas por indústrias de fruição criativa.

Através das indústrias criativas, o anunciante pode transmitir mensagens publicitárias enquanto desenvolve uma ligação emocional com o consumidor, associando a marca às experiências proporcionadas pelos conteúdos de entretenimento. A publicidade em indústrias criativas, desde que bem integrada, permite comunicar com o consumidor através de formas a que este está receptivo ou inclusive disposto a assumir a iniciativa, podendo consistir, entre outros, em conteúdos de entretenimento criados, unicamente, como veículo de promoção de anunciantes ou na colocação de marcas e produtos em produções criativas, como por exemplo, os videojogos.

Os videojogos, devido à sua crescente popularidade em todos os escalões etários e à mudança tecnológica, apresentam-se como um dos meios inovadores para alcançar os consumidores, assumindo uma especial importância na recriação e fruição de experiências. Através da Publicidade *In-Game*, os anunciantes podem proporcionar experiências interactivas aos consumidores, aproveitar os momentos de diversão e de relaxamento para transmitir a mensagem publicitária de uma forma relevante, e ainda associar a sua marca a emoções e sensações específicas de modo a aumentar o seu reconhecimento e a posicioná-la, de forma diferenciada, perante os consumidores.

A *YDreams*, considerada uma empresa *Gazela* devido ao elevado nível de crescimento que apresenta, em termos de volume de negócios e do número de empregados,

diferencia-se através do desenvolvimento de tecnologias inovadoras que podem ser aplicadas na criação de produtos que se baseiam na fruição de experiências interactivas, divertidas e não intrusivas. A *YDreams* tem desenvolvido abordagens de Marketing experiencial, fazendo apelo a emoções e sensações positivas. Para tal, tem desenvolvido acções publicitárias inovadoras em indústrias criativas ou através de produtos de base tecnológica que deslumbrem o público, em geral, e os consumidores, em particular.

Os resultados obtidos na elaboração do estudo de caso respeitante à *Gazela High Tech YDreams*, revelam que a integração de experiências sob a forma de publicidade através de indústrias criativas é, claramente, uma fonte de diferenciação para os produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Pode também ser fonte de vantagem competitiva, sobretudo em mercados mais receptivos a acções inovadoras de Marketing e publicidade, que conjuguem e integrem tecnologias no sentido de reforçar a experiência de entretenimento do consumidor.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente, o facto de não explorar, aprofundadamente, outras formas de publicidade em indústrias criativas, tais como os Conteúdos de Formato Longo, o Simulacro Ambiental ou as colocações de produtos e marcas nas indústrias cinematográfica, livreira e musical. Outra limitação deve-se ao facto de o estudo empírico ter sido focado num único caso de estudo. Este facto deve-se à dificuldade em identificar, no período de realização do presente estudo, outras empresas Portuguesas disponíveis para colaborar, cujas actividades se enquadrem na temática da dissertação. Por último, de referir que não foi possível recolher informação que permita efectuar uma análise mais aprofundada à variável Preço, no âmbito da elaboração do *Marketing-mix* da *YDreams*.

Em termos de investigação futura, sugere-se a realização de um estudo que aborde, de forma mais profunda e exaustiva, outras formas de publicidade em indústrias criativas que não são objecto de estudo na presente dissertação, designadamente, os Conteúdos de Formato Longo, o Simulacro Ambiental e as colocações de produtos e marcas nas indústrias cinematográfica, livreira e musical. Por último, seria também interessante analisar o impacte de aplicações de Marketing experiencial em diferentes categorias de produtos ou serviços sobre o crescimento de empresas *High Tech* de micro, pequena, média e grande dimensão.

Bibliografia

Ahmad, N. (2006), “A Proposed Framework for Business Demographic Statistics”, *OECD Statistics Working Paper Series*, STD/DOC(2006)3.

Andrés, A.; Caetano, J.; Rasquinha, L. (2006), *Gestão de Experience Marketing*, Quimera Editores, Lda, Lisboa.

Amorim, R. (2008), “Quem não tem... é como quem não vê”, *Exame*, nº289, Maio 2008.

Antony, B. (2006), “Gamers, this ad’s for you”, *Billboard*, 27/05/2006, **118**, 21:14.

Bogost, I. (2008), “Persuasive Games: Videogame Vignette”, *Gamasutra*, 12/02/ 2008, http://www.gamasutra.com/view/feature/3537/persuasive_games_videogame_.php, [acedido em 22.02.08].

Barañano, A. (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª Edição), Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

Bradley, N. (2007), *Marketing Research: tools & techniques*, Oxford University Press, New York.

Brierley, S. (2004), *The Advertising Handbook* (Second Edition), Routledge, London.

Brochand, B.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J.; Dionisio P. (1999), *Publicitor* (1ª Edição), Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Burns, E. (2006), “In-Game Ad Space Envolves With Performance-based Ads”, *ClickZ* 03/08/2006, <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3623055>, [acedido em 20.02.07].

Carvalho, P.; Leitão, J.; Silva, A. (2002), “Desenvolvimento Rural na Sociedade do Conhecimento”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(2), Julho/Setembro, INDEG/ISCTE e Fundação Getúlio Vargas, Lisboa e Rio de Janeiro.

Cavallini, R. (2006), *O Marketing depois de amanhã*, Digerati Books, São Paulo.

Chaney, I.; Lin, K.; Chaney, J. (2004), “The Effect of Billboards within the Gaming Environment”, *Journal of Interactive Advertising*, September 2004, 5(1): 54-69.

Chiagouris, L. (2006), “New Media Power: Harness the strength of innovative media tactics”, *Journal of Marketing Management*, November/December, **15**, 6: 59-62.

Christ, P. (2004), “Product Placement Promotions: A Multi-Sensory Experience”, *Knowthis.com*, June 2004,
<http://www.knowthis.com/articles/Marketing/productplacement.htm>, [acedido em 21.06.07].

Clough, B. (2006), *Advertisement in Video Games and its impact on gamer experience*, Glasgow Caledonian University.

Clow, K.; Baack, D. (2005), *Concise Encyclopedia of Advertising*, The Haworth Press Inc., New York.

Collins, C. (2006), “In-Game Ads Link To Real World: Gamers Being Exposed To Real Advertisements”, *CBSNEWS* 21/01/2006,
<http://www.cbsnews.com/stories/2006/01/26/tech/gamecore/main1242098.shtml>, [acedido em 17.03.07].

Cota, B. (2006), “O disfarce da publicidade”, *MarketingFaculty.com*, 07/09/2006,
<http://marketingfaculty.blogspot.com/2006/09/o-disfarce-da-publicidade.html>, [acedido em 15.10.07].

Dawson, B. (2006), "Videogame Business to Double by 2011", *GameDaily Biz* 16/02/2006, <http://biz.gamedaily.com/industry/feature/?id=11879>, [acedido em 02.03.07].

De Lollis, B. (2006), "Multiplexes at 30,000 feet", *USA Today*, 07/21/2006.

Delaney, K. (2004), "Ads in videogame pose a new threat to media industry", *The Wall Street Journal Online*, 28 July 2004, http://www.tinotopia.com/archived_web_pages/wsj_28jul04_product-placement-in-video-games.pdf.

Donaton, S. (2004), *MADISON & VINE: Why The Entertainment & Advertising Industries Must Converge To Survive*, McGraw-Hill.

Florez, G. (2006), "Entertainment responds to personal devices", *Fitness Business Pro*, December 2006, **22**, 12: 26.

Fry, A. (2006), "Investing in the unknown", *Marketing* (00253650) 13/09/2006: 19.

Galician, M. (2004), *Handbook of Product Placement in the Mass Media: New Strategies in Marketing Theory, Practice, Trends, and Ethics*, Haworth Press Inc., New York.

Heath, R.; Feldwick, P. (2008), "Fifty years using the wrong model of advertising", *International Journal of Market Research*, **50**, 1: 29-59.

Henrekson, M.; Johansson D. (2008), "Competencies and Institutions Fostering High-growth Firms", *Working Paper series N°757, Research Institute of Industrial Economics*, Stockholm, Sweden.

Herman, D. (2004), "Brand placement makes an appearance in video games", *BrandChannel.com*, 8 November 2004, http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=97

Hong, Q. (2005), “Question of the Week Responses: In-Game Advertising?” , *Gamasutra*, 30/11/2005, http://www.gamasutra.com/features/20051130/hong_01.shtml# [acedido em 17.03.07].

Hortinha J. (2001.a), *e-Marketing* (1ª Edição), Edições Sílabo, Lisboa.

Hortinha, J. (2001.b), “Os Novos Desafios da Publicidade Interactiva”, *Jornal de Negócios*, 05/04/2001.

Jaffe, J. (2005), *Life After the 30-Second Spot: Energize Your Brand with a Bold Mix of Alternatives to Traditional Advertising*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Jamieson, J. (2006), “Cyber-Ads Get in the Game”, *The Province*, 01/10/2006, <http://www.canada.com/theprovince/news/money/story.html?id=242a51e1-7994-4e35-8305-cacdd0380c95&p=2>, [acedido em 20.02.07].

Jefkins, F.; Yadin, D. (2000), *Advertising* (Fourth Edition), Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Jenkins, D. (2006), “Eidos Updates On *Tomb Raider* Sales, Targets”, *Gamasutra*, 19/05/2006, http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=9380, [acedido em 21.06.07].

Johannes, A. (2006), “Live from Ad:Tech: Marketers Make a Play for In-Game Advertising”, *Promo Magazine* 7/11/2006, http://promomagazine.com/entertainmentMarketing/news/liveadtech_in-game_ads_110706/, [acedido em 16.03.07].

Juhl, J. (2006), *The effectiveness of Product Placement in Video Games*, Thesis for Master of Science in Management, University of Bath.

Kelly, P. (2003), “In Game Advertising,” *Gamers Europe* (December 16), <http://www.gamerseurope.com/articles/430/print>.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2004), *Princípios de Marketing* (9ª Edição), Pearson Education, São Paulo.

Kotler, P.; Keller, K. (2006), *Administração de Marketing*, 12ª Edição, Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Kufahl, P. (2006), “Entertainment Gets Personal and Profitable”, *Fitness Business Pro*, October 2006, **22**, 10: 46-51.

Lampreia, J. (1995), *A Publicidade Moderna*, 4ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.

Larson, J. (2006.a), “Reaching Gamers: Your 10 Minute Guide”, *Imedia Connection* 10/05/2006, <http://www.imediaconnection.com/content/9507.asp>, [acedido em 23.02.07].

Larson, J. (2006.b), “6 Steps to Market Your Brand in Games”, *Imedia Connection* 06/09/2006, <http://www.imediaconnection.com/content/11090.asp>, [acedido em 23.02.07].

Lehu, J. (2007), *Branded Entertainment: Product Placement & Brand Strategy in the Entertainment Business*, Kogan Page Ltd.

Leitão, J. (2000), “As Condutas Estratégicas das Empresas-Líder de Confecções e Vestuário do Distrito de Castelo Branco”, *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 15, Nº4, Outono de 2000.

Leitão, J. (2001), *Publicidade e Concentração Industrial: Perspectivas Estratégicas para a Indústria de Confecções e Vestuário em Portugal*, Fundação da Nova Europa – Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Leitão, J.; Osório, C. (2001), “Digital challenges for the small and medium enterprises of the textile and clothing industry in Portugal”, *Revista de Gestão e Economia*, Nº2, Covilhã, Portugal.

Leitão, J. (2004), *Estratégias de Integração Vertical e de Fixação de Preços nos Serviços de Televisão por Cabo em Portugal*, Tese de Doutoramento em Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Leitão, J. (2006), “Discriminação de Preços e Vendas Ligadas na Televisão por Cabo”, *Revista Portuguesa de Marketing (RPM)*, 2006 (1), Ano 10, N.º 18, Matosinhos.

Leitão, J. (2008), “Pricing Strategies of the Basic Cable Television Service”, *Revista Portuguesa de Marketing (RPM)*, Ano 12, N.º 22, Matosinhos.

Lemon, M. (2008), *Grinding the Axe Body Spray: Linking Gamer Experience and Brand Recall in Guitar Hero III*, Thesis for Master of Mass Communication, Louisiana State university.

Lenderman, M. (2006), *Experience the message: How experiential Marketing is changing the brand world*, Carrol & Graf Publishers, New York.

Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. (1996), *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*, 6ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Lewis, B. (2006), *Measuring player perceptions of advertising in online games*, Thesis for Master of Mass Communication, Louisiana State University.

Lieberman, A.; Esgate, P.; (2002), *The entertainment marketing revolution: Bringing the Moguls, the Media and the Magic to the World*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey.

Loftus, T. (2004), “We interrupt this fantasy...Will the rush of advertising into video games lessen the fun?”, *MSNBC 25/08/2004*, <http://www.msnbc.msn.com/id/5722377/>, [acedido em 24.02.07].

Maçãs, P.; Leitão, J. e C. Osório (2003), “O Efeito da Publicidade Experimentável na Fixação do Preço dos Bens Duráveis”, *Revista Portuguesa de Marketing (RPM)*, 2003(1), Ano 7, N.º 13, Matosinhos

Mandryk, R.; Inkpen, K.; Calvert, T. (2006), "Using psychophysiological techniques to measure user experience with entertainment technologies", *Behaviour & Information Technology*, Mar/Apr2006, **25**, 2: 141-158.

Marketing Week (2007), "EMAP launches interactive ads for integrated video", (01419285) 9/6/2007, **30**, 36:14.

Martins, L. (2003), *WebMarketing Prático*, Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa.

Mazur, C. (2005), "The impact of online technology on Marketing", *The Business Monthly*, http://www.bizmonthly.com/5_2005/28.shtml, [acedido em 01.06.07].

Molaro, R. (2007), "Engaging the Audience", *License! Global*, June 2007, **10**, 5: 240.

Moreno, A.; Casillas, J. (2003), "High-Growth Enterprises (Gazelles): A Conceptual Framework", *Working Paper of the Department of Business Administration and Marketing*, University of Seville, Spain.

Murphy, J. (2006), "Gaming's advertising appeal", *Media Asia* 08/09/2006: 13.

Nelson, M.; Keum, H.; Yaros, R. (2004), "Advertainment or adcreep game player's attitudes toward advertising and product placements in computer games", *Journal of Interactive Advertising*, September 2004, 5(1): 3-30.

New Media Age (2006), "News Analysis: Brands add music to promotion strategies", *New Media Age*, London: Nov 16, 2006, p.12.

Nicovich, S. (2005), "The Effect of Involvement on Ad Judgment in a Video Game Environment: The Mediating Role of Presence", *Lynchburg College, Journal of Interactive Advertising*, Fall 2005, 6(1): 38-51.

Nissim, B. (2006), "Virtual Worlds: The Next Realm in Advertising?", *Brandchannel*, http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1269, [acedido em 22.03.07].

Parzek, E. (2004), “Strategies to bridge Marketing and technology affect the bottom line”, *The Business Review*,
<http://albany.bizjournals.com/albany/stories/2004/06/07/focus2.html?page=1>, [acedido em 31.05.07].

Pavlou, P.; Stewart, D. (2000), “Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Research Agenda”, *Journal of Interactive Advertising*, September 2000 1(1): 5-25.

Pereira, R. (2005), “Quebrar as barreiras tradicionais de comunicação, foi o tema de mais um artigo ED no Diário Económico”, *Elemento Digital*,
<http://www.elementodigital.pt/1498/quebrar-as-barreiras-tradicionais-de-comunicacao--foi-o-tema-de-mais-um-artigo-ed-no-diario-economico.htm>, [acedido em 17.03.07].

Perpétuo, H. (2006), *Midiagames: Product Placement nos Jogos Electrónicos*, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Pinto, M. (2006), “Immersive Branding”, *Marketeer*, nº 121: 14-25.

Porter, M. (1986), *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Ramirez, J. (2006), “The new ad game”, *Newsweek* 31/07/3006, **148**, 5: 42-43.

Ramos, C. (2002), *O impacto das Tecnologias de Informação ao nível da gestão de Relacionamentos*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia, Universidade do Porto,
<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Carla%20Ramos.pdf>, [acedido em 21.06.07]

Russel, S. (2007), “Deciphering experiential marketing”, *B&T Weekly*, 8/3/2007, **57**, 2622: 30-31.

- Santos, C. (2001), "A tecnologia no Marketing", *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 16, nº2, Abril/Maio/Junho: 38-49.
- Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York.
- Shields, M. (2005), "A new dynamic", *Adweek* 15/05/2005, **46**, 20: 40-44.
- Shugan, S. (2004), "The impact of advancing technology on Marketing and academic research", *Marketing Science*, **23**, 4: 469-475.
- Slavens, R. (2007), "Arbor deepens brand awareness using traditional, new media", *B to B*, **92**, 8: 31-33.
- Smith, D. (2006), "In-Game Advertising: Get Your Brand in the Game!", *Engage*, <http://www.engageadvertising.com/videogameadvertising.htm>, [acedido em 12.02.07].
- Tatum, D. (2007), "Innovating the development of innovation", *Research Technology Management*, May/June 2007, **50**, 3: 15-18.
- Thomas, B. (2007), "What market will bear", *Bit-tech* 21/02/07, http://www.bit-tech.net/gaming/2007/02/21/what_the_market_will_bear/1.html, [acedido em 15.03.07].
- Tomaselli, F.; Di Serio, L. (2007), "Entretenimento digital", *GV-executivo* March/April 2007, **6**, 2: 38-44.
- Vedrashko, I. (2006), *Advertising in computer games*, Thesis for Master of Science in Comparative Media Studies, Massachusetts Institute of Technology.
- Venkatesh, A.; Dholakia, R. e Dholakia, N. (1995), "New visions of information technology and postmodernism: Implications for advertising and Marketing communications", In Walter Brenner and Lutz Kolbe (eds.), *The information superhighway and private households: Case studies of business impacts*, 319-325, Physica-Verlag, Heidelberg.

Waugh, E. (2005), “Event Wrap-Up: Advertising in Games West”, *Gamasutra* 01/08/2005, http://www.gamasutra.com/features/20050801/waugh_01.shtml, [acedido em 22.03.07].

Wehrich, H. (1982), “The Tows Matrix – A Tool for situational analysis”, *Long Range Planning*, April 1982, Pergamon Press Ltd, **15**, 2: 54-66, http://www.usfca.edu/fac_staff/wehrichh/docs/tows.pdf, [acedido em 10.06.2008].

Wehrich, H. (1999), “Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – An Alternative to Porter’s Model”, *European Business Review*, 99 (1): 9-22.

Wehrich, H. (2000), “Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of China with the TOWS Matrix – An Alternative to Porter’s Model”, In Ralph Berndt (ed.) *Innovative Management*, Berlim, Springer Verlag, p. 191-205, Alemanha.

Winkler, T.; Buckner, K. (2006), “Receptiveness of Gamers to Embedded Brand Messages in Advergimes: Attitudes towards Product Placement”, *Journal of Interactive Advertising*, Fall 2006, 7(1): 37-46.

Wright, R. (2000), *Advertising*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Yang, M., Roskos-Ewoldsen, D., Dinu, L. e Arpan, L., (2006), “The effectiveness of in-game advertising – Comparing College Student’s Explicit and Implicit Memory for Brand Names”, *Journal of Advertising*, **35**, 4: 143-152.

Zislis, M. e Salomakhin, S. (2007), *V-Lodge business-to-business club*, <https://v-lodge.com/public/V-Lodge%20Method.pdf>, [acedido em 21.03.07].

Sítios Consultados

Activision (2005), “*Activision and Nielsen Entertainment release results of pioneering research on in-game advertising*”, *Press release*, December 5,

<http://investor.activision.com/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=181109>

Adscape Media (2007), <http://www.adscapemedia.com/>, [acedido em 14.04.07].

America's Army, www.americasarmy.com, [acedido em 17.03.07].

Darfur is Dying, <http://www.darfurisdying.com/>, [acedido em 20.02.08].

Digital Entertainment & Media Excellence Awards (2005),

<http://www.digitalentertainmentawards.com/finalists2.html>, [acedido em 26.03.07].

Double Fusion, <http://www.doublefusion.com>, [acedido em 15.03.07].

ESA – Press Release, (2008),” *Computer and Video Game Industry Reaches \$18.85 Billion in 2007*”, 24/01/08,

http://www.theesa.com/archives/2008/01/computer_and_vi_1.php, [acedido em 06.02.07].

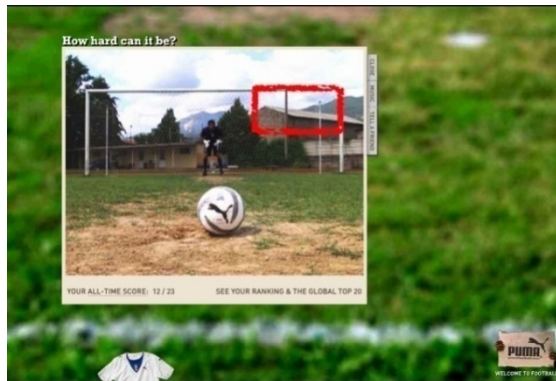
IGA Worldwide, <http://www.igaworldwide.com>, [acedido em 05.02.07], [acedido em 12.05.2007], [acedido em 19.07.2007].

Interactive Advertising Bureau (IAB), <http://www.iab.net/>, [acedido em 17.02.08].

YDreams, www.ydreams.com, [acedido por último em 10.06.08].

ANEXO I – FIGURAS E TABELAS

Figura 6 – Advergame da Puma



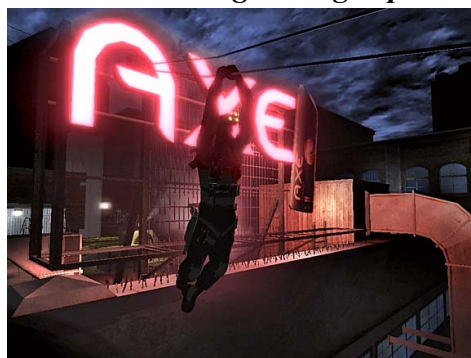
Fonte: <http://www.pumafotball.com/buffon.jsp>

Figura 7 – Advergame do Exército dos E.U.A.



Fonte: <http://www.americasarmy.com>

Figura 8 – Static In-Game Advertising no Jogo Splinter Cell: Chaos Theory



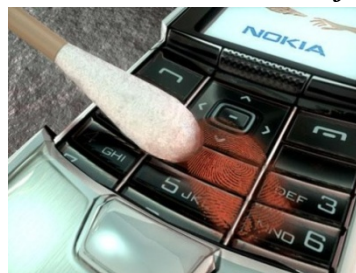
Fonte: <http://www.sfgate.com>

Figura 9 – *Dynamic In-Game Advertising* no Jogo *Splinter Cell: Chaos Theory*



Fonte: <http://gdcfocuson.com>

Figura 10 – *Product Placement* da *Nokia* no Jogo *CSI: Three Dimensions of a Murder*



Fonte: http://www.vedrashko.com/advertising/archive/2006_03_01_archive.html

Figura 11 – *Plot Placement* da *Sony Ericsson* no Jogo *Splinter Cell: Pandora Tomorrow*



Fonte: <http://gdcfocuson.com>

Figura 12 – Cubo Vodafone



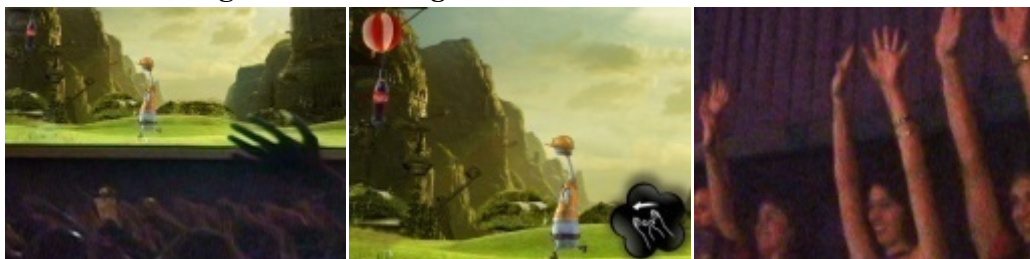
Fonte: www.ydreams.com

Figura 13 – Carlos Sousa Galp Rally Raid



Fonte: www.ydreams.com

Figura 14 – Advergame da Fábrica da Felicidade



Fonte: www.ydreams.com

Figura 15 – Advergame VodaRed Man



Fonte: www.ydreams.com

Tabela 16 – Produtos da YDreams na Área de Publicidade

<i>YBillboards</i>	<p>Painéis Interactivos que permitem envolver a audiência numa experiência imersiva. Ao contrário dos <i>push</i> media tradicionais (televisão, rádio e imprensa), conseguem conjugar animação, gráficos e texto, com um elemento decisivo, a interactividade.</p> <p>Sensores incorporados na estrutura reagem à passagem dos transeuntes, tiram fotos e revelam as imagens automaticamente no ecrã. Outras funcionalidades permitem aos utilizadores descarregar imagens para o telemóvel e aceder a conteúdos multimédia, incluindo vídeos e anúncios publicitários.</p>	
<i>YStores</i>	<p><i>Shop Window</i> (Montra Interactiva)</p>	<p>A <i>Shop Window YStores</i> é uma aplicação futurista que funciona 24 horas por dia e proporciona toda a informação aos clientes. Esta montra interactiva usa tecnologia avançada e integra-se de um modo elegante, pouco intrusivo e adaptável a diferentes contextos.</p>
	<p><i>Virtual Promoter</i> (Promotora Virtual)</p>	<p>Através de uma animação 3D ou de um actor em vídeo, esta instalação interage com quem passa, convidando as pessoas a aproximarem-se ao mesmo tempo que promove a marca ou o produto.</p>
	<p><i>Kiosks</i></p>	<p>Uma forma inovadora de aliar a informação e a diversão num contexto que promove uma genuína experiência de marca. Permite explorar catálogos, comparar produtos diferentes, aceder a promoções ou fazer simulações de compra.</p>
<i>YWalk</i>	<p>O <i>YWalk</i> transforma o chão num espaço de exploração e imersão, sendo ideal para atrair a atenção em lojas, eventos ou acções de marca, criando uma experiência interactiva e inovadora.</p> <p>O conceito do <i>YWalk</i> consiste numa imagem vertical projectada no solo que detecta a presença dos visitantes, activando animações ou som.</p> <p>Os conteúdos podem ser mais realistas ou estilizados consoante os desejos do cliente, com logótipos e objectos que reagem ao toque e movimento dos utilizadores, personagens animados que interagem com o cliente e imagens que só são reveladas quando é pisada a projecção.</p>	
<i>YMagic</i>	<p><i>YMagic Book</i></p>	<p>Este tipo de painel interactivo é o suporte ideal para catálogos, arquivos, informação noticiosa, livros e literatura infantil. Qualquer tipo de filme, imagem, animação ou texto, pode ser incorporado neste Livro Mágico.</p>
	<p><i>YMagic Orbit</i></p>	<p>O <i>YMagic Orbit</i> tem o objectivo de revolucionar apresentações de produtos, catálogos ou sessões de formação. Esta plataforma permite veicular vários tipos de informação de um modo inovador, prendendo a atenção da audiência através das imagens 3D que são animadas num ecrã transparente activado por sensores <i>wireless</i>. Os itens são agrupados numa elipse, criando a ilusão de estarem a flutuar no ar.</p>
<i>YShelves</i>	<p>Destinado ao Ponto-de-Venda, as <i>YShelves</i> detectam a presença dos consumidores e activam vibração, som e luz para atrair a atenção para um produto em particular. As <i>YShelves</i> podem ser adaptadas para integrar um vasto número de produtos e integradas em diferentes ambientes, de supermercados a lojas mais pequenas.</p>	

<i>YMirror</i>	<p>O <i>YMirror</i> cria um ambiente imersivo onde os visitantes interagem com uma projecção usando os movimentos do corpo. Os gestos do utilizador fazem mover figuras ou transformam-se em efeitos digitais apelativos que estimulam a criatividade, resultando numa experiência de marca original e divertida.</p> <p>O <i>YMirror</i> pode ser adaptado a vários contextos, como promoções de produtos, de eventos ou em espectáculos, permitindo ainda a interacção de várias pessoas em simultâneo.</p>
<i>YLight</i>	<p>O <i>YLight</i> é uma solução simples e divertida, ideal para promoções e para interacções com marcas e produtos.</p> <p>Ao apontar o feixe de luz de uma lanterna na direcção de uma projecção, o utilizador tem a possibilidade de compor desenhos digitais, colorir imagens ou revelar animações. A lanterna também pode ser usada para mover as peças de um <i>puzzle</i> que no final se transformam numa imagem completa, completar desafios do tipo <i>quiz</i> ou descobrir a palavra certa para inserir num texto.</p>
<i>YReal</i>	<p>Consiste numa tecnologia que permite animar e interagir com uma imagem em tempo real através da aproximação de um cartão.</p> <p>Um símbolo, impresso num cartão ou noutro tipo de material, activa uma animação em 3D no ecrã. O <i>YReal</i> pode ser utilizado para elaborar catálogos animados em 3D, para apresentar produtos que possam não caber na loja ou para promoções surpresa.</p>
<i>YMobile</i>	<p>Baseia-se na utilização do telemóvel para interagir em tempo-real com qualquer tipo de conteúdo num ecrã gigante. Através do <i>YMobile</i>, o utilizador pode jogar, explorar ou modificar os conteúdos de um ecrã ou de uma projecção.</p> <p>A tecnologia do <i>YMobile</i> permite efectuar uma ligação em tempo-real com um ecrã gigante, possibilitando o acesso a conteúdos multimédia, que podem incluir notícias, vídeos e animações de acordo com as necessidades do cliente.</p>
<i>YTable</i>	<p>Consiste numa mesa em que o utilizador pode interagir através de marcadores reconhecidos pelos sensores da projecção. A <i>YTable</i> pode ser utilizada em jogos, para explorar mapas e para apresentar conteúdos didácticos, podendo apresentar vários tipos de conteúdo multimédia, tais como, texto, imagens, vídeos e animações sonorizadas.</p> <p>A <i>YTable</i> apresenta-se com uma ferramenta dinâmica de aprendizagem e entretenimento, útil para atrair visitantes e promover informação em eventos temáticos, feiras e exposições.</p>
<i>YSenses</i>	<p>Consiste numa tecnologia que pode ser utilizada sob a forma de uma moldura, quadro ou janela, permitindo a interacção do público de várias formas, como por exemplo, tocar, bater palmas ou soprar para o ecrã.</p> <p>O <i>YSenses</i> é adequado para promover produtos, lançar passatempos e activar interacções que envolvem e divertem o público. Pode ser incorporado com várias funcionalidades como tirar e imprimir fotografias, libertar diferentes odores ou reagir à presença das pessoas.</p> <p>O <i>YSenses</i> pode ser utilizado em feiras, eventos, lojas ou promoções, possibilitando que os consumidores interajam com uma experiência de marca que apela a todos os seus sentidos.</p>

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO II - GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Historial e Apresentação da empresa

1.1. Qual a Missão, os Valores e a Cultura Organizacional da empresa?

Elaborado com base em documentos facultados pelo Professor António Câmara e através de informação recolhida no website da *YDreams*.

1.2. Descrição sumária da criação e evolução da empresa.

A empresa inicialmente era denominada por *Ideias Criativas*. Só em Dezembro de 2002 passou a *YDreams*, principalmente devido à aposta no mercado internacional.

Complementado com base em documentos facultados pelo Professor António Câmara e através de informação recolhida no *website* da *YDreams*.

1.3. Processo de Internacionalização da Empresa.

Algumas estratégias utilizadas na internacionalização da *YDreams*:

Celebração de Parcerias/*Joint Ventures* com empresas internacionais ou naturais dos países em questão.

Angariação de clientes internacionais através da participação em feiras e eventos internacionais ou nos países em questão.

Em alguns casos, a entrada é primeiro efectuada com recurso a representantes e só posteriormente com uma presença física da empresa (Ex: Ásia)

Alguns projectos desenvolvidos para marcas internacionais, com destaque para o Cubo Vodafone em 2004, foram importantes para a consolidação do processo de internacionalização.

A entrada no Brasil ocorreu em 2006, com recurso a representantes, passando a ter uma unidade avançada em território Brasileiro a partir de 2007.

A entrada na Ásia ocorreu em 2002, através de representantes em Macau e em Hong Kong. A *YMeng* foi criada em 2006.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Quais são as delegações internacionais da empresa?

A *YMeng* foi extinta, devido ao facto de que os trabalhadores da delegação da *YDreams* na Ásia reproduziram de forma não autorizada e concorrente, as tecnologias e os produtos desenvolvidos pela empresa.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Qual o critério de selecção para a criação de delegações nos diferentes países?

O critério baseia-se em mercados que aceitem inovação ou de dimensões que não possam ser ignorados (Ex: O Brasil é o país que melhor aceita inovações em publicidade, a Espanha apresenta alguma resistência à inovação e os E.U.A. apresentam uma dimensão que não pode ser ignorada.)

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Quais os principais Mercados / Países em que a empresa opera sem presença física?

Holanda, França, Alemanha (possível delegação no futuro), Países do Golfo Pérsico (Emiratos Árabes, Arábia Saudita), Canadá e Turquia.

Número aproximado de países: Projectos desenvolvidos para 22 países e distribuídos para 50 países.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

1.4. Capital Social da empresa: Um milhão de Euros.

1.5. Estrutura de Accionistas da empresa.

Em 20/01/06 - Investimento de 8,7 milhões de Euros, em que o *BES* adquire 15% da empresa e dois lugares não executivos na direcção, e a *Herrick Partners* adquire 2%. O investimento da empresa *Herrick Partners* foi sobretudo relevante para a consolidação do desenvolvimento da *YDreams* nos E.U.A.

Maude Queiroz Pereira tem 10%, estando o restante capital na posse dos fundadores da *YDreams*.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

1.6. Nº de empregados

Em 2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010
7	25	40	60	150	230	300

1.7. Volume de negócios (em Milhões de Euros)

Em 2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,5	1	-	2,1	2,3	2,7	3,8	6	16	30	60	100

- Percentagem do volume de negócios correspondente ao mercado internacional

Em 2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	

Em 2007, a percentagem do volume de negócios correspondente ao mercado internacional foi de 50%. Até à data esta percentagem tem oscilado entre 40% e 60%. Está previsto que a percentagem passe a oscilar entre 60% e 80%

1.8. Áreas de Negócio/Unidades de Negócio

Encontra-se em reestruturação, passando a ter como áreas de negócio: Publicidade e Cultura; Produtos; e Propriedade Intelectual (Patentes).

Na área de Publicidade e Cultura procede-se ao desenvolvimento de projectos personalizados para os clientes (ao nível dos Jogos, só *advergames* para publicidade).

A área de Produtos centra-se na comercialização de produtos já desenvolvidos pela *YDreams* que estão prontos a ser fornecidos a clientes, como por exemplo a unidade de *Virtual Sightseeing*.

A área de Propriedade Intelectual visa aproveitar o excelente desempenho do *YLabs* (unidade de I&D) no desenvolvimento de produtos ou tecnologias que possam ser patenteadas. Posteriormente poderão ser, ou não, licenciadas a outras empresas.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Distribuição percentual do volume de negócios pelas Áreas de negócio/*Business Units*

Actualmente: 80% corresponde a Projectos (Publicidade e Cultura) e 20% Produtos.

Em 2011, dos 100 milhões de volume de negócios previsto: 30 milhões de Projectos e 70 milhões de Produtos e Patentes.

- Principais mercados/países de destino dos projectos mais relevantes desenvolvidos em Publicidade

Xangai (China), com exposição de publicidade interactiva no metro; Brasil, com a campanha de publicidade *Fábrica da Felicidade* para a *Coca-Cola*; e vários países europeus mediante a exibição da *Adidas Eye Ball*.

1.9. Principais Parcerias/Alianças (Nacionais / Internacionais)

As parcerias celebradas com a *Vodafone* e a *Nokia* são históricas.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Quais são os principais projectos resultantes das Parcerias/Alianças estabelecidas?

Elaborado com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

1.10. Principais Clientes (Nacionais / Internacionais)

Elaborado com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

1.11. Principais Fornecedores

DELL.

1.12. Principais Concorrentes (Nacionais / Internacionais)

Os principais concorrentes são empresas internacionais como por exemplo a *Total Immersion* (França) e a *Brand Experience Lab* (E.U.A.).

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

1.13. Investigação e Desenvolvimento (I&D)

- **A empresa tem unidade ou departamento de I&D?** Sim, o *YLabs*.

- **Qual a importância das actividades de I&D na empresa?**

O *YLabs* representa 30% da força de trabalho da *YDreams* e faz toda a diferença na empresa. Através do desempenho do *YLabs* a empresa conseguiu 34 patentes internacionais, cerca de 1/3 das atribuídas a Portugal, em 2007.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- **Qual o investimento efectuado em I&D?**

Em 2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	

O investimento nunca baixou dos 25% do Volume de Negócios e o objectivo é manter essa percentagem.

Actualmente é de 1,5 milhões de Euros.

1.14. Inovação

- **Quais são as práticas de Inovação?**

Características inovadoras da cultura organizacional.

Concursos internos para desenvolvimento de produtos em que o vencedor tem direito a passar a usufruir de mais um dia livre por semana.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- **Quais são as principais inovações da empresa, ao nível do produto?**

Elaborado com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Quais são as principais inovações da empresa, ao nível do processo?

Blog Interno.

Intranet, com Trac e wiki...

A informação precedente foi complementada com base em documentos facultados pelo Prof. António Câmara e com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- As actividades de inovação são desenvolvidas em parceria com as Universidades ou Centros de Investigação?

Elaborado com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- A empresa é auto-suficiente ou subcontrata actividades de inovação?

ADETTI para a Computação Gráfica e a *IDMind* em Robótica.

- A Inovação é feita a pedido do cliente?

Sim, pode ser feita a pedido do cliente.

1.15. Previsão de crescimento da empresa para os próximos anos

- Expansão geográfica

Com Estabelecimento de Futuras delegações

Berlim (Alemanha)

Sem Presença Física

No futuro, a Índia, em local a designar.

- Área de negócios da empresa com maior crescimento previsto

A área de produto, numa primeira fase, e posteriormente, num período de 2 a 3 anos, a área de Patentes.

- Mercados e/ou Sectores Emergentes a apostar

Saúde e Educação.

1.16. Prémios e Distinções (Nacionais / Internacionais)

Elaborado com base em informação recolhida no *website* da *YDreams*.

- Área de negócios com maior destaque

São muito equivalentes. No entanto, talvez a área de publicidade e cultura.

2. Marketing-Mix (Respostas de carácter genérico)

2.1. Produto

- Produtos e Serviços da empresa

Elaborado com base em documentos facultados pelo Professor António Câmara e em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Formas de Publicidade desenvolvidas pela empresa

Elaborado com base dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Factores de Diferenciação e Vantagem em relação aos concorrentes

Existem quatro pontos que diferenciam a *YDreams* de todas as concorrentes: (i) a única empresa com capacidade para desenvolver aplicações com funcionalidades de geo-referenciação para todas as marcas de telemóveis, devido à experiência adquirida no desenvolvimento de jogos baseados na referenciação geográfica do utilizador; (ii) a propriedade da única plataforma de realidade aumentada dinâmica existente a nível mundial; (iii) a patente mundial para miradouros virtuais; e (iv) a tecnologia de superfícies interactivas que permite tornar interactiva qualquer superfície sem recorrer a processamento informático.

2.2. Preço

- Estratégia de Fixação de Preço

A *YDreams* opta por trabalhar com base em margens.

2.3. Promoção

- Publicidade nos *media* tradicionais (Televisão, Rádio e Imprensa escrita)?

Os vários artigos e entrevistas nunca aconteceram por iniciativa da *YDreams*.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Presença em eventos? Porquê?

Sendo os produtos dotados de características experienciais, com o objectivo de proporcionar experiências únicas aos consumidores, apelando aos sentidos, às emoções e à interactividade, a melhor forma de os mostrar e promover será em eventos. Deste modo, os clientes podem experienciá-los *in loco*, em vez de somente ver imagens, e ouvir ou ler sobre as suas características.

Através da demonstração dos seus produtos e soluções tecnológicas, será mais fácil encontrar parcerias e clientes nacionais e internacionais em eventos, alguns direccionados aos profissionais do sector.

A *YDreams* vai reduzir-se a eventos realizados por si. É menos dispendioso.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Qual a importância do *Website* na promoção da empresa?

Elaborado com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Outras acções de promoção relevantes efectuadas pela empresa.

Blog Oficial (.*yd*). Reforço da presença no *Youtube*.

A informação precedente foi complementada com dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

2.4. Distribuição

- Como é efectuada a distribuição dos produtos e serviços?

A distribuição é sempre efectuada através de parceiros.

No caso do entretenimento, os jogos eram distribuídos através de operadoras móveis nacionais e da empresa *In-Fusio*.

3. Processo de desenvolvimento dos produtos/serviços/projectos da empresa

Elaborado com base em documentos facultados pelo Professor António Câmara.

4. Vantagens Competitivas

4.1. Indique de uma forma sumária quais as principais Ameaças no ambiente externo.

Elaboração própria, com base nas informações obtidas no decurso da entrevista, nos documentos facultados pelo Professor António Câmara, em dados recolhidos no *website* da *YDreams* e na pesquisa efectuada no âmbito da primeira parte da dissertação.

4.2. Indique de uma forma sumária quais as principais Oportunidades no ambiente externo.

Elaboração própria, com base nas informações obtidas no decurso da entrevista, nos documentos facultados pelo Professor António Câmara, em dados recolhidos no *website* da *YDreams* e na pesquisa efectuada no âmbito da primeira parte da dissertação.

4.3. Indique de uma forma sumária quais as principais Forças da empresa.

Elaboração própria, com base nas informações recolhidas no decurso da entrevista, nos documentos facultados pelo Professor António Câmara e em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

4.4. Indique de uma forma sumária quais as principais Fraquezas.

Elaboração própria, com base nas informações obtidas no decurso da entrevista, nos documentos facultados pelo Professor António Câmara e em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

5. Posicionamento Competitivo

Quais são os Factores Críticos de Sucesso da empresa?

Elaboração própria, com base nas informações obtidas no decurso da entrevista, nos documentos facultados pelo Professor António Câmara e em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

6. Produtos de Marketing experiencial e publicidade em indústrias criativas

6.1. Produto A – *Cubo Vodafone*

- Cliente; Necessidade / Objectivos; Proposta da empresa; Avaliação / Resultados Obtidos

Elaborado com base dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

6.2. Produto B – *Carlos Sousa Galp Rally Raid*

- Cliente; Necessidade / Objectivos; Proposta da empresa

Elaborado com base em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.

- Avaliação / Resultados Obtidos

Obteve bons resultados, alcançando mais de 20 000 *downloads*.

6.3. Produto C – Campanha/ Publicidade interactiva para cinema

- Cliente; Necessidade / Objectivos; Proposta da empresa; Avaliação / Resultados Obtidos

Elaborado com base em dados recolhidos no *website* da *YDreams*.