

**CASO PEDAGÓGICO MORANGOS COM AÇÚCAR**  
**A DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECEITA**

Tânia Guerreiro de Avillez Melo e Castro

Mestrado em Marketing

Orientador:

Prof. Dr. João Faria Gomes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Ciências de Gestão

Maio 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. João Faria Gomes por ter aceite orientar este trabalho, pelo incentivo, disponibilidade e competência, por todas as sugestões e críticas pertinentes endereçadas.

Ao Dr. Miguel Gil, Administrador da Media Capital, pela confiança, pela experiência e por partilhar comigo uma visão fundamental, um sentido para o trabalho.

Ao Dr. Afonso Lopes, Diretor Adjunto de Marketing e Novos Negócios da TVI, pelo tempo, paciência, disponibilidade e conhecimentos que tão gentilmente partilhou.

Ao Prof. Paulo Faustino por me ter encorajado e por me ter transmitido sábios conhecimentos.

À minha família por todo o apoio incondicional, confiança e incentivo e em particular ao Luís, Dinis, Ana Bárbara e Catarina, fontes permanentes de inspiração.

A todos aqueles cuja ajuda se manifestou imprescindível para a realização deste trabalho.

A todos, o meu sincero e profundo agradecimento.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. CASO.....</b>	<b>2</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.2. DADOS ORGANIZADOS POR TEMAS .....	2
1.2.1. <i>TVI ou a gênese de um sucesso</i> .....	2
1.2.1.1. A História .....	2
1.2.1.2. O Grupo Media Capital.....	3
1.2.2. <i>Indústria da Ficção Nacional</i> .....	3
1.2.3. <i>Morangos com Açúcar, a Série</i> .....	5
1.2.3.1. História .....	5
1.2.3.2. A Marca .....	6
1.2.3.3. Caracterização Geral.....	7
1.2.3.4. Análise do(s) Público(s) .....	9
1.2.3.5. Análise da Concorrência e o “efeito Floribella” .....	11
1.2.3.6. Comunicação Multiplataforma: Fontes de Receita .....	12
1.2.4. <i>Morangos com Açúcar, a Política de Licenciamento</i> .....	17
1.2.4.1. Enquadramento.....	17
1.2.4.2. Plano de Licenciamento .....	18
1.2.4.3. Os Produtos Licenciados.....	21
1.2.4.4. Análise da Concorrência .....	22
1.2.5. <i>Análise da Diversificação das Receitas</i> .....	22
1.2.6. <i>Avaliação Síntese do Sucesso da Marca</i> .....	26
1.2.7. <i>Questões</i> .....	26

1.2.8.	Anexos.....	28
<b>2.</b>	<b>NOTA PEDAGÓGICA.....</b>	<b>38</b>
2.1.	PÚBLICO-ALVO .....	38
2.2.	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS.....	38
2.3.	REVISÃO DA LITERATURA .....	39
2.3.1.	<i>A Estratégia de Extensão de Marca .....</i>	<i>39</i>
2.3.1.1.	Motivações da Extensão.....	39
2.3.1.2.	O Processo de Extensão .....	41
2.3.1.3.	Formas de Extensão .....	41
2.3.1.4.	Fatores de Sucesso .....	42
2.3.2.	<i>Licenciamento como Estratégia de Diversificação de Receitas.....</i>	<i>43</i>
2.3.2.1.	O Mercado Internacional do Licenciamento .....	46
2.3.2.2.	O Licenciamento de Marcas Tween e Teen.....	48
2.3.3.	<i>Figura Síntese.....</i>	<i>52</i>
2.4.	FERRAMENTAS DE ANÁLISE .....	52
2.5.	PLANO DE ANIMAÇÃO DO ESTUDO DE CASO MCA .....	54
2.6.	QUESTÕES DE ANIMAÇÃO.....	55
2.7.	RESOLUÇÃO .....	55
2.8.	SLIDES DE RESOLUÇÃO .....	64
<b>3.</b>	<b>ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO .....</b>	<b>68</b>
<b>4.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Audiência MCA e MCA Verão, 2003-2010.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Figura 2: Modelo Explicativo Produção/Comunicação Multiplataforma dos MCA .....	13

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da Caracterização da Marca “Morangos com Açúcar”.....	7
Tabela 2: Fontes de Receita MCA em 2010 .....	14
Tabela 3: Síntese do Plano de Licenciamento da Marca MCA.....	19
Tabela 4: Descrição das Categorias de Produtos, Produtos e empresas licenciadas MCA.....	21
Tabela 5: Evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias da Marca MCA, 2003-2010 .....	25
Tabela 6: Vantagens e Desvantagens da Extensão de Marca.....	43
Tabela 7: Média de Royalties por Categoria de Produto, 2011 USA .....	46
Tabela 8: Receitas Licenciamento por categorias, 2008-2009, USA e Canadá.....	47
Tabela 9: Vantagens Licenciamento de uma Marca .....	47
Tabela 10: Análise SWOT Marca “Morangos com Açúcar” .....	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Metodologia de Investigação.....	28
Anexo 2: Evolução do Logótipo da TVI, 1993 – 2010.....	28
Anexo 3: Linhas de Programação da TVI, 2010.....	29
Anexo 4: Missão, Valores e Visão da TVI.....	29
Anexo 5: Estrutura de Negócios Media Capital, 2010.....	30
Anexo 6: Resumo Público-Alvo-Audiência da Série MCA.....	30
Anexo 7: “Marketing Mix – Produto”: Série MCA, 2003-2010.....	31

Anexo 8: Audiência Série MCA, 2003 - 2010 .....	32
Anexo 9: Ranking dos 15 Maiores Anunciantes Floribella e MCA, 2.º Trim. 2006 .....	32
Anexo 10: Análise Concorrencial das Séries: MCA vs. Floribella, 2006.....	33
Anexo 11: Média de Audiência MCA com o impacto Floribella, 2006 .....	34
Anexo 12: Estratégia de Comunicação Web MCA, 2006.....	34
Anexo 13: Evolução do Licenciamento MCA, 2004 - 2010.....	35
Anexo 14: Evolução das Receitas Publicitárias no Meio Televisão, 2002-2010.....	36
Anexo 15: Evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias Media Capital, 2002-2010 .....	36
Anexo 16: Evolução do peso das Receitas Publicitárias TV(I) no Total das Receitas do Mercado, da TVI e do grupo Media Capital, 2003-2010 .....	36
Anexo 17: Peso das Receitas dos Spots Publicitários MCA e Não publicitários, 2002-2010.	37
Anexo 18: Peso das Receitas Publicitárias MCA nas Receitas Publicitárias TVI, 2003-2010	37
Anexo 19: Evolução das Receitas Publ. MCA e da Tendência “Normal” Publicidade, 2003 - 2010.....	37

## SUMÁRIO

O presente trabalho constitui um caso pedagógico, na área da gestão de marca, nos subdomínios da extensão de marca e do licenciamento. Nessa medida comporta duas vertentes complementares: a análise de uma situação empresarial real, durante um determinado lapso temporal, e a solução de um problema, segundo uma metodologia pedagógica.

Neste caso pretende-se analisar o processo de construção e exploração da marca - “Morangos com Açúcar”, entre 2003 e 2010, como instrumento de uma estratégia para gerar receitas suplementares à da publicidade tradicional. Pretende-se, ainda, aferir o seu contributo para o incremento de receitas da TVI.

Recorrendo a uma metodologia de investigação<sup>1</sup> simultaneamente quantitativa e qualitativa, o estudo de caso teve por base uma vasta pesquisa de informação centrada em dados gentilmente fornecidos pela TVI. Tentou-se identificar as principais estratégias na construção da marca e as opções comerciais que as sustentaram.

Os destinatários do trabalho serão, em primeiro lugar, alunos do ensino superior de Gestão/Marketing/Comunicação e profissionais de gestão de marca, ligados ou não ao negócio da televisão. Aos professores e formadores, os outros destinatários, aspira-se a que se suportem na metodologia abordada para a apresentação e discussão do caso em sala.

Este caso pretende, ao nível da gestão de empresas, ser um contributo válido para sistematizar as vantagens da diversificação de receitas por meio da construção de novos territórios de comunicação e de exploração comercial da marca, sobretudo num target infanto-juvenil.

Pretende-se ainda que a estrutura final possa constituir um instrumento de análise sistemático, objetivo, claro, consistente com a realidade das empresas e dos mercados.

Alguns dados sensíveis foram deliberadamente alterados por razões de confidencialidade.

**Palavras-chave:** Gestão de Marca, extensão de marca, licenciamento

**Classificações JEL:** L82 - Entretenimento; Media; M31 - Marketing

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 - Metodologia de Investigação

## ***ABSTRACT***

The present paper is a pedagogical case in brand management the fields of brand extensions and licensing. Accordingly, it has two complementary strands: the analysis of a real business situation during a certain time period, and the solution of a problem according to a pedagogical methodology.

In this case, we will analyse the construction process and the exploration of the brand - “Morangos com Açúcar” (Strawberries with Sugar) - between 2003 and 2010 as an instrument of a strategy to generate additional revenue to traditional advertising. The aim is also to assess its contribution to the increase of TVI’s revenue.

Using both quantitative and qualitative research methodology<sup>2</sup>, the case study was based on extensive information search, albeit focused on data kindly provided by TVI. We tried to identify the main strategies used in brand building and the underlying commercial options.

The recipients of this work will be, in the first place, higher education Management/Marketing/Media Studies students, and brand management professionals, whether in the television business or not. The other target audience will be lecturers and trainers, and it is hoped that they will use the methodology described here to present and discuss the case in the classroom.

In terms of corporate management, this case aims to offer a valuable contribution to the systematization of the benefits of revenue diversification through the construction of new communication territories and commercial use of the brand, especially in the children-youth target audience.

It is also hoped that the final structure will be a systematic, objective, and clear analysis instrument consistent with the reality of companies and markets.

Some figures and data were deliberately altered for the sake of confidentiality.

**Keywords:** Brand management, brand extension, licensing.

**Classifications JEL:** L82 – Entertainment; Media; M31 - Marketing

---

<sup>2</sup>See Annex 1 – Research Methodology



*"Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive".*

*Ricardo Reis*

## INTRODUÇÃO

Num panorama de crise económica e financeira e conseqüente crise no mercado publicitário as televisões têm procurado meios alternativos de captação de receitas adicionais. Esta busca de novas áreas de negócio é simultaneamente uma procura de novos territórios de comunicação para as marcas, uma busca de diferenciação. Áreas como o licenciamento de produtos, *product placement*<sup>3</sup>, discografia, entre outras, têm sido crescentemente exploradas por equipas especializadas de marketing e têm vindo a ganhar peso nas receitas totais das estações de televisão.

Simultaneamente, assiste-se ao desenvolvimento de produtos ou conteúdos para plataformas multimédia, como canais *mobile*, páginas internet, chamadas de valor acrescentado como forma de rentabilização suplementar.

As alterações dos hábitos de consumo dos jovens, pautadas pelo imediatismo do consumo, a qualquer momento, em qualquer sítio, parecem contribuir para acentuar a necessidade de distribuição de conteúdos em multiplataformas.

“Morangos com Açúcar” (MCA) é um exemplo paradigmático de um produto desenvolvido para diversas plataformas (site oficial, licenciamento, *product placement*, *mobile*, discografia, eventos, entre outros). A série deixa de ser apenas conteúdo para passar a fazer parte do quotidiano de muitas crianças, adolescentes e jovens adultos - passa a representar uma marca, um estilo de vida, parte identitária de uma geração.

No panorama internacional, para um *target* semelhante e salvo diferenças de escala, poderíamos estabelecer um paralelo do êxito dos MCA com a *Hanna Montana*.

Perceber a lógica de construção e capacidade de readaptação da série ao longo do tempo e o impacto das suas receitas na TVI, com particular enfoque na política de licenciamento, é o objeto fundamental deste trabalho.

A escolha deste tema prende-se, nomeadamente, com a premência da diversificação das fontes de receita, como estratégia de gestão, com o interesse pela abordagem de um *target* infanto-juvenil e pelas diversas áreas de negócio que a marca impulsionou. Este caso encontra-se elaborado conforme o acordo ortográfico em vigor.

---

<sup>3</sup> Segundo Williams (2010: 1) consiste na incorporação deliberada de conteúdo comercial num formato não publicitário e que resulta num produto que é fusão da publicidade com o entretenimento. É uma prática de marketing e promoção onde uma marca, produto, embalagem ou outro simbolismo do merchandising é inserido e utilizado contextualmente, num veículo de media, como a televisão ou filme, para um propósito comercial.

## 1. CASO

### 1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Em finais de 2002 e inícios de 2003, pouco depois da refundação da TVI, a administração da Media Capital tinha já no terreno uma estratégia de luta pelas audiências através da aposta na ficção nacional e em *reality shows*, a qual se revelava um êxito. Mesmo com um sector publicitário já em recuperação, depois do abrandamento da economia na segunda metade de 2001, tornava-se imperioso diversificar fontes de receita. Assente na experiência da série *Batatoon* que evoluíra como uma marca bem sucedida no plano do licenciamento mas que se esgotara em 2002, importava criar um produto de ficção nacional para rentabilizar receitas, suficientemente interessante para preencher essa lacuna.

É neste contexto que surge a série “Morangos com Açúcar” (MCA) relativamente à qual importava desenvolver uma estratégia de marca.

Importa pois aferir da importância estratégica da marca “Morangos com Açúcar”, junto do seu público-alvo, do peso do licenciamento e das outras áreas de negócio, durante as diversas fases do ciclo de vida do produto-série: 2003/2004 – lançamento; 2005/2007 - diversificação de receitas e 2008/2010 – reação à crise.

Releva ainda perceber qual o impacto da marca no total de receitas da estação, entre 2003 e 2010.

### 1.2. DADOS ORGANIZADOS POR TEMAS

#### 1.2.1. TVI ou a génese de um sucesso

##### 1.2.1.1. A História

Inicialmente conhecida como “Televisão da Igreja”, a “TVI -Televisão Independente”, foi o quarto canal de sinal aberto generalista, o segundo privado a operar em Portugal. A TVI fora fundada em Março de 1991 por um grupo de 46 acionistas, com destaque para instituições ligadas à Igreja Católica como a Rádio Renascença, a Universidade Católica Portuguesa e a União das Misericórdias. Mas o grupo também incluía empresas nacionais - como a Sonae - e estrangeiras como a RTL e a *Yorkshire Television*. As emissões regulares tiveram início em 20 de Fevereiro de 1993, com uma grelha generalista, donde se destacavam as séries internacionais e o cinema, para além da informação nacional.

Com Miguel Paes do Amaral na Presidência, o Grupo Media Capital assumiu o controlo da TVI. Nesta altura, a TVI posicionava-se como uma estação alternativa que apostava fundamentalmente em concursos, séries e novelas estrangeiras, sendo as sucessivas mudanças de logotipo um reflexo da alteração da sua estratégia de programação e posicionamento (vd Anexo 2). Em 2001, já com José Eduardo Moniz como Director Geral da TVI a estação alcança a liderança em horário nobre e em 2005, conquista a topo das audiências no período “*all day*” (todo o dia), apostando nas novelas e séries nacionais, como os “Morangos com Açúcar”, “Saber Amar”, “Bora lá Marina” e em *reality-shows*, com novas edições do “*Big-Brother*”.

Persiste como líder de audiências desde 2005 e de receitas publicitárias desde 2001, como resultado da liderança do horário nobre. A sua estratégia de programação (vd Anexo 3) assenta na informação, na aposta da ficção nacional e entretenimento com enfoque no cinema e séries estrangeiras, futebol e programas infanto-juvenis, com uma programação generalista e multi-perfil. A sua missão, valores e visão encontram-se condensados no Anexo 4.

### **1.2.1.2. O Grupo Media Capital**

O grupo foi criado em 1992 sendo a imprensa a área de maior destaque, com o Jornal “O Independente”. Posteriormente o grupo inicia um período de expansão que contempla a aquisição de rádios (Comercial e Nostalgia), vindo a adquirir a quase totalidade da TVI entre 1998 e 1999.

Em 2004, a empresa dá um passo estratégico com a entrada do Grupo para a bolsa, com o Grupo Prisa (grupo de media espanhol presente em mais de 23 países) a deter a quase totalidade da estrutura acionista (84,69% atualmente).

Em 2008 o grupo Media Capital (MC) vende o sector da imprensa e adquire a Plural Espanha a que se juntou a NBP, dando origem à *Plural Entertainment*, consolidando assim a sua posição na produção e distribuição de conteúdos.

O Grupo Media Capital é considerado atualmente um dos mais influentes grupos de media em Portugal com presença em cinco segmentos de negócio, muitos complementares e sinérgicos: produção de TV, rádio, cinema e vídeo, música e internet (vd Anexo 5).

### **1.2.2. Indústria da Ficção Nacional**

Se a primeira telenovela portuguesa foi há cerca de 30 anos atrás (Vila Faia), é a partir de 2000 que se podem datar os primeiros passos na construção de uma pequena indústria de

ficção nacional. Para todos os efeitos designamos de ficção nacional, as telenovelas e séries, exibidas em *prime time* (horário nobre das televisões no período das 20h-24h).

A entrada dos operadores privados na década de 90, modificara o panorama audiovisual português obrigando a fusões, reestruturações e apostas em novos projetos e linhas de programação. De modo resumido, temos:

- Até 1999, a SIC afirma-se como estação líder assente num contrato de exclusividade com a Globo que lhe permitiu exibir telenovelas brasileiras em prime-time e em grande parte do dia, enquanto que a RTP se debatia com resultados negativos e dívida. São criadas empresas (Ex. Formas e Conteúdos, Portugal Global S.A) que pretendem fomentar a criação de conteúdos em português, nomeadamente apostando na ficção.
- Em 2000, o panorama audiovisual altera-se: à contração da economia, às dificuldades que a SIC atravessa, surge uma TVI reestruturada com uma estratégia de programação mais agressiva, direcionada para segmentos de públicos bem definidos, que introduz um novo conceito de televisão.
  - Polémicas sobre qualidade de programação e problemas auto-regulação à parte, a TVI aposta claramente na ficção nacional, adaptando séries e telenovelas (Ex: Jardins proibidos, Olhos de Água, Filha do Mar, etc) e apostando em *reality shows* – elemento popular de sucesso da TVI.
  - A SIC responde sem grande sucesso e numa estratégia que Isabel Ferin e Catarina Burnay (2008:4) apelidam de “contra-programação” surgem “O Bar da TV” e “Masterplan”, *reality-shows* da SIC.
  - Segue-se um período de disputa entre os dois canais enquanto a RTP acumula prejuízos.
- Em 2002, dá-se início a uma reformulação do sector público de televisão.
- No período de 2002 a 2003 a ficção nacional, através da iniciativa dos operadores privados, torna-se mais consistente, envolvendo investimentos avultados.
  - TVI afirma a sua liderança no segmento prime-time, suplantando as produções da rede Globo, com a aquisição da NBP – Produção em Vídeo SA. Apesar da conturbação política do ano de 2004, a aposta na ficção continua e a TVI surpreende com um produto inovador: “Morangos com Açúcar”.
  - Outras séries de ficção merecem referência: série “Segredo” (RTP1), “Ferreirinha” (RTP1), “Inspector Max” (TVI), “Senhora do Destino” (SIC).

- Em 2005, 8 dos 10 programas mais vistos no mês de Setembro eram da TVI e diziam respeito a *reality shows* e novelas portuguesas. Pela primeira vez desde há uma década atrás, a SIC perde a liderança para a TVI.
- A partir deste ano, a TVI sagrou-se líder nas audiências apostando claramente na produção nacional, como se veio a comprovar com o *Emmy* ganho em 2010 pela estação, pela produção de “Meu Amor”.

Em 2010, o Observatório Ibero-Americano da Ficção televisiva, apontou Portugal como o país que mais ficção produziu no horário nobre, sendo as mini-séries e séries o formato que mais agrada à maioria da audiência portuguesa.

### **1.2.3. Morangos com Açúcar, a Série**

#### **1.2.3.1. História**

Após uma quebra de cerca de 9,1% no investimento publicitário em 2002, o mercado publicitário assiste em 2003 a uma inversão desta tendência (vd. Tabela 5) antevendo melhorias económicas e a aproximação do Euro 2004.

Em 2003, a situação geral da TVI era a seguinte:

- Liderança no ranking do *share* das audiências *prime time*, seguido da SIC e líder em quota no mercado publicitário;
- Ocupação da 2.<sup>a</sup> posição no ranking do *share* das audiências *all day*, atrás da SIC, que liderava consistentemente com 35% há uma década;
- Processo de reorganização das suas áreas de negócios, no seguimento de diversas aquisições de empresas;
- Estudo da admissão do Grupo MC à bolsa que viria a reforçar o seu posicionamento no mercado e que consolidaria o grupo como um principal operador no sector dos media;
- Aposta na produção nacional e nomeadamente na ficção nacional, com sinergias com a sua produtora NBP.

Tornava-se cada vez mais claro que, embora as vendas de publicidade fossem as suas principais fontes de receitas, era necessário arranjar fontes alternativas que oferecessem um forte potencial de crescimento à estação.

A TVI iniciou em 2002 um processo de segmentação do seu público-alvo (vd. Anexo 6 para resultado desse processo), com vista à introdução de um novo produto (série MCA) no sentido

de melhor conhecê-lo e a melhor endereçar-lhe uma proposta de valor. Segundo Lindon, D. e al., (2004: 442, 459), o “marketing-mix” é o conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas na segmentação. A série, enquanto variável produto do “marketing – mix”, é apresentada no anexo 7. Importa referir que o sistema de medição de audiências utilizado no nosso país considera no segmento infanto-juvenil, todas as crianças com idades compreendidas entre os 4 e os 14 anos, pelo que neste caso privilegiamos esta faixa etária. É também nesta faixa etária que se encontra o core target do licenciamento, como veremos mais à frente. Contudo, não podemos descurar no target dos MCA, a faixa etárias dos 15 aos 24 anos que compreende os jovens adolescentes e jovens adultos.

Para mais a TVI já detinha experiência no licenciamento da marca “Batatoon”<sup>4</sup> que no entanto terminara em virtude da suspensão dos programas em 2002, voltando mais tarde em 2006, já no apogeu dos MCA. De notar ainda que até 2003, os produtos televisivos no sector da ficção assentavam em novelas maioritariamente oriundas da América Latina. Assim, inspirada no formato da telenovela brasileira “*New Wave*”, surgem os “Morangos com Açúcar” que arrancam em 30 de Agosto de 2003. Série ou telenovela? Se por um lado os MCA partilham de características do formato telenovela – “fragmentação, interrupção, repetição, a extensão do número de episódios” por outro sugerem tratar-se de uma série, devido à existência de “temporadas sequenciais, lógica de renovação – manutenção de núcleos fixos e móveis do elenco, uma forte aposta no merchandising de produtos licenciados, “(Obercom, 2006:25)<sup>5</sup>.

### **1.2.3.2. A Marca**

Produto e marca são realidades indissociáveis. Segundo a TVI, depois de criado o produto impunha-se criar uma marca forte capaz de comunicar eficazmente, assente numa estratégia de gestão de marca. Esta seria um ativo a acrescer valor ao produto. Para esta estratégia de diversificação de receitas, revelou-se fundamental a opção de contratação de peritos de marketing oriundos de multinacionais de grande consumo (L’Oreal, Unilever, entre outros) a quem foram confiadas as funções de criação, planeamento e gestão da marca “Morangos Com Açúcar” (MCA). Em 2004 eram dois os recursos humanos da TVI afetos à marca, tendo passado para quatro pessoas em 2005-2007 e para 9 depois de 2007. Em 2010 eram cerca de 10 pessoas.

---

<sup>4</sup> Programa infantil da TVI transmitido de 1996 – 2002, e recuperado em 2006 até à atualidade, com a presença dos palhaços “Batatinha” e “Companhia”. O grande sucesso do programa transferiu-se no volume de vendas de sucesso do *merchandising* da marca “Batatoon” (megasketchers; bóias; estojos; colchões de praia; babetes; bonés; lancheiras; barcos; revista Batatoon, CDs de música infantil).

<sup>5</sup> Obercom (2006), *Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”*

Estavam lançados os dados para o início de uma série (opta-se doravante por esta designação) que fez história no panorama da ficção nacional.


### 1.2.3.3. Caracterização Geral

Se considerarmos um determinado programa como um produto, e a sua audiência e/ou anunciantes como consumidores, então a maioria dos conceitos de marca poderão ser adaptados à realidade audiovisual (McDowell, 2005:23).

Mais do que uma novela para um *target* ainda inexplorado, o produto audiovisual, “Morangos com Açúcar”, transformou-se na marca identitária de uma nova geração – a “Geração Multimédia”.<sup>6</sup>

De seguida apresenta-se uma síntese das principais características da marca, nomeadamente, a identidade visual e psicológica.

**Tabela 1: Síntese da Caracterização da Marca “Morangos com Açúcar”**

Característica Marca	
<b>Tipo</b>	<i>Umbrella</i> : designa categorias diferentes de produtos que beneficiam da sua notoriedade - série juvenil e produtos licenciados.
<b>Nome</b>	“ <b>Morangos com Açúcar</b> ”: marca evocativa de sobremesa, de frescura cuja designação terá sido influenciada pela SIC que exibia novela “Chocolate com Pimenta”.
<b>Logótipo</b>	 <p>Consubstancia objetivo da série com impacto, brevidade e imediatismo (Olins<sup>7</sup>, 2008:5).                      - Sofre algumas nuances ao longo da série;                      - Utilização elemento visual morangos,                      - Utilização do vermelho e branco, com apelo aos morangos e ao açúcar evocados;                      - Utilização <i>lettering</i> próprio (fonte nova) com carácter juvenil</p>
<b>Assinatura</b>	“ <b>A tua série favorita</b> ”: remete o consumidor para a sua própria escolha, reforçando-a, numa relação muito próxima, onde se recorre ao uso do “Tu”, para quebrar a distância com o target, recorrendo à sua própria linguagem utilizada.
<b>Subtítulo</b>	A partir da 5. <sup>a</sup> série, o logótipo da marca passou a integrar um <b>subtítulo</b> elucidativo, para demarcar as diferentes temporadas conferindo-lhe um sentido e funcionando como mote. Série 1 - Morangos com Açúcar Série 2 - Morangos com Açúcar O Regresso às Aulas Série 3 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 4 - Morangos com Açúcar - Espírito Rebelde Série 5 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 6 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 7 - Morangos com Açúcar - Vive o Teu Talento Série 8 - Morangos com Açúcar - Agarra o Teu Futuro
<b>Carácter</b>	Irreverente, jovem, em sintonia com o ritmo e a realidade atual da juventude.
<b>Território</b>	A marca encontra-se onde se encontra o target. Na televisão diariamente, na internet através do site oficial, nas redes sociais, num vasto leque de produtos, promoções e espetáculos. A marca estendeu-se aos mercados dos acessórios, agendas, colecionáveis, cosmética, produtos

<sup>6</sup> Segundo estudo da Media Planning (2005) trata-se da geração dos indivíduos que nasceram pós-1985 e que são consumidores de TV, computador, privilegiam a internet e para além de utilizadores de tecnologia são também, produtores de conteúdos (vídeo-audio-texto) para *websites*, blogues, videoblogues e telemóveis.

<sup>7</sup> Olins, Wally(2008)The Brand Handbook. 1st ed. London, Thames & Hudson Ltd



	de higiene, livros, têxteis, bebidas, guloseimas através de políticas de licenciamento. Entrou diretamente no mercado discográfico produzindo discografia própria (bandas sonoras de séries) da série.
<b>Valores culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca e produto nacional;</li> <li>• Aproximação à realidade</li> <li>• Representação da sociedade atual</li> <li>• Adaptação constante a novos temas e problemáticas</li> <li>• Capacidade de inovação/renovação;</li> <li>• Marca transgeracional</li> </ul>
<b>Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de “sucesso” ou “êxito”;</li> <li>• Fenómeno de televisão/fenómeno nova geração;</li> <li>• Referência infanto-juvenil;</li> <li>• Multiplicidade de produtos;</li> <li>• Fonte importante de receitas;</li> </ul>
<b>Notoriedade</b>	Elevada junto do seu público-alvo, <i>top-of-mind</i> no seu segmento; marca de culto.
<b>Posicionamento</b>	“Geração rebelde”, sobretudo a partir da III série.
<b>Extensão</b>	Bandas musicais são extensão e produtos licenciados.

Fonte: In site TVI, Relatórios & Contas TVI, 2004-2011;  
 In Meios e Publicidade, “Floribella com Morangos”, 2006,  
[www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella\\_com\\_Morangos/](http://www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella_com_Morangos/);  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos\\_com\\_A%C3%A7%C3%BAcar#Ver\\_tamb.C3.A9m](http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos_com_A%C3%A7%C3%BAcar#Ver_tamb.C3.A9m).

Segundo a revista Meios e Publicidade<sup>8</sup>, existe uma perceção geral da marca MCA como sendo de “sucesso”, um fenómeno revolucionário televisivo e da nova geração.

Segundo a TVI, a marca é representada sobretudo como uma referência infanto-juvenil, de grande plasticidade e de importante penetração no universo quotidiano juvenil.

Para outros, mais céticos, a marca poderá representar um aproveitamento das técnicas de marketing ao serviço das vendas, num público-alvo considerado mais frágil e mais passível de ser influenciado.

Sob a marca MCA, desenvolveram-se bandas, discografia e novos produtos, através do licenciamento. Uma escola de atores foi desenvolvida no sentido de preparar os jovens para integrar o elenco da série, numa lógica de renovação anual. Segundo a TVI, a série impulsionou a adoção de tendências como o *hip-hop* e o *parcours* em Portugal.

De acordo com Miguel Gil<sup>9</sup>; a construção da marca MCA e a sua identidade muito fortes conseguiram-se através dos valores da própria empresa (TVI) e por meio da competência da equipa que a potenciou.

<sup>8</sup> “Floribella com Morangos” (2006), [http://www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella\\_com\\_Morangos/](http://www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella_com_Morangos/)  
<sup>9</sup> Administrador da Media Capital

#### 1.2.3.4. Análise do(s) Público(s)

Os MCA são um produto em si complexo que sob a forma de uma série, produtos de licenciamento ou formatos de publicidade, atinge diversos alvos:

- Audiência da série;
- Consumidores/Compradores dos produtos licenciados;
- Anunciantes, quer nos breaks publicitários, quer no *product placement/soft sponsoring*.

Segue-se, em baixo, uma breve descrição de cada um destes públicos.

##### **Audiência**

Do ponto de vista de um operador de televisão, é muito importante conhecer e caracterizar os seus telespectadores. Existem rotinas diárias de tipificação de públicos, em função de características sociodemográficas, com o objetivo de agregar indivíduos em perfis de consumidores, que são vulgarmente conhecidos por “perfil de audiências”.

Segundo o estudo da Obercom<sup>10</sup> (2006:9), posteriormente ao conhecimento dos vários públicos que compõem a estrutura de audiência de um programa, impõe-se a monitorização do seu comportamento (estudo de audiências) face às expectativas da performance criadas.

A necessidade de estudo dos índices médios de audiência prende-se, de acordo com a mesma fonte, com dois fatores:

- Potenciar o aumento da audiência encontrando os mecanismos mais adequados;
- Efeito de acréscimo no investimento publicitário que o incremento de audiência normalmente traduz, sobretudo no *prime time*.

Para analisar o nível de audiências (vd Anexo 8) mais detalhado, entre 2003 e 2010, importa ter em conta a existência de dois formatos da série que são complementares em termos de enredo:

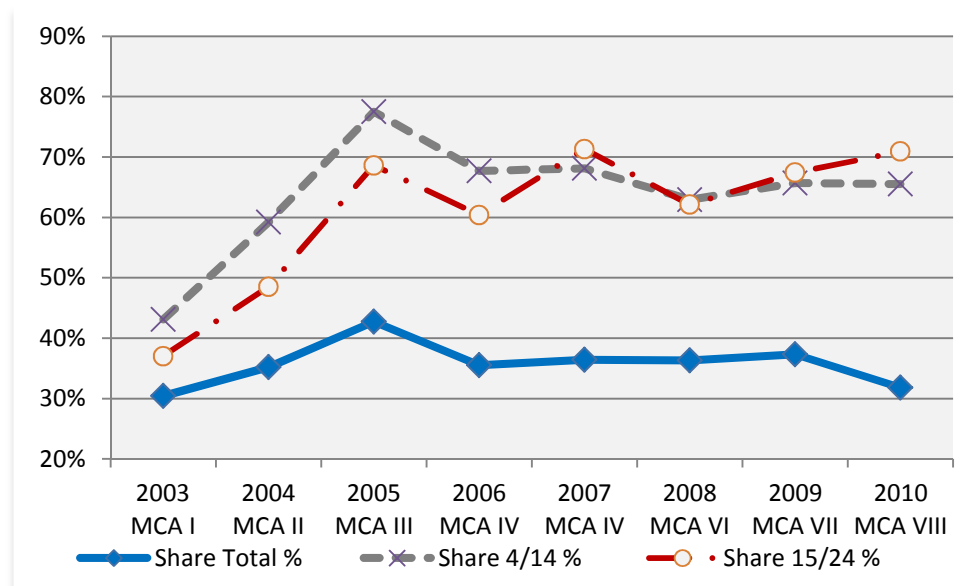
- Período letivo, que dura seis meses (Janeiro a Junho): dá-se o desenvolvimento da série
- Período de férias de Verão (Junho a Setembro), com duração de 3 meses: dá-se o fecho da série apresentada durante o ano lectivo.

---

<sup>10</sup> Obercom (2006), *Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”*

Da análise resulta que as séries de Verão apresentam sempre valores mais elevados para o share do total de indivíduos que as do ano letivo. A época estival representa um momento particularmente importante para alcançar o target.

**Gráfico 1: Níveis de Audiência MCA, 2003-2010**



Fonte: TVI

### Legenda

**Quota de Audiência/Share %:** quota de audiência de cada canal/suporte/programa (MCA) calculada a partir do tempo total despendido a ver esse mesmo canal/suporte/programa (MCA), relativamente ao tempo total despendido a ver televisão.

- O ano de 2005 foi o mais auspicioso para a série: 43% de *share* em total de indivíduos, 78% nos 4/14 anos e 68% no segmento dos 15 aos 24 anos;
- O comportamento das audiências demonstra-se sistemático ao longo do tempo em análise, com uma correção, em baixa, ao nível do *share* de audiência, a partir de 2009;
- Analisando o share de audiência por segmentos (Figura 1), verificamos que o dos 4/14 anos exibe valores mais elevados que a faixa etária dos 15/24 até 2007, altura em que a procura da série reforça o seu peso na faixa dos 15/24 e perde algum na faixa 4/14 anos.

No ano de 2010, a série surge como o formato de ficção de maior longevidade na história da emissão televisiva.

### Consumidores dos Produtos Licenciados

Enquanto que o público da série é relativamente abrangente, sendo transgeracional, com targets dos 4 aos 24 anos, o licenciamento serve sobretudo o *core target* da série 8-13 anos e

idades aproximadas. Neste *target*, os consumidores são as crianças (target infante – juvenil) mas os compradores são, ainda na sua grande maioria, os seus pais, segundo a TVI. Em capítulo próprio analisaremos a estratégia de licenciamento da marca.

### **Anunciantes**

Os anunciantes dos MCA beneficiam de várias possibilidades alternativas de rentabilização dos seus produtos/serviços: através dos breaks-publicitários ou através da internalização desse investimento sob a forma de produtos comerciais exibidos ou consumidos durante os episódios (*product Placement/soft sponsoring*). Os *spots* publicitários ocupam os intervalos (*breaks*) comerciais, no início da emissão, durante e imediatamente após de cada novo episódio, numa estratégia intensiva de comunicação.

Em 2006, e segundo dados da MediaMonitor, entre 31 de Março e 18 de Junho, no ranking dos 15 maiores anunciantes em 2006, contava-se a multinacional L’Oreal (vd Anexo 9) Segundo estes dados, mais de 44% do total do investimento publicitário nos MCA, diz respeito aos 15 maiores investidores.

#### **1.2.3.5. Análise da Concorrência e o “efeito Floribella”**

No segmento de programação da ficção televisiva nacional, a “telenovela juvenil” portuguesa Floribella que estreou em 2006, assume-se como o principal concorrente dos “Morangos com Açúcar”, ao longo do período em análise e merece um estudo mais aprofundado.

Para aferir do grau de concorrência entre ambas as séries foram analisados vários parâmetros vertidos no Anexo 10 como: investimento publicitário, a própria longevidade da telenovela e estratégia de programação.

Recorde-se que 2006 foi o ano de início da Floribella e o ano de maior audiência da série MCA pelo que é a época que melhor ilustra o panorama de disputa pelas audiências entre as duas telenovelas juvenis.

Da análise comparativa deste quadro podemos concluir que, embora teoricamente ambas as telenovelas concorram no mesmo público – alvo e logo no mesmo perfil de anunciantes, na prática os dois formatos em causa não se anulam, apenas se confrontam, num relacionamento concorrencial televisivo indireto:

- Inexistência de sobreposição de horários;
- A estreia da Floribella não retirou audiência significativa aos MCA, porquanto as duas telenovelas emitiram em horários diferentes;

- Níveis médios de audiência (Rat%) durante 2006, com ligeira vantagem para os MCA, a oscilarem entre os 11% e os 13%;
- Não há uma quebra na performance das audiências dos MCA após o aparecimento da Floribella, comprovando-se a fidelidade do público-alvo aos MCA;
- Montantes de investimento publicitário elevados para ambas as telenovelas, com os MCA a reforçarem o investimento em 11% pós Floribella.

Em termos concorrenciais e da análise do quadro descritivo da média de audiências MCA com a entrada do concorrente Floribella, conclui-se que:

- Durante os 3 primeiros meses de 2006, os MCA registaram uma média de 14% de audiência para um share ou quota de mercado de 38,8% ;

- Após a estreia da Floribella (31 Março de 2006), os MCA registaram uma quebra nas audiências médias para os 12,7% mas aumentaram o seu share para 42,6%, pelo que não podemos falar de uma “transferência de espectadores”. A este propósito recorde-se as afirmações dos responsáveis de ambas as cadeias televisivas:

*“A SIC não faz essas comparações. O nosso objetivo é, na medida das possibilidades, transmitir conteúdos inovadores e com potencial para atrair o maior número de telespectadores possíveis”, complementa o Dir. de Programas . Maria Ana Borges de Sousa, Dir.de Marketing da estação de Queluz, recusa também entrar em comparações diretas entre as duas propostas, defendendo que “a TVI preocupa-se consigo própria”. prossegue a responsável, para quem o aparecimento de Floribella “em nada afetou o sucesso do Morangos com Açúcar, que tem hoje shares diários superiores a 50% no seu horário regular, ‘obrigando’ a concorrência a escolher outros horários para dar alguma exposição aos seus produtos”. E verifica-se alguma tendência de migração de telespectadores entre estes formatos? “Se 70% de share médio diário no público-alvo 4-24 anos não significa fidelidade...”, responde Maria Ana Borges de Sousa, in “Meios & Publicidade”, 2006*

Depois da Floribella terminar a SIC, apresentou a série “Rebeld Way” que tem ação num colégio interno e retrata a dinâmica da vida adolescente num meio elitista.

### **1.2.3.6. Comunicação Multiplataforma: Fontes de Receita**

Os jovens atualmente consomem formatos diferentes do mesmo conteúdo, em simultâneo, segundo Bernardo Bairrão<sup>11</sup>, Esta mudança nos hábitos de consumo cria pressão nos operadores para criarem conteúdos que tem de estar disponíveis de modo imediato para os

<sup>11</sup> Administrador Delegado da Media Capital in Meios e Publicidade “Um novo mundo de receitas”, 2007.

juvens: quando e onde estes desejarem. Este responsável adianta ainda que, o conteúdo deverá estar, “*pensado à partida para uma distribuição em multiplataformas*”, constituindo estas áreas de negócio “*importantes eixos no orçamento das televisões nacionais*”.

A estratégia de diversificação de receitas usada pela TVI nos MCA, surge como resposta a diversos objetivos: diminuição da dependência das receitas publicitárias, forma de contrariar a crise mercado publicitário, aumento das receitas não publicitárias, entre outros, com o fim último de aumentar o total de receitas da estação. Por seu lado, as alterações dos hábitos dos consumidores contribuem para que os modelos de negócio passem a incorporar conteúdos produzidos em diversas plataformas, obrigando a uma diversificação de receitas. Na figura seguinte estão sintetizadas as relações entre o objetivo de diversificação, as mudanças de hábitos do consumidor e as diversas plataformas que a série MCA desenvolveu bem como formatos de rentabilização, como o licenciamento.

**Figura 1: Modelo Explicativo Produção/Comunicação Multiplataforma dos MCA**



\* “geração multimédia” – designação, já utilizada, para o target MCA

No período entre 2003 e 2010 a série MCA tornou-se uma referência para os adolescentes mas também para grandes marcas de produtos de consumo que a perspetivavam como a chancela de oportunidades de negócio e rentabilização de receitas. O nível de abrangência da marca torna-se paulatinamente extenso e complexo.

Se em 2003 a TVI apostava num produto inovador cujas receitas assentavam maioritariamente na publicidade, a partir daí uma das fontes de receita alargam-se.

Bernardo Bairrão salientou que “*Morangos com Açúcar é mais do que um programa é uma marca viva*”. “*É o Ás da estação*”, In Meios e Publicidade (2007), “Um novo mundo de receitas”

Em 2010, eram cinco as mais relevantes áreas de negócio que a marca MCA explorava apoiadas numa estrutura orgânica que se foi consolidando (vd Tabela 2). De seguida iremos proceder a uma breve caracterização de cada área de negócio (a análise do licenciamento, pela sua importância estratégica nos MCA, merecerá um capítulo próprio).

**Tabela 2: Fontes de Receita MCA em 2010**

	Áreas Negócio	Sub - Áreas	Direção
1.	Publicidade	- <i>Soft Selling</i> - <i>Product Placement</i> - Spots publicitários	Comercial
2.	Licenciamento	- Produtos - Promoções - Espetáculos	Marketing
3.	Site	- Receitas Publicitárias - Patrocínios	Novos Negócios
4.	Vendas Internacionais	- Vendas de conteúdos e plataformas	Comercial
5.	Passatempos	- Chamadas de Valor acrescentado	Novos Negócios

Fonte: Adaptação da entrevista concedida por Afonso Lopes, Diretor Adjunto Marketing daTVI, 2011

## 1. Publicidade

A publicidade nos MCA consubstancia-se fundamentalmente nos seguintes formatos:

- *Spots* publicitários de 5’’ e 30’’;
- Inserções publicitárias: “*product placement*” (colocação de produto) e “*soft selling*”- técnicas de visibilidade e valorização comercial das marcas. Cada episódio tem aproximadamente 45 min, com 15 minutos distribuídos por publicidade (12 min) e autopromoções – peças de promoção dos seus serviços ou programas (3min);

De acordo com a TVI, as áreas de negócio exploradas pela marca que mais contribuem, em valor e percentagem do total das receitas dos MCA, são por ordem de importância: os spots

publicitários nos breaks, o *product placement*<sup>12</sup>/*soft sponsoring* e o licenciamento. A análise das receitas publicitárias e não publicitárias, desde 2003 até 2010, será efetuada em capítulo próprio.

Através do *product placement*, os MCA criaram dentro da série um espaço próprio para as marcas apostarem no seu *merchandising*. De seguida e, segundo estudo Obercom supra citado, (2006:30) enumeram-se alguns exemplos desta prática comumente utilizada na série:

- Marcas de refrigerantes patrocinam concertos das bandas musicais protagonistas do enredo;
- Marcas em lugar de destaque na cantina dos estudantes;
- Marcas de computadores exibidas nas salas de aula; na associação de estudantes, etc
- Marcas de vestuário e acessórios vestem os protagonistas.

As marcas e o seu *merchandising* beneficiaram ainda no MCA do recurso ao *soft sponsoring* como instrumento de exposição da marca. Esta técnica publicitária, mais subtil e subliminar que o *product placement*, consiste na referência a uma marca através da intervenção e/ou diálogos dos protagonistas e/ou intervenientes na série.

Para o publicitário brasileiro Edson Athayde, os ‘*Morangos com Açúcar*’ são o “‘*filé mignon*’ publicitário” da TVI. “*Um programa diário, exibido em horário nobre, e com a maioria da audiência, é, em qualquer televisão, de qualquer país do Mundo, o programa mais importante do ponto de vista publicitário*”. O publicitário salienta ainda que “*é importante para as televisões generalistas terem programas âncora*”., in Meios e Publicidade (2007).

## 2. Licenciamento

A área de negócio do licenciamento será analisada em capítulo próprio: “Morangos com Açúcar, a Política de licenciamento (vd 1.2.4).

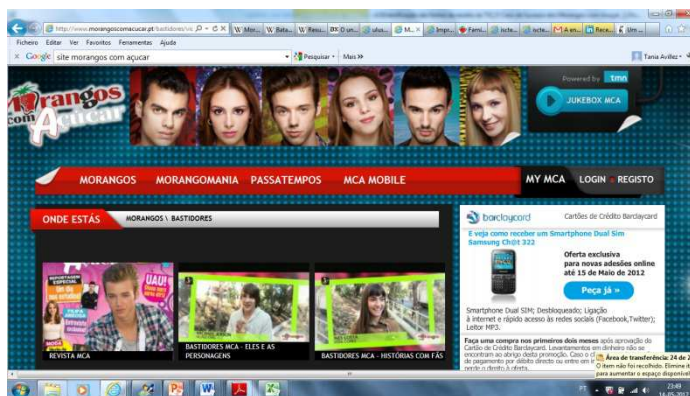
## 3. Site

O site oficial da MCA ([www.morangoscomacucar.pt](http://www.morangoscomacucar.pt)) foi desenvolvido em 2005 pela agência de serviços digitais inglesa, *Grand Union*, que tem como clientes a Plural, TVI, Coca-Cola, Powerade, Fanta, Samsung, entre outros. (vd Anexo 12).

<sup>12</sup> O “fator publicitário” na série é marcante e vai para além do investimento publicitário em *spots* que a marca conseguiu mobilizar. Segundo estudo da Obercom (2006: 28), a série utiliza de modo intenso uma linguagem publicitária através do recrutamento do elenco por meio de agências de modelos, marcadamente de perfil publicitário; pela construção de personagens que corporizam o consumo de determinadas marcas e pela “saturação” dos cenários com “*product placement*”.



Na definição da estratégia digital, a TVI levou em consideração a existência de grande afinidade do target de comunicação com o meio; a necessidade de velocidade na alteração dos conteúdos, o nível de simplicidades nas mensagens veiculadas e o efeito sinérgico com os programas e as outras áreas de negócio. O site revelou-se uma forma privilegiada de interagir com os jovens, de modo atrativo e atual, segundo Relatório e Contas da Media Capital, (2006:37). Seguindo esta lógica, o *facebook* foi considerado um instrumento fundamental de comunicação, para o target em causa, e foi iniciado a 8 de Junho de 2010.



O site não assume um cariz comercial embora recorra aos patrocínios, de forma pouco intensa. Ao site oficial em 2005, não tardaram a surgir sites não oficiais, ou officiosos da marca, blogues e vídeoblogues, confirmando a mediatização que o fenómeno MCA obteve junto do seu target.

#### 4. Vendas Internacionais

A estratégia de diversificação de receitas do grupo e da TVI passou igualmente pela venda dos direitos dos conteúdos de televisão para novos mercados e diversas plataformas de distribuição, capitalizando a capacidade produtiva das produtoras (NBP e Plural) e, neste caso, da série *Morangos com Açúcar*. Esta opção permitiu à estação gerar receitas adicionais com custos incrementais reduzidos de acordo com Relatório e Contas da Media Capital (2004: 26).

A TVI iniciou logo em 2004 a sua estratégia de internacionalização da série, através de um acordo com a Rede Bandeirantes para a exibição dobrada da mesma. Contudo, foi sobretudo a partir de 2007 que esta estratégia foi impulsionada, tendo sido criado um departamento na organização que se ocupa especificamente destas ações. Esta ação de diversificação de receitas consistiu na venda dos direitos sobre o conteúdo da série que se prolongou à China, Angola, Moçambique, Turquia, Roménia e Polónia.

Para além desta componente, a TVI presta diversos serviços na área da pós-produção, construção cenográfica, aluguer de meios técnicos e audiovisuais, muitas vezes para o exterior.

## 5. Passatempos

Esta rubrica diz respeito às chamadas de valor acrescentado que coincidem com o período de férias da série e respondem, para além da rentabilização de receitas, aos objetivos de promoção da interatividade com o target, prolongando o seu contacto, para além da série. De notar que a partir de 2008, iniciaram-se algumas soluções tecnologicamente precursoras e inéditas, utilizando pela primeira vez em passatempos de televisão, a vídeo-chamada e os *outbounds*.

### 1.2.4. Morangos com Açúcar, a Política de Licenciamento

#### 1.2.4.1. Enquadramento

A política de licenciamento<sup>13</sup>, segundo a TVI, apresentou-se como uma técnica de marketing valorizadora e potenciadora da marca MCA, conferindo-lhe valor adicional, e simultaneamente como uma válida fonte de receitas que deveria ser amplamente explorada.



Podemos situar as marcas como “Bota Botilde” do concurso “Um, Dois, três”, na década de 80, ou mesmo a Cornélia, na década de 70, como os precursores do licenciamento de produtos, em Portugal, no meio televisivo.

No que respeita à TVI, o “Batatoon” foi o primeiro exemplo de uma marca que pôde crescer e desenvolver-se, para além da própria série, por meio do licenciamento. O sucesso deste novo programa criou um elevado volume de vendas de produtos licenciados como: *megasketchers*; boias; estojos; colchões de praia; babetes; bonés; lancheiras; barcos; a tão famosa Revista Batatoon, CDs de música infantil, etc., que foram projetados em torno das figuras do palhaço “Batatinha” e do seu amigo “Companhia” (Paulo Guilherme).

---

13 Sucede quando uma empresa cede a utilização da sua marca – nome, logo ou outras facetas da mesma, licenciando-a a outra empresa, para que esta a possa utilizar nos seus produtos e *merchandising*, de acordo com Keller (1998: 65).

Inspirada no conhecimento que o Batatoon deixara, a TVI apostou na rentabilização daquela que viria a ser uma das suas principais marcas, MCA, através do desenvolvimento dos negócios de licenciamento.

No ano de lançamento da série 2003-2004, foram desde logo desenvolvidos produtos, numa estratégia de envolvimento do target. Lançou-se o CD da Banda Sonora e a linha de relógios, duas categorias de produtos que persistiram no tempo. A estratégia desenhada esteve a cargo da mesma equipa que lançara o licenciamento da marca “Batatoon” – uma equipa experiente e de elevado *know-how* na matéria e coincidiu com o desinvestimento nessa marca.

#### **1.2.4.2. Plano de Licenciamento**

Em 2003, o mercado da publicidade já era maduro e a publicidade representava mais de 80% das receitas da estação. Tornava-se cada vez mais importante dar início a um processo de diversificação de receitas.

A opção de licenciamento dos MCA, em 2003, respondeu, segundo a TVI, a dois objetivos fundamentais:

- **Tangibilizar a marca**, aproximando-a dos consumidores, através do reforço da sua presença com o público-alvo, para além das rotinas de audiência já desenvolvidas para com a série (cerca de 2 horas diárias), incrementando a sua notoriedade e imagem;
- **Rentabilizar e diversificar receitas**, criando um fluxo financeiro mais estável para a marca, contribuindo para o aumento das suas receitas totais, sem incremento de custos dado o formato do licenciamento implicar a cedência da imagem contra pagamento de royalties. Não implica o desenvolvimento do produto, nem investimento.

O modelo de negócio adotado para o desenvolvimento dos produtos MCA foi sempre através de produtos licenciados. A TVI não investiu qualquer valor, para além de ter uma equipa dedicada a projetos de licenciamento, delegando a gestão operacional à empresa “Zero a Oito”.

De seguida apresenta-se uma análise síntese da estratégia de licenciamento, conduzida pela TVI, em 2003, com informação fornecida pela estação.

**Tabela 3: Síntese do Plano de Licenciamento da Marca MCA, 2003 - 2010**

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibilizar a marca;</li> <li>• Diversificar receitas.</li> </ul>
<b>Timing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo: logo após início MCA</li> <li>• Lançamento: quando o target estava familiarizado com a série (finais 2003/2004).</li> </ul>
<b>Core Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8-13 anos e idades aproximadas. O target é menos abrangente que o da série (4 aos 24 anos).</li> <li>• Cada produto licenciado tem um target per si.</li> </ul>
<b>Equipa</b>	<p>1) <u>Interna</u> Equipa do licenciamento do Batatoon ocupou-se (a tempo parcial) do licenciamento dos MCA. Na equipa MCA, o licenciamento foi tratado transversalmente por toda a equipa até 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004: 2 pessoas</li> <li>• 2005-2007: 4 pessoas</li> <li>• Depois 2007: 9 pessoas</li> </ul> <p>Em 2010 já existia um elemento que se ocupava a tempo integral do licenciamento.</p> <p>2) <u>Externa</u> Agência infantil “Zero a Oito” (<a href="http://www.zeroaoito.pt/home.shtml">http://www.zeroaoito.pt/home.shtml</a>): agência orientada para as publicações, licenciamentos, eventos, promoções e projetos dirigidos às escolas, encarregou-se de ajudar na definição do target e no desenvolvimento da gestão negócios de licenciamento MCA.</p>
<b>Objeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos (licenciados que incluem discografia)</li> <li>• Promoções</li> <li>• Espetáculos</li> </ul>
<b>Território da Marca</b>	A marca decidiu estar presente nas áreas de negócio cujo tempo de desenvolvimento dos produtos é baixo, onde existe afinidade ou compatibilidade com a marca e onde existem possíveis sinergias do grupo.
<b>Estratégia</b>	<p>1) Escolha de territórios onde a marca deveria estar presente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Música;</li> <li>Projetos editoriais;</li> <li>Banca;</li> <li>Relógios;</li> <li>Cosmética;</li> <li>Guloseimas</li> <li>Teatro</li> </ol> <p>2) Contactos com potenciais licenciados;</p> <p>3) Contactos espontâneos de empresas interessadas em desenvolver produtos, promoções e espetáculos com a TVI</p> <p>4) Processo de análise dos resultados e de negociação entre partes (licenciado versus licenciador).</p>
<b>Extensões e Produtos</b>	As bandas de música que deram origem a novas marcas (D’ZRT, FF; etc) são extensões da marca MCA e os produtos MCA são licenciados.
<b>Direitos cobrados</b>	Royalties fixados como uma % sobre a venda dos produtos. MCA é uma marca <i>premium</i> logo tem mais margem negocial para exigir royalties mais elevados que a média (5%). TVI auferia cerca de 8%.
<b>Custos</b>	Equipa Interna: custos de pessoal. Agência de marketing infantil “Zero a Oito” (20% receitas)

Fonte: TVI, 2011

Em 2006, a Diretora de Marketing da TVI afirmava na Meios & Publicidade que “*Para além do importante papel de se tornar uma marca palpável criando uma relação afetiva direta com o seu público-alvo, o licenciamento é mais uma fonte de diversificação de receitas do canal*”.

Por forma a desenhar uma estratégia de licenciamento sólida, a TVI recorreu a uma equipa interna, que trabalhara com o Batatoon e recorreu a uma agência de marketing infantil, a “Zero a Oito”, já referida anteriormente. Como referia a sua diretora-geral, Maria Morais Leitão, em entrevista ao Correio da Manhã<sup>14</sup>,

*“Como agentes fazemos todo o serviço para definir o target e para desenvolver negócios paralelos. As marcas tentam sair da TV e desdobrar-se. Existe a noção de que este target é muito exigente, informado e com espírito crítico’. A remuneração deste tipo de agências, percentagem variável do negócio dos royalties, ronda os 20%, das receitas das marcas que gerem.”*

Na definição da sua estratégia, a TVI não apostou à partida numa seleção de empresas mas antes apostou na escolha de territórios onde a marca deveria estar presente - negócios que implicavam um baixo tempo de desenvolvimento do produto como: música, projetos editoriais e de banca, relógios, cosmética, guloseimas e teatro. No caso da música, a TVI trabalhou com a editora do Grupo, a Farol, editorialmente com a Oficina do Livro (Agenda), Asa (Livro didático), Texto Editores (livro), Editora Grupo MCapital (Revista Poster), Impala (Edição Especial 100% Jovem/MCA), OneWatchplanet para os relógios, entre outros.

Destes territórios, podemos destacar a discografia (bandas sonoras) que nasceu como um produto licenciado, logo a seguir à estreia da série, e que evoluiu para a construção de outras (sub)marcas (bandas morangos- D’ZRT<sup>15</sup>, 4Taste, Just Girls, FF, Missy M ...) que são extensões de marca original “Morangos com Açúcar”. Estas (sub)marcas, das quais a mais mediática será os D’ZRT, nasceram da série e catapultaram-se para a realidade, através da discográfica do grupo Media Capital – a Farol. A TVI gere e explora comercialmente estas marcas, nos seus formatos de discografia (produtos licenciados), promoções e espetáculos. As bandas são remuneradas com uma percentagem das vendas da marca que representam. Marcas como as JustGirls, D’ZRT, entre outras, também foram objeto de licenciamento (ver imagem lateral).

O processo de licenciamento dos MCA partiu sempre de dois movimentos: da estratégia definida pelo licenciador que



<sup>14</sup> <http://www.cmjornal.xl.pt/noticia.aspx?channelid=00000019-0000-0000-0000-000000000019&contentid=E8711B48-61BC-4A64-9F1B-B89625FC3315>

<sup>15</sup> Segundo Meios e Publicidade (2006), *Floribella com Morangos*, D’ZRT são considerados o maior sucesso da série e fenómeno musical da TVI: em 2006, tiveram 32 semanas no TOP, seis discos de platina, CD mais vendido em Portugal em 2005; mais de 100 concertos ao vivo, record de bilheteira de bandas portuguesas no Pavilhão Atlântico

procedeu aos contactos com vários potenciais licenciados e simultaneamente do contacto espontâneo de empresas que pretenderam também desenvolver produtos, promoções e espetáculos com a marca MCA. Nos dois casos, a TVI procedeu subsequentemente a uma análise criteriosa e negociação. Após estes contactos deu-se início a um processo de análise dos resultados e de negociação entre partes (licenciado versus licenciador).



O sucesso da série MCA permitiu construir e consolidar uma marca sobretudo a partir de 2006 até 2007, tornando-a *premium* no seu segmento. Os royalties negociados entre a TVI e os seus licenciados são fruto do posicionamento que a marca adquiriu. O facto do horário da série ser fixo e de existir uma presença muito constante da marca no écran e logo com o seu core target, permitiu à TVI negociar royalties mais elevados que a média do sector, obtendo valores aproximados aos 8%, contra 5%.

Segundo Afonso Lopes, Diretor Novos Negócios TVI, através do licenciamento, para cada 1 milhão de crianças, efetuaram-se mais de 60 milhões de contactos com a marca.

### 1.2.4.3. Os Produtos Licenciados

Da política de licenciamento e da dinâmica que esta foi obtendo ao longo do período em análise, lançaram-se mais de 200 produtos e de 300 referências, com mais de 30 empresas nacionais e internacionais licenciadas, com vendas superiores a 500.000 unidades/ano.

**Tabela 4: Descrição das Categorias de Produtos, Produtos e empresas licenciadas MCA**

Categorias de Produtos	Produtos Licenciados MCA	Empresas e Marcas com Licenciamento MCA	Categorias de Produtos	Produtos Licenciados MCA	Empresas e Marcas com Licenciamento MCA
Música	Discografia, bandas		Cosmética	Gel de banho, <i>lip gloss</i> , palette de maquilhagem,	 
Óptica	óculos		Editorial	Livros (2004-2007)	
Imprensa	Pins D'ZRT (promoção JN), postais (promoção JN).		Material Escolar	Agenda escolar	  
Relojoaria	relógios		Guloseimas	Chupa, gomas, pastilhas, etc	
Perfumaria	Perfumes		Alimentar	vários	  <i>Hoje com o pão</i>
Têxtil e Lar	roupa, Roupas de cama, roupa interior,	 	Bebidas	Sumol	
Brinquedos	vários	 	Bolaria	Bolicao, chocapic, etc	
Tecnologia	consolas, PS3, etc		Gelados	—	
Artigos Desportivos	bicicletas, capacetes, etc		Construção Civil	—	
			Outros	—	

Fonte: adaptado de TVI, 2011

Para informação sobre evolução do licenciamento, ver Anexo 13.



#### 1.2.4.4. Análise da Concorrência

A Floribella mais uma vez se afigura como o concorrente dos MCA, também na política de licenciamento. Quando a série aparece no mercado português, com um formato de marca adaptado do estrangeiro, já os MCA estavam a desenvolver o licenciamento apresentando uma vantagem de líder. Contudo, o *know-how* que a série obtivera, nomeadamente no seu país de origem (Argentina) explica o rápido processo de licenciamento realizado e a rápida conquista de alianças com empresas como a Concentra, a Sonae, entre outras.

A título exemplificativo, temos:

- Primeiro produto lançado: CD novela em 2006 (140.000 unidades vendidas);
- Outros produtos: saias, t-shirts, bermudas, cintos, ténis, microfones, tapetes de dança, máquinas de karaoke, doces, perfume, revistas
- Empresas licenciadas: Concentra, Fifanta, Sonae, entre outras
- Pontos de Distribuição: Modalfa, Zippy Kidstore, Continente
- Gama de Produtos: brinquedos, têxtil, doçaria, perfumaria, *publishing*, acessórios de moda.

Os inúmeros iniciais são eloquentes: nos primeiros dias o CD Floribella vendeu mais de 40.000 cópias alcançando de imediato o estatuto de dupla platina.

No entanto a série Floribella apresentava duas fragilidades que acabariam por lhe limitar a durabilidade e a política de licenciamento comparativamente com os MCA.

- O enredo assentava numa jovem atriz, escolhida por um processo de seleção extremamente longo e exigente, mas cujo amadurecimento naturalmente acabaria por diluir características identitárias da marca;
- O excesso de atenção sobre o “casal” de protagonistas aliado a uma deficiente preparação dramática, potenciavam o risco de saturação, mesmo para o público-alvo – tudo isto aliado a um enredo algo circular, revelando dificuldades de resolução/desenvolvimento.

#### 1.2.5. Análise da Diversificação das Receitas

De seguida apresenta-se uma interpretação à análise de tendência das receitas publicitárias e não publicitárias do sector televisão e da estação TVI (vd tabela 5).

#### Mercado Publicitário

Teoricamente o comportamento do mercado publicitário tende a replicar as oscilações do PIB de cada país (vd. Tabela 5), de acordo com estudo da Deloitte (2005: 17). A degradação do

ambiente macroeconómico pós 11 de Setembro, com a queda de 9,1% no investimento publicitário em 2002 face a 2001, afetou todas as áreas de negócio na indústria do entretenimento, dependentes da publicidade. A recuperação inicia-se em 2003 e vai até à crise do *sub-prime* em 2008.

### **O Meio Televisão**

Apesar das alterações na indústria audiovisual, da qual a migração dos meios tradicionais para os digitais será a mais relevante, a televisão continua a ser o que atrai mais investimento e consumidores. A televisão continua a atrair quase metade do investimento publicitário (vd Anexo 14). Apesar disso, nos últimos anos a publicidade na internet tem adquirido alguma expressão, bem como as receitas associadas a conteúdos TV (vd Tabela 5).

### **Media Capital e TVI**

A evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias do Grupo Media Capital, de 2002 a 2010 encontra-se no Anexo 15. Destaca-se pela positiva o ano de 2006 e o impacto da incorporação da Plural Entertainment Espanha nos resultados de 2008. No ano de 2007, a contribuição da série MCA para o total das receitas da TVI atingiu o seu valor de pico com 18% (vd. Tabela 5).

Ao longo do período em análise, a TVI procurou diversificar as suas fontes de receita através do patrocínio de programas, *merchandising*, licenciamento, passatempos e mensagens sms, entre outros meios (vd Anexo 16). O efeito desta estratégia torna-se particularmente visível na passagem de 2008 para 2009, permitindo à TVI escapar à tendência global do mercado publicitário. Enquanto a publicidade TVI caía 17 milhões de euros (vd Tabela 5), as receitas não publicitárias subiam um total de 5 milhões, amortecendo e adiando o impacto direto da crise (“efeito almofada”).

### **Morangos com Açúcar**

As receitas publicitárias MCA continuam a ser o grande sustentáculo das receitas embora, na fase inicial da marca, a evolução das receitas não publicitárias justificasse uma moderada expectativa positiva. De 2003 para 2006, o peso das receitas não publicitárias aumentou de 7% para 15%, o que se explica em boa parte pelo efeito “moda” (2-3 anos), estendido pelo fenómeno D’ZRT a 2006, ano em que as receitas publicitárias MCA atingiam um peso máximo (absoluto) de 19% no universo TVI. A seguir a tendência inverteu-se vindo a estabilizar nos 5% (vd Anexos 17 e 18).



Embora quantitativamente pouco expressivas, ou mesmo deficitárias, em nossa opinião as áreas de negócio subjacentes a estas receitas (múltiplas “pontes” para o *target*) revelaram-se estratégicas para a sustentabilidade do negócio, assegurando a eficácia e persistência do vínculo do *target*. Quem poderá, ainda hoje, desvalorizar o impacto negativo de uma eventual ausência dos MCA no Facebook, desde logo para os seus mais de 200.000 “amigos”? Os resultados combinados dos Anexos 16 e 18 poderiam até sugerir algum efeito co-lateral positivo dos MCA na publicidade TVI em geral, hipótese cuja verificação extravasa o âmbito deste estudo.

Tomando 2003 como referência de comparação, verifica-se que a flutuação do investimento publicitário verificado nos MCA suplanta os valores considerados “normais” - produto do *share* de audiência versus dimensão total do mercado publicitário (vd Anexo 19). Observa-se aqui um claro efeito de “reinvenção da marca” que leva, inclusive, a um comportamento de contraciclo visível no ano de 2008. Nesse ano, a grande quebra deu-se ao nível das receitas não publicitárias (-43%) que representam apenas 6% das receitas publicitárias (vd Tabela 5). Ao contrário, a quebra das receitas publicitárias ficou-se pelos 3%. Uma tal distribuição das perdas acabou por se revelar muito benéfica para a TVI e a este facto não será alheia, em nossa opinião, a manutenção de um *share* sustentado de audiências entre os 35% e os 40% de 2005 a 2008, em plena guerra de audiências com a Floribella. Terminada esta, dá-se uma ligeira recuperação de audiência de 36% para 37% em 2009.

O peso relativo do *product placement/soft sponsoring* aumenta consistentemente ao longo do período de análise 2003 – 2010, aproximando-se dos 30% do total das receitas publicitárias MCA. Não obstante, decrescem a partir de 2009, em virtude do acentuado “arrefecimento” do mercado publicitário, já explicado.

O mercado do licenciamento tem tipicamente um ciclo de vida curto, de 2 a 3 anos. Obedece a um efeito moda (Ex. Rucca, Noddy, Hello Kitty) com uma marcada volatilidade e sazonalidade. Da análise dos dados disponíveis, ressalta que o mercado do licenciamento, onde se incluem as receitas discográficas e concertos da sub-marca mais relevante - D’ZRT (marca de produto licenciado) - teve o seu auge no período de 2005 a 2007 (vd. indicador 12 na Tabela 5). A partir de 2007, o licenciamento foi sofrendo quebras acentuadas (-30% em 2007, -43% em 2008, -25% em 2009) revelando algum efeito de saturação associado ao impacto da crise global de 2008. Ainda assim é assinalável a longevidade conseguida na componente do licenciamento, com os valores de 2010 ainda comparáveis aos de 2004.

**Tabela 5: Evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias da Marca MCA, 2003-2010**

€ Milhões

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
<b>Mercado</b>										
<b>Total Investimento Publicitário Mercado<sup>1</sup> (M€)</b>	<b>644</b>	<b>668</b>	<b>759</b>	<b>769</b>	<b>772</b>	<b>806</b>	<b>790</b>	<b>671</b>	<b>655</b>	
<i>(1) Split Investimento Publicitário TV</i>	45%	56%	55%	46%	46%	46%	43%	42%	42%	
<b>Receitas Publicitárias Mercado Televisão (M€)</b>	<b>289</b>	<b>372</b>	<b>417</b>	<b>354</b>	<b>355</b>	<b>371</b>	<b>340</b>	<b>282</b>	<b>275</b>	
<i>(2) Share Receitas Publ.MC no Total Mercado</i>	-----	24%	23%	22%	23%	20%	22%	22%	23%	
<b>Outras Receitas Publicitárias (M€)</b>	355	296	342	415	417	435	450	389	380	
<b>Media Capital (MC) e TVI</b>										
<b>Receitas Totais MC</b>	-----	200	212	221	230	222	287	268	249	
<b>Receitas Publicitárias Total MC<sup>2</sup></b>	-----	160	174	172	179	165	172	149	150	
<b>Receitas Não Publicitárias MC</b>	-----	40	38	49	51	57	115	119	99	
<b>Receitas TVI Totais</b>	-----	135	143	159	172	164	168	157	158	
<b>Receitas Publicitárias TVI (M€)</b>		<b>121</b>	<b>126</b>	<b>136</b>	<b>143</b>	<b>144</b>	<b>152</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	
<b>Receitas Não publicitárias TVI (M€)</b>		14	17	23	29	20	16	21	23	
<i>(3) Share Receitas Publ. TVI no Total Receitas TV Mercado</i>	-----	32%	30%	39%	40%	39%	45%	48%	49%	
<i>(4) Share Receitas Publ. TV no Total Receitas Publ. TVI</i>	-----	89%	88%	86%	83%	88%	90%	86%	85%	
<i>(5) Share Receitas Publ. TVI no Total Receitas MC</i>	-----	60%	59%	62%	62%	65%	53%	50%	54%	
<b>Morangos Com Açúcar (MCA)</b>										
<i>(6) Share Receitas Publ. MCA no Total Receitas Publ. TVI</i>	-----	7%	11%	14%	17%	19%	17%	16%	14%	
<b>Receitas Publicitárias MCA (M€)</b>		<b>9</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	
<b>Receitas Publicitárias TVI sem MCA (M€)</b>		<b>112</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>118</b>	<b>117</b>	<b>125</b>	<b>114</b>	<b>115</b>	
			<i>variação</i>	57%	44%	26%	9%	-3%	-18%	-9%
<i>(7) Share Receitas Publ. MCA no Total Receitas Publ. TVI</i>	-----	7%	11%	14%	17%	19%	17%	16%	14%	
<i>(8) tendência "normal" publicidade = share * mercado publicitário</i>		9	10	11	12	12	12	11	11	
<i>(9) Share de audiências MCA</i>		30%	32%	38%	40%	36%	36%	37%	35%	
<i>(10) Product Placement/Soft Sponsoring</i>	-----	1,2	2,2	3,5	4,9	5,9	6,3	5,6	5,4	
<i>(11) Receitas dos Spots Publicitários MCA</i>		7	11	16	20	21	20	16	14	
<i>(12) Licenciamento</i>	-----	0,4	0,75	1,5	2,5	1,75	1	0,75	0,6	
<i>(13) Multimédia + passatempos + site + outras</i>	-----	0,2	0,4	0,8	1,3	0,9	0,5	0,4	0,3	
<b>Receitas Não publicitárias MCA (M€)</b>		<b>0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>2,3</b>	<b>3,8</b>	<b>2,6</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	
			<i>variação</i>	88%	100%	67%	-30%	-43%	-25%	-20%
<i>(13) Peso Relativo das Receitas Não Publicitárias MCA nas Receitas Pub</i>		7%	8%	11%	15%	10%	6%	5%	5%	
<b>Receitas Totais MCA (M€)</b>		<b>9</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	
<i>(14) Peso das Receitas Totais MCA no Total das Receitas TVI</i>		<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	

Fontes: OMD Portugal, APAP/Agencia de Meios, TVI

### 1.2.6. Avaliação Síntese do Sucesso da Marca

O sucesso da exploração de um formato televisivo deste tipo, já não se mede apenas através de índices de audiência ou da sua maximização. Deve também tomar-se em consideração a força que a marca representa, a qual se pode aferir, nomeadamente, através do impulso da compra que os produtos associados à marca despertam junto do seu público e das receitas que essas novas áreas de negócio traduzem.

Ainda que, de difícil aferição e mensurabilidade, o grau de “sucesso” da marca MCA poderá ser analisado segundo três dimensões, complementares:

- **Impacto a nível dos anunciantes:** investimentos publicitários que a marca captou;
- **Penetração televisiva:** elevados níveis médios de audiências, records de audiências, perfil inovador e longevidade da série (MCA é a série mais longa da televisão portuguesa);
- **Impacto e diversificação do nível das receitas:** variação do nível de receitas, antes e depois da série e a estratégia de diversificação adotada, com a marca a impulsionar várias áreas de negócio complementares às das receitas publicitárias. Para este critério, concorre, segundo Obercom (2006:2) a hibridez da fórmula utilizada na série, “tornando um produto presente em diferentes plataformas e formatos admitidos pela indústria cultural de massas (formato, estética, grafismo, merchandising).

Nestes parâmetros (subjetivos) de análise de sucesso, podemos concluir que a série não só maximiza audiências televisivas, como também construiu uma relação muito rentável com anunciantes e com consumidores, diversificando receitas e criando uma marca de referência.

### 1.2.7. Questões

Ao longo do ano de 2002, foi-se tornando clara para a Direção da estação TVI, a necessidade de mudar a abordagem comercial aos seus produtos de entretenimento. Estava a terminar um ciclo curto de contração económica, com origem próxima no 11 de Setembro de 2001. Este ciclo caracterizara-se, em especial, por uma forte quebra dos investimentos publicitários. Era preciso “apanhar a onda” da retoma já próxima, segundo alguns indicadores.

Neste quadro, a TVI decidira contratar um profissional sénior, com forte experiência de gestão de produto e gestão de marca, especificamente na área dos produtos de consumo. Era precisamente esse o perfil de A. Simões, o “herói” desta história de sucesso, recém-contratado

para liderar o Departamento de Marketing. Foi-lhe imediatamente confiada a missão de conceber e gerir um novo produto televisivo - uma série - satisfazendo a seguinte especificação:

- Preencher uma lacuna de programação dirigida ao público-alvo infanto-juvenil;
- Diversificar as fontes de receita associadas à exploração da série, reduzindo a dependência da publicidade;
- Capitalizar a capacidade tecnológica multiplataforma à disposição do grupo Media Capital, de acordo com as melhores práticas internacionais;
- Aproveitar alguns “destroços” do recente “naufrágio” da série Batatoon, nomeadamente a sua capacidade comprovada para atrair contratos de licenciamento;

A sua primeira decisão, foi portanto, a de propor o reforço do Dept. de Marketing com profissionais seniores, conhecedores da gestão de produto de marca, especificamente na área dos produtos de consumo. Reunida a equipa à volta de uma mesa, exibiu um *powerpoint*, com histórico de suporte ao produto e em que apresentava o primeiro esboço do que viria a ser o conceito “Morangos com Açúcar”. Terminada a apresentação e distribuído por todos o documento-síntese que preparara, deu-se início ao brainstorming que apelidou a série-marca de “Morangos com Açúcar”.

Profissional, Simões distribuiu então pelos seus novos colaboradores as seguintes questões, reportadas a 2003.

**Questão 1:** Identifique os públicos da série-marca e caracterize um deles.

**Questão 2:** Caracterize a marca “Morangos com Açúcar” em termos de identidade, imagem e políticas de marca.

**Questão 3:** Caracterize a política de extensões de marca e a opção do licenciamento adotadas. Volvidos alguns anos sobre o início de um grande desafio, denominado de “Morangos com Açúcar”, e numa fase diferente do ciclo de vida do produto/série, a Administração pede a A. Simões um *powerpoint* que responda às seguintes questões:

**Questão 4:** O sucesso da marca “Morangos com Açúcar” foi comprovado pelas audiências da série e pelo incremento de receitas que a estação obteve. Explique as razões do sucesso obtido.

**Questão 5:** Desenvolva uma análise SWOT para a marca “Morangos com Açúcar” para 2010

**Questão 6:** Sugira algumas recomendações para o desenvolvimento futuro da política de extensões de marca da marca “Morangos com Açúcar”.

## 1.2.8. Anexos

### Anexo 1: Metodologia de Investigação

<i>Método de Recolha de Dados</i>	<i>Objetivos</i>
<b>Dados Primários</b>	
<b>Abordagem Qualitativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista livre com especialista (Prof. Dr. Paulo Faustino)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer, compreender as particularidades da indústria de media e do sector da televisão, desafios, tendências e abordagens relevantes para o estudo de caso com objetivos de exploração e de aprofundamento da temática.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semi-diretivas e diretivas com colaboradores da TVI (Administração e Direção de Marketing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obter uma visão geral sobre a estratégia de Marketing da TVI;</li> <li>- Conhecer e identificar os principais desafios e conquistas desde 2003;</li> <li>- Compreender a complexidade da gestão da marca MCA. As entrevistas tiveram como propósito o aprofundamento de conhecimentos e a verificação de dados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de conteúdo no universo internet, site oficial, blogues dos MCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar e caracterizar os sentimentos subjacentes à marca e as estratégias de marca adotadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visionamento de episódios dos MCA, espaços publicitários e promocionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar e caracterizar estratégias de marca adotadas nos episódios, caracterizar público-alvo e estudar estratégia televisiva promocional dos MCA.</li> </ul>
<b>Abordagem Quantitativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados fornecidos pela TVI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quantificação da marca MCA.</li> </ul>
<b>Dados Secundários</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatísticas Nacionais e Internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte para a análise de mercado do sector da televisão, índices de audimetria, valores de receitas publicitárias e perfis de audiência permitindo análises temporais, e comparativas.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### Anexo 2: Evolução do Logótipo da TVI, 1993 – 2010



Fonte: Media Capital, 2011

### Anexo 3: Linhas de Programação da TVI, 2010

ENTRETENIMENTO	INFORMAÇÃO	PROG. INTERNACIONAL	FICÇÃO NACIONAL	DESPORTO

Fonte: Media Capital, 2011

### Anexo 4: Missão, Valores e Visão da TVI

#### Missão

*A cadeia pretende “maximizar a quota de penetração nos públicos-alvo de maior relevância em termos comerciais em televisão, procurando atingir de forma eficaz as audiências e horários televisivos mais relevantes e tendo sempre presente o enfoque no retorno operacional.” (in site da TVI, 2011).*

#### Valores

*A TVI assume-se como canal generalista de “espectro largo”; posicionamento “dinâmico, independente, inovador e popular”. Segundo a própria TVI, a estação foi criando, desde a refundação, de modo paulatino, uma relação de confiança com espectadores e anunciantes (in site da TVI, 2011).*

#### Visão

*A TVI pretende continuar a ser reconhecida como “o principal canal de televisão em Portugal” como “líder absoluto de audiências e de receitas publicitárias”, em resultado da sua estratégia de programação (tvi, tvi24 e tvi internacional) que se polariza-se em torno de 5 segmentos: entretenimento, informação, programação internacional, ficção nacional e desporto*

*A sua estratégia de liderança assenta numa base de rentabilidade e independência e num compromisso com o desenvolvimento da informação, cultura e entretenimento em Portugal, tendo como referência os interesses e preferências dos espectadores, ouvintes, leitores e anunciantes.”(in site da TVI, 2011).*

## Anexo 5: Estrutura de Negócios Media Capital, 2010

TV	Produção Audiovisu	Música	Cinema	Rádio	Internet	Outros Negócios
						

Fonte: Media Capital, 2011







## Anexo 6: Resumo Público-Alvo/Audiência da Série MCA

Critérios	Sub-Critérios	Intervalos
Sociodemográficos	<i>Sexo</i>	Feminino (F) Masculino (M)
	<i>Idade</i>	4/14 15/24
	<i>Classe / Rendimento</i>	Transclassista
	<i>Localização</i>	Grande Lisboa Grande Porto Litoral Interior Sul
	<i>Ocupação</i>	Estudantes
Vantagens Procuradas	<i>Benefícios</i>	Inovação Irreverencia Pertença Comunidade/ Socialização, convívio, <i>lifestyle</i>
	<i>Estilo de vida/Convicções Sociais</i>	Jovens tecnológicos/multimédia Moderno Desportista Urbano Atraente Portadores linguagem simplificada, abreviada Dietas Beleza Hedonismo Culto do corpo/prazer
Comportamentais	<i>Fidelização</i>	Fiel exclusivo Fiel misto
	<i>Papel no processo de escolha</i>	Comprador (licenciados) Consumidor (audiência)
	<i>Ocasões de consumo</i>	Uso Regular

	Ocasões Especiais
	<i>Moda</i> Aderente/Influenciado
<i>Hobbies</i>	Desporto
	Atividades ar livre
	Atividades Culturais
	Ecologia
	Música
	Televisão por cabo

Fonte: Obercom (2006), Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”

## Anexo 7: “Marketing Mix – Produto”: Série MCA, 2003-2010

Série	
<b>Formato I Género</b>	Série Juvenil adolescente inspirada na série brasileira “Malhação”, da Rede Globo
<b>Criador</b>	Casa da Criação
<b>Produtor</b>	TVI I Plural Entertainment
<b>Exibição</b>	Original:  TVI Outros Emissores Lusófonos:  Rede Bandeirantes  Rede TV!  TPA2  TVI Internacional  Panda Biggs
<b>Elenco</b>	Muda anualmente com os castings a serem realizados na escola de atores da TVI
<b>Ambiente</b>	Urbano; Locais de socialização de jovens estudantes como: colégio, praia, bar, casa dos familiares dos estudantes
<b>Contexto Relacional</b>	Relações sociais no contexto escolar e de lazer, relações de amor, relações de amizade e relações de âmbito profissional. Relações intrageracionais e intergeracionais.
<b>Temas</b>	Coabitação, conjugalidade, sexualidade, gravidez na adolescência, divórcio, união de facto, violação e assédio sexual, toxicod dependência; homossexualidade, consumismo, ecologia, beleza, moda, bem-estar, criminalidade juvenil, música com bandas jovens, acidentes rodoviários, entre outros
<b>Valores</b>	Tensão relacional, discriminação, hedonismo, ecologia, culto do corpo, beleza, desporto, mito de ascensão estrela via música
<b>Papel Principal</b>	Não há uma personagem central. Coexistem pares jovens em diferentes contextos: amoroso, amizade e socialização.
<b>Episódios I Temporada</b>	Série I e Série de Verão I (2003/2004): 417 episódios Série II e Série de Verão II (2004/2005): 352 episódios Série III e Série de Verão III (2005/2006): 348 episódios Série IV e Série de Verão IV (2006/2007): 299 episódios Série V e Série de Verão V (2007/2008): 337 episódios Série VI e Série de Verão VI (2008/2009): 269 episódios Série VII e Série de Verão VII (2009/2010): 257 episódios Série VIII e Série de Verão VIII (2010/2011): 268 episódios
<b>Prémios</b>	2006: Prémio Personalidade Marketing Cultura e Espetáculo (pela Assoc. Portuguesa Profissionais Marketing) 2007: Prémios Ondas (pela Cadena SER);
<b>Portais</b>	<a href="http://www.morangoscomacucar.pt/">http://www.morangoscomacucar.pt/</a> ; <a href="http://www.morangoscomacucar.net/">http://www.morangoscomacucar.net/</a> ; <a href="http://morangosonline.com/">http://morangosonline.com/</a> ; <a href="http://morangoscomacucar.org/">http://morangoscomacucar.org/</a>
<b>Outros Media</b>	Internet, Telemóvel, MP3, iPod, CD’s, Concertos, Musical, Teatro, Festivais Desportivos, Revista Juvenis, Livros, Publicidade, Moda Jovem, Campanhas de Solidariedade

**Fonte:** Adaptado de Obercom (2006), Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”



## Anexo 8: Audiência Série MCA, 2003 - 2010

Audience data for “Morangos com Açúcar” series											
	Time	Lenght	Total Individuals			Age 4/14			Age 15/24		
			Rat(000)	rat%	shr%	Rat(000)	rat%	shr%	Rat(000)	rat%	shr%
MCA VIII	19:12	0:44:28	795,823	8,4	31,8	179,837	15,7	62,1	148,847	10,6	56,7
MCA Summer VII	19:12	0:46:05	716,722	7,6	38,0	175,087	15,3	65,5	177,897	12,7	70,9
MCA VII	19:13	0:46:14	898,070	9,5	37,3	200,579	17,5	68,9	196,171	14,0	74,1
MCA Summer VI	19:01	0:51:12	670,522	7,1	40,4	148,358	12,9	65,7	134,296	9,6	67,4
MCA VI	18:46	0:51:07	762,041	8,1	36,3	153,785	13,4	62,9	160,864	11,5	62,1
MCA Summer V	19:06	0:55:44	805,172	8,5	40,6	159,043	13,9	65,5	184,160	13,2	68,8
MCA V	19:08	0:47:48	930,328	9,8	36,4	195,657	17,0	68,1	201,691	14,4	71,3
MCA Summer IV	19:11	0:46:29	808,765	8,6	41,2	159,161	13,9	69,8	176,422	12,6	69,7
MCA IV	19:11	0:47:14	950,709	10,1	35,5	198,797	17,3	67,7	197,166	14,1	60,4
MCA Summer III	19:10	0:49:13	870,277	9,2	40,5	195,844	17,1	75,2	197,288	14,1	63,4
MCA III	19:10	0:47:52	1.203.438	12,7	42,7	269,861	23,5	77,5	244,788	17,5	68,6
MCA Summer II	19:12	0:46:32	1.033.248	10,9	46,7	232,925	20,3	78,8	220,079	15,7	69,4
MCA II	19:10	0:49:02	974,085	10,3	35,2	196,194	17,1	59,2	167,491	12,0	48,5
MCA Summer I	19:17	0:42:01	822,933	8,7	31,7	147,963	12,9	46,1	106,400	7,6	31,0
MCA I	19:14	0:45:15	833,760	8,8	30,4	142,853	12,4	43,1	120,751	8,6	37,0

Fonte: Markttest/TVI -Dados desde Setembro 2003 (I Série MCA) até 1 de Maio 2011(VIII Série MCA)

### Legenda<sup>16</sup>

**Audiência Média em milhares de indivíduos Rat (000):** audiência média por segundo, sendo cada individuo ponderado relativamente ao tempo de contacto com o programa, contabilizada em milhares de indivíduos.

**Audiência Média em % (Rat %):** audiência média por segundo, sendo cada individuo ponderado relativamente ao tempo de contacto com o programa, contabilizada em percentagem.

**Quota de Audiência/Share (Shr%):** quota de audiência de cada canal/suporte/programa calculada a partir do tempo total despendido a ver esse mesmo canal/suporte/programa, relativamente ao tempo total despendido a ver televisão.

## Anexo 9: Ranking dos 15 Maiores Anunciantes Floribella e MCA, 2.º Trim. 2006

Floribella	€ "Morangos com Açúcar" Série 3		€
Procter & Gamble	1.784.152	LÓreal Portugal Lda	1.256.637
Reckitt Benckiser	1.546.882	Reckitt Benckiser	1.213.377
Farsana Portugal SA	1.062.139	Beiersdorf Portugues a Lda	1.193.943
LÓreal Portugal Lda	1.024.327	Danone Portugal SA	1.047.043
Vodafone Telecel SA	829.176	CGD	802.378
Lactogal SA	699.560	Procter & Gamble	728.986
Ca. Portug. Hipermercados	541.281	Citroen SA	661.459
Grupo BES	525.657	Fima – Prod Alimentares	591.820
Leverelida – Dist	487.039	Compal	586.931
Nestle Portugal SA	473.071	Leverlida –Dist Prod Limpeza	572.637
Colgate-Palmolive SA	469.841	Coca-Cola Portugal	555.063
Coca-Cola Portugal	469.539	Ponto Verde	525.487
Johnson & Johnson	463.313	TMN	515.281
Fima – Prod Alimentares	440.536	Lactogal	477.987
Compal	438.763	Nestle Portugal SA	463.137
<b>Subtotais por programa</b>	<b>11.255.276</b>		<b>11.192.166</b>

<sup>16</sup> Markttest (2009), Anuário de Media & Publicidade

Fonte: AdMonitor e Meios & Publicidade (30.Jun.2006)

### Anexo 10: Análise Concorrencial das Séries: MCA vs. Floribella, 2006

Série	MCA III e MCA III Verão	Floribella	Análise
<b>Canal de Emissão</b>	TVI	SIC	
<b>Horário de Emissão</b>	Horário Fixo (“access prime”) :19h /21h	Horário fixo: 21h	Não sobrepostos, com exceção do 1.º episódio Floribella com <i>making of</i> apresentado às 19h. A TVI, ripostou com a apresentação de mais um episódio às 21h, coincidindo com a Floribella.
<b>Duração do episódio</b>	Variável: 30 a 50 min	Variável: 40 a 60 min	
<b>Nível Médio de Audiências</b>	MCA III.....MCA III Verão		
<b>Rat %</b>	13.1                      10.6	11.3	Ligeira vantagem para os MCA, na sua versão “período letivo” – MCA III.
<b>Shr%</b>	38.9                      33.0	32.5	
<b>Rat# (000)</b>	1280,4                      995.8	1064,0	
<b>Nível Máximo Audiências</b>	MCA III.....MCA III Verão		
<b>Rat %</b>	18.7                      15.7	14,9	Ligeira vantagem para os MCA, na sua versão “período letivo” – MCA III.
<b>Shr%</b>	55.9                      52.1	42,4	
<b>Rat# (000)</b>	1765,4                      1489.4	1412,0	
<b>Top Audiências</b>	Liderou o 1.º lugar no Verão durante o ano	Alcançou o 1.º lugar no Verão	
<b>Perfil Audiências<sup>17</sup></b>	-Transclassista - 4-24 - Geração Multimédia Sexo feminino (+45 e donas de casa)	Classe D Transgeracional com predominância 4-14 e +45 anos Sexo feminino (+45 e donas de casa)	O sexo feminino é a variável comum ao perfil de ambos, ainda que mais predominante na Floribella.
<b>Investimento Publicitário 1.º Semestre (em €)</b>	Elevado 24.164.469 (pré-estreia-Floribella, 1.º trimestre) 26.869.914(pós-estreia-Floribella, 1.º trimestre) Spot publicitário: 6731€ (5’’) e 21.035€ (30’’)	Elevado 25.353.224	Montantes médios de investimento publicitário elevados para ambas as séries. Ligeiro aumento de 11% do investimento pós estreia da Floribella.
<b>Longevidade da Telenovela</b>	Desde Setembro 2003 (completou 9 temporadas)	Desde Março 2006 a 1 Fevereiro 2008	Os MCA são a série portuguesa de maior duração de emissão.
<b>Estratégias de Programação</b>	-Pioneiro no formato telenovela juvenil nacional; -Sobreposição horário na estreia da Floribella; -Horários variáveis, contando com as reposições e repetições; -Aposta: repetição, reposição e autopromoção -Modelo sazonal	-Pioneiro no formato telenovela juvenil nacional em prime time; -Horário fixo em prime time (21h); -Aposta desde início: repetição, programas promocionais e autopromoção;	MCA recorre, devido à sua longevidade às repetições, reposições, demonstrando maior variabilidade horário de exibição dos episódios. Esta estratégia foi adotada pós Floribella, também como resposta à estratégia de repetição de vários episódios pela Floribella.

<sup>17</sup> Para maior detalhe do Perfil de Audiências MCA e Floribella, ver Anexo 10 :Tipologia de Público

Fonte: Obercom (2006), Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”

### Anexo 11: Média de Audiência MCA com o impacto Floribella, 2006

Série	Rat%	Shr%
MCA III*	14,0	38,8
MCA III **	12,7	42,6
Floribella	10,7	27,2

\* novela MCA entre 1 e 30 de Março de 2006

\*\* novelas MCA e Floribella entre 31 de Março e 18 de Junho de 2006

Fonte: Meios & Publicidade/Marktest, in “As audiências e os negócios em torno da Floribella e dos Morangos com Açúcar”, 2006.

### Anexo 12: Estratégia de Comunicação Web MCA, 2006

Estratégia On-Line	
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançar a Marca MCA Online</li> <li>• Transpor para o site os pilares fundamentais da série (atualidade e dinamismo/ ação)</li> <li>• Criar um espaço de referência para os jovens</li> <li>• Potenciar Interatividade e sentimento de pertença</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	
<b>Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Série e valores do target;</li> <li>• Produtos, promoções, passatempos ,concursos e outros</li> </ul>
<b>Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolongar o contacto com os jovens para além das 2h diárias;</li> <li>• Informação sobre temas de interesse</li> <li>• Passatempos</li> </ul>
<b>Espaço para divulgação de marcas com mesmo target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens pela fidelização e diferenciação</li> </ul>
<b>Prémios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• •Prémio “Sapo Publicidade Online 2006” na Categoria “Media e Educação - mini-site “Morangos com a Açúcar – Férias de Verão III</li> <li>• •Galardão de bronze no 7º Festival Internacional de Publicidade em Língua Portuguesa.</li> <li>• •Galo de Prata, na 16ª edição do Festival Mundial de Publicidade de Gramado, Brasil, em 2007, com o projeto «Website Morangos com Açúcar»</li> </ul> <p>Desenvolvido pela SixandCo, agência de marketing digital e interativo da FullSix e pela TVI</p>
<b>Instrumentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Email:</b> conteúdos exclusivos, descontos, ofertas e ações promocionais, sondagens, <i>quiz</i> da Media Capital e seus parceiros</li> <li>• <b>Downloads, via sms e mms:</b> subscrição aos serviços de conteúdos wap pagos (toques polifónicos, musica da banda sonora) e receber notícias</li> <li>• <b>Arquivo:</b> fotos, vídeos</li> </ul>
<b>Organização site</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos, pontos no “MyMCA”;</li> <li>• Clube Morangos no “MCA Mobile”;</li> <li>• Passatempos do dia,</li> <li>• Morangomania com acesso aos bastidores da série</li> <li>• Fotos, vídeos</li> </ul>
<b>Resultados 2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 300.000 visitas/mês</li> <li>• 2.000.000 pageviews/mês</li> </ul>
<b>Facebook</b>	2010: +195000 utilizadores ativos mês +100.000 fãs

Fonte: TVI, 2012

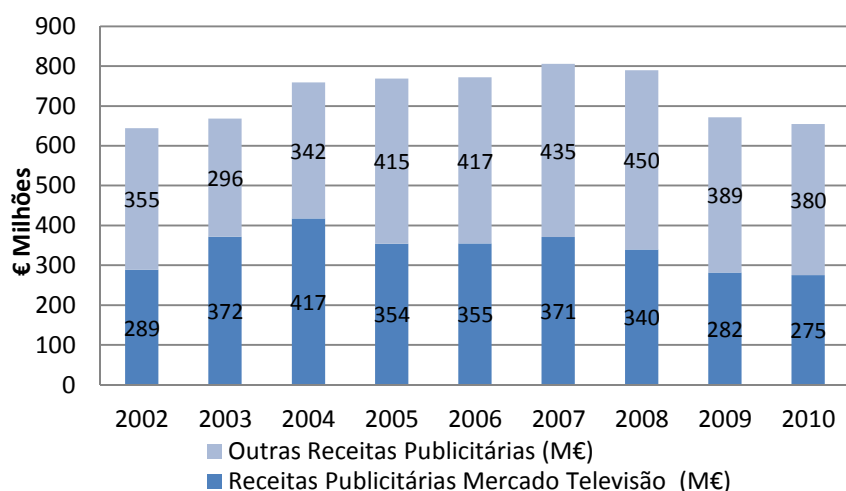
### Anexo 13: Evolução do Licenciamento MCA, 2004 - 2010

Ano	Produtos	Receitas (€ M)	Principais Destaques do ano
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>CD da Banda Sonora e a linha de relógios</li> </ul>	0,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início do licenciamento a par com a série</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>+14 produtos</li> <li>+ 50 referências</li> </ul>	0,75	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banda DZRT;</li> <li>Concerto Vivo DZRT;</li> <li>CD's bandas sonoras</li> <li>Agenda Escolar Morangos com Açúcar 2005</li> </ul>	1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuação na aposta do <i>licencing</i> e <i>merchandising</i>;</li> <li> Lançamento da marca DZRT (marca de produto licenciado) e início dos concertos</li> <li>Consolidação da marca MCA</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>artistas e bandas “D’ZRT”, “FF” e “4Taste</li> <li>aprox 150 produto</li> <li>aprox 300 referências comercializadas</li> <li>aprox 30 licenciados</li> <li>750 mil unidades</li> </ul>	2,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importante contributo dos projetos de <i>licensing</i> e <i>merchandising</i> MCA;</li> <li>Marca “Morangos com Açúcar” e os artistas e bandas “D’ZRT”, “FF” e “4Taste” movimentam 150 produtos e 300 referências comercializadas por cerca de 30 licenciados;</li> <li>Produtos licenciados e o licenciamento de imagem para <i>endorsement</i> de grandes marcas nacionais e multinacionais, geraram 750 mil unidades, gerando um total de cerca de 52 milhões de contactos das marcas com os seus públicos-alvo.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtos: +200</li> <li>Referências: +300</li> <li>Empresas Licenciadas: +30</li> <li>Parcerias nacionais e internas:</li> <li>Unidades vendidas: +500.000</li> </ul>	1,75	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destaque para os projetos associados à série infanto-juvenil Morangos com Açúcar (MCA, D’ZRT, FF, 4TASTE e JUST GIRLS ),</li> </ul>
2008	N/A	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente desempenho da marca e do universo de marcas suas associadas, como é o caso de Just Girls (banda+espetáculos+representação)</li> <li>projetos pioneiros a nível nacional, como é o caso da Play Station Portable (PSP) Just Girls desenvolvida juntamente como a Sony Entertainment.</li> </ul>
2009	N/A	0,75	
2010	N/A	0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destaca-se o musical “MCA – Ao Vivo nos Coliseus”, uma iniciativa conjunta entre a TVI e Plural</li> <li>Lançados 3 projetos “Escola de Talentos” e uma banda sonora, que foram uma referência ao nível deste mercado e constituíram tops nacionais de vendas</li> </ul>

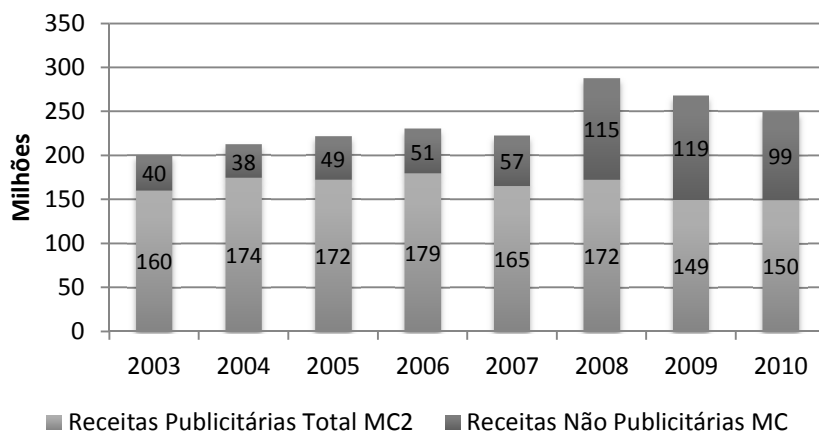
Fonte: In site TVI, Relatórios & Contas TVI, 2004-2011;

N/A: dados não disponíveis

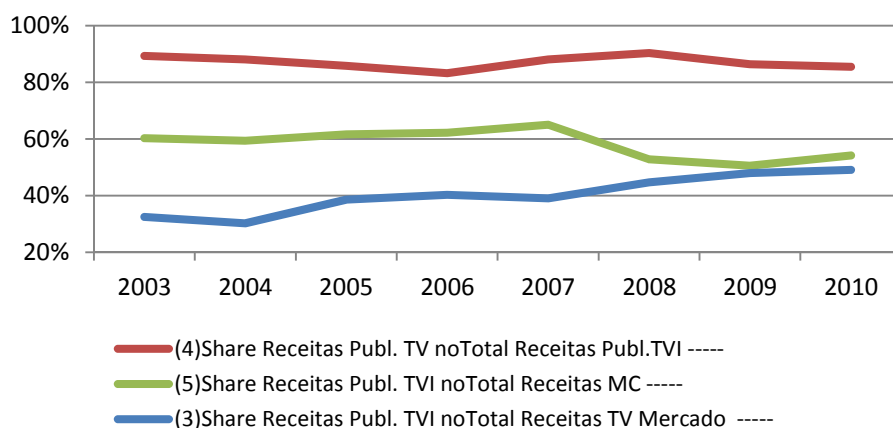
**Anexo 14: Evolução das Receitas Publicitárias no Meio Televisão, 2002-2010**



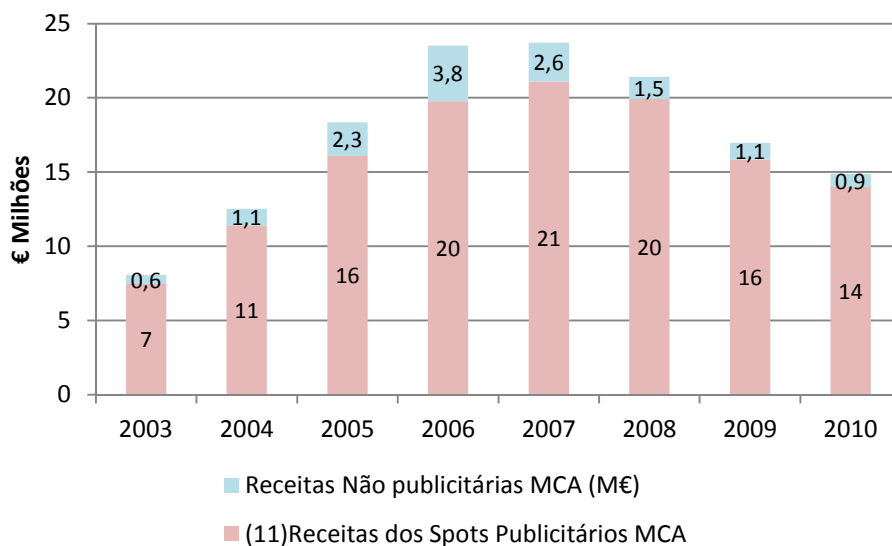
**Anexo 15: Evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias Media Capital, 2002-2010**



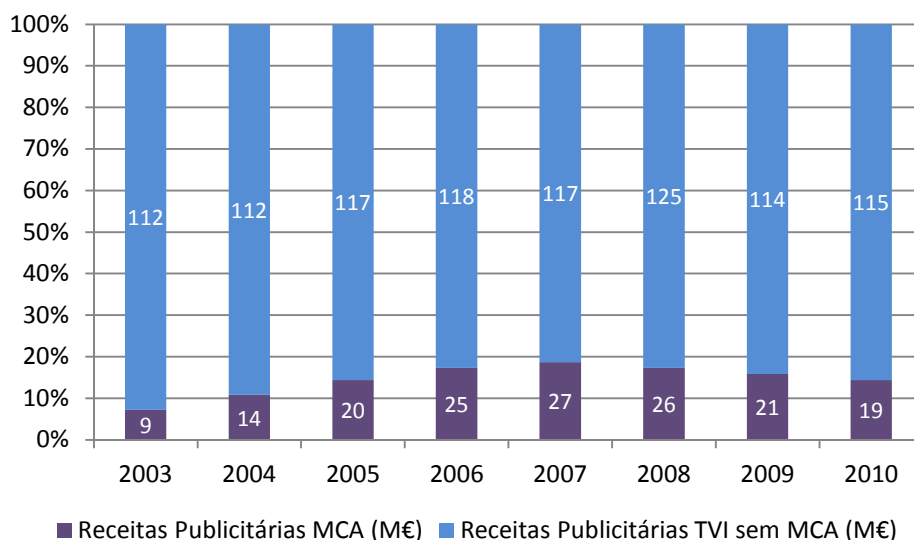
**Anexo 16: Evolução do peso das Receitas Publicitárias TV(I) no Total das Receitas do Mercado, da TVI e do grupo Media Capital, 2003-2010**



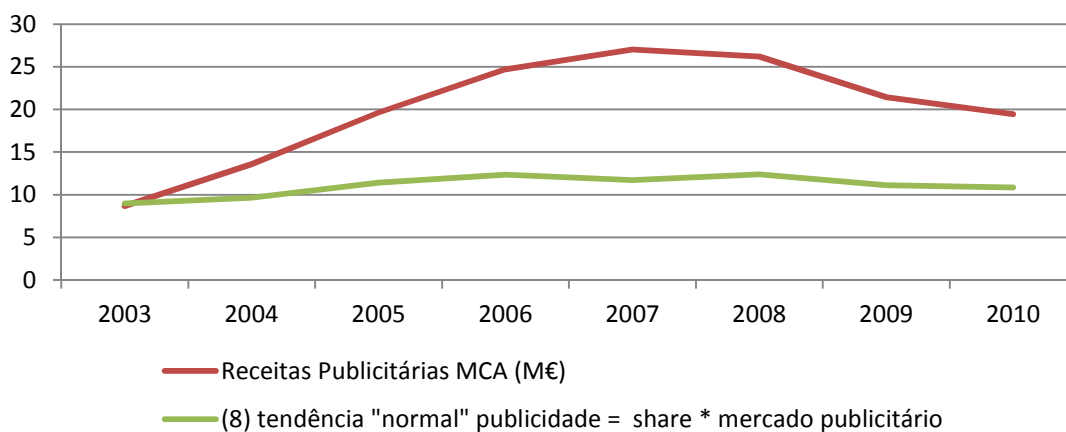
**Anexo 17: Peso das Receitas dos Spots Publicitários MCA e Não publicitários, 2002-2010**



**Anexo 18: Peso das Receitas Publicitárias MCA nas Receitas Publicitárias TVI, 2003-2010**



**Anexo 19: Evolução das Receitas Publ. MCA e da Tendência “Normal” Publicidade, 2003 - 2010**



## **2. NOTA PEDAGÓGICA**

### **2.1. PÚBLICO-ALVO**

Este estudo de caso, sendo um caso pedagógico empresarial, destina-se a:

- Alunos das áreas curriculares de Gestão, Marketing, Comunicação e Gestão de Marca.
- Profissionais das áreas de Marketing e Comunicação ou outros que se encontrem envolvidos em processos de criação e gestão estratégica de marcas, quer sejam operadores de televisão, quer pertençam a outro universo empresarial.

### **2.2. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS**

O desenvolvimento deste estudo de caso procurará encontrar resposta para os seguintes objetivos pedagógicos:

- Conhecer um público-alvo (infanto-juvenil) ainda relativamente inexplorado e perceber o seu potencial atual no domínio da gestão das marcas;
- Aplicar a estratégia de construção de uma marca, alicerçada num produto (audiovisual) como resposta a uma oportunidade de negócio a outros produtos;
- Identificar a existência de diferentes públicos associados a uma marca;
- Conhecer um Plano de Licenciamento de uma marca, como formato possível de uma extensão de marca, num contexto de um ciclo de vida de um produto e de diversificação de receitas;
- Identificar a dinâmica do desenvolvimento de marcas “tween” e “teen” no plano do licenciamento.

## **2.3. REVISÃO DA LITERATURA**

De seguida vamos abordar os temas da extensão de marca, do licenciamento e da dinâmica das marcas adolescentes - *tween* e *teen* – que consideramos especialmente pertinentes para o caso em apreço.

### **2.3.1. A Estratégia de Extensão de Marca**

A noção de que as marcas são, muito frequentemente, o contributo mais relevante para os ativos das empresas tem-se tornado crescentemente aceite. Kapferer (2000:7) afirma mesmo que a marca tende a ser o seu ativo mais importante. A marca surge para as empresas como um ativo diferenciador da concorrência e que lhe acrescenta valor.

Segundo Ollins (2005:29), para os consumidores, as marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença – ou seja tudo o que permite ao ser humano definir-se a si próprio, à sua identidade. Ao adquirir-la o consumidor parece acrescentar algo à ideia que tem de si próprio.

As marcas mais bem sucedidas, de acordo com Ollins (2005: 18), são aquelas que têm um grande teor emocional e inspiram uma lealdade (quase irracional) nos consumidores. Este autor defende que o sucesso de uma marca não é exatamente controlado por especialistas de marketing mas antes é ditado pelos consumidores, na medida em que são eles que decidem se gostam e se compram - eles determinam, em boa parte, o destino e o sucesso da marca.

Segundo Kapferer (2000:88), a marca confere sentido ao produto, dado que de *per se* os produtos são mudos, sem significado. Um consumidor perante um produto sem marca fica perplexo.

#### **2.3.1.1. Motivações da Extensão**

Por que razão um fabricante de gelados, como a Olá, pode estender a sua produção a chocolates, entrando numa nova categoria de produtos?

Numa era de elevada competitividade entre empresas, onde o lançamento de novas marcas implica custos elevados, sem garantia de sucesso, as empresas procuraram crescer através de formas economicamente mais eficazes e seguras. Se de acordo com a matriz de Ansoff, as empresas podem crescer com os seus produtos atuais ou novos produtos, em mercados existentes ou em novos mercados, o crescimento através de novas categorias de produtos,



alavancado numa marca existente, é segundo Aaker (1991:208) uma estratégia de crescimento natural e de longo prazo.

Para Kapferer (2000:89), a marca surge como um programa genético que em si contém o código, ou DNA, dos futuros produtos. A extensão surge como resposta à seguinte questão: “que produto deveria a marca abranger para se revitalizar, regenerar-se, evoluir?”.

Podemos indicar algumas das razões apontadas na literatura para uma empresa proceder à extensão da sua marca, através da introdução de novos produtos:

- Necessidade de evolução, de revitalização da marca original e de adaptação aos hábitos dos consumidores (Kapferer, 2000:86);
- Necessidade de concentração de esforços e custos em algumas marcas estratégicas (Kapferer, 2000:86);
- Necessidade de crescimento das empresas através da exploração dos seus ativos ou da aquisição de empresas cuja marca seja uma plataforma de crescimento (Aaker, 1991: 208);
- Internalização de custos de promoção, de lançamento e saldo positivo para o consumidor da análise custo/benefício (Sarkar, 2005: 82)

Nesse sentido, muitas são as empresas que decidem alavancar a sua marca através da introdução de novos produtos sob a égide de uma já existente, aproveitando economias de escala e de custos.

A extensão da marca surge pois como a “consequência direta do reconhecimento que as marcas são o capital real de uma empresa” (Kapferer, 2000, 89). Na medida em que a marca original seja reconhecida e valorizada pelo consumidor então as novas categorias de produto beneficiarão dessa valorização e percepção positiva. Há uma transferência de valor da marca original<sup>18</sup> para as novas categorias que estão para além dos atributos funcionais do produto associado.

De acordo com Lee (2010: 52) a extensão de marca é um tópico bastante atual na medida em que se trata de uma das estratégias de marca, alavacada em marcas já estabelecidas, mais correntemente utilizadas como meio de lançamento de novos produtos em empresas.

---

<sup>18</sup> Noção de capital da marca, segundo o autor.

### 2.3.1.2. O Processo de Extensão

Aaker propõe-nos (2000: 228), o desenvolvimento de uma estratégia de extensão, apoiada nas opiniões de consumidores potenciais, em quatro fases:

- 1) Identificar as associações da marca/ territórios da marca: construção de uma lista de associações da marca original, hierarquizada e pontuada pelos consumidores, assinalando as categorias correspondentes, bem como as vantagens competitivas dos novos produtos;
- 2) Identificar os produtos ligados a essas associações: para cada conjunto de categorias, identificar um mapa de produtos possíveis que lhe estejam relacionados;
- 3) Selecionar os melhores candidatos da lista e testar os conceitos: da lista obtida deverá-se selecionar um conjunto limitado de produtos e proceder a testes em consumidores potenciais segundo critérios de: afinidade da marca com a extensão, valor percebido do novo produto e vantagem que acarreta;
- 4) Desenvolvimento do novo produto: fase última do processo.

### 2.3.1.3. Formas de Extensão

Na literatura, várias são as noções de extensão de marca, bem como a sua categorização, nem sempre, todavia, concordantes.

Segundo Aaker (1991:208), extensões de marca referem-se à prática de utilização de nomes de marcas estabelecidas para entrar em diferentes categorias de produto.

De acordo com Keller (1998:450), uma extensão de marca sucede quando uma empresa introduz um novo produto utilizando uma marca já estabelecida no mercado. A essa marca, da qual deriva a *extensão*, dá-se o nome de “marca mãe”. Para este autor, existem dois tipos de extensão de marca:

- Extensão de linha: estratégia de utilizar a marca existente e conhecida para penetrar num novo segmento de mercado mas mantendo-se na mesma categoria de produtos já comercializada (Ex: Coca Cola com o lançamento da Coca Cola light);
- Extensão de categoria<sup>19</sup>: estratégia de utilizar uma marca já existente para entrar numa categoria de produto diferente da atual (Ex: Dunlop que produz pneus e bolas de ténis).

---

<sup>19</sup> No caso em apreço designada de “extensão de marca”

Batten (2005:25) sustenta que a premissa para que a extensão ocorra é de que a marca estabelecida detenha ativos de grande valor (sentimentos e pensamentos positivos do consumidor) que sejam transferíveis para o novo produto.

#### **2.3.1.4. Fatores de Sucesso**

A percepção e avaliação de uma extensão de marca pelos consumidores depende, segundo Aaker e Keller (1990: 47) dos seguintes fatores:

- Elevada qualidade percebida da marca original;
- Conformidade ou afinidade entre a marca original e os novos produtos;
- Interação que resulta entre ambos.

As percepções das extensões, segundo Xie Y (2008: 236), são tanto mais favoráveis quanto maior for a consistência entre a marca original e os produtos e quanto maior for a similitude entre os produtos estabelecidos e os novos. A afinidade de uma marca com a sua categoria depende do território relativamente à qual esta se pretende desenvolver.

A este propósito, Nijssen (2005: 44), adianta que do ponto de vista do decisor, responsável pela gestão da marca, a afinidade entre a marca original e o novo produto, está no cerne da sua decisão de extensão, numa avaliação que incorpora outras motivações como o valor acrescentado da marca original para os novos produtos; o valor acrescentado da extensão e o portfólio alargado de marcas. Este autor adianta ainda que esta conformidade entre a marca original e os produtos lançados é do ponto de vista do consumidor, a variável também mais valorada, numa extensão.

Nem todas as marcas são, segundo Kapferer (2000:90), passíveis de se estenderem a novos produtos porque perdem a sua credibilidade. Uma farmacêutica deverá limitar-se ao território da marca que ocupa: saúde e bem-estar sob pena de ver a sua confiança mitigada. Caso diferente são as marcas de culto, ou marcas simbólicas que vendem “estilo”, uma “forma de estar e de sentir”. Estas podem ampliar o seu âmbito desde que a sua extensão seja conforme a mensagem que a marca original encarna e que para o consumidor seja credível. Uma marca que tenha um espectro de categorias de produtos muito extensa poderá causar perturbação ou desconfiança no próprio consumidor que não reconhece competência da marca em tantos domínios.

A estratégia adotada por cada empresa deverá depender, em boa medida, das motivações subjacentes à política de extensão.

Por outro lado, a aceitação das extensões de marca depende de cada consumidor per si, da sua maior ou menor capacidade de inovação e de aceitação de novas soluções e produtos (Xie Y, 2008: 243).

De seguida enumeram-se algumas vantagens e desvantagens que a literatura reconhece neste tipo de prática de gestão de marca.

**Tabela 6: Vantagens e Desvantagens da Extensão de Marca**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>1) <i>Facilita a aceitação do novo produto</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efeito transferência de qualidade e notoriedade da marca original para a extensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fraca afinidade entre a marca original e a extensão</b> pode afetar negativamente a imagem da marca original</li> <li>Um <b>problema num produto</b> pode afetar a imagem da marca mãe e de todos os outros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca estabelecida <b>reduz risco percebido para o consumidor</b>→ consumidor cria expectativas sobre o novo produto baseadas no original</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensões podem <b>confundir ou frustrar o consumidor</b>, perplexo sobre qual a marca mais adequada a si próprio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior <b>potencial de ganhos na distribuição e promoção do novo produto</b> pelos retalhistas, graças à reputação da marca original.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resistência dos retalhistas</b>, se a extensão for percecionada como um produto duplicado, retirando espaço de armazenagem a produtos mais lucrativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Redução de custos publicitários</b> e de <b>marketing</b> na promoção de novo produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Danos à imagem da marca original</b>, se algum atributo da extensão for percecionado como negativo ou conflituoso face á marca original.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poupança de <b>custo no desenvolvimento</b> de nova marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensões podem <b>canibalizar as vendas da marca original</b>→ efeito transferência nas vendas da marca original para o novo a favor do novo produto.</li> </ul>
<b>2) <i>Benefícios para a marca original</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensões bem sucedidas podem <b>potenciar a marca original</b>, reforçando a sua imagem, revitalizando-a e atribuindo-lhe novas funcionalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode <b>diminuir identificação ou notoriedade</b> da marca original com a sua categoria original via associação a novas categorias (Ex: Cadbury no chocolate e extensão segmento comida).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarificar o sentido da marca original e definir os mercados onde compete→extensões podem ajudar a atribuir nova significância à marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Custo de oportunidade de criação de uma nova marca</b>, com a sua própria imagem e valor, o que pode ser desvantajoso a longo prazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensões bem-sucedidas são a base para novas extensões a partir dessas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em segmentos de luxo, a extensão poderá danificar ou diluir a imagem da marca original.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Keller K. (1998: 445), Aaker D. (1991: 47); N.Ye Xie Y, (2008: 236)

### **2.3.2. Licenciamento como Estratégia de Diversificação de Receitas**

As alianças entre marcas, nas quais o licenciamento se insere, têm-se afirmado como estratégias mutuamente eficientes, segundo Manchanda (2008:80) em muitos segmentos de

mercado e indústrias. Kapferer (2000:99) adianta que o licenciamento inscreve-se na problemática de gestão de marca das empresas, em diferentes estádios da sua marca: aquando do seu lançamento, em fase de crescimento, de fortificação, de maturidade ou de relançamento.

O licenciamento, segundo este autor, oferece à empresa várias soluções acessíveis, criativas, muitas vezes surpreendentes para a concorrência, sendo uma ferramenta de desenvolvimento de competitividade das marcas. Surge como uma oportunidade de crescimento e diversificação de receitas, de incrementar o capital das marcas, ao transferir e capitalizar as associações da marca original para outras categorias de produtos.

Segundo Keller (2000: 288), o licenciamento é um acordo legal entre duas partes através do qual uma (o licenciador) “aluga” ou cede uma sua propriedade intelectual legalmente protegida (tal como um nome de marca, uma personagem, um logótipo, um design ou outra faceta da marca) a outra entidade (o licenciado), normalmente um produtor, um fabricante ou um retalhista, concedendo o direito ao licenciado de uso dessa propriedade, dentro dos termos do acordo (definição de território, de tempo, propósito de uso, etc), a troco de uma taxa fixa e/ou royalties sobre uma percentagem das vendas. Keller adianta ainda que o licenciamento é uma forma de aliança entre marcas, à semelhança da extensão, com motivações semelhantes, nomeadamente a transferência de ativos da marca original para os novos produtos e a rentabilização de receitas.

Segundo Aaker (1991:47), o licenciamento inscreve-se numa política de alavancagem do valor da marca original, através da associação a outras marcas, numa prática bastante rentável e corrente de gestão de marca.

De acordo com Warin (2003: 116) uma empresa que decide incrementar o valor da sua marca, nomeadamente porque pretende diversificar receitas e/ou reforçar a sua notoriedade para com os consumidores, poderá estender a sua marca a novos produtos, através de diversas formas: licenciando os produtos, desenvolvendo internamente o produto, adquirindo a empresa que fabrica o produto, subcontratação do fabrico do produto e comprar uma licença para se posicionar num mercado que não domina.

Nesta aceção, o licenciamento surge como uma técnica de extensão que apresenta vantagens face às outras soluções. Várias são as razões, segundo estes autores, que podem motivar o licenciamento de uma marca: acelerar a notoriedade da marca original; reforçar a sua imagem, modo de aproximação ao seu target, ajuda ao reposicionamento de uma marca, globalização

ao permitir alianças com empresas à escala mundial, fidelização à marca via aquisição de produtos originais e licenciados; proteção jurídica, ao inibir a concorrência de entrar nesses segmentos, diluição das vendas durante o ano, melhor regulando os fluxos financeiros.

Casos como a IBM e a Intel, a NutraSweet e a Diet Coca-Cola, a L’Oreal e a Ushuaia, são exemplos associações entre marcas que se revelam muito positivas e lucrativas para ambas as partes.

Segundo Warin (2003:12), todos os sectores são passíveis de verem licenciados as suas marcas e as associações possíveis entre marcas são infinitas. Desde o sector audiovisual com o Harry Potter, até à moda (Lacroix), o desporto (NBA), as marcas institucionais (Michelin), o mercado da arte (Picasso) e estrelas (Zidane), bandas musicais (D’ZRT) – surgem inúmeras possibilidades. Contudo uma das tendências mais atuais, é a dos licenciamentos associados a celebridades, como a do recente Justin Timberlake na qual recentemente se associa a uma marca de design de interiores. Um caso particularmente interessante e atual é o licenciamento de produtos para adolescentes que merecerá desenvolvimento neste capítulo.

Os licenciamentos de uma marca podem assumir diversas facetas e ter custos subjacentes diversos. Segundo Manchanda (2008:74), os mais acessíveis envolvem apenas o logotipo de uma marca num determinado produto, a designação “licenciado pela marca X” e os mais onerosos representam a licença para a produção e venda de um produto licenciado numa determinada região.

Para o licenciador, as receitas obtidas com o licenciamento são lucro líquido (Keller, 2000: 65) dado não existirem custos de produção ou de marketing envolvidos no lançamento de um novo produto, numa estratégia desta natureza. Contudo existem diversos fatores que afetam os royalties, segundo o estudo “*The Licensing Letter*” de 2012<sup>20</sup>. Segundo este, uma marca muito pretendida para licenciamento, segundo a lei da procura e oferta, para uma oferta constante, fará aumentar o valor do royalty. Uma marca estabelecida no mercado exige royalties mais elevados que uma marca recente. Os licenciadores tendem ainda, segundo este estudo, a receber royalties mais baixos de empresas dos sectores da grande distribuição, dado as suas margens serem mais baixas à partida. As margens das empresas licenciadas influenciam igualmente o valor dos royalties que podem pagar. Este estudo adianta-nos ainda que os objetivos de cada parte podem ainda influenciar o valor dos royalties: uma empresa licenciadora pode aceitar royalties mais baixos se receber à partida um adiantamento

---

<sup>20</sup> *The Licensing Letter Royalty Trends Report*, EPM Communications, Inc, 2012

significativo, enquanto uma empresa licenciada pode decidir baixar o seu royalty para atrair a empresa licenciadora.

Para além dos royalties, as empresas licenciadoras exigem normalmente uma percentagem das vendas para o primeiro ano como adiantamento ou garantia aquando da assinatura do contrato.

### 2.3.2.1. O Mercado Internacional do Licenciamento

Segundo o *EPM Communicatide on Inc*<sup>21</sup>, no seu estudo “*International Licencing: A Status Report*” o mercado internacional do licenciamento vale atualmente cerca de 150.000 milhões de dólares, contra 70 mil milhões em 2004 e apresenta grandes oportunidades de crescimento nas economias emergentes como o Brasil, China, Índia, Médio Oriente e África do Sul, sendo portanto um negócio crescente à escala global. A moda é o sector mais valioso para o licenciamento movimentando cerca de 34.000 milhões de dólares.

Em 2009, o índice *per capita* de venda de licenças em Portugal era de 46.25\$ enquanto que a Itália apresentava um valor de 85.71\$. Na tabela abaixo evidenciam-se por categoria de produto, os royalties médios praticados nos USA, em 2011, segundo o estudo supracitado. De referir que os jogos e os brinquedos, a par com os jogos de vídeo e software exibem os royalties mais elevados, ultrapassando os 10%.

**Tabela 7: Média de Royalties por Categoria de Produto, 2011 USA**

<b>Categoria</b>	<b>Royalties</b>	<b>Categoria</b>	<b>Royalties</b>
Accessories	9,10%	Furniture/Home Furnishings	7,50%
<i>Eyewear</i>	8,20%	Gifts/novelties	9,00%
<i>Handbags, Backpacks, Messenger Bags</i>	8,90%	HBA	8,90%
<i>Headwear</i>	9,70%	<i>Fragrance</i>	9,20%
<i>Hosiery</i>	8,60%	<i>Cosmetics/Hair accessories/Other</i>	8,30%
<i>Jewelry &amp; Watches</i>	7,70%	Housewares	6,30%
<i>Luggage &amp; Travel Accessories</i>	10,20%	Infant products	8,70%
<i>Scarves &amp; Ties</i>	7,30%	Publishing	9,80%
Apparel	9,30%	Sporting goods	9,80%
Consumer Electronics	5,20%	Stationery/paper	9,20%
Domestics	8,90%	Toys/games	10,40%
Food/beverages	5,90%	Video games/software	10,50%
Footwear	8,10%		
<b>OVERALL AVERAGE</b>			<b>8,70%</b>

Fonte: “The Licensing Letter”, 2012

Nota: em itálico encontra-se subcategorias

<sup>21</sup> <http://www.epmcom.com/>

Embora referidos ao mercado Estados Unidos / Canadá, interessa comparar os valores de licenciamento por tipo de produto para os anos 2008 e 2009 na tabela seguinte. Apesar da contração de 11,5% do mercado de 2008 para 2009, as categorias moda e marcas registadas, com especial enfoque na comida merecem destaque.

**Tabela 8: Receitas Licenciamento por categorias, 2008-2009, USA e Canadá**

	2008	2009		2008	2009
Art	6,18 USD	5,62 USD	Books	0,61 USD	0,55 USD
Art & Artists	4,46 USD	4,10 USD	Newspapers/Magazines	2,61 USD	2,50 USD
Museums	1,72 USD	1,52 USD	Comic Books/Strips	1,30 USD	1,25 USD
Estates	2,53 USD	2,25 USD	Sports	15,06 USD	12,50 USD
Celebrities	4,89 USD	4,65 USD	Trademarks/Brands	26,20 USD	24,37 USD
Entertainers/Models	2,23 USD	2,12 USD	Automotive/Motor Vehicle	4,43 USD	3,90 USD
Chefs/Home-Related	1,91 USD	1,81 USD	Food/Beverage	5,85 USD	5,61 USD
Other	0,76 USD	0,72 USD	Restaurants	3,71 USD	3,56 USD
Collegiate	3,76 USD	3,20 USD	Sporting Goods	1,43 USD	1,30 USD
Entertainment	13,56 USD	11,12 USD	Hardware, Appliance & Toc	2,63 USD	2,45 USD
Fashion	20,74 USD	18,04 USD	Home-related	0,38 USD	0,35 USD
Apparel	17,57 USD	15,20 USD	Electronics/Technology	2,86 USD	2,75 USD
Footwear	2,55 USD	2,23 USD	Electronic Media	0,27 USD	0,25 USD
Home	0,61 USD	0,61 USD	Other	4,64 USD	4,20 USD
Music	2,31 USD	2,15 USD	Traditional Toys/Games	1,42 USD	1,25 USD
Non-profit	1,47 USD	1,35 USD	Videogames/Interactive/Online	0,49 USD	0,45 USD
Publishing	4,53 USD	4,30 USD	Other	1,36 USD	1,20 USD
<b>TOTAL</b>				104,50 USD	92,45 USD

Fonte: “The Licensing Letter”, 2012

**Tabela 9: Vantagens do Licenciamento de uma Marca**

Licenciador	Licenciado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração e aumento de valor da sua marca.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nível de retalho e distribuição: aumenta o conhecimento da marca pelos consumidores</li> <li>○ Melhora os valores associados à marca através do novo produto, penetrando em novos mercados;</li> <li>○ Cria novas receitas sem implicar grandes recursos ou necessidades de financiamento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta o interesse por parte dos consumidores nos seus produtos e serviços, → Aumento de vendas</li> </ul>

Fonte: adaptado de Keller (2000:65)

O efeito do aumento do interesse dos consumidores nos produtos licenciados é possível na medida em que:

- O licenciamento permite uma transferência de valor e interesse por parte do consumidor para com os produtos licenciados;
- Acrescenta uma mais-valia e diferenciação sobre produtos rivais;



- Fornecer um suporte a nível de marketing adicional através da imagem de mercado do licenciador, podendo tornar o produto mais apelativo a consumidores que anteriormente não se mostraram interessados;
- Cria condições de credibilidade e confiança para avançar para novos sectores de mercado através de extensões de produtos e aumentando interesse comercial e ganhando espaço no retalho;
- Método para aceder a conhecimentos, expertise, métodos e processos de manufactura que a empresa não possui.

Para terminar podemos dizer que o licenciamento é uma técnica de cooperação, que permite às duas partes uma partilha dos riscos (o licenciador evita o risco de produção, promoção e venda e o licenciado evita o risco de desenvolvimento e pesquisa), penetração em novos segmentos de mercado e de aumento de valor para ambas as partes (no caso do licenciador valor da marca, no caso do licenciado de valor do produto).

### **2.3.2.2. O Licenciamento de Marcas Tween e Teen**

Designamos neste trabalho por marcas *teen* e *tween*, respetivamente aquelas que dizem respeito à faixa etária dos pré-adolescentes (8 aos 14 anos) e dos adolescentes (10 aos 16 anos).

Um estudo conduzido pelo canal Nickelodeon<sup>22</sup> em 2009, sobre a importância das marcas na rotina e vida dos pré-adolescentes e adolescentes dos 8 aos 17 anos, concluiu que:

- Crianças dos 8 ou 9 anos já tem consciência da marca, embora não consigam definir o conceito – é para elas um símbolo ou uma loja/empresa;
- Muitas crianças relacionam marcas com roupa;
- Para as crianças e adolescentes, a qualidade e aparência são os atributos mais importantes da marca;
- A aceitação de uma marca depende em grande medida da aprovação dos amigos;
- Existem categorias relativamente às quais a marca se revela mais preponderante: roupa, calçado e bens electrónicos;

---

<sup>22</sup> <http://kidscreen.com/research/pdf/nickelodeonkaleidoscopejunejuly09.pdf/>

- A percepção de que uma marca como “cool ou popular” é a principal razão para considerarem experimentar uma nova marca.

O mercado dos adolescentes e pré-adolescentes reveste-se de algumas particularidades que o tornam especialmente desafiador o seu estudo, mesmo para as empresas de marketing. Tootelian (1992: 43) reforça-nos a importância do estudo pelas empresas em geral e pelos *marketeers* do papel dos amigos como principal fonte de informação, na classe adolescente, sugerindo que os esforços de marketing deverão ser envidados na compreensão desse relacionamento.

No plano do licenciamento e segundo Warin (2003: 12), “aqueles ligados à edição, cinema ou televisão, são em geral eventuais, de curta duração” [...] A grande fatia dos licenciamentos diz respeito à faixa dos 4-11 anos, embora a faixa 1-4 não seja de todo negligenciável (Teletubies, Babar, etc...). Algumas marcas visam o segmento masculino (*Power Rangers, Action Man, Batman, Bob o construtor*), outras o feminino (*Super Nanas, Barbie, Helo Kitty*). No entanto, no mercado adolescente já não é tão fácil encontrar licenciamentos baseados em personagens, posto que nesta fase os jovens já privilegiam a sua própria afirmação por via das marcas.

### **Canais temáticos infantis**

O advento da televisão digital veio fracionar/segmentar ainda mais os públicos. Neste contexto, os canais temáticos infantis criam um espaço em que as crianças se sentem à vontade no “seu” espaço. Acolhem produtores com dificuldade em penetrar nos grandes canais generalistas. Cada um destes canais consegue criar a sua ambiência, a sua programação com um “matiz” específico.

Cada vez mais cedo as crianças trocam as “brincadeiras” pelo laser. A rapariga abandona a sua *Barbie* e o rapaz o seu *Action Man*, passando a interessar-se mais por desporto, roupas e música, com evidente impacto no licenciamento à base de personagens.

Warin (2003:24) avança com quatro aspetos qualitativos do desenvolvimento infantil (4-11) a ter em conta

- Vínculo/separação: o progresso de autonomização da criança faz-se num vaivém entre elementos familiares (pessoas, lugares, atividades) e a descoberta do novo (novos amigos, conhecimentos, novas experiências emocionais);

- Conquista de poder: a busca de poder é o meio que a criança encontra para superar o sentimento de inferioridade, as suas vulnerabilidades físicas, emocionais e mentais, e ressentir-se do desejo de transformação, posse e coleção de objetos;
- Interação social; no contacto com os outros – família, amigos, professores – a criança vai encontrar os seus modelos, formar uma noção do bem e do mal; com o tempo, vai aprendendo a obter as coisas por negociação;
- Aperfeiçoamento e aprendizagem: para crescer, a criança procura adquirir novas competências e manifesta uma apetência natural por aprender e compreender. Privilegia tudo o que lhe permite medir os seus progressos e sucessos: a escola, o desporto, os conteúdos interativos.

## **Fatores de Sucesso**

Originalidade e criatividade são dois predicados fundamentais para o êxito duma licença. Embora algumas produções dificilmente possam resultar em licenciamentos, nos restantes – embora o tempo de preparação dos licenciamentos possa exceder um ano – só mercado acabará por ditar qual o personagem (ou personagens) da série ou filme dará uma licença de sucesso. Dos seguintes êxitos estrondosos, nenhum estava à partida programado para um tal resultado: Rei Leão, Power Rangers, Pokémon, Teletubbies. Os critérios que acabam por se revelar decisivos no êxito de marcas Teen serão pois:

- Notoriedade: medida pelas audiências televisivas conseguidas ou por estudos de notoriedade
- Características próprias: originalidade do tema, alvo da licença, livros ou revistas donde a licença resulta;
- Popularidade junto das crianças: avaliada por estudos, periodicamente;
- O modo como se poderão utilizar elementos gráficos sobre os produtos derivados
- O plano de acompanhamento de marketing, promocional e publicitário e a cadeia televisiva que emite a série;
- Outras licenciadas, desde logo aquelas que conseguiram uma licença de nível internacional;

## **Duração de uma Licença**

A duração de uma licença depende da sobrevivência dos personagens que a suportam. Trilogias e Sinergias são conceitos basilares, aqui. Pela via da “trilogia”, a personagem instala-se por um mínimo de três anos e assim prolonga a vida de uma licença. Pela via da “Sinergia” tenta-se combinar um conjunto de ações coordenadas de modo a maximizar o impacto sobre o consumidor: p. ex. vídeo do filme ao segundo ano, realização de uma série televisiva desenvolvendo/continuando o filme, jogos vídeo e sítio na internet, tudo para anunciar, entreter e prolongar a vida do produto.

## **O Caso *Hannah Montana***

Hannah Montana é uma série televisiva norte-americana, uma submarca da Disney, estreada em 2006, que revolve à volta de uma rapariga que tem uma vida dupla: durante o dia ela é Miley Stewart, uma estudante adolescente como todas as outras, à noite ela é Hannah Montana, uma estrela da música pop. Só a sua família e amigos mais próximos têm conhecimento da sua vida dupla.

Esta série tornou-se um fenómeno de audiências e uma verdadeira franchise de proporções gigantescas, sendo uma das, se não mesmo a marca mais lucrativa da Disney.

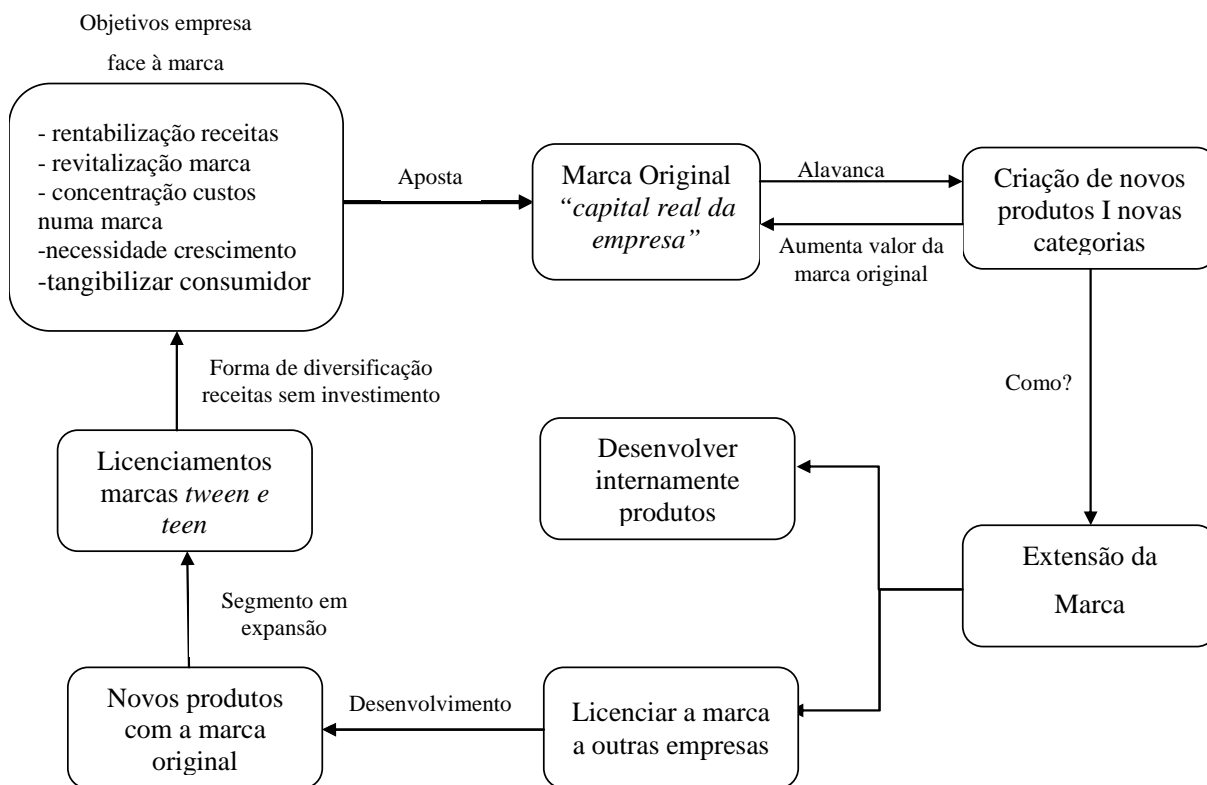
A nível demográfico, destina-se maioritariamente a raparigas dos 6 aos 14, sendo o grupo de maior impacto o das raparigas *tween*( 9 a 14 anos).

Utilizando a marca “Hannah Montana”, a Disney desenvolveu, através de licenciamentos e extensões de produto, toda uma franchise que inclui uma gama variadíssima de produtos e serviços, não se limitando a ser simplesmente uma série televisiva: há DVD’s, CD’s de música, filmes, videojogos, *sites* de internet, tournées musicais e uma série de produtos licenciados tais como roupa, material escolar, bijuteria, bolsas, mochilas, bonecas, pijamas, brinquedos, lancheiras, sapatos, roupa de cama, aparelhos eletrónicos, cereais, entre outro merchandising. De notar que o *merchandising*, ao nível do grupo Disney, foi responsável, em 2007, por vendas superiores a 26 mil milhões de dólares (US).

Os mercados do licenciamento *teen* e *tween*, revelam-se áreas de negócio em franco crescimento para as empresas e de grande potencial de estudo.

### 2.3.3. Figura Síntese

Na figura que se apresenta, encontram-se esquematizadas as questões mais relevantes abordadas na revisão de literatura no contexto do caso em estudo.



## 2.4. FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Com o objetivo de responder ao problema colocado sugere-se uma recolha de dados qualitativa relativa à construção e gestão da marca MCA, durante 2003 a 2010. Deverão, igualmente ser analisados os seguintes dados apresentados no caso:

- Missão, Valores e Visão TVI
- Evolução do Grupo Media Capital
- Estrutura de Negócios Media Capital 2010
- Evolução das Receitas Publicitárias e Não Publicitárias da Marca MCA, 2003-2010
- Público-Alvo da marca;
- Audiência Série MCA, 2003 - 2010

- Níveis de Audiência MCA e MCA Verão, 2003-2010
- Análise Concorrencial das Séries: MCA vs Floribella em 2006
- Média de Audiência MCA com o impacto Floribella
- “Marketing Mix – Produto: Série MCA, 2003-2010
- Síntese do Plano de Licenciamento da Marca MCA
- Evolução do Licenciamento, 2003 - 2010
- Evolução das Receitas Publicitárias no Meio Televisão, 2002-2010

A Leitura da revisão de literatura deverá constituir um instrumento de análise, nomeadamente no que respeita à importância da extensão de marca e licenciamento bem como da especificidade das marcas do target infanto-juvenil.

No caso sugere-se a elaboração de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) para a marca. Para esta análise global deverá contribuir toda a informação presente ao longo dos vários capítulos do caso.

## 2.5. PLANO DE ANIMAÇÃO DO ESTUDO DE CASO MCA

Sessão	Objetivos Pedagógicos	Meios	Tempo
<b>1.<sup>a</sup> Sessão</b>	- Despertar interesse dos alunos para o Caso “Morangos com Açúcar”	- Distribuição do enunciado do estudo de caso pelos alunos - Breve síntese do caso pelo docente - Visualização de 10 min. da emissão episódio MCA - Constituição de grupos	30'
<b>Fora Sessão</b>	- Conhecer o caso - Identificar o problema - Estudar a bibliografia recomendada - Realizar pesquisa sobre o tema - Identificar os públicos-alvo da marca - Caracterizar a marca e as suas facetas - Perceber as motivações do lançamento do produto - Compreender uma política de extensão e o licenciamento	- Leitura individual do caso - Ler bibliografia e realizar pesquisa - Resolução em grupo, das questões 1, 2 e 3: - Qual o públicos-alvo da marca? - Caracterização da marca. - Definir política de extensões a opção do licenciamento.	20' 20' 15' 20' 15'
<b>2.<sup>a</sup> Sessão</b>	-Consolidação de conhecimentos sobre alvos, marca e extensão de marca - Esclarecimento de dúvidas	- Apresentação das respostas 1, 2 e 3 pelos grupos em <i>powerpoint</i> - Discussão em sala, orientada pelo Professor, com recurso aos Slides 1 a 9 - Resolução, em grupo, da questão 4	30' 30' 20'
<b>Fora Sessão</b>	-Refletir prospectivamente sobre a marca - Realizar uma análise interna e externa à marca MCA	- Resolução em grupo às questões 5 e 6: - Análise SWOT marca MCA - Recomendações sobre política de extensão de marca	20' 20'
<b>3.<sup>a</sup> Sessão</b>	- Relacionar os conhecimentos obtidos com a necessidade de diversificar receitas - Análise crítica sobre o futuro da série - Esclarecimento de dúvidas	- Apresentação das respostas 5 e 6 pelos grupos em <i>powerpoint</i> - Discussão em sala, orientada pelo Professor, com recurso aos Slides 10 a 20 - Reflexão geral coordenada pelo Professor sobre os desafios futuros da marca	30' 30' 20'

## 2.6. QUESTÕES DE ANIMAÇÃO

**Questão 1:** Identifique os públicos da série-marca e caracterize um deles.

**Questão 2:** Caracterize a marca “Morangos com Açúcar” em termos de identidade, imagem e políticas de marca.

**Questão 3:** Caracterize a política de extensões de marca e a opção do licenciamento adotadas.

**Questão 4:** O sucesso da marca “Morangos com Açúcar” foi comprovado pelas audiências da série e pelo incremento de receitas que a estação obteve. Explique as razões do sucesso obtido.

**Questão 5:** Desenvolva uma análise SWOT para a marca “Morangos com Açúcar” para 2010.

**Questão 6:** Sugira algumas recomendações para o desenvolvimento futuro da política de extensões de marca da marca “Morangos com Açúcar”.

## 2.7. RESOLUÇÃO

**Questão 1:** Identifique os públicos da série-marca e caracterize um deles.

De acordo com o *powerpoint* exibido por A. Simões, os alvos de marketing da nova série são:

- Audiência da série;
- Consumidores/Compradores dos produtos licenciados;
- Anunciantes, quer nos breaks publicitários, quer no *product placement* ou *soft sponsoring*;

Relativamente à audiência da série (perfil de consumidor da série MCA), podemos sintetizá-lo da seguinte forma:

- Público misto mas com maior preponderância do público feminino, pela maior afinidade, apetência por consumo televisivo e novelas;
- Segmentos infanto-juvenis, jovem e jovem adulto pela maior identificação com os personagens, temática abordada, disponibilidade horária e criação de oportunidades de adesão (audiência) e de consumo de *merchandising*;
- Pertencentes a várias classes sociais: transclassistas;
- Pertencem à “Geração Multimédia”<sup>23</sup>:
  - Indivíduos nascidos pós 1985;


---

<sup>23</sup> Cardoso, G. (2006), Os Media na Sociedade em Rede, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.



- Consumidores de televisão e computador, privilegiando os canais por cabo;
- Utilizam mais intensivamente a internet que o resto da população;
- Alguns destes são apelidados de “jovens tecnológicos” por serem destes produtores de conteúdos (de vídeo-audio-texto) para websites, blogues, videoblogues e telemóveis (Obercom, 2006)<sup>24</sup>;
- Portadores de uma linguagem simplificada, abreviada que utilizam nas mensagens da internet e telemóveis;
- Seguidores atentos da moda, suas tendências (nomeadamente internacionais) quer na roupa como na música, sendo suscetíveis ao consumismo, cultivam o hedonismo associado a um estilo de vida urbano;
- Tem como *hobbies* a música, a ecologia, o desporto, entre outros.

Podemos sintetizar o perfil da forma seguinte:


	<p><i>Chamo-me Marco Pereira, tenho 15 anos e estou a estudar no secundário. Gosto de jogar computador, de ver televisão, de jogar futebol e de navegar na net! Costumo descarregar para o meu telemóvel muitas músicas, jogos, vídeos....e estou sempre em cima das novidades...Gosto muito de sair com os meus amigos e ir a concertos com eles. Nada melhor que curtir um som em comunidade e ao vivo!</i></p>
--	---

**Questão 2:** Caracterize a marca “Morangos com Açúcar” em termos de identidade, imagem e políticas de marca.

---

<sup>24</sup>Obercom (2006), Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”

## Identidade e Imagem MCA, 2003/2004

Característica Marca	
<b>Tipo</b>	<i>Umbrella</i> : designa categorias diferentes de produtos que beneficiam da sua notoriedade - série juvenil e produtos licenciados.
<b>Nome</b>	“ <b>Morangos com Açúcar</b> ”: marca evocativa de sobremesa, de frescura cuja designação terá sido influenciada pela SIC que exibia novela “Chocolate com Pimenta”.
<b>Logótipo</b>	 <p>Consubstancia objetivo da série com impacto, brevidade e imediatismo (Olins<sup>25</sup>, 2008:5).                      -Sofre algumas nuances ao longo da série;                      - Utilização elemento visual morangos,                      - Utilização do vermelho e branco, com apelo aos morangos e ao açúcar evocados;                      - Utilização <i>lettering</i> próprio (fonte nova) com carácter juvenil</p>
<b>Assinatura</b>	“ <b>A tua série favorita</b> ”: remete o consumidor para a sua própria escolha, reforçando-a, numa relação muito próxima, onde se recorre ao uso do “Tu”, para quebrar a distância com o target, recorrendo à sua própria linguagem utilizada.
<b>Subtítulo</b>	A partir da 5. <sup>a</sup> série, o logótipo da marca passou a integrar um <b>subtítulo</b> elucidativo, para demarcar as diferentes temporadas conferindo-lhe um sentido e funcionando como mote. Série 1 - Morangos com Açúcar Série 2 - Morangos com Açúcar O Regresso às Aulas Série 3 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 4 - Morangos com Açúcar - Espírito Rebelde Série 5 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 6 - Morangos com Açúcar - Geração Rebelde Série 7 - Morangos com Açúcar - Vive o Teu Talento Série 8 - Morangos com Açúcar - Agarra o Teu Futuro
<b>Carácter</b>	Irreverente, jovem, em sintonia com o ritmo e a realidade atual da juventude.
<b>Território</b>	A marca encontra-se onde se encontra o target. Na televisão diariamente, na internet através do site oficial, nas redes sociais, num vasto leque de produtos, promoções e espetáculos. A marca estendeu-se aos mercados dos acessórios, agendas, colecionáveis, cosmética, produtos de higiene, livros, têxteis, bebidas, guloseimas através de políticas de licenciamento. Entrou diretamente no mercado discográfico produzindo discografia própria (bandas sonoras de séries) da série.
<b>Valores culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca e produto nacional;</li> <li>• Aproximação à realidade</li> <li>• Representação da sociedade atual</li> <li>• Adaptação constante a novos temas e problemáticas</li> <li>• Capacidade de inovação/renovação;</li> <li>• Marca transgeracional</li> </ul>
<b>Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de “sucesso” ou “êxito”;</li> <li>• Fenómeno de televisão/fenómeno nova geração;</li> <li>• Referência infanto-juvenil;</li> <li>• Multiplicidade de produtos;</li> <li>• Fonte importante de receitas;</li> </ul>
<b>Notoriedade</b>	Elevada junto do seu público-alvo, <i>top-of-mind</i> no seu segmento; marca de culto.
<b>Posicionamento</b>	“Geração rebelde”, sobretudo a partir da III série.
<b>Extensão</b>	Bandas musicais são extensão e produtos licenciados.

Fonte: In site TVI, Relatórios & Contas TVI, 2004-2011;

In Meios e Publicidade, “Floribella com Morangos”, 2006,

[www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella\\_com\\_Morangos/](http://www.meiosepublicidade.pt/2006/06/30/Floribella_com_Morangos/);

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos\\_com\\_A%C3%A7%C3%BAcar#Ver\\_tamb.C3.A9m](http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos_com_A%C3%A7%C3%BAcar#Ver_tamb.C3.A9m).

<sup>25</sup> Olins, Wally(2008)The Brand Handbook. 1st ed. London, Thames & Hudson Ltd

## Política de Marca MCA, 2003/2004

<b>Extensão</b>	A extensão de marca diz respeito às (sub)marcas D’ZRT, 4taste, entre outras que ganharam estatuto de marcas derivadas da marca mãe – Morangos com Açúcar. Paralelamente, desenvolveu-me uma política de licenciamento como forma de criar novos produtos associados à marca original, sem custos de produção envolvidos.
-----------------	--

**Questão 3:** Caracterize a política de extensões de marca e a opção do licenciamento adaptadas.

### 1. Enquadramento

A marca MCA é uma marca “*umbrella*” que identifica para além do produto original, a série, várias categorias de outros produtos, que vieram a ser lançados pós 2003.

A TVI optou por estar presente com a sua marca num conjunto de produtos, alargando o território de presença da marca “Morangos com Açúcar”.

### 2. Motivações

- a) A marca MCA vive para além da sua comunicação enquanto série – após lançamento da série surge necessidade de **tangibilização da marca**, ou seja, de aproximar a marca dos seus consumidores, reforçando a sua presença e vínculo afetivo com o target, incrementando a sua notoriedade e imagem, através do contacto com outros produtos;
- b) **Rentabilização das vendas:** através do desenvolvimento de nova gama de produtos, a marca consegue incrementar as suas receitas anuais, sem incremento de custos, dado que o licenciamento traduz uma cedência da imagem da marca mãe MCA, contra o recebimento de royalties das empresas licenciadas, na qual o licenciador (TVI), não assume custos;
- c) **Diversificação de receitas:** a TVI consegue com esta política, melhor distribuir os fluxos financeiros gerados anualmente pela marca, resistindo melhor à sazonalidade e às possíveis quebras de vendas de alguns produtos;

A TVI optou por desenvolver um conjunto de produtos complementares que emanam do território audiovisual da série.

### 3. Formato de extensão de marca adotado

O licenciamento surge como a técnica ou formato de extensão de marca escolhida pela TVI para colocar no mercado outros produtos sob a insígnia da marca MCA, nomeadamente devido a:

1. O *core business* da TVI é o criação de programas de informação, entretenimento, entre outros e não o da produção de têxteis, cosméticos e outros territórios;
2. O contrato de licenciamento permite o desenvolvimento de produtos e a ocupação de territórios de marca, relativamente aos quais não se investem recursos financeiros, evitando riscos financeiros e comerciais, auferindo royalties sobre as vendas. Acrescem ainda as vantagens de distribuição dos produtos que dependem da empresa licenciada e que enquadram no seu marketing-mix, não sendo portanto um ónus do licenciador.

### 4. Estratégia

Ainda em 2003 a TVI dá início ao processo de licenciamento, para o qual contribuem o conhecimento da equipa interna de marketing TVI, obtido com o Batatoon e a contratação de uma empresa que fará a gestão destes produtos – a “Zero a Oito”.

A TVI não define produtos que pretende ver licenciados mas antes territórios da marca que considera essenciais estar presente.

Realizam-se contactos com empresas e o inverso também sucede. O processo não foi imediato, sendo que algumas empresas apresentaram resistências à entrada no licenciamento. Foi pós 2005, com a legitimação do sucesso da série que o licenciamento ganha uma maior expressão.

Os royalties cobrados pela TVI (aprox. 10% contra 6% - 8%), mais elevados que a média, refletem o posicionamento *premium* que a série construiu, pela sua constância da presença da marca com os públicos

### 5. Características dos Produtos Licenciados

A TVI decidiu estar presente em alguns territórios da marca que considerava afins do seu target, e de baixo tempo de desenvolvimento como: música (bandas, discografia espetáculos), edições de livros entre outros.



**Questão 4:** O sucesso da marca “Morangos com Açúcar” foi comprovado pelas audiências da série e pelo incremento de receitas que a estação obteve. Explique as razões do sucesso obtido.

Da análise do caso pedagógico, conseguimos inferir que o sucesso da marca MCA ultrapassa o domínio da série. A marca surge associada ao produto como um valor adicional, poderíamos ousar dizer que em MCA, a marca ganha relevo e mesmo supremacia face ao produto, na medida em que simboliza uma geração, um estilo de vida e que viverá para além da vida da série. Por outro lado, poderíamos arriscar dizer que a marca adquiriu um estatuto de “culto” de “ícone geracional”.

Poderemos apontar algumas razões que poderão explicar o sucesso obtido relativamente a cada um dos fatores de sucesso apontados:

#### **Audiência**

1. Temática abordada atual: bem-estar, moda, consumismo, droga, entre outros que replica a realidade do target (infanto-juvenil)
2. Ambiente urbano e de socialização entre jovens em que em que se desenrola (colégio)
3. Contexto relacional escolar e de lazer propício ao desenvolvimento de relações de amor, amizade e profissionais com uma tensão relacional presente entre alguns personagens;

4. Cada série desenrola-se ao longo de um ano letivo, reproduzindo a realidade do target (infanto-juvenil) e termina no Verão, criando apetência pela visualização

### **Receitas**

Para o incremento das receitas publicitárias e não publicitárias que a TVI obteve concorreram, nomeadamente, os seguintes fatores:

1. Recursos Humanos: Contratação de colaboradores para equipa de marketing com formação em gestão de marca, numa clara aposta na qualidade dos recursos humanos contratados;
2. Sinergias do grupo: a nível da formação de atores (escola de atores), a nível da produção (Plural), a nível discográfico (a Farol);
3. *Know-how* obtido com a série Batatoon, sobretudo a nível do licenciamento;
4. Acompanhamento sistemático das audiências importantes na captação de investimento publicitário;
5. Lançamento de um Plano de Licenciamento que determinava, entre outros, os territórios que a marca deveria explorar;
6. Aposta numa estratégia de distribuição de conteúdos multiplataforma, consistente com as exigências do público-alvo que pretendem consumir conteúdos em diferentes localizações e de modo imediato (site, mobile...)
7. Aposta na exploração comercial de diversas áreas de negócio complementares: publicidade, licenciamento, site, vendas internacionais e passatempos.

**Questão 5:** Desenvolva uma análise SWOT para a marca “Morangos com Açúcar” para 2010

**Tabela 10: Análise SWOT Marca “Morangos com Açúcar”**

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Série-marca de referência infanto-juvenil;</li><li>- Série-marca com elevada notoriedade;</li><li>- Presença diária em ecrã</li><li>- Capacidade de inovação/renovação</li><li>- Capacidade de adaptação à realidade;</li><li>- Tradução de um novo posicionamento (moda vs ensino regular;</li><li>- Simboliza uma geração, um estilo de vida;</li><li>- Diversificação de receitas via exploração de conteúdos em multiplataformas;</li><li>- Audiência record.</li></ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Forte dependência do mercado publicitário;</li><li>- Efeito saturação da série;</li><li>- Produtos licenciados com ciclo curto de vida;</li><li>- Inexistência de um produto licenciado ancora com os D’ZRT;</li><li>- Perceção negativa do impacto da série –marca nos jovens (excesso liberalismo valores, incitamento ao consumo, etc).</li></ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nível baixo de concorrência;</li><li>- Mercado da ficção nacional em crescimento;</li><li>- Mudança hábitos consumidores: interesse em conteúdos multiplataforma;</li><li>- Apetência target infanto-juvenil por marcas identitárias;</li><li>- Mercado <i>product placement/soft sponsoring</i> em crescimento;</li><li>- Mercado internacional de conteúdos e plataformas em crescimento;</li></ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado publicitário em queda;</li><li>- Diminuição da procura privada com a crise económica desde 3.º trim. 2008 que afeta licenciamento;</li><li>- Preço Publicidade internet mais competitivo que na TV: perda de financiamento da TV e séries;</li><li>- Apetência volátil por produtos licenciados.</li></ul>



**Questão 6:** Sugira algumas recomendações para o desenvolvimento futuro da política de extensões de marca da marca “Morangos com Açúcar”.

Dado que:

1. Inexistência atual de produto ancora no licenciamento;
2. A apetência pelo consumo de produtos licenciados é volátil;
3. Produtos licenciados sofrem com sazonalidade;
4. Existência atual de uma gama de produtos extensa
5. Mercado licenciamento em queda, com contração do consumo privado.

Sugere-se:

1. Encontrar um produto ao nível da banda D’ZRT, com capacidade para mobilizar sucesso e criar outros produtos licenciados (Ex. Banda mista que cante em inglês para permitir realização concertos nas comunidades lusófonas internacionais);
2. Concerto de lançamento com forte utilização multimédia;
3. Utilização de técnicas inusitadas como o *flash mob*, campanhas promocionais, passatempos que promovam a banda;
4. Forte componente de comunicação do produto na internet, com passagem de concertos “live”;
5. Procura de empresas que possam estar interessadas em desenvolver produtos licenciados mais orientados para plataforma multimédia.



## 2.8. SLIDES DE RESOLUÇÃO

### Caso Morangos Com Açúcar



#### A Diversificação das Fontes de Receita

### 1. Índice

- Problema
- TVI em perspectiva
- Indústria da Ficção Nacional
- Morangos com Açúcar | A Marca
  - ✗ Caracterização geral
  - ✗ Públicos
  - ✗ Concorrência
  - ✗ Comunicação Multiplataforma
- Morangos com Açúcar | A Política de Licenciamento
  - ✗ Plano e Produtos
  - ✗ Concorrência
- Análise da Diversificação das Receitas
- Avaliação Síntese do Sucesso

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

### 2. Problema

- Finais de 2002/2003, TVI com “luta pelas audiências” aposta na ficção nacional e reality-shows;
- Sector publicitário a recuperar de forte contração, pós 2011
- Batatoon terminara mas havia know-how na TVI quanto ao licenciamento de marca;
- Lacuna de programação na TVI, especialmente no segmento infante/juvenil;
- Necessidade de diversificação de receitas

Criar um produto de ficção nacional para rentabilizar receitas  
Gerir e potenciar uma marca no target infante/juvenil

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

### 3. TVI em Perspetiva

- 1997: Início a 23 de Fevereiro das emissões
- 1998: Media Capital adquire 30% do capital da TVI e Pais do Amaral assume presidência do grupo;
- 2000: TVI inicia *reality shows* com Big Brother;
- 2001: TVI líder de audiências em horário nobre (20h.00-24h00);
- 2004: TVI dá início à telenovela “Morangos com Açúcar”;
- 2005: Grupo Prisa assume a liderança accionista da Media Capital; TVI destrona 10 anos de liderança da SIC no horário “all day”;
- 2009: TVI inaugura o seu canal especializado em notícias – “TVI 24”
- 2010: TVI dá início à “TVI Internacional”.


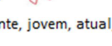
Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

### 4. Indústria da Ficção Nacional

- **Ficção Nacional:** as telenovelas e séries, exibidas em *prime time* (horário nobre das televisões no período das 20h-24h);
- Nasce a partir de 2000:
  - ✗ contração da economia;
  - ✗ dificuldades que a SIC atravessa → surge TVI reestruturada com a estratégia de programação mais agressiva, direccionada para segmentos de públicos bem definidos que aposta em *reality shows* e *séries de ficção nacional*
  - ✗ SIC e TVI entram em guerra de audiências;
- Em 2002/2003, a TVI adquire NBP – Produção em Vídeo Sa e passa a obter importantes sinergias de custo e uma plataforma própria de produção → TVI lidera na ficção nacional

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

### 5. Marca MCA

- Marca: *Umbrella*
- Logotipo: 
- Assinatura: “A tua” 
- Carácter: Irreverente, jovem, atual, em sintonia com o ritmo e a realidade atual dos jovens;
- Valores Culturais: centrados numa aproximação à realidade dos jovens, capacidade de adaptação, reflexo da problemática atual;
- Imagem: sucesso, fenómeno da geração multimédia;
- Notoriedade: elevado no seu target
- Posicionamento: “Geração Rebelde”
- Política de extensão e de licenciamento da marca

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 6. Audiência Série



- ◆ Faixa etária dos 4-24 anos;
- ◆ Sexo masculino e feminino mas com maior preponderância feminino (60% contra 40%) → maior apetência consumo novelas;
- ◆ Transclassista;
- ◆ Geração K, ou multimédia:
  - ✗ Nascidos pós 1985
  - ✗ Utilização intensiva de internet e plataformas digitais;
  - ✗ Produtores de conteúdos para blogues, videoblogues, etc
  - ✗ Consumidores de conteúdos em multiplataformas;
  - ✗ Apetência para consumo moda, musica, culto hedonismo, etc
- ◆ Tem como hobbies a música, o desporto, ecologia, etc

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 7. Perfil de Audiência



*Chamo-me Marco Pereira, tenho 15 anos e testou a estudar no secundário. Gosto de jogar computador, de ver televisão, de jogar futebol e de navegar na net! Costumo descarregar para o meu telemóvel muitas músicas, jogos, vídeos... e estou sempre em cima das novidades... Gosto muito de sair com os meus amigos e ir a concertos com eles. Nada melhor que curtir um som em comunidade e ao vivo!*

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 8. Extensão da Marca MCA



- ◆ Tipo de Marca: Umbrella
- ◆ MCA identifica a série e conjunto produtos associados
- ◆ Motivações
  - ✗ Tangibilização da marca;
  - ✗ Rentabilização e diversificação de receitas;
- ◆ Formato adoptado para a extensão → licenciamento;
- ◆ Estratégia
  - ✗ Início em 2003/2004 equipa Batatoon;
  - ✗ Escolha territórios que a marca deveria ocupar;
  - ✗ Resistência à entrada por parte de algumas empresas;
- ◆ Royalties mais elevados que o mercado: marca premium

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 9. Extensão da Marca MCA



## 10. Concorrência



- ◆ A concorrência pode-se medir a 2 níveis:
  - ✗ Na série, em termos de audiências;
  - ✗ Rentabilização de receitas, relativas ao licenciamento e extensões de marca
- ◆ Floribella em 2006/2008 afigura-se como o principal concorrente dos MCA;
  - ✗ Disputa durante esse período share de audiência, embora os horários de exibição não sejam coincidentes;
  - ✗ Do ponto de vista do licenciamento o período foi mais fugaz que os MCA que exploraram a longevidade da série.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 11. Avaliação do Sucesso MCA



- ◆ Pode ser avaliada numa perspectiva tripartida:
  - ✗ Audiência → medido em share de audiência
    - ✗ Temática actual
    - ✗ Ambiente urbano e de socialização;
    - ✗ Contexto escolar e lazer propícios relações amizade, amor
  - ✗ Rentabilização e Diversificação de Receita → medido em incremento antes e pós MCA
  - ✗ Recursos humanos, sinergias de grupo, know-how Batatoon, análise audiências (audiometria); estratégia multiplataforma, exploração comercial de diversas áreas de negócio.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 12. Análise SWOT I Forças



- Série-marca de referência infanto/juvenil;
- Série-marca com elevada notoriedade;
- Presença diária em ecrã
- Capacidade de inovação/renovação
- Capacidade de adaptação à realidade;
- -Tradução de um novo posicionamento (moda vs ensino regular);
- Simboliza uma geração, um estilo de vida;
- Diversificação de receitas via exploração de conteúdos em múltiplas plataformas;
- Audiência record.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 13. Análise SWOT I Fraquezas



- Forte dependência do mercado publicitário;
- Efeito saturação da série;
- Produtos licenciados com ciclo curto de vida;
- Inexistência de um produto licenciado âncora com os D'ZRT;
- Percepção negativa do impacto da série-marca nos jovens (excesso liberalismo valores, incitamento ao consumo, etc).

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 14. Análise SWOT I Oportunidades



- Nível baixo de concorrência;
- Mercado da ficção nacional em crescimento;
- Mudança hábitos consumidores: interesse em conteúdos multiplataforma;
- Apetência target infanto/juvenil por marcas identitárias;
- Mercado *product placement/soft sponsoring* em crescimento;
- Mercado internacional de conteúdos e plataformas em crescimento.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 15. Análise SWOT I Ameaças



- Mercado publicitário em queda;
- Diminuição da procura privada com a crise económica desde 3.º trim. 2008 que afecta licenciamento;
- Preço Publicidade internet mais competitivo que na TV: perda de financiamento da TV e séries;
- Apetência volátil por produtos licenciados.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 16. Recomendações Marca



### ◆ Dado:

- ✗ Inexistência actual de produto âncora no licenciamento;
- ✗ A apetência pelo consumo de produtos licenciados ser volátil;
- ✗ Produtos licenciados sofrem com sazonalidade;
- ✗ Existência actual de uma gama de produtos extensa;
- ✗ Mercado licenciamento em queda, com contracção do consumo privado;

### ◆ Sugere-se:

- ✗ Encontrar um produto ao nível da banda D'ZRT, com capacidade para mobilizar sucesso e criar outros produtos licenciados→

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 17. Recomendações Marca



- Ex. Banda mista que cante em inglês para permitir realização de concertos nas comunidades lusófonas internacionais;
- ✗ Concerto de lançamento com forte utilização multimédia;
- ✗ Utilização de técnicas inusitadas como o flash mob, campanhas promocionais, passatempos que promovam a banda;
- ✗ Forte componente de comunicação do produto na internet, com passagem de concertos “live”, passatempos, castings;
- ✗ Procura de empresas que possam estar interessadas em desenvolver produtos licenciados mais orientados para plataforma multimédia, onde o target se encontra.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 18. Diversificação de Receitas



- Ex. Banda mista que cante em inglês para permitir realização de concertos nas comunidades lusófonas internacionais;
- ✗ Concerto de lançamento com forte utilização multimédia;
- ✗ Utilização de técnicas inusitadas como o flash mob, campanhas promocionais, passatempos que promovam a banda;
- ✗ Forte componente de comunicação do produto na internet, com passagem de concertos “live”, passatempos, castings;
- ✗ Procura de empresas que possam estar interessadas em desenvolver produtos licenciados mais orientados para plataforma multimédia, onde o target se encontra.

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 19. Síntese Sucesso da Marca



- ◆ **Impacto a nível dos anunciantes:** investimentos publicitários que a marca captou;
- ◆ **Penetração televisiva:** elevados níveis médios de audiências, records de audiências, perfil inovador e longevidade da série (MCA é a série mais longa da televisão portuguesa);
- ◆ **Impacto e diversificação do nível das receitas:** variação do nível de receitas, antes e depois da série e a estratégia de diversificação adotada, com a marca a impulsionar várias áreas de negócio complementares às das receitas publicitárias.

*A série não só maximiza audiências televisivas, como também construiu uma relação muito rentável com anunciantes e com consumidores, diversificando receitas e criando uma marca de referência.*

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde

## 20. Conclusão



- ◆ **A estratégia de diversificação de receitas baseou-se em:**
  - ✗ Desenvolvimento de um produto/série com grande afinidade com os targets;
  - ✗ Desenvolvimento de conteúdos em multiplataforma - manutenção de muitos pontos de contacto da marca com o target;
  - ✗ Maximização de audiências;
  - ✗ Criação de política de extensões e de licenciamento;→ marca como fenómeno geracional
- ◆ **A estratégia de diversificação de receitas permitiu:**
  - ✗ Incrementar receitas, diminuindo a dependência das receitas publicitárias;
  - ✗ Manter um maior vínculo da marca com o target (Ex: licenciamento).

Morangos com Açúcar | Geração Rebelde



Obrigada

### 3. ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO

Este caso, debruça-se sobre uma realidade efetiva de uma empresa, que deparando-se com uma oportunidade de negócio, num mercado altamente competitivo, concebeu uma marca e desenvolveu estratégias que lhe permitiram rentabilizar o produto e diversificar receitas. A sustentabilidade do produto, ao longo de 7 anos de ciclo de vida, é prova da eficácia da estratégia desenhada. Este período longo de análise afigura-se como fundamental para se perceber a evolução importância relativa das receitas publicitárias e não publicitárias da marca, nos diversos estádios de ciclo de vida do produto.

Este trabalho pretende contribuir para a melhor compreensão das estratégias de marca e de consequente rentabilização de receitas possíveis dirigidas ao target infante-juvenil e a elevação de uma marca a fenómeno geracional. Compreender o mercado teenager e as suas particularidades revela-se essencial.

Através da conceção de um produto com características inovadoras e muito intensivo em marketing, consegue-se prolongar o ciclo de vida de produto. A marca funde-se com a trama e ganha outra vida no écran.

O caso pretende ainda demonstrar a importância da diversificação de receitas e da busca de formatos de extensão de marca, como o licenciamento. Estes não só permitem reduzir o grau de dependência face às receitas publicitárias como permitem ainda alimentar com o target mais pontos de contacto com a marca. As receitas não publicitárias revelam-se importantes não só como incremento de receitas mas também como fator que ajuda na manutenção de um vínculo entre o target e a marca. Esta relação entre ambos, contribui em parte, para explicar a longevidade da série.

A metodologia empregue baseou-se na caracterização dos pontos e tópicos mais pertinentes da marca, desde a sua construção até ao momento em que as receitas da série começam a diminuir. A marca é pois analisada em três fases do seu ciclo de vida. A metodologia apresentada que insiste no processo evolutivo da marca, valorizando os aspetos mais inovadores do ponto de vista da gestão de marca, permite ao público-alvo do caso conhecer as consequências das opções mais estratégicas tomadas pela empresa relativamente à marca e conhecer os resultados.

Desta forma torna-se mais exequível e quiçá mais frutuosa a discussão em grupo das decisões tomadas, bem como se torna mais rico o processo de aprendizagem individual. A apresentação síntese da nota pedagógica em slides permite facilitar a sua apresentação pelos professores aos alunos.

Importa ainda referir as limitações de natureza quantitativa, nomeadamente, na análise do mercado e do licenciamento, do *product placement* e as divergências encontradas nas métricas de avaliação do mercado publicitário. Tentou-se superar essa dificuldade cruzando informação de diversas fontes e dando muitas vezes relevo à abordagem qualitativa. A realidade da marca MCA, no mercado televisivo, e a estratégia de diversificação das suas receitas, é passível de diversos estudos e abordagens complementares. O *product placement*, a estratégia de internacionalização da marca, as inúmeras particularidades do mercado do licenciamento nas marcas dirigidas a targets infanto-juvenis, são outros temas que poderão ser objeto de uma mais profunda análise.

## 4. BIBLIOGRAFIA

### *Monografias*

Aaker, D. A. (2000), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press

Baraňano, A. M. (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.´

Lindon, D. et al., (2004) *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição, Publicações Dom Quixote

Kapferer, J. N. (2000)., *A gestão de Marcas*, Capital da Empresa, Mem Martins: Edições CETOP .

Keller , K. L. (1998), *Strategic Brand Management : building, measuring, and managing brand equity*, New Jersey: Prentice-Hall .

McDowell, W. e Batten, A. (2005), *Branding TV: Principles & Practices*, National Association Broadcasters, Focal Press.

Olins, W.(2003), *A Marca*, Verbo Editora

Olins, W. (2008), *The Brand Handbook*. 1st ed. London, Thames & Hudson Ltd.

Ots M. (2008), *Media Brands and Branding*, Media Management and Transformation Centre, JIBS Research Reports

Warin G. e T. A. (2003),  *Marques sous Licence*, Éditions d'Organisations.



### ***Periódicos Científicos***

Aaker, D.A. e Keller, K.L. (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, Vol 54, January, pp 27-4

Lee Y. (2010), Reciprocal Effects of Media Extensions, *Eurasian Business Review Volume 1* (2010) 54-72

Nijssen, E. e Agustin, C. (2005), Brand extensions: A manager's perspective, *Journal of Brand Management*; Oct 2005; 13, 1; ABI/INFORM Global, pg. 33 - 49

Saqib N. e Manchanda R. (2008), Consumer's evaluations of co-branded products: the licensing effect, *Journal of Product and Brand Management*, pp 73-81

Sarkar A. E Singh J. (2005), New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy, *Journal of Management Research*, Volume 5, pp81-90

Tootelian D., Gaedeke H. e Ralph M. (1992), The Teen Market: An Exploratory Analysis of Income, Spending, and Shopping Patterns, *The Journal of Consumer Marketing*; Fall 1992; 9, 4; ABI/INFORM Global, pp. 35-44

Xie Y (2008), Consumer innovativeness and consumer acceptance of brand extensions, , *Journal of Product and Brand Management*, pp 235-243

Williams K, Petrosky A., Hernandez E. e Jr. R (2010), Product placement effectiveness: revisited and renewed, *Journal of Management and Marketing Research*, pp 1-24

### ***Teses***

Bettencourt, M.M.R.C.(2009), *A Internacionalização do Compal Essencial para o Mercado Polaco*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE

Melo, S. I.A.S (2009), *Fatores de Sucesso do “Desafio 21 Dias” da Marca Purina One*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE

Sequeira, I. (2010), *Caso Pedagógico Delta Q: Estratégia Integrada de Comunicação*, Tese de Marketing, ISCTE

### ***Working Papers***

Ferin, I. e Burnay Catarina (2005), *Ficção Televisiva em Portugal: 2000-2005*, Universidade de Coimbra e Universidade Católica Portuguesa

### ***Imprensa Online***

www.meiosepublicidade.pt

### ***Fontes estatísticas e Webgrafia***

Anuário Estatístico INE (2009), [http://www.ine.pt/xportal/ \(...\) &PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/ (...) &PUBLICACOESmodo=2)

Obercom (2006), Estratégias de Sucesso na Ficção TV Nacional: Estudo de Caso das “Telenovelas Juvenis”, <http://www.obercom.pt/client/?newsId=29&fileName=rr2.pdf>

Banco de Portugal, Indicadores de Conjuntura, n.º 12, Dezembro 2010 e n.º 2, Fevereiro 2011, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/.../IndicadoresdeConjuntura.aspx>

Instituto Nacional de Estatística (INE), Indicadores Sociais 2009

Relatórios e Contas Media Capital (2003: 2011), <http://www.mediacapital.pt/.../=159>

Relatórios e Contas, Impresa (2002: 2010), <http://www.impresa.pt/>

“*International Licencing: A Status Report*”, <http://www.epmcom.com/products/item108.cfm>

Estudo da Delloite & Touche/ERC (2005), Estudo das Receitas de Media em Portugal

<http://floribellaportuguesa.blogs.sapo.pt>

<http://blogfloribella.blogs.sapo.pt>

<http://mundodafloribellapt.blogs.sapo.pt>

[http://flo\\_ri\\_bella.blogs.sapo.pt](http://flo_ri_bella.blogs.sapo.pt)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

<http://www.tvi.iol.pt/morangos/site/default.htm>

[www.clube/morangos.com](http://www.clube/morangos.com)

<http://morangomanias.blogs.sapo.pt>

[www.morangolicos-online.blogs.sapo.pt](http://www.morangolicos-online.blogs.sapo.pt)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos\\_com](http://pt.wikipedia.org/wiki/Morangos_com)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Floribella>