

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

– O CASO DO MB WAY

Liliana Ribeiro Santos

Caso Pedagógico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Marketing

Orientador:

Mestre Nuno Teixeira, docente convidado dos mestrados executivos do INDEG-ISCTE

Março 2019

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO
– O CASO DO MB WAY
Liliana Ribeiro Santos

AGRADECIMENTOS

De um lado para o outro, acelerada no caminho da vida, sempre à procura de um novo desafio e da gratificação de uma conquista. É assim que me defino.

Chegar até aqui, significa concluir uma fase da minha vida que sempre me imaginei a concluir. Mas, do pensar ao fazer vai um grande passo. Conciliar a vida profissional com os estudos académicos é bastante desgastante, mas também desafiante. E no final, a gratificação desta realização pessoal vale mais do que o esforço até aqui chegar.

O caminho foi longo, mas não caminhei sozinha. Não teria chegado até aqui sem a minha família e em especial, sem os meus pais, que sempre me deram todas as oportunidades e eu agarrei-as, sabendo o esforço por detrás do incentivo de ver a filha a chegar mais longe.

Um grande obrigado ao meu namorado, pela paciência que teve nas minhas alterações de humor, pela ajuda nos momentos de maior desânimo e por me conseguir fazer rir no meio do *stress* desta jornada.

Às minhas melhores amigas que sempre estiveram disponíveis para me ouvirem, aconselhando-me com um discurso motivador que me colocava à prova de lhes mostrar que era capaz, tal como elas acreditaram desde o início.

Aos meus colegas de trabalho que sempre me ajudaram no que precisei, que me aturaram nos momentos em que o pensamento racional estava mais longe do que o emocional e me motivaram a concluir esta fase.

Por último, mas com uma grande importância neste percurso, ao meu orientador Nuno Teixeira que sempre me mostrou o lado prático e simples, disponível para me esclarecer em qualquer questão e sempre a conseguir acalmar-me nos momentos de desespero.

Em especial, à minha falecida tia, que como uma mãe para mim, teria gostado de me ver a tornar-me uma mulher adulta e a concluir este ciclo académico.

SUMÁRIO

As mudanças legislativas e o rápido crescimento da área de pagamentos estão a provocar alterações no setor financeiro. Em Portugal, até há pouco tempo, os serviços de pagamentos eram geridos exclusivamente pelos bancos. No entanto, atualmente existem diversas empresas nesta área que oferecem serviços simples e orientados ao cliente.

Para a definição deste caso foi necessário conhecer profundamente o mercado de pagamentos na Europa e em Portugal. E, ainda, perceber ao pormenor a escolha dos métodos de pagamentos dos portugueses.

O caso apresentado é um caso empresarial real que está assente na marca MB WAY, gerida pela empresa SIBS, sendo a primeira aplicação de pagamentos móveis em Portugal. Após a análise ao serviço, é apresentado um caso pedagógico que visa a implementação de uma Estratégia Integrada de Comunicação.

A resolução do presente caso pretende melhorar o posicionamento do MB WAY e trabalhar a sua notoriedade junto dos consumidores. Contudo, as respostas apresentadas são meramente indicativas, podendo ser adaptadas consoante os fins pedagógicos.

Por fim, uma vez que se trata de um caso prático, pronto a ser aplicado numa aula, pretende-se que este contribua para uma melhor compreensão das temáticas abordadas. Deste modo através da resolução do caso, os alunos serão capazes de implementar uma Estratégia Integrada de Comunicação para qualquer produto.

Palavras-chave: Pagamentos; Comunicação; Marketing; Estratégia.

ABSTRACT

The financial sector has been changing, not only because of legislative changes, but also by the rapid growth of the payment areas.

Until just a few years ago, payment services in Portugal were managed only by banks. However, this has changed and nowadays there are several customer oriented companies offering similar services.

On one hand, to define this case, it was necessary to know the payment market in Europe and, ultimately, in Portugal. On the other hand, it was also necessary to understand the Portuguese's choices regarding the payment methods available.

The case presented is a real business case that is based on the brand MB WAY, managed by SIBS. MB WAY is the very first application for mobile payments in Portugal. At the same time, this master thesis will also develop a pedagogical case that aims to implement an Integrated Marketing Communication Strategy.

The resolution of this case seeks to improve the positioning of MB WAY and contribute to the awareness of consumers. However, the answers are only indicative and can be adapted for pedagogical purposes.

At the end, since this is a practical case that can be examine in classes, it intends to contribute to a better understanding of the topics addressed. For the students, it will allow them to know how to implement an Integrated Marketing Communication Plan for any product.

Key words: Payments; Communication; Marketing; Strategy.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| AGRADECIMENTOS | I |
| SUMÁRIO | II |
| ABSTRACT | III |
| 1. CASO..... | 1 |
| 1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2. ENQUADRAMENTO | 1 |
| 1.2.1. OS PAGAMENTOS NA EUROPA..... | 1 |
| 1.2.1.1. A Introdução da PSD2..... | 2 |
| 1.2.1.2. O Surgimento do <i>Open Banking</i> | 3 |
| 1.2.1.3. SEPA <i>Instant Credit Transfer</i> | 3 |
| 1.2.2. OS PAGAMENTOS EM PORTUGAL | 4 |
| 1.2.3. A ESCOLHA DOS MÉTODOS DE PAGAMENTO | 5 |
| 1.2.4. A SIBS..... | 7 |
| 1.2.5. O MB WAY | 8 |
| 1.2.5.1. Sobre o serviço | 8 |
| 1.2.5.2. As funcionalidades | 8 |
| 1.2.5.3. Evolução da utilização | 10 |
| 1.2.5.4. O tipo utilizador | 11 |
| 1.2.5.5. Comunicação | 12 |
| 1.2.5.6. Concorrência | 15 |
| 1.3. QUESTÕES | 18 |
| 2. NOTA PEDAGÓGICA | 18 |
| 2.1. PÚBLICO-ALVO DO CASO..... | 18 |
| 2.2. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS | 19 |
| 2.3. REVISÃO DA LITERATURA | 19 |
| 2.3.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING | 19 |
| 2.3.2. A ESTRATÉGIA E O MARKETING | 20 |
| 2.3.2.1. Estratégia de Marketing | 21 |
| 2.3.3. ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO | 24 |
| 2.3.3.1. Os Alvos de Comunicação | 26 |
| 2.3.3.1.1. Processo de Decisão de Compra..... | 27 |
| 2.3.3.2. Os Objetivos de Comunicação | 28 |
| 2.3.3.3. A Mensagem de Comunicação..... | 30 |
| 2.3.3.4. O Mix de Comunicação..... | 31 |
| 2.3.3.5. A Avalização de Comunicação | 37 |

| | |
|--|----|
| 2.3.3.6. O Plano de Comunicação | 38 |
| 2.3.3.6.1. O Calendário..... | 38 |
| 2.3.3.6.2. O Orçamento | 39 |
| 2.4. FERRAMENTAS DE ANÁLISE | 40 |
| 2.5. PLANO DE ANIMAÇÃO | 40 |
| 2.6. QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE | 42 |
| 2.7. RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES | 42 |
| 2.8. SLIDES DE RESOLUÇÃO | 57 |
| 2.9. ILAÇÕES A RETIRAR DO CASO PARA A GESTÃO | 66 |
| 3. BIBLIOGRAFIA..... | 68 |
| 4. LISTA DE ANEXOS | 77 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Preferência das formas de pagamento dos portugueses | 6 |
| Gráfico 2 – Compras VS. Levantamentos na rede MULTIBANCO | 6 |
| Gráfico 3 – Crescimento do MB WAY por número de utilizadores..... | 10 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Menu principal da <i>app</i> MB WAY | 9 |
| Figura 2 – PayPal | 15 |
| Figura 3 – Revolut..... | 16 |
| Figura 4 – Lydia | 16 |
| Figura 5 – N26..... | 16 |
| Figura 6 – Curve..... | 17 |
| Figura 7 – AliPay | 17 |
| Figura 8 - Processo de Elaboração da Estratégia de Marketing | 22 |
| Figura 9 - Estratégia Integrada de Comunicação | 25 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – As três principais opções de Fontes de Mercado | 23 |
| Tabela 2 - Objetivos de Comunicação | 29 |
| Tabela 3 – Comunicação Digital | 36 |
| Tabela 4 – Critérios de Avaliação | 37 |
| Tabela 5 – Métodos para definir o Orçamento de Comunicação | 39 |

1. CASO

1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Em 2016, o numerário ainda se mantinha como a opção de pagamento com maior peso em Portugal, representando 62% do número de pagamentos, tendo um custo para a sociedade de 2,4 vezes superior à utilização dos cartões bancários (SIBS, 2016). Apesar desse facto, antevê-se que a sociedade portuguesa se torne mais *non-cash* nos próximos anos (Dinheiro Vivo, 2019a; SIBS, 2016).

Para combater este panorama, a SIBS, entidade gestora da rede MULTIBANCO¹, desenvolveu o MB WAY – aplicação interbancária de pagamentos móveis – com o objetivo de aumentar a digitalização dos pagamentos em Portugal (anexo 1).

O tema proposto visa perceber a estratégia de comunicação de marketing do MB WAY adotada desde o lançamento até à data com o objetivo de propor a estratégia e ações que podem ser adotadas em 2019.

1.2. ENQUADRAMENTO

1.2.1. OS PAGAMENTOS NA EUROPA

A área dos pagamentos continua a ser uma das que cresce mais rápido no setor universal de serviços financeiros. No contexto europeu, segundo a BCG (2017), existem 3 forças principais que estão a mudar a indústria:

1. Alguns países estão a tornar-se, rapidamente, **países *cashless***. Verifica-se, mais concretamente, em países nórdicos devido ao rápido crescimento dos pagamentos *contactless* e à gradual adoção dos pagamentos digitais (anexo 2);
2. A **PSD2** (*Payment Services Directive*) veio acelerar a inovação e a competitividade na área dos pagamentos. A PSD2 exige que os bancos concedam o acesso às contas dos clientes aos *payment-service providers* (PSPs), quando os clientes assim o autorizam (McKinsey, 2018b);

¹ Rede MULTIBANCO é a rede de Caixas Automáticas (CA) e Terminais de Pagamento Automático (TPA) em Portugal. Na designação internacional é *Automated Teller Machine* (ATM) e *Point of Sale* (POS), respetivamente.

3. Por último, o setor bancário europeu adotou em 2018 as *instant payments* denominado *SEPA (Single Euro Payments Area) Instant Credit Transfer*. Com esta solução, os utilizadores conseguem fazer transferências interbancárias em apenas 10 segundos, a qualquer hora ou dia, para 34 países diferentes.

Por sua vez, a McKinsey (2018a) acrescenta outros cenários que estão a moldar os pagamentos na Europa (anexo 3):

4. Os consumidores e os comerciantes esperam cada vez mais experiências contínuas como, por exemplo, o *omni-channel* e os pagamentos integrados;
5. O sucesso das soluções de pagamento está a contribuir para novas fontes de receita como, por exemplo, o *mobile marketing* e a fidelização;
6. Os *players* “Tech & Pay” (como por exemplo a Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay, etc.) estão a entrar na cadeia de valor como parceiros, mas também se apresentam como uma ameaça.

Para facilitar a compreensão de alguns pontos mencionados acima, segue uma análise mais aprofundada deste novo panorama dos pagamentos.

1.2.1.1. A Introdução da PSD2

A **PSD2** é uma normativa que foi aprovada pela União Europeia em novembro de 2015, sendo parte integrante de uma regulamentação global que defende a segurança, a inovação e a concorrência do setor bancário (anexo 4). Resumindo o efeito desta diretiva, a McKinsey (2018b) indica-nos três pilares fundamentais:

- Passa a existir uma maior transparência no *pricing* praticado que deve ser igual para os clientes finais como para as TPPs (*Third Parties Providers*)², seja para aceder à conta como para iniciar um pagamento. As TPPs devem estar registadas na EBA (*European Banking Authority*) (Banco de Portugal, 2018);
- A segurança deve estar sempre em primeiro lugar, o que implica a existência de requisitos de autenticação forte (SCA - *strong customer authentication*);

² As TPPs (*Third Parties Providers*) são prestadores de serviços de pagamento (externos aos bancos) que, com a autorização dos clientes, podem ter o acesso às suas contas e realizar pagamentos e outros serviços. Distinguem-se em dois tipos: AISP (*Account Information Service Provider*) e PISP (*Payment Initiation Service Provider*).

- As instituições financeiras devem permitir que os PSPs se conectem aos seus sistemas, onde podem ter acesso à informação das contas como também podem iniciar um pagamento em nome dos seus clientes (anexo 5).

Como conclusão, a PSD2 veio proporcionar menos custos e uma maior segurança para os clientes, além de contribuir para uma maior flexibilidade aos comerciantes, no sentido de lhes dar ferramentas para diferenciarem o *customer journey*. Para além disso, veio regulamentar o acesso à informação uma vez que já existiam várias entidades a acederem a dados bancários de uma forma não regulada através de *screen scraping* (cópia de dados para utilização numa aplicação ou serviço). Posto isto, os bancos precisam de tornar este contexto vantajoso para os seus negócios (anexo 6), definindo uma estratégia onde obtenham vantagem competitiva (McKinsey, 2018b).

1.2.1.2. O Surgimento do *Open Banking*

Tal como a PSD2, o *Open Banking* é uma tendência global, impulsionada por diferentes mudanças regulamentais e tecnológicas que estão a acelerar os serviços financeiros. Pode definir-se o *Open Banking* como um “*modelo colaborativo no qual os dados bancários são compartilhados por APIs³ de duas ou mais partes não-afiliadas que fornecem capacidades mais avançadas ao mercado*”. As APIs já são utilizadas há várias décadas, principalmente nos Estados Unidos da América, onde permitem a utilização de softwares de *personal financial*, a apresentação dos detalhes de pagamentos em websites dos bancos e a conexão dos *developers* às redes de pagamento como a VISA e MasterCard. Mas, até à data estas ligações foram feitas apenas para partilhar informação e não para transferir saldo monetário (McKinsey, 2017).

1.2.1.3. SEPA *Instant Credit Transfer*

Com a PSD2 e o Open Banking, surgem outras soluções que estão a modelar este cenário (anexo 7). No final de 2015, o ERPB (*Euro Retail Payments Board*)⁴ incentivou o mercado a desenvolver uma **solução pan-europeia de pagamentos imediatos** em euros, disponível para

³ API é a abreviatura de Application Programming Interface. É um intermediário de software que permite que dois sistemas se conectem entre si. Esta tecnologia é indispensável para a iniciação de serviços de pagamento e outros serviços pelas tecnológicas financeiras.

⁴ O ERPB é presidido pelo Banco Central Europeu (BCE) e tem como objetivo promover o desenvolvimento e a integração do mercado de pagamentos de retalho da União Europeia, como é o caso do projeto SEPA (Banco de Portugal, 2017a).

qualquer prestador de serviços de pagamento na União Europeia e com condições harmonizadas (**ponto 3**). Assim, o EPC (*European Payments Council*) publicou os requisitos necessários para adotar a solução *SEPA Instant Credit Transfer* (anexo 8), sendo que a mesma pode ser adotada desde o final de 2017 (Banco de Portugal, 2017a; McKinsey, 2018a).

1.2.2. OS PAGAMENTOS EM PORTUGAL

Assiste-se a uma revolução dos pagamentos. Os bancos tradicionais estão a ser afetados pela aceleração do mercado e são vários os fatores que estão a comprometer os seus negócios. Começando pela **PSD2** e o seu impacto no mercado nacional, esta diretiva foi implementada em Portugal a 13 de novembro de 2018, com 11 meses de atraso uma vez que estava prevista para janeiro do mesmo ano (Jornal de Negócios, 2018). Com a implementação da PSD2 verificam-se alterações profundas na cadeia de valor de pagamentos nacional, entre as quais:

- Entrada de novos *players* de serviços de pagamentos - as TPPs (*Third Parties Providers*);
- Os bancos portugueses serão obrigados, legalmente, a fornecerem o acesso às contas dos clientes, caso estes o autorizem, com as TPPs, disponibilizando APIs abertas. Para esse efeito, contam com a SIBS, empresa tecnológica que assegura soluções de pagamento aos bancos nacionais, que desenvolveu uma plataforma chamada “SIBS API MARKET” (SIBS, 2019; Pplware, 2019);
- Os bancos passam a concorrer com os outros bancos bem como com empresas autorizadas que fornecem serviços de inicialização de pagamentos e de agregação de informação financeira. Passa a existir uma maior concorrência nesta área e, com isso, uma redução dos custos para os clientes (Banco de Portugal, 2018).

Em segundo lugar, importa perceber as implicações da *SEPA Instant Credit Transfer* em Portugal. A Comissão Interbancária para os Sistemas de Pagamentos (CISP)⁵ acordou sobre o desenvolvimento de um novo sistema de processamento de pagamentos imediatos, no âmbito do SICOI. Neste campo, a SIBS, enquanto entidade designada pelo Banco de Portugal para

⁵ A CISP é o órgão consultivo de apoio ao Banco de Portugal que promove o desenvolvimento, regula e normaliza a eficiência e segurança dos sistemas e instrumentos de pagamento em Portugal (Banco de Portugal, 2017a).

assegurar a operação do SICOI, tem desenvolvido uma solução que vai ao encontro da nova legislação (Banco de Portugal, 2019b).

A solução das *instant payments* ficou disponível em Portugal a 18 de setembro de 2018 para 95% das contas bancárias, permitindo as transferências imediatas entre contas portuguesas, sendo que se pretende estender a todos os países aderentes à SEPA⁶. Mas, desde 2015, que Portugal tem uma solução de transferências instantâneas entre contas portuguesas, tendo sido o primeiro da zona Euro, através do serviço MB WAY (Jornal Económico, 2018). Segundo Madalena Cascais Tomé, CEO da SIBS, 85% das transferências MB WAY são abaixo dos 50€, o que é muito significativo, uma vez que estas transações normalmente eram feitas em dinheiro (Dinheiro Vivo, 2018a). Em 2018, o MB WAY registou um aumento do número de transferências de 10x superior face ao período homólogo (anexo 9).

1.2.3. A ESCOLHA DOS MÉTODOS DE PAGAMENTO

O ecossistema onde nos inserimos está cada vez mais dinâmico e exigente, o que leva a que hajam novos *players* com serviços e tecnologias inovadores. No comércio, tanto o físico como o digital, assiste-se a um período de desafios e mudanças constantes que têm estimulado também o desenvolvimento da área de pagamentos, com impacto tanto para os consumidores como para as empresas (SIBS, 2016). Neste contexto, segue uma análise dos diferentes métodos de pagamento e a preferência dos portugueses no momento de pagar.

Hoje em dia, os consumidores têm ao dispor múltiplas formas de pagamento que vão desde as mais tradicionais às mais inovadoras. Segundo a SIBS (2016), os consumidores portugueses têm preferido utilizar o **cartão bancário**, seja em compras físicas ou online, conforme é representado na figura abaixo:

⁶ A SEPA abrange 34 países: os 28 países da União Europeia, os territórios ultramarinos - Guiana Francesa, Gibraltar, Guadalupe, Martinica, Mayotte, Reunião, São Bartolomeu, São Martinho e São Pedro e Miquelon - bem como a Islândia, o Liechtenstein, a Noruega, a Suíça, o Mónaco e S. Marino.

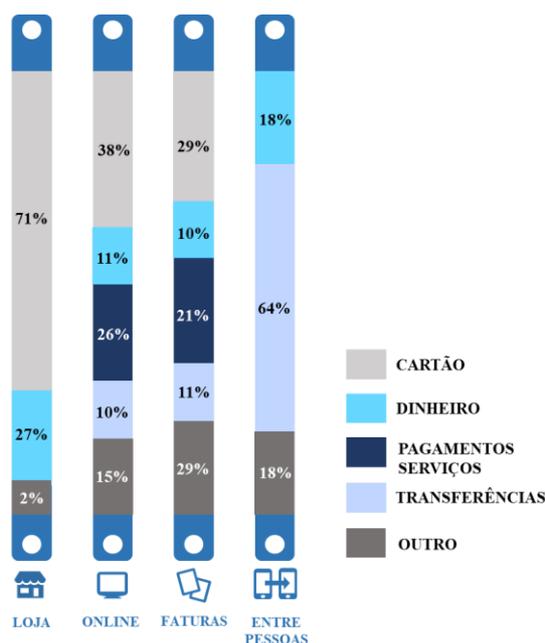


Gráfico 1 – Preferência das formas de pagamento dos portugueses

Fonte: SIBS (2016)

% = número de inquiridos no estudo

Nas **compras em lojas físicas**, a maior utilização do cartão bancário no dia-a-dia deve-se à **confiança** na utilização dos cartões bancários na rede **MULTIBANCO**. Paralelamente, verifica-se uma redução do número de **levantamentos** face aos pagamentos com cartão nos Terminais de Pagamento Automático (TPA)⁷, o que está em linha com a redução do uso do numerário (SIBS, 2016).

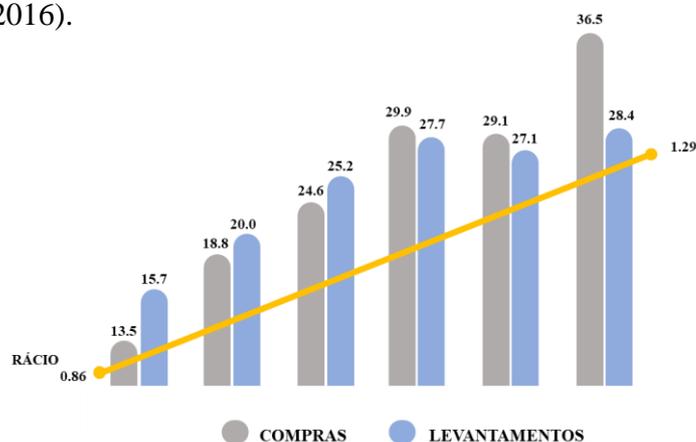


Gráfico 2 – Compras VS. Levantamentos na rede MULTIBANCO

Fonte: SIBS (2016)

Em relação aos **débitos diretos**, segundo o Banco de Portugal (2017b), em 2017 este foi o instrumento de pagamento com maior crescimento em Portugal, tendo aumentado 12,1% em número e 16% em valor. Os portugueses utilizam cada vez mais este meio para pagarem as contas da água, luz, gás, etc. (Dinheiro Vivo, 2018b).

⁷ Em inglês, denomina-se *Point Of Sale* (POS).

Quanto às **transferências**, os canais digitais, como o *Homebanking* e *Mobilebanking*, são mais escolhidos do que os canais presenciais (como por exemplo um MULTIBANCO), sendo que os portugueses justificam esta escolha pela rapidez e segurança. (SIBS, 2016). Mas, desde 2016, que existe uma nova forma para fazer transferências entre pessoas – através da *app*⁸ MB WAY, sendo que este serviço será abordado mais à frente.

Os portugueses valorizam a segurança, rapidez e a facilidade em qualquer método de pagamento (SIBS, 2016). No que toca à rapidez, nos últimos anos, tem sido o elemento mais realçado, o que reflete a procura dos consumidores por soluções de pagamentos imediatos (Banco de Portugal, 2019a).

1.2.4. A SIBS

A SIBS é uma empresa portuguesa, criada em 1983, que tem como objetivo promover a cooperação interbancária e a criação de serviços financeiros inovadores, nomeadamente na área de pagamentos.

É a empresa responsável pela gestão das redes ATM Express e MULTIBANCO nos seus múltiplos canais – desde os Caixas Automáticos (CA/ ATM) e Terminais de Pagamento Automático (TPA/ POS), aos meios online ou telemóveis. Atualmente existem mais de 12 000 CA e mais de 300 TPA a nível nacional.

É uma referência internacional e um dos maiores processadores de pagamentos da Europa e África, transacionando cerca de 3 mil milhões de operações financeiras com um valor superior a 4.5 mil milhões de euros por ano. Paralelamente, é uma referência nacional em Business Process Outsourcing e líder na Península Ibérica na produção e personalização de cartões.

Entre as marcas mais reconhecidas pelos consumidores estão o MULTIBANCO, o MB WAY e o MB NET. Expressões como “Pode trazer o MULTIBANCO por favor?” ou “Vou só ali ao MULTIBANCO levantar dinheiro” refletem a banalização do termo “MULTIBANCO” em Portugal e a força de marca que ganhou ao longo dos últimos 30 anos.

⁸ O termo “*app*” é utilizado como diminutivo de aplicação.

1.2.5. O MB WAY

1.2.5.1. Sobre o serviço

O MB WAY é a aplicação de pagamentos móveis mais moderna e completa de Portugal. Lançado a 12 de outubro de 2015, está atualmente disponível para iOS e *android*. Intitula-se como “o **MULTIBANCO no telemóvel**” e veio revolucionar a forma como os portugueses utilizam os *smartphones* no dia-a-dia. Entre as diversas características do serviço, as principais são:

- **Número de telemóvel** – No momento de adesão ao serviço (anexo 10), associa-se o número de telemóvel (de um operador de telecomunicações nacional) ao cartão bancário. Este passa a ser o **identificador** do utilizador MB WAY para algumas das operações efetuadas com a *app*.
- **Imediato** – Existe uma **ligação direta à conta à ordem** dos cartões associados (independentemente do banco), ou seja, em qualquer operação efetuada com o MB WAY os movimentos bancários ficam imediatamente disponíveis.
- **Gratuito** - A **adesão e utilização** do serviço é totalmente gratuita. Contudo, no decorrer do desenvolvimento deste caso pedagógico, o banco BPI anunciou que a partir de maio de 2019 vai cobrar pelas transferências efetuadas através do MB WAY (anexo 11).
- **Wi-Fi ou dados móveis** – Para utilizar o serviço é necessário o acesso à internet.

1.2.5.2. As funcionalidades

Desde o lançamento que o MB WAY tem inovado a aplicação. Hoje, permite realizar diversas operações como:

1. Enviar e receber dinheiro

Enviar dinheiro é uma das operações mais utilizadas desde o lançamento (anexo 12). Deixou de se necessário utilizar o NIB/ IBAN como identificador do destinatário e passou-se a utilizar o número de telemóvel. É como se se enviasse um SMS.

Também é possível **pedir dinheiro** e **dividir a conta**. No primeiro, a *app* envia para um dos contactos um pedido de transferência de um valor definido à partida. Quanto ao segundo, a

ideia é facilitar o pagamento de refeições, por exemplo, entre várias pessoas (até 14 no máximo).

2. Gerar cartões MB NET

A geração de **cartões MB NET** é a segunda operação com mais utilização no MB WAY (anexo 12). Foi lançado em 2001 e integrado na *app* do MB WAY em maio de 2017. Até então, os utilizadores apenas utilizam através do *website* (www.mbnet.pt/site/do). Os cartões MB NET são cartões virtuais para compras online, sendo que existem dois tipos: **compra única** (validade de 1 mês) ou **cartão comerciante** (validade de 12 meses). Os dados do cartão gerado podem ser inseridos em qualquer *website* que aceite pagamentos com American Express, MasterCard ou VISA.



Figura 1 – Menu principal da *app* MB WAY
Fonte: SIBS

3. Pagar com MB WAY

Em **lojas físicas**, é possível pagar com o MB WAY através do **número de telemóvel**, com **NFC** (apenas disponível para *android* – anexo 13) e através da leitura **QR Code** (*android* e *iOS*) que aparece no terminal de pagamento (anexo 14). Estas 3 formas de pagamento foram evoluindo desde o lançamento do serviço (anexo 15).

Nas **compras online** utiliza-se o número de telemóvel no *website* do comerciante.

4. Levantar dinheiro

Por último, **levantar dinheiro com o MB WAY** significa não ter de introduzir um cartão bancário no MULTIBANCO, mas sim um código de 10 dígitos (anexo 16). Esta operação é vista como “magia” perante os portugueses (SIC Notícias, 2017). Com o lançamento desta operação (em abril de 2017), o serviço registou um impacto no *awareness* gerado em torno da “magia” e um pico nas adesões.

Para o ano de 2019, o serviço pretende continuar a inovar ainda mais. A SIBS já anunciou que, a partir de março o MB WAY vai ter uma nova funcionalidade – **Utilizar o MULTIBANCO** – onde qualquer *smartphone* vai passar a ser uma “chave” para desbloquear as mais de 60 operações disponíveis num MULTIBANCO (anexo 17). Basicamente, o MB WAY vai

substituir aquilo que o cartão bancário (e o PIN) fazem atualmente, impulsionando assim que os portugueses utilizem cada vez mais os telemóveis no quotidiano (Observador, 2018).

1.2.5.3. Evolução da utilização

Com apenas 4 anos de existência, o MB WAY atingiu, no final de 2018, mais de 1 milhão de utilizadores, um valor que corresponde a 14,2% dos residentes em Portugal continental com 15 ou mais anos e que possuem uma conta bancária (Marktest, 2018). Este valor é também 35% acima do potencial de mercado, ou seja, dos 650 mil utilizadores de *mobile banking*, uma vez que estes são os mais familiarizados com aplicações financeiras (Marktest, 2015).

Analisando como tudo começou, o MB WAY no final de 2015 (ano de lançamento) contava com 70 mil utilizadores, angariados em apenas 3 meses. Um ano depois, o serviço contava com 150 mil utilizadores. Estes utilizadores apenas olhavam para o MB WAY como um serviço financeiro que permitia fazer compras, transferir dinheiro e pouco mais.

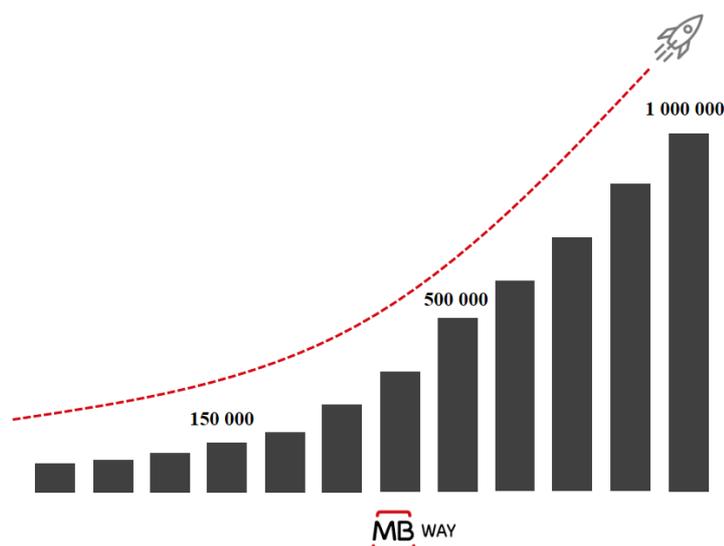


Gráfico 3 – Crescimento do MB WAY por número de utilizadores
Fonte: SIBS

O *boom* ocorreu em 2017 quando o serviço atingiu 500 mil utilizadores, tendo registado um crescimento 4x acima do ano anterior. Neste ano, o MB WAY passou a ter uma plataforma de *gamification* – o **MB WAY CHALLENGE**. Um jogo simples **dentro da app do MB WAY** que premiava mensalmente os utilizadores pela divulgação e utilização do serviço.

Atualmente, o MB WAY CHALLENGE denomina-se **MB CHALLENGE** (anexo 18) uma vez que passou a oferecer pontos com algumas das operações efetuadas no MULTIBANCO (anexo 19). Esta mudança proporcionou um aumento dos jogadores, pelo que hoje são mais de 300 mil.

Neste percurso de evolução do serviço houve um fator crucial que impulsionou o crescimento – as **Parcerias**. Definidas de forma estratégica, as parcerias criadas com diversos comerciantes nacionais permitem oferecer prémios apelativos todos os meses (anexo 20).

Por detrás deste crescimento existe um investimento em marketing que foi aumentando ao longo dos anos. A SIBS aumentou 100% do orçamento direcionado para o MB WAY de 2016 para 2017 e manteve o mesmo investimento de 2017 para 2018, o que permitiu chegar aos resultados atuais.

Mas o MB WAY ainda pode crescer mais, uma vez que, segundo o último estudo da Marktest (2019), existem 3 milhões e 491 mil portugueses que utilizam *internet banking*, um número que corresponde a 38,8% dos residentes em Portugal com 15 ou mais anos e a 45,4% daqueles entre estes que possuem uma conta bancária. Verifica-se também que, ao longo dos anos, a taxa de penetração tem subido, de 10,4% em 2003 para 38,8% em 2018.

1.2.5.4. O tipo utilizador

O utilizador MB WAY pode ser qualquer titular de um cartão bancário de um banco emissor português. Assim, o serviço atinge 3 grandes segmentos (anexo 21).:

1. **Adolescentes** entre os 18 e os 24 anos (21%)
2. **Jovens adultos** entre os 25 e os 34 anos (47%)
3. **Adultos** entre os 35 e os 44 anos (32%)

Em todos os segmentos, existe uma grande predominância do sexo masculino (63%) enquanto as mulheres só representam 37% do público do MB WAY (anexo 22). A nível geográfico, verifica-se um maior peso nas grandes cidades como Lisboa e Porto. Quanto aos interesses, o tipo de utilizador do MB WAY preocupa-se mais com tecnologia (73%), filmes (64%), música (58%) e compras (59%) (anexo 23).

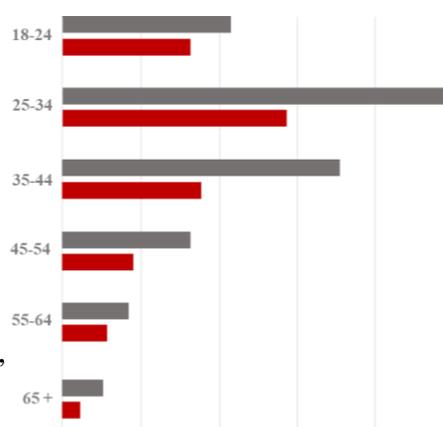


Gráfico 4 – Utilizadores do MB WAY por idades
Fonte: SIBS

O tipo de utilizador do MB WAY assemelha-se aos utilizadores de aplicações financeiras. Segundo a

Marktest (2019) os utilizadores de *internet banking* são maioritariamente jovens adultos entre os 25 e os 34 anos, homens e pertencem à classe alta/ média.

1.2.5.5. Comunicação

O MB WAY tem atacado várias frentes no que diz respeito às variáveis de comunicação de marketing. No **ano de lançamento** (2015) e em 2016, a estratégia de comunicação adotada foi ao encontro de algumas variáveis como a Publicidade, Relações Públicas, o Patrocínio/ Mecenato e o *Merchandising*.

Neste período, os **objetivos de comunicação** consistiram em:

1. Dar o conhecer o MB WAY;
2. Incentivar à adesão ao serviço (na época, apenas através do MULTIBANCO);
3. Informar sobre todas as operações disponíveis na *app* (compras, transferências e a geração de cartões MB NET);
4. Posicionar o serviço no mercado – slogan “BASTA O SEU NÚMERO”;
5. Credibilizar o MB WAY junto do público mais jovem (universitários).

Para atingir estes objetivos, as ações de comunicação de marketing consistiram em:

Publicidade

- Campanha de lançamento (anexo 24):
 - Anúncio “A Troca” divulgado em televisão (FOX, AXN e Hollywood) e cinema (NOS);
 - *Outdoors* e *Mupis* em centros comerciais;
 - Divulgação em imprensa (Visão, Público, Expresso, etc.);
 - Criação de spots em rádio (Rádio Comercial e RFM);
 - Promoção do MB WAY em *mobile* e em ecrãs MULTIBANCO;
- Divulgação da integração do MB NET no MB WAY (anexo 25).

Relações Públicas

- Roadshow por 27 Universidades em Portugal (anexo 26);

- Encontro com jornalistas para apresentação da embaixadora MB WAY no Rock in Rio 2016 – Raquel Strada (anexo 27);
- Desenvolvimento de *press releases* e reportagens (anexo 28).

Patrocínio/ Mecenato

- MB WAY no Rock in Rio Lisboa 2016 – “1º evento *cashless* em Portugal” (anexo 29);
- Participação em diversos eventos *corporate* e de moda como o Smart Cards, Mobile Forum Portugal, Feira do Empreendedor, eShow Portugal da ACEPI e Winter Market Stylista (anexo 30);
- Demonstração do MB WAY no Web Summit 2016 (1º ano em Portugal) (anexo 31);
- Criação de parcerias com IPSS e ONG para aceitação donativos via MB WAY (anexo 32).

Merchandising

- Disponibilização de materiais para os comerciantes com aceitação MB WAY em lojas físicas (anexo 33);
- Desenvolvimento de material MB WAY para oferecer em eventos (anexo 34).

A partir de **2017** e em **2018**, o investimento em comunicação de marketing do MB WAY foi maioritariamente alocado para o digital, pelo que as variáveis mais predominantes foram a Publicidade, Marketing Direto, Promoções e a Comunicação Digital.

Os **objetivos de comunicação** foram mais direcionados para:

1. Ganhar uma maior notoriedade no mercado nacional;
2. Promover a adesão ao serviço juntos de diferentes *targets*, desde o mais jovem ao mais adulto;
3. Estimular à utilização de todas as operações do MB WAY no quotidiano;
4. Ganhar proximidade com os diferentes públicos-alvo;
5. Potenciar o *word-of-mouth* – o MB CHALLENGE ajudou atingir este objetivo com oferta de pontos por cada amigo angariado (anexo 35);
6. Credibilizar o serviço – “É o MULTIBANCO no telemóvel” – tendo em consideração o peso da marca MULTIBANCO no contexto português (anexo 36).

Seguem-se algumas das ações que ajudaram a atingir estes objetivos:

Publicidade

- Campanhas em centros comerciais: Colombo, Alegro Alfragide, Fórum Castelo Branco, Norte Shopping e Vasco da Gama (anexo 37);
- Criação do MB WAY Beer Point – *self service* de cervejas exposto no Altice Arena para clientes MB WAY durante os concertos com oferta da 2ª cerveja (anexo 38);
- Publicações em revistas impressas e digitais como a Blitz, Mais Superior e WOOK (anexo 39).

Marketing Direto

- Envio de e-newsletters segmentadas aos utilizadores MB WAY com informação sobre campanhas ou novas funcionalidades do serviço (anexo 40).

Promoções

- Desenvolvimento de campanhas promocionais com diversos comerciantes com peso no mercado como a Aruki, Odisseias, Phone House, Staples entre outros (anexo 41).

Comunicação Digital

- Aposta constante na publicação de *posts* em Facebook (mais de 135 mil seguidores) – média de 1 *post* por dia com promoção de campanhas, eventos ou lançamento de novas funcionalidades;
- Desenvolvimento de ações que promovem o *engagement* no Instagram (mais de 59 mil seguidores) – com foco maior em *stories*;
- Criação de *microsites* para campanhas com comerciantes;
- Investimento em *Search Ads* - Google Adwords;
- *Mobile Marketing* – divulgação dos prémios do MB CHALLENGE através da *app*;
- Promoção de vídeos no Youtube para diversas campanhas como, por exemplo, a “Caça ao Amigo” do MB WAY CHALLENGE (fevereiro 2018).

Atualmente, os canais que o MB WAY utiliza para comunicar as iniciativas são:

- Redes Sociais (Facebook e Instagram) – Comunicação Digital

- E-Newsletter – Comunicação Digital
- Ecrãs MULTIBANCO - Publicidade
- Mobile (*app* MB WAY na seção “CHALLENGE” e/ ou através do envio de *push notification*) – Marketing Direto

Verifica-se que a comunicação do MB WAY não tem tido uma linha condutora, ou seja, não é uniforme no *offline* e no *online* (anexo 42) seja porque a linha gráfica é bastante distinta ou pelo trato que também se distingue nos próprios canais (você VS tu).

Existe necessidade de uniformizar a comunicação bem como ganhar força de marca, uma vez que até então o MB WAY é “vendido” enquanto produto (incentivos à adesão, divulgação de características, promoções na compra, etc.) e não como marca associada a um ideal de “Porquê é que eu sou MB WAY?”.

1.2.5.6. Concorrência

Nos últimos anos, são várias as entidades financeiras que iniciaram atividade em Portugal, sendo atualmente concorrentes do MB WAY. Entre as quais:

- **PayPal**

A PayPal encontra-se em Portugal desde 2012 e já conta com 700 mil clientes portugueses (Dinheiro Vivo, 2019b; Sapo, 2019). A nível mundial conta com 192 milhões de utilizadores (PayPal, 2019a).

Com uma conta PayPal é possível fazer compras online, enviar dinheiro, solicitar dinheiro e ainda comprar e vender através do eBay. Em todas as operações o serviço apenas utiliza o e-mail do cliente como identificador, dispensando o uso de dados bancários (PayPal, 2019a).

É possível fazer transferências, sem quaisquer custos associados, para um amigo ou familiar dentro da União Europeia (Sapo, 2019).



Figura 2 – PayPal
Fonte: PayPal (2019b)

- **Revolut**

A Revolut opera em Portugal desde 2016 e já conta com mais de 3 milhões de clientes em todo o mundo, sendo que em Portugal já atingiu 100 mil clientes (Observador, 2019).

A Revolut é um serviço onde os utilizadores podem fazer pagamentos e transferências sem pagar comissões em 25 moedas diferentes (Revolut, 2019a; Dinheiro Vivo, 2018c). Para o seu funcionamento é necessário um cartão Revolut e a instalação da *app*. Na *app*, pode-se fazer um *top-up* com um respetivo valor para inserir dinheiro no cartão (anexo 43).

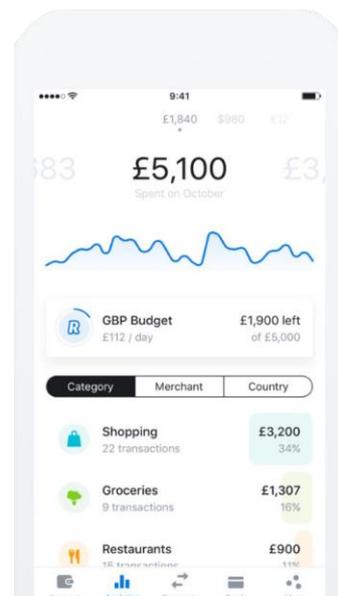


Figura 3 – Revolut
Fonte: Revolut (2019b)

- **Lydia**

A Lydia chegou a Portugal em 2017 e conta com 1 milhão de utilizadores no Reino Unido, França, Espanha, Irlanda. Dirige-se, essencialmente, aos jovens universitários e permite enviar e receber dinheiro. Funciona com uma *wallet* digital, onde é necessário transferir dinheiro para a conta Lydia (Lydia, 2019a).

Também é possível fazer pagamentos (associando um cartão bancário) bem como dividir a conta e solicitar dinheiro (anexo 43).

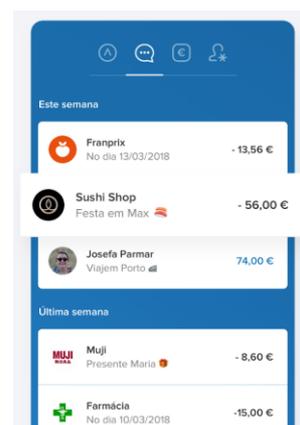


Figura 4 – Lydia
Fonte: Lydia (2019b)

- **N26**

A N26 é um banco, sediado na Alemanha, que se caracteriza por ser 100% online (anexo 43). Opera em toda a Europa e chegou a Portugal em 2016, encontrando-se atualmente legislado pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2019c; N26, 2019a).

O facto de ser 100% online, permite que não existam comissões de manutenção de conta, sendo totalmente gratuito e gerido apenas através de um *smartphone*. Não existe qualquer comissão associada, mesmo para realizar transferências (NValores, 2018).

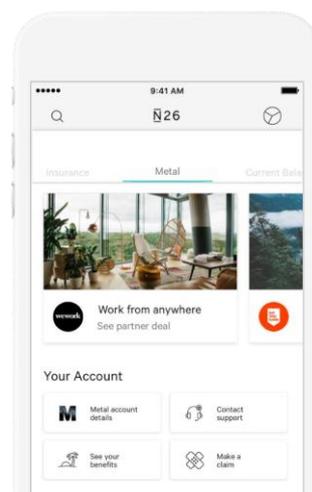


Figura 5 – N26
Fonte: N26 (2019b)

- **Curve**

A Curve é uma *fintech*, com sede em Londres, que permite combinar todos os cartões bancários em um só cartão (Curve, 2019a). Com o excesso de cartões bancários nas carteiras, a partir da *app* da Curve é possível associar os cartões e utilizar apenas o cartão da Curve que se transforma no cartão que o utilizador pretender. Os pagamentos no estrangeiro não têm qualquer custo associado (anexo 43).

O serviço é mais direcionado aos *early adopters*, uma vez que existe complexidade na sua utilização.

Em 2019, a Curve irá atacar o mercado português, tendo já previsto investimento em comunicação de marketing (Forbes, 2018).

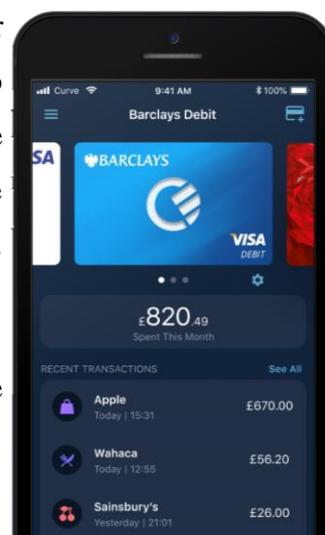


Figura 6 – Curve
Fonte: Curve (2019b)

- **Alipay**

O banco **Millennium BCP** estabeleceu uma parceria de cooperação no mercado português com a Alipay, a maior plataforma de pagamento móveis que pertence ao grupo Alibaba da China (anexo 43).

A Alipay entrou em Portugal em 2018 e conta com mais de 800 milhões de utilizadores em todo mundo. Com a entrada em Portugal, os mais de 260 mil turistas chineses⁹ que visitam o nosso país vão conseguir pagar as suas compras de forma mais simples, sem terem de transportar dinheiro nas carteiras físicas. Opera em cerca de 40 países e permite através da *app* fazer pagamentos como as viagens de táxi, bilhetes de cinema, pagamentos de contas ou marcações de consultas médicas (Alipay, 2019a; Millennium BCP, 2019).



Figura 7 – Alipay
Fonte: Alipay (2019b)

Para além destes concorrentes, as próprias **aplicações dos bancos nacionais** são concorrentes do MB WAY, como é o caso da **Caixa Plim** em que os clientes podem fazer transferências imediatas, sem custos, mas apenas para pessoas com conta no mesmo banco (anexo 44). No

⁹ Dado relativo ao ano de 2017 consultado em <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/tesouraria/Pages/Alipay.aspx>

entanto, com a possível integração do SDK¹⁰ do MB WAY nas *apps* dos bancos, os mesmos vão disponibilizar as operações do MB WAY através das suas *apps* como é o caso da **MWAllet** do Millennium BCP (anexo 45).

Mas ainda existem novos concorrentes que vão entrar no mercado como, por exemplo, a **Apple Pay**, **Google Pay**, **Samsung Pay** e o **Monzo** (anexo 46).

1.3. QUESTÕES

1. Elabore uma **análise SWOT** do MB WAY.
2. Defina a estratégia de marketing indicando a **Segmentação, Target e Posicionamento** para o MB WAY no ano de 2019.
3. Considerando que o MB WAY pretende atingir 2 milhões de utilizadores em 2019, defina a **estratégia integrada de comunicação** seguindo os tópicos:
 - a) Objetivos de comunicação
 - b) Alvos de comunicação
 - c) Mensagem central de comunicação
 - d) Mensagens de comunicação para cada alvo
4. Proponha um conjunto de **ações de comunicação**, organizadas pelas variáveis do mix da comunicação.
5. Determine o **plano de comunicação** sugerindo o calendário das ações e os critérios de avaliação.

2. NOTA PEDAGÓGICA

2.1. PÚBLICO-ALVO DO CASO

O presente caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura ou mestrado das áreas de Gestão, Comunicação ou Marketing;
- Docentes que lecionam aulas relacionadas com Gestão, Comunicação ou Marketing;

¹⁰ SDK é a abreviatura de Software Development Kit.

- Profissionais ligados às áreas de Comunicação ou Marketing de um produto em lançamento, especialmente, relacionado com o setor financeiro ou bancário.

2.2. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Pretende-se que no final da elaboração deste caso, sejam capazes de:

- Elaborar uma análise SWOT para qualquer produto ou serviço.
- Definir a Segmentação, Target e Posicionamento de uma estratégia de marketing.
- Definir e implementar uma Estratégia Integrada de Comunicação:
 - Identificar objetivos de comunicação;
 - Definir os alvos de comunicação e as mensagens para cada um;
 - Definir uma mensagem central de comunicação alinhada com o posicionamento;
 - Compreender cada variável do mix da comunicação e definir ações;
 - Sugerir critérios de avaliação para cada ação;
 - Elaborar um calendário de ações para um plano anual.

2.3. REVISÃO DA LITERATURA

2.3.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING

Em 2004, a American Marketing Association (AMA) definiu o marketing como *uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar valor e gerar uma boa relação com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders* (Marketing News, 2004; Gundlach, 2007). Existiram algumas críticas a esta definição. Por exemplo, os autores Wilkie e Moore (2007) in Gundlach (2007) referem que o marketing não pode ser visto como uma organização individual uma vez que não consegue agir por si só.

Mais tarde, em 2007 e até então, a AMA definiu oficialmente o marketing como *a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, clientes e parceiros e para a sociedade em geral* (AMA, 2008; Marketing News, 2008). Esta definição derivou de outras quatro adotadas pela AMA em 1935, 1948, 1960 e 1985 (Gundlach, 2007). O marketing afirma-se assim como uma atividade que cria valor orientada para os processos, sendo que estes não estão intrinsecamente ligados às organizações (Boysen *et al.*, 2015).

Existem centenas de definições de marketing. Mas não podemos deixar de parte a definição de Kotler (1972). Na segunda edição do livro de Marketing Management, definiu o marketing como um *conjunto de atividades humanas direcionadas para facilitar e realizar trocas*.

Numa versão mais recente, Baynast *et al.* (2018) define o marketing como o *conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentibilidade*. Contudo, esta definição tem uma conceção bastante antiquada no sentido em que o marketing não se cinge às vendas.

Desde a segunda metade do século XX, as empresas consagram o marketing como uma função determinante para o seu desenvolvimento. Por isso, numa versão mais ampla, Baynast *et al.* (2018) redefine o marketing como o *conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos*.

Ao alargar o campo de aplicação, o marketing diversifica-se e especializa-se. Assiste-se então ao desenvolvimento do marketing de bens de consumo, industrial e de serviços para os especializados como, por exemplo, o marketing B2B (*business to business*), marketing internacional, marketing público e social e o marketing desportivo (Baynast *et al.*, 2018).

2.3.2. A ESTRATÉGIA E O MARKETING

A estratégia e o marketing andam de mãos dadas. Um não vive sem o outro. As decisões estratégicas são tomadas com base em análises de marketing que permitem quantificar os riscos dessas decisões (Hanssens e Pauwels, 2016).

O termo “estratégia” vem da palavra grega “στρατηγημα” pronunciada "strategema" que significa “o ato de um general, nomeadamente um estratega”. Já antigamente os militares usavam a estratégia das palavras e os profissionais há muito tempo que empregam o conceito “estratégia de negócios” (Liddell e Scott, 1871 *in* Shaw, 2012).

A criação de um **plano estratégico** orienta a empresa para estabelecer a sua missão e visão organizacionais, permitindo-lhe construir a sua própria SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats) e definir estrategicamente o marketing mix - produto, preço, distribuição e comunicação (Carpenter, 2009 *in* Aguirre-Milling e Parhizgar, 2014).

Não se pode falar de **estratégia** sem expor a vertente de Porter. Foi ele quem referiu que a estratégia é uma ferramenta essencial para obter uma **vantagem competitiva** no mercado em que se atua (Porter, 2008 *in* Mose e Syaifuddin, 2016).

O papel do **marketing como “integrador de conhecimento”** é cada vez mais comprovado, permitindo elevar a sua posição na organização e assumir-se como o responsável pelo cliente (Krush, Sohi e Saini, 2014). Segundo Newbert (2007), a capacidade de resposta ao cliente contribui para uma **vantagem competitiva**, onde a empresa deve reconhecer os esforços da implementação de uma **estratégia de marketing**.

2.3.2.1. Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing surgiu nos anos 70 e veio desenvolver-se como um desvio da abordagem de **gestão de marketing** (Bartels, 1988, Sheth *et al.*, 1988, Shaw e Jones, 2005 *in* Shaw, 2012).

Entende-se a **estratégia de marketing** como uma série de ações integradas e planeadas para alcançar uma vantagem competitiva no mercado em que se atua (Kotler e Keller, 2009; Slater e Olson, 2001).

O foco principal da estratégia de marketing é a **alocação de recursos** e as atividades de marketing que permitem que a empresa atinga os objetivos (Varadarajan, 2010). Kirova (2017) reforça a mesma teoria, indicando que a **estratégia de marketing** é geralmente associada, por um lado, à retenção de clientes a partir da segmentação, target e posicionamento e, por outro, à alocação eficiente de recursos ao nível do produto ou mercado.

Mais recentemente, Baynast *et al.* (2018) indica que a **estratégia de marketing** corresponde à combinação coerente dos diferentes meios de ação com vista a atingir os objetivos fixados num contexto concorrencial.

São várias as versões sobre a definição de estratégia de marketing, mas para a executar, Baynast *et al.* (2018) indica-nos as **etapas** que devemos seguir, esquematizadas na figura 1.

De forma detalhada, Baynast *et al.* (2018) explica a **construção de uma estratégia de marketing** conforme se segue.

Em primeiro lugar, o **Diagnóstico da Situação** constitui o ponto de partida para a definição da estratégia porque permite compreender a diversidade dos aspetos que afetam a empresa, seja direta ou indiretamente. Para facilitar, distingue-se o meio envolvente mediato e meio envolvente imediato. O primeiro diz respeito às variáveis do macroambiente que não são controláveis pela empresa e influenciam positiva ou negativamente o negócio. Esta análise baseia-se nas envolventes da PESTAL (política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal). Por outro lado, no meio envolvente imediato considera-se o modelo das 5 forças de Porter (1980) que influenciam a posição competitiva da empresa:

1. Ameaça de entrada de novos concorrentes;
2. Rivalidade entre as empresas existentes;
3. Ameaças de produtos ou serviços substitutos;
4. Poder de negociação dos fornecedores;
5. Poder de negociação dos compradores.



Figura 8 - Processo de Elaboração da Estratégia de Marketing
Fonte: Mercator (2018)

Ainda no **contexto externo**, é importante **analisar o mercado** ao nível da indústria, da categoria de produtos, ou do tipo de produtos bem como os **clientes e os distribuidores** seja pelos seus comportamentos, atitudes ou características. Por último, a **análise dos concorrentes** também é uma das mais importantes, visto que influencia o espaço no mercado do produto ou marca em questão.

Por sua vez, a **análise interna** tem em consideração a evolução da performance da empresa (volume de vendas, quota de mercado, perfil dos clientes, notoriedade, etc.), a análise estrutural e organizacional e a análise dos recursos financeiros, tecnológicos ou comerciais.

Após este estudo, é possível desenvolver a **SWOT** que nos ajuda na reflexão estratégica. Por consequente, ao cruzarmos todas as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da empresa conseguimos estabelecer as **Diretrizes Estratégicas** que orientam o plano estratégico e operacional.

Os **Fatores Críticos de Sucesso** permitem, ainda, sintetizar os requisitos para que o negócio seja bem-sucedido. A partir daqui, é possível definir os **Objetivos** que vão assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa. De seguida, as **Opções Estratégicas de Marketing** vão incidir na escolha dos alvos, das fontes de mercado (tabela 1) do posicionamento e da política de marca.

| AS TRÊS PRINCIPAIS OPÇÕES DE FONTES DE MERCADO | | |
|--|---|--|
| | FONTES DE MERCADO POSSÍVEIS | OPÇÕES ESTRATÉGICAS CORRESPONDENTES |
| 1 | Produtos análogos já vendidos pela empresa | Canibalização voluntária |
| 2 | Produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes | Concorrência direta |
| 3 | Outras categorias de produtos | Concorrência alargada (ou difusa) Crescimento da “procura primária” |

Tabela 1 – As três principais opções de Fontes de Mercado
Fonte: Mercator (2018)

Chega-se ao **Plano de Manobra**, onde é preciso escolher as ações prioritárias dado que é necessário concentrar os esforços como por exemplo, priorizar produtos, segmentos de mercado, alvos, fontes de mercado e ponderar os meios das ações de marketing. No **Marketing Mix** é necessário escolher qual das variáveis do Produto, Preço, Distribuição ou Comunicação é mais relevante tendo em consideração os recursos financeiros disponíveis.

Para finalizar o plano, estrutura-se as **Ações** que permitem estabelecer com objetividade todas as atividades necessárias à sua implementação. O **Plano de Contingência**, tal como o nome indica, visa analisar as previsões do que poderá ocorrer no futuro que possam implicar alterações significativas na estratégia ou nas ações definidas.

Por último, o **Orçamento** pode ser desenvolvido de duas formas: prevendo as consequências do marketing mix sobre as vendas, a quota de mercado e a rentabilidade ou proceder ao cálculo do volume de vendas a partir do qual o marketing mix atinge um limiar de rentabilidade considerado aceitável. Ainda é importante ter em conta a **Monotorização e Controlo** para avaliar a eficácia, os resultados face aos objetivos e a adoção de medidas corretivas.

Pode-se concluir que quanto melhor for a execução de uma **estratégia de marketing**, maior será a **vantagem competitiva** (Mose e Syaifuddin, 2016).

2.3.3. ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

A disseminação da internet, a emergência das novas ferramentas de comunicação e a atenção dos consumidores cada vez mais dispersa trouxeram grandes exigências para as empresas (Batra e Keller, 2016; Baynast *et al.*, 2018; Marketing Science Institute, 1994).

Atualmente, assiste-se a uma mudança de poder das empresas para os seus clientes pois são eles que decidem como e quando comunicar com as marcas. O marketing transformou-se derivado da evolução do mercado e do consumidor (Baynast *et al.*, 2018; Hennig-Thurau *et al.*, 2010, Weber, 2009 *in* Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi, 2015).

Passou a ser necessário comunicar de forma global e integrada, surgindo assim o conceito de **Comunicação Integrada de Marketing (CIM)**¹¹ que, segundo Kerr e Kelly (2017) teve início em 1990 pelos autores Schultz (1996), Kitchen (1999) e Duncan e Everett (1993).

Lendrevie *et al.* (2010), define a CIM como o *conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os seus objetivos e os meios a implementar para os concretizar*. Por sua vez, Batra e Keller (2016) interpretam como os *meios coordenados e consistentes pelos quais as empresas tentam informar, encaminhar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - dos produtos e marcas que vendem*.

A AMA (2019) mantém a designação há alguns anos, entendendo a CIM como *um processo que garante que todos os contactos recebidos por clientes ou potenciais clientes para um produto, serviço ou organização são relevantes e consistentes ao longo do tempo*.

Percebe-se, assim, que nos últimos 20 anos, a CIM tem evoluído para incorporar as novas tecnologias digitais em prol dos consumidores e das empresas. Mas este campo ainda continua em desenvolvimento e evolução (Kerr e Kelly, 2017).

A construção de uma **Estratégia Integrada de Comunicação** é crucial para qualquer empresa, de forma a alavancar as vendas a curto prazo e a construir a marca a longo prazo, utilizando diferentes ferramentas, desde as mais tradicionais às mais digitais (Luo e Donthu 2006; Osinga *et al.*, 2011; Reid, Luxton, e Mavondo, 2005).

¹¹ Em inglês denomina-se Integrated Marketing Communications (IMC)

Lasswell in Baynast *et al.* (2018) indica que para construir uma Estratégia Integrada de Comunicação, em primeiro lugar, é preciso dar resposta às seguintes perguntas:

1. QUEM? → Quais os AGENTES de comunicação?
2. PARA QUEM? → Quais são os ALVOS para os quais comunicamos?
3. PARA QUÊ? → Determinar os OBJETIVOS a atingir.
4. O QUÊ? → Qual é a MENSAGEM que queremos passar?
5. COMO? → Decidir as VARIÁVEIS DA COMUNICAÇÃO a serem utilizadas.
6. COMO AVALIAR? → Identificar os critérios de AVALIAÇÃO e monitorizar as ações.
7. QUANDO? → Estabelecer um CALENDÁRIO para as ações definidas.
8. QUANDO CUSTA? → Definir o ORÇAMENTO com a previsão dos custos para cada ação.

Após serem tomadas as decisões acima mencionadas, é possível estabelecer as etapas do **Plano de Estratégia Integrada de Comunicação**:

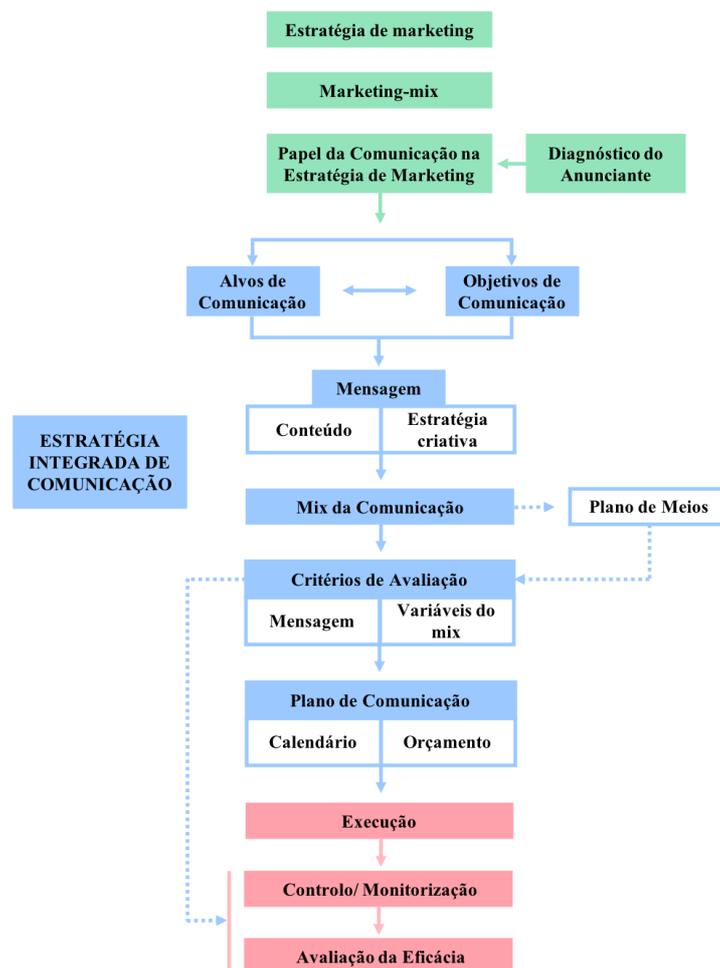


Figura 9 - Estratégia Integrada de Comunicação
Fonte: Mercator (2018)

2.3.3.1. Os Alvos de Comunicação

Existe uma diferença entre os alvos de comunicação e os alvos de marketing, uma vez que o marketing preocupa-se com os clientes (atuais ou potenciais) que correspondem aos consumidores e compradores na comunicação (Lendrevie *et al.*, 2010; Baynast *et al.*, 2018). Mas os alvos de marketing nem sempre são os alvos de comunicação e vice-versa, uma vez que o marketing segmenta os alvos por aspetos demográficos, geográficos, sociais e económicos, relacionando essas características à utilização dos produtos (Baynast *et al.*, 2018).

Por outro lado, a comunicação caracteriza os alvos por Iniciador, Influenciador, Prescritor, Decisor, Comprador e Consumidor (Lendrevie *et al.*, 2010; Baynast *et al.*, 2018). Mais detalhadamente, alguns autores como Webster e Keller (2004) *in* Gomes, Fernandes e Brandão (2016) e Baynast *et al.* (2018) interpretam cada um da seguinte forma:

- INICIADOR – Aquele que sugere primeiro a ideia de comprar um produto ou serviço.
- INFLUENCIADOR – Pela influência social ou pessoal, tem peso na decisão de compra pelas opiniões ou conselhos dados.
- PRESCRITOR – Aquele que tem peso na decisão pelos conselhos ou opiniões.
- DECISOR – Decide comprar, o que comprar, quando e onde.
- COMPRADOR – Aquele que efetiva a compra.
- CONSUMIDOR – A pessoa que vai usar o produto ou serviço.

Para cada alvo devem definir-se os objetivos e as ações de comunicação específicas (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007; Lendrevie *et al.*, 2010).

Posterior a esta identificação, Baynast *et al.* (2018) indica que é importante dar resposta a algumas questões para que se consiga definir melhor os alvos de comunicação, como por exemplo:

- O alvo tem peso significativo na decisão de compra?
- É fácil identificar quem assume o papel no Processo de Decisão de Compra?
- É fácil comunicar com o alvo?
- É económico aceder ao alvo?

Percebe-se, assim, que é preciso compreender as etapas do Processo de Decisão de Compra que influenciam os alvos de comunicação.

2.3.3.1.1. Processo de Decisão de Compra

A decisão de compra é o processo pelo qual os clientes decidem qual a marca que vão comprar (Syahrivar e Ichlas, 2018). A escolha de uma marca é um processo que envolve diferentes fatores que estão relacionados com a avaliação dessa marca, as opiniões pessoais sobre a marca ou pela satisfação de compras realizadas anteriormente (Saritas e Penez, 2017).

Segundo Baynast *et al.* (2018) e Webster e Keller (2004), o **Processo de Decisão de Compra** envolve 8 etapas:

1. REVELAÇÃO DA NECESSIDADE – Insatisfação do consumidor que é resolúvel com a aquisição de um bem ou serviço.
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA – O consumidor consciencializa-se do que precisa.
3. PESQUISA DE INFORMAÇÃO – Pesquisa exaustiva das soluções disponíveis que podem satisfazer a necessidade.
4. AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES POSSÍVEIS – Seleção das alternativas viáveis.
5. DECISÃO – Decisão das alternativas selecionadas.
6. COMPRA – Ato de aquisição do bem ou serviço.
7. AVALIAÇÃO/ CONSUMO – No momento de consumo, valida a sua decisão.
8. REAÇÃO – Reação positiva ou negativa da decisão tomada. É um momento crucial para a fidelização à marca.

Outros autores, como Kotler e Armstrong (2012) *in* Syahrivar e Ichlas (2018) indicam que este processo apenas contempla 5 etapas, excluindo assim as etapas 1, 6 e 8 mencionadas acima. Em contrapartida, Jha (2015) indica que os consumidores não precisam necessariamente de seguir as etapas acima mencionadas, uma vez que a decisão de compra pode ser influenciada pela opinião de amigos ou familiares.

No Processo de Decisão de Compra as etapas 4 e 5 são também influenciadas pelo reconhecimento de marca ou pela reputação da mesma que originam a decisão de compra (Bendixen *et al.*, 2004, Leek e Christodoulides, 2012 e Mudambi *et al.*, 1997 *in* Gomes, Fernandes e Brandão, 2016; Finne e Grönroos, 2017; Keller, 1993).

Existem outros fatores que influenciam a finalização da compra que incidem, mais precisamente, nas etapas 5 e 6, como por exemplo a escolha do método de pagamento. Seja em compras online ou físicas, o consumidor hoje depara-se com inúmeras formas de pagar as suas compras: dinheiro, cartão de débito ou crédito, cheques, ou através do uso do próprio telemóvel (See-To, Papagiannidis e Westland, 2014). Este é um tópico que requer um desenvolvimento aprofundado, pelo que será abordado mais à frente.

Resumindo, importa perceber qual é a sequência das etapas do Processo de Decisão de Compra que o consumidor irá seguir para que se desenvolvam as devidas ações de comunicação (Lendrevie *et al.*, 2010).

2.3.3.2. Os Objetivos de Comunicação

Só quando sabemos aonde queremos chegar, é que conseguimos traçar o percurso. E para isso são necessários objetivos.

A comunicação tem de ser guiada por objetivos adequados à natureza das tarefas que desempenha (Castro, 2007). Deve também servir os objetivos de marketing que, em termos gerais, pretendem aumentar as vendas, o consumo e a quota de mercado (Baynast *et al.*, 2018).

Lendrevie *et al.* (2010) sintetiza três funções fundamentais dos objetivos de comunicação:

1. Coordenar e divulgar o plano de comunicação entre as partes envolvidas (empresa, agência e outros parceiros);
2. Ajudar na tomada de decisões;
3. Permitir avaliar os resultados de comunicação.

A empresa deve concentrar-se nos alvos de comunicação que elegeu e, para cada um, definir quais os objetivos que pretende atingir. Mas os objetivos têm de ser operacionais, de forma a medir rigorosamente os resultados atingidos com o esforço da comunicação (Castro, 2007).

O **objetivo do marketing** é vender, mas a comunicação torna-se ineficiente nesse propósito, uma vez que a avaliação do impacto da comunicação de marketing é dificilmente mensurável. Castro (2007) indica o porquê:

- A comunicação é apenas um dos elementos do marketing mix. Se o produto for mau, o preço exagerado ou a distribuição fraca, dificilmente a comunicação por si só gera vendas satisfatórias.
- Pressupondo que todos os elementos do marketing mix favorecem as vendas, é difícil isolar o contributo da comunicação para o resultado final das vendas.

Por estas razões torna-se extremamente necessário a definição de objetivos específicos por cada alvo de comunicação, para que possam ser associados às vendas realizadas. Esses objetivos devem ser quantificáveis, viáveis e suscetíveis de ser atingidos num prazo de tempo razoável (Castro, 2007)

Pode-se concluir que a comunicação responde a múltiplos objetivos e, no final, todos direcionam à venda. Baynast *et al.* (2018) sintetiza alguns dos objetivos de comunicação:

| Objetivos de Comunicação | | |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| Dar Notoriedade | Promover a fidelização | Visitar o site |
| Informar | Esbater a sazonalidade | Partilhar experiências |
| Promover a experimentação | Credibilizar | Mobilizar |
| Divulgar/ Dar a conhecer | Promover a imagem | Dinamizar |
| Demonstrar | Vender | Gerar <i>leads</i> |
| Estimular a compra | Escoar produtos | Gerar conversões (vendas) |
| Dar a face | Transmitir confiança | Gerar <i>buzz</i> |
| Posicionar | Envolver | <i>Engagement</i> |

Tabela 2 - Objetivos de Comunicação
Fonte: Mercator (2018)

2.3.3.3. A Mensagem de Comunicação

Uma das principais etapas da estratégia de comunicação diz respeito à questão – O que comunicar?

A **mensagem** deve comunicar benefícios, sentimentos, personalidade da marca ou incentivar à ação. Acima de tudo, tem de ser útil para o consumidor, motivando-o a agir. Caso contrário, apesar do alvo ser exposto à comunicação, a mensagem não vai impactá-lo e, conseqüentemente, não ajudará na tomada de decisão (Schaffner, Demarmels e Juettner, 2015).

Acima de tudo, a mensagem deve ser compatível com as crenças e expectativas dos consumidores, de forma a elevar positivamente a forma com se sentem em relação a um produto ou serviço (Niu e Wang, 2016).

A conceção da mensagem tem de assentar na compreensão do modo como a comunicação funciona. Para tal, é necessário entender as atitudes do público, a construção de uma imagem de marca, os processos de influência social e como levar o público à ação (Castro, 2007). Normalmente, para ajudar neste processo, o promotor da estratégia recorre a uma agência criativa que incorpora a mensagem numa “roupagem” comunicacional.

O **conceito criativo** desenvolvido para comunicar a mensagem deve reforçar o posicionamento definido na estratégia de marketing e a mensagem deve ser difundida por múltiplos meios (Baynast *et al.*, 2018).

Segundo Duncan e Moriarty (1997) *in* Schaffner, Demarmels e Juettner (2015), as mensagens de comunicação podem ser divididas em quatro grupos:

1. *Planned messages* – são planeadas para as diversas variáveis da comunicação, como a publicidade ou comunicação digital;
2. *Product messages* – diz respeito à forma como o produto é projetado para o mercado e como o mesmo funciona;
3. *Service messages* – relacionado com os tempos de espera de um serviço, a gestão de processos, atenção dos colaboradores para com o público e a reação em situações de crise;
4. *Unplanned messages* – a má conduta dos colaboradores e as falhas de produtos ou serviços.

Em conclusão, qualquer mensagem deve materializar-se nas diferentes variáveis de comunicação e, desse modo, tem de ser multifacetada e resistente a cada formato.

Mas, importa ter em consideração que o facto dos consumidores receberem múltiplas mensagens por diferentes meios reduz a atenção para cada estímulo (Garaus, Wagner, Back, 2017).

2.3.3.4. O Mix de Comunicação

Até há pouco tempo falava-se de ferramentas Above The Line (ATL) e Bellow The Line (BTL) mas hoje a comunicação tem uma visão de 360°, fruto também de uma evolução dos *media* digitais. Atualmente, fala-se de **Blended Marketing** que integra as ações online e offline (Baynast *et al.*, 2018).

O **mix da comunicação** é uma combinação de variáveis que a empresa utiliza para uma campanha de comunicação, atingindo os objetivos com maior eficácia. Sendo que, cada empresa adapta essas mesmas ferramentas ao mercado onde atua e aos seus objetivos de marketing (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007; Lendrevie *et al.*, 2010).

Importa indicar que cada variável de comunicação tem características específicas, seja pela forma, tipo de objetivos, alvo que pretende atingir ou duração do seu impacto. Vejamos as **8 variáveis de comunicação** mencionadas por Lendrevie *et al.* (2010):

1. Força de Vendas

A Força de Vendas é a variável mais completa, na medida em que permite que a empresa comunique com o seu alvo de forma direta, possibilitando a transmissão e a receção de informação. O contacto pessoal torna os vendedores a “cara” da empresa, logo é possível ouvir melhor os clientes e adaptar a mensagem. Para isso, é preciso que os vendedores conheçam o produto ou marca em profundidade (Baynast *et al.*, 2018; Lendrevie *et al.*, 2010).

Esta variável é feita por pessoas e não por “peças” de comunicação, sendo que os seus alvos incidem maioritariamente nos decisores, consumidores e distribuidores. O objetivo central para ambos é a venda, mas até chegar a esse ponto existem objetivos intermédios como dar a

conhecer, demonstrar, promover a experimentação, conferir notoriedade, fidelizar, credibilizar ou estimular a compra (Baynast *et al.*, 2018; Lendrevie *et al.*, 2010).

Em termos de impacto, pode ser curto, médio ou longo prazo dependendo da comunicação do produto ou marca (Lendrevie *et al.*, 2010). Normalmente, as ações de Força de Vendas são bastante dispendiosas para qualquer empresa, o que leva a que estas iniciativas sejam feitas mais a curto prazo (Baynast *et al.*, 2018).

A Força de Vendas assume ainda funções complementares tais como as cobranças, o serviço pós-venda, a consultoria ou a formação (Baynast *et al.*, 2018; Lendrevie *et al.*, 2010). Apesar de ser uma variável completa, nem sempre, existe uma preocupação com a Força de Vendas, o que pode tornar as mensagens distintas das que são transmitidas na publicidade (Castro, 2007).

2. Publicidade

Ao longo dos anos, a publicidade ganhou uma conotação generalista uma vez que o consumidor assume que toda e qualquer forma de promoção de uma marca é “publicidade”. Importa esclarecer que a publicidade caracteriza-se por utilizar os *mass media* como meio de difusão, ou seja, é a compra direta de espaço publicitário para as empresas transmitirem as mensagens, seja através da televisão, rádio, imprensa, cinema ou internet (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

Essencialmente, é dirigida aos consumidores, sendo orientada para o produto. Considera-se que tem um impacto médio/ longo prazo, mas também pode ter uma duração de curto prazo, caso comunique uma campanha ou promoção que decorre no momento (Castro, 2007).

Ao contrário da Força de Vendas, esta variável não se propõe diretamente à venda, mas sim a aumentar a notoriedade do produto ou marca, a informar sobre uma característica ou sobre novos produtos, a divulgar a forma como o público pode contactar a marca (website, contactos etc.) e a estimular a compra, tendo sempre presente o objetivo da construção da imagem de marca (Baynast *et al.*, 2018; Lendrevie *et al.*, 2010).

A criação de uma campanha publicitária envolve diferentes agentes de comunicação como a empresa, a agência criativa, a agência de meio, os produtores etc., o que resulta em custos elevados para a empresa (Baynast *et al.*, 2018). Nesta construção, é relevante ter em conta o **USP (Unique Selling Proposition)**, ou seja, pensar no que o consumidor retira do anúncio.

Para isso é necessário que a marca compreenda as expectativas e a forma de pensar do consumidor (Niu e Wang, 2016).

Apesar da visibilidade que a **publicidade offline** (televisão, cinema, rádio, imprensa etc.) oferece à marca, esta ferramenta tem perdido peso nos orçamentos de comunicação de marketing, uma vez que a **publicidade online** é mais eficiente e atinge objetivos segmentados. Para além disso, a publicidade *offline* não permite a interação com o alvo, sendo apenas unilateral, o que hoje em dia já não faz sentido (Baynast *et al.*, 2018).

3. Marketing direto

Segundo Lester Wunderman *in* Castro (2007), o marketing direto é a comunicação para os consumidores individuais. Baynast *et al.* (2018) define o marketing direto como uma variável interativa que incorpora a possibilidade de resposta por parte do alvo, seja através de meios como o número de telefone, e-mail ou website.

Os meios mais utilizados são os correios, telecomunicações, televisão e internet, sendo que as formas podem ser correio direto, telemarketing, venda por correspondência e mobile marketing. Também o e-mail marketing e as e-newsletters podem ser consideradas ferramentas de marketing direto, uma vez que estimulam o clique (Baynast *et al.*, 2018).

Esta variável relaciona-se com a Força de Vendas dado que também permite obter feedback do alvo (Lendrevie *et al.*, 2010), sendo assim possível mensurar e aferir a sua eficácia e rentabilidade (Baynast *et al.*, 2018).

Como objetivos principais, pretende informar, dar a conhecer e estimular à ação, podendo ainda fidelizar os seus destinatários (por exemplo, através de catálogos).

Os custos do marketing direto divergem com o tipo de ferramenta (custos de produção) e meios utilizados para difundir a mensagem e rececionar feedback, mantendo sempre os custos de gestão da informação e das bases de dados.

Com o marketing direto surgiu o **marketing relacional** e outros conceitos como CRM (Customer Relationship Management), *database marketing*, marketing *one-to-one*, marketing viral entre outros. Estes necessitam de um aprofundado que não será feito neste âmbito (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

4. Relações públicas

As relações públicas não são direcionadas ao consumidor final, mas aos públicos internos e grupos sociais específicos, como a comunicação social, associações patronais, órgãos de soberania e autarquias, por exemplo. É nesta variável onde encontra a relação da empresa com os Órgãos de Comunicação Social (OCS), pelo que as conferências de imprensa, os *press releases* ou entrevistas constituem formas de relações públicas.

Com o desenvolvimento do **marketing experimental**, também o consumidor passou a ser um alvo nesta variável, começando a ser relevante nas ações de ativação de marca.

O impacto é, normalmente, de longo prazo, tendo como objetivos a melhoria da imagem da empresa, a credibilização, o envolvimento, dar a face, informar e conferir mais notoriedade.

As ações de relações públicas implicam sempre a execução de outras ações complementares que visam a difusão alargada da respetiva ação (Baynast *et al.*, 2018; Lendrevie *et al.*, 2010).

5. Patrocínio/ Mecenato

O patrocínio consiste no apoio (financeiro ou material) a uma entidade ou evento por parte da marca, sendo que esta obtém a divulgação da sua imagem. Por outras palavras, caso uma empresa se associe a um evento ou causa tem o direito a promover-se a si mesmo em virtude dessa relação (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

Esta variável da comunicação tem um efeito de médio/ longo prazo e pode ser objeto para a comunicação comercial (marca) ou para a comunicação *corporate* (empresa), sendo que o alvo está sempre sujeito ao público presente no evento (Lendrevie *et al.*, 2010).

Tem como objetivos a criação de notoriedade, o reforço da imagem e a credibilização, mas também serve a associação das marcas a certos valores que impactam públicos com perfis e interesses particulares ou para estimular a experimentação de novos produtos e serviços (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007; Lendrevie *et al.*, 2010).

Os patrocínios são a área de comunicação de marketing que tem crescido mais, podendo ser classificados em 3 tipos: patrocínios de eventos ou indivíduos; de causas e dos media. A tendência mais predominante tem sido o patrocínio de eventos desportivos, onde os custos vão para além do que se imagina (Castro, 2007).

Esta variável é complementada com outras como a publicidade, marketing direto, relações públicas e força de vendas. Por consequente, este investimento corre um risco associado ao possível desinteresse do público por determinado evento ou causa, as falhas na divulgação, a fraca projeção mediática entre outros.

Por último, importa esclarecer que o **mecenato** tem uma natureza distinta do patrocínio, mas em ambos existe uma associação a um evento/ entidade, exigindo apoio financeiro ou material da marca. Porém, no **patrocínio** existe sempre uma intenção comercial, enquanto no mecenato é social (Baynast *et al.*, 2018).

6. Promoções

As promoções pretendem estimular a experimentação de produtos, a alteração de preferências, a repetição da compra e a habituação à marca. Estas ações costumam ser temporárias, sendo que os resultados são de curto prazo.

É uma variável de produto que atua, sobretudo, no momento da compra. Apesar da sua associação com os descontos no preço, existem outras técnicas como concursos ou sorteios, packs de valor acrescentado, programas de continuidade, *sampling*, vales de desconto ou oferta de brindes (Castro, 2007; Lendrevie *et al.*, 2010).

Tem como objetivos estimular a compra, dar a conhecer novos produtos, promover a experimentação, escoar produtos ou esbater a sazonalidade do consumo (Lendrevie *et al.*, 2010).

A sua rentabilidade é questionável, uma vez que os próprios compradores ficam habituados a preços reduzidos em determinados produtos e não compram caso não esteja em promoção, o que também prejudica a lealdade à marca (Castro, 2007).

As mensagens em campanhas promocionais, muitas vezes, não têm um racional explícito como por exemplo “leve 2 pague 1”. Mas, já existem outros conteúdos que pretendem reforçar o posicionamento ou apelar às emoções com mensagens como “no nosso aniversário, os presentes são para si”. Acima de tudo, o conteúdo deve ser curto e o racional simples.

Para dar a conhecer as promoções é necessário o apoio de outras variáveis da comunicação como a publicidade no ponto de venda, marketing direto, alteração do *packaging* e força de vendas (Baynast *et al.*, 2018).

7. Merchandising

O *merchandising* é uma forma de publicidade centrada no ponto de venda, relacionando-se com as promoções. A importância desta variável pode ser decisiva em compras por impulso.

Existem diversos instrumentos para a executar, alguns como folhetos, expositores, cartazes, decoração de montras, quiosques interativos, *stoppers*, bandeirolas ou até a música ou aroma da loja (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

O seu impacto é de curto prazo, tendo como objetivos estimular a compra, promover novos produtos e levar a experimentação (Lendrevie *et al.*, 2010).

Esta variável é também uma ferramenta do *trade marketing* que é conjugada com o atendimento, a animação no ponto de venda, a gestão de pontos quentes e frios, o estudo do consumidor, o *path to purchase* e a venda (Baynast *et al.*, 2018).

8. Comunicação digital

Esta variável abrange diferentes formas de comunicação que vão desde o *webdisplay*, o website, o microsite promocional, o *search marketing*, os blogues, portais, redes sociais, e-mails, e-newsletter, *widgets*, *advergaming* e muito mais. Na figura 4 são apresentadas todas as formas de comunicação online.

Dentro de todas estas opções, existe uma divisão entre as ferramentas *pull* e *push*, uma vez que a primeira diz respeito à comunicação que parte dos internautas e a segunda é a comunicação das marcas (Baynast *et al.*, 2018).

| COMUNICAÇÃO DIGITAL | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|---|
| PULL (INICIATIVAS DOS INTERNAUTAS) | Website | Conjunto organizado de páginas <i>web</i> |
| | Microsite | Sites de duração limitada associados a campanhas |
| | <i>Search marketing</i> | Posicionamento favorável num motor de busca |
| | eRP | <i>Advertorials</i> (publireportagens) e blogues |
| | Mundos virtuais | Ambientes de aventura gráfica aliados a ferramentas colaborativas de comunicação |
| | BDA/ <i>widgets</i> | Pequenos aplicativos que estão presentes em sites ou redes sociais (<i>widgets</i>) |
| | <i>Podcast</i> | Conteúdos digitais subscritos para download |
| | Redes Sociais | Ferramentas online que permitem a partilha e discussão de informação entre pessoas |
| PUSH (INICIATIVAS DAS MARCAS) | <i>Webdisplay</i> | Publicidade online com links para sites |
| | OPT-IN/ <i>permission MKT</i> | E-mail e e-newsletter |
| | <i>Advergaming</i> | Publicidade em videojogos |
| | <i>Mobile advertising</i> | Comunicação em aplicações móveis |

Tabela 3 – Comunicação Digital
Fonte: Mercator (2018)

Segundo Batra e Keller (2016) existem seis ferramentas chave da comunicação digital que têm recebido maior atenção nos últimos tempos, entre as quais:

- *Search Ads*;
- *Display Ads*¹²;
- *Websites*;
- E-mail Marketing;
- Redes Sociais;
- *Mobile Marketing*.

A comunicação digital serve todos os objetivos de comunicação, sendo que existe um maior ênfase no *engagement*, gerar *buzz*, gerar leads ou conversões, dinamizar alvos, simular, estimular a participação ou a recomendação (Baynast *et al.*, 2018; Bodnar e Cohen, 2012 *in* Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi, 2015). Paralelamente, é também uma variável completa na monitorização, pois com as métricas *web* é possível analisar a eficácia e a rentabilidade quase em tempo real.

Dito isto, é ainda uma variável bastante rentável quando comparada com as tradicionais (Baynast *et al.*, 2018).

2.3.3.5. A Avaliação de Comunicação

A avaliação *a priori* da estratégia de comunicação, segundo Baynast *et al.* (2018), segue 4 critérios de análise:

1º) A eficácia de cada variável do mix de comunicação, sendo que cada um tem diferentes indicadores:

| CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MIX DE COMUNICAÇÃO | | | |
|--|---|----------------------------|--|
| Força de Vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Rentabilidade • Novos clientes | Patrocínios | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de publicidade • Notoriedade • Participação |
| Marketing direto | <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de resposta • Retorno • Vendas/ pedidos de informação ou visita | Promoções | <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de participação (adesão à promoção) • Avaliação de rentabilidade • R= margem bruta suplementar (custos técnicos + perda de lucro) |
| Publicidade | <ul style="list-style-type: none"> • Pressão publicitária – GRP (Gross Rating Point) • Taxa de repetição média – OST (Opportunity to see) • Cobertura do alvo – n° de pessoas expostas | Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Adesão • Rotação de produtos |
| Relações públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Participações/ Convites • Notoriedade/ Press release/ clippings • Imagem/ objetivos • Cobertura mediática (buzz)... | Comunicação digital | <ul style="list-style-type: none"> • Clicks, custo por click, utilizadores únicos, posts, fotos, vídeos, visitas, page view, tempos médios de visita, fãs, page views... |

Tabela 4 – Critérios de Avaliação
Fonte: Mercator (2018)

¹² *Banners* exibidos em websites de outra entidade (sem ser Google ou Bing)

- 2º) A eficácia da mensagem transmitida face aos alvos e objetivos definidos;
- 3º) O impacto da comunicação na imagem da marca com base na evolução da notoriedade (*top of mind*) e na evolução da imagem de marca;
- 4º) O impacto da comunicação nas vendas, analisando periodicamente o antes e pós ações de comunicação.

Também é possível fazer uma avaliação *a posteriori*, mais frequente em campanhas publicitárias nos *media* tradicionais. O impacto é analisado através da memorização da campanha (as pessoas recordam-se?), a associação à marca, a compreensão da mensagem, a credibilidade (as pessoas aderem à mensagem?), a aceitação e a incitação à compra. Esta análise é feita nos pós-testes publicitários (entrevistas aos alvos) e pelo *tracking* (medir a notoriedade e imagem de marca) (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

2.3.3.6. O Plano de Comunicação

O plano de comunicação reflete-se numa gestão diária que implica disciplina e imaginação. O desenvolvimento de um plano de comunicação abrange, pelo menos, 8 fases:

1. Análise situacional
2. Definição dos objetivos de comunicação
3. Determinar os alvos de comunicação a impactar (e os objetivos para cada um)
4. Escolha da mensagem para cada alvo
5. As variáveis e ações do mix da comunicação
6. Determinar o orçamento
7. Avaliação os resultados
8. Critérios e periodicidade da monitorização

Após esta conclusão, o agente/ promotor de comunicação consegue definir quais são os parceiros que vai ativar para a execução da estratégia (Baynast *et al.*, 2018; Castro, 2007).

2.3.3.6.1. O Calendário

Antes de mais, deve-se definir a durabilidade de estratégia de comunicação (um semestre? um ano?...). Por outro lado, deve-se ter em consideração o processo de escolha dos parceiros, a

conceção, testes produção, difusão e avaliação (Baynast *et al.*, 2018). Também é necessário ter em conta outros fatores como:

- Os acontecimentos da marca (por exemplo, lançamento de um novo produto ou abertura da loja)
- Adequação à sazonalidade/ eficácia dos meios (excesso de publicidade em novembro e dezembro, baixo consumo no verão etc.)
- Sazonalidade do mercado (natal e verão, por exemplo)

2.3.3.6.2. O Orçamento

O orçamento global de comunicação é determinado anualmente, no momento da elaboração do plano de marketing. É necessário considerar os custos das ações de comunicação e da contratação dos parceiros. Segundo Lendrevie *et al.* (2010) in Baynast *et al.* (2018), existem 5 métodos de definição do orçamento:

| MÉTODOS PARA DEFINIR O ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO |
|---|
| <p>A PARTIR DOS OBJETIVOS DEFINIDOS Determina-se o valor do investimento partindo dos custos estimados face aos objetivos e ações que se pretendem desenvolver.</p> |
| <p>INVESTIR O MAIS POSSÍVEL Determina-se um valor global do lucro previsível: volume de negócio previsível menos os custos globais (sem investimento em comunicação).</p> |
| <p>PERCENTAGEM SOBRE AS VENDAS Fixa-se uma percentagem sobre as vendas previsíveis.</p> |
| <p>A PARTIR DO INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA Determina-se uma quota de comunicação, com base no valor global investido em comunicação por todos os concorrentes.</p> |
| <p>ATUALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DO ANO ANTERIOR Determina-se o valor do investimento reajustando o orçamento do ano anterior</p> |

Tabela 5 – Métodos para definir o Orçamento de Comunicação
Fonte: Mercator (2018)

2.4. FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Para desenvolver as questões é importante considerar a compreensão das temáticas abordadas na revisão da literatura, tais como:

- A Estratégia de Marketing;
- As fases de uma Estratégia Integrada de Comunicação;
- Os alvos de comunicação;
- Os objetivos de comunicação;
- A mensagem de comunicação;
- As variáveis do mix de comunicação;
- Os critérios da avaliação das ações;
- Definição de um calendário das ações.

Numa análise posterior, deve-se abordar o caso nos seguintes tópicos:

- As funcionalidades do MB WAY;
- Evolução da utilização do serviço;
- O tipo de utilizador;
- A comunicação desenvolvida.

2.5. PLANO DE ANIMAÇÃO

| SESSÃO | DURAÇÃO | OBJETIVOS | MEIOS | MÉTODOS |
|---------------|----------------|---|--|----------------|
| 1ª Sessão | 60' | <ul style="list-style-type: none">• Apresentação do caso• Contextualização do setor de pagamentos em Portugal• Introdução às fases da Estratégia Integrada de Comunicação• Formar grupos de trabalho | <ul style="list-style-type: none">• Entrega do caso aos alunos• Caracterização do mercado de pagamentos, com foco na SIBS• Explicação da Estratégia Integrada de Comunicação | Explicativo |

| | | | | |
|----------------|------|--|--|--------------------|
| Fora da Sessão | 180' | <ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar o conhecimento do caso e da empresa e marca em questão • Pesquisa complementar sobre o MB WAY • Dar resposta às questões 1, 2 e 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Leitura do caso • Adesão ao serviço MB WAY para compreensão do funcionamento da <i>app</i> • Análise às redes sociais da marca e pesquisa de notícias sobre o MB WAY | Estudo em grupo |
| 2ª Sessão | 90' | <ul style="list-style-type: none"> • Rever o caso para esclarecer as dúvidas • Correção das questões 1, 2 e 3 • Introdução às questões 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre as possíveis resoluções das questões • Fechar a resposta às questões da análise SWOT, Segmentação, Target e Posicionamento e Estratégia Integrada de Comunicação • Introdução às variáveis do mix de comunicação | Interativo em aula |
| Fora da Sessão | 120' | <ul style="list-style-type: none"> • Resolução das questões 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Análise de toda a informação presente no caso • Apoio na informação pesquisada | Estudo em grupo |
| 3ª Sessão | 90' | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação das respostas de cada grupo dadas às questões 4 e 5 • Conclusão do caso com apresentação das várias abordagens possíveis | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação das respostas por parte de cada grupo, suportadas em ferramentas escolhidas por cada grupo (apenas oral, com slides etc.) • Parecer do docente sobre cada apresentação | Interativo em aula |

2.6. QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE

1. Quais as **apps de pagamentos** que conhece ou utiliza?
2. Considera que a **estratégia de lançamento** do MB WAY tem sido bem adotada? Sugira uma estratégia semelhante para um produto ou serviço de um setor distinto.
3. Qual o **posicionamento** que o MB WAY deve assumir no mercado nacional?
4. Indique quais os **Fatores Críticos de Sucesso** que considera mais relevantes para a estratégia de marketing do MB WAY?
5. Considera que o MB WAY tem potencial para **internacionalizar a oferta** para outros mercados?
6. Decorrente da análise à concorrência, indique **quais as funcionalidades adicionais que o MB WAY deve integrar** na *app* de forma a ganhar vantagem competitiva?
7. Em que medida a **cobrança de taxas pelas transferências MB WAY** pode influenciar o comportamento dos seus utilizadores? Dê exemplos concretos.
8. Considera que o MB WAY ainda tem **margem de crescimento** no mercado nacional?

2.7. RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

1. Elabore uma análise SWOT do MB WAY.

FORÇAS

- Atualmente, a adesão e utilização do MB WAY são gratuitos;
- Desmaterialização dos cartões bancários – todos os cartões numa só *app*;
- Um serviço que pode ser utilizado por um público bastante abrangente (desde os 18 anos) – basta que sejam titulares de um cartão bancário português;
- Ligação direta às contas bancárias com atualização imediata dos montantes – não funciona como uma *wallet digital* onde é necessário transferir dinheiro para a mesma;
- Sistema de segurança da SIBS controlado 24x7 – confiança na utilização do MULTIBANCO por parte dos portugueses;
- Alavancagem da força da marca MULTIBANCO para se posicionar no mercado;
- Utilização do número de telemóvel em vez do IBAN para enviar dinheiro a outra pessoa;
- Lançamento de novas funcionalidades que contribuíram para o aumento da utilização do serviço, como é o caso do “Levantar dinheiro”;
- Rápido crescimento (atualmente, mais de 1 milhão de utilizadores), tenho ganho preferência no mercado.

FRAQUEZAS

- Os passos de adesão são complexos na sua maioria (necessidade de ir a um MULTIBANCO – posto físico);
- A adesão in app ainda só está disponível para alguns bancos;
- Um serviço apenas disponível para titulares de cartão bancário português – não é possível ser utilizado pelos estrangeiros mesmo que vivam em Portugal a não que abram uma conta num banco local;
- Não substitui as aplicações dos bancos (mobile banking) uma vez que não permite a consulta do saldo bancário nem o pagamento de serviços, por exemplo;
- Não permite a realização de transferências bancárias corporativas – apenas para particulares (uso do número de telemóvel como identificador), sendo uma das razões para que os utilizadores não substituam a internet ou mobile banking pelo MB WAY;
- Cobertura de lojas em Portugal onde se pode pagar com MB WAY ainda é reduzida (tanto em lojas físicas como online);
- Não existe uniformização na comunicação nos diferentes canais online e offline;
- Aposta em ações e mensagens de comunicação mais direcionadas para um target dos 18 aos 25 anos – necessidade de focar num target entre os 26 aos 40 anos (corporate);

OPORTUNIDADES

- Aumento da digitalização dos pagamentos em Portugal - 62% do número de pagamentos são feitos com numerário;
- Aumento do uso dos smartphones no quotidiano promovem a utilização de aplicações móveis como a do MB WAY;
- Potencial de crescimento no mercado - utilizadores de internet banking em Portugal são mais de 3 milhões;
- Capacidade de expansão para o mercado europeu, com uma solução completa e transversal a todos os bancos;
- Antecipação do aumento da concorrência com o desenvolvimento de novas features que vão ao encontro das expectativas e necessidades dos consumidores – por exemplo, Utilizar o MULTIBANCO com o telemóvel em vez do cartão bancário.

AMEAÇAS

- O MB WAY concorre diretamente com as aplicações bancárias quando os detentores do serviço são os próprios bancos (acionistas da SIBS);
- Presença de concorrentes com reconhecimento internacional como a PayPal ou Revolut que oferecem funcionalidades semelhantes às do MB WAY como por exemplo, cartões para compras online (substitutos de cartões de crédito), enviar dinheiro e dividir a conta;
- Cobrança de taxas para cada transferência realizada através do MB WAY (BPI anunciou que vai cobrar 1,20€/transferência) – quando as transferências são a operação mais usada na app;
- Entrada de novos concorrentes no mercado nacional com força de marca e time-to-market (por exemplo, Google Pay, Apple Pay e Samsung Pay);
- Crescimento de startups com know-how no setor com foco em B2C (Business to Consumer)
- Disponibilização do SDK do MB WAY nas aplicações dos bancos uma vez que as operações do MB WAY passam a estar acessíveis através destas apps;

2. Defina a estratégia de marketing indicando a Segmentação, Target e Posicionamento para o MB WAY no ano de 2019.

Segmentação

Numa análise mais macro, definiu-se 3 segmentos: Adolescentes, Jovens Adultos e Adultos. Numa análise mais micro, optou-se por apresentar as características sociodemográficas, comportamentais, e estilos de vida de cada segmento através de descrição de personas.



Olá, eu sou o Sérgio. Tenho 20 anos e moro no Algarve. Estou acabar a minha licenciatura em Gestão. Gostava de ir trabalhar para um consultora como a Deloitte mas não quero ficar muito tempo, apenas para começar a minha carreira.

Gosto de surfar e de jogar à bola com os meus amigos.

Utilizo o MB WAY principalmente para dividir as contas em jantares de grupo mas sempre que há promoções em lojas tento aproveitar. Já sou "Boss" no MB CHALLENGE e quando vou aos festivais gosto de aproveitar os brindes.

Olá, eu sou a Joana. Tenho 27 anos, moro em Lisboa e sou Engenheira Química. Comecei a minha carreira profissional na Philip Morris International há cerca de 3 anos onde o meu salário ronda os 1600€ líquidos.

Costumo utilizar o MB WAY pelo menos 3x por semana, seja para fazer compras online ou para transferir dinheiro. Procuo estar sempre a par das atualizações da app.

Enquanto profissional, quero crescer e abraçar novos desafios fora de Portugal. Na vida pessoal, gosto de estar rodeada de amigos, viajar e ver uma boa série da Netflix.



Olá, eu sou a Sofia. O meu marido chama-se Manel e os nosso filhos Vasco e Matilde. Tenho 39 anos e moro no Porto. Trabalho em Gestão Hoteleira e o meu rendimento ronda os 1400€ líquidos. Sou muito feliz com a família que tenho. Quero que os meus filhos estudem numa boa escola e tenham um bom futuro mas, acima de tudo que aproveitem a juventude. Gosto de viajar, gostava de ter viajado mais mas depois de ter filhos a logística é mais complicada.

Costumo utilizar o MB WAY para levantar dinheiro no MULTIBANCO e às vezes para pagar nas lojas do Norte Shopping. O Manel é mais adepto de tecnologias e costuma enviar-me dinheiro pelo MB WAY. Dá imenso jeito mas ainda me estou ajeitar com o smartphone.

Target – O foco do MB WAY no ano de 2019 deve ser os Jovens Adultos (entre os 25 e os 34 anos), uma vez que são quem mais utiliza o serviço (47%) e percebe-se que as ações de marketing têm sido mais direcionadas para um público entre os 18 e os 24 anos (Adolescentes). Este target está mais familiarizado com aplicações móveis e financeiras e tem um maior poder de compra, o que pode proporcionar uma maior recorrência na utilização do MB WAY.



Posicionamento



Até à data, o MB WAY pretendeu ganhar margem no mercado, tendo como objetivo apresentar-se como uma “*app* de pagamentos móveis”, uma vez os meios tradicionais como o numerário, ATM e cartão bancário estão muito enraizados no dia-a-dia dos portugueses. Com a evolução do serviço, percebe-se que se pretende caminhar para uma estratégia de diferenciação ao lançarem o MB CHALLENGE (programa de fidelização) e funcionalidades inovadoras como o levantamento sem cartão e a opção “Utilizar o MULTIBANCO”, ou seja, desbloquear o ATM com o uso da *app* em vez do uso do cartão bancário, sendo que esta última ainda não está disponível no serviço. Um posicionamento deste tipo permite distinguir o serviço dos concorrentes, consolidando o espírito de inovação junto dos seus consumidores.

Para aprofundar a análise do posicionamento pretendido para o MB WAY em 2019, apresenta-se abaixo um mapa perceptual do MB WAY face aos concorrentes. Importa referir que os produtos têm âmbitos diferentes, atuam em áreas geográficas diferentes e têm estados de maturidade distintos, o que complica a comparação entre os mesmos. Contudo a escolha das variáveis apresentadas recaiu sob a possibilidade de comparação sem que exista grande desvantagem entre cada serviço, analisando apenas o contexto nacional.

Existem outras variáveis que podem ser comparadas, tais como:

- Funcionalidades X Utilizadores
- *User Experience* X Segurança
- Preço X Utilização
- Número de utilizadores X *Brand Awareness*
- Confiança X Utilização
- Rapidez X Comodidade
- Funcionalidades X Confiança



É também importante ter em consideração que alguns dos concorrentes ainda estão a entrar no mercado português, sendo que alguns já começaram a investir em campanhas de marketing como é caso da Lydia que investiu em ações junto do *target* universitário. Enquanto outros como a Paypal ganham a sua notoriedade naturalmente devido à sua expansão internacional.

Em 2019, o MB WAY deve posicionar-se como uma *love brand*¹³, onde a comunicação se torna mais “aspiracional” e não de “produto”.

3. Considerando que o MB WAY pretende atingir 2 milhões de utilizadores em 2019, defina a estratégia integrada de comunicação seguindo os tópicos:

a. Objetivos de comunicação

- Aumentar o *awareness* no mercado português – chegar ao patamar do MULTIBANCO;
- Posicionar o MB WAY no mercado, transmitindo confiança na sua utilização;
- Promover a adesão ao MB WAY como substituto de outros serviços - uma só *app* com todos os cartões bancários;
- Criar uma relação mais próxima com os diferentes *targets*.
- Incentivar à utilização do MB WAY ao invés do cartão bancário com principal foco nas compras em lojas físicas (QR Code);

¹³ *Love brand* é um conceito utilizado para definir as marcas que ultrapassam a barreira de relação com o cliente, uma vez que os seus consumidores passam a ser fãs da mesma (Brand Trust, 2019).

- Ganhar reconhecimento junto dos comerciantes nacionais, desde pequenas a grandes empresas.

a) Alvos de comunicação

- INICIADOR/ INFLUENCIADOR:
 - Utilizadores MB WAY (aderentes há mais de 1 ano e com uso da *app* recorrente);
 - *Bloggers/ Influencers* (de moda, *life style*, viagens ou tecnologia);
 - Órgãos de Comunicação Social;
 - Comerciantes com MB WAY (que tenham o serviço há, pelo menos, 6 meses nas suas lojas online ou físicas).
- PRESCRITOR:
 - Bancos nacionais;
 - Entidades de estudos de mercado (como, por exemplo, a Marktest ou Nielsen).
- UTILIZADOR/ SUBSCRITOR¹⁴:
 - Potenciais utilizadores do MB WAY (jovens adultos entre os 25 e os 34 anos que já usem *internet banking*);
 - Utilizadores do MB WAY;
 - Novos comerciantes que pretendam aceitar MB WAY como forma de pagamento nas suas lojas online ou físicas.

b. Mensagem central de comunicação

A mensagem deve transmitir os valores da marca e a forma como se pretende posicionar na mente dos consumidores. Assim, valores como a inovação, mobilidade e conveniência devem estar assentes na comunicação do produto. A mensagem que se propõe é:

MB WAY, o futuro nas tuas mãos.

c. Mensagens de comunicação para cada alvo

- INICIADOR/ INFLUENCIADOR

O MB WAY leva-te ao futuro. Agora também tens o MULTIBANCO nas tuas mãos.

¹⁴ Correspondem aos alvos de comunicação DECISOR, COMPRADOR E CONSUMIDOR.

(Exemplo para o lançamento da funcionalidade ‘Utilizar o MULTIBANCO’)

- **PRESCRITOR**

Mais de 1 milhão de portugueses com o futuro nas mãos.

- **UTILIZADOR/ SUBSCRITOR**

Comprar, transferir ou levantar dinheiro nas tuas mãos. Bem-vindo ao futuro.

4. Proponha um conjunto de ações de comunicação, organizadas pelas variáveis do mix da comunicação.

As ações de comunicação devem ir ao encontro da mensagem que se pretende transmitir aos diversos públicos bem como devem apresentar a oferta completa do serviço, ou seja, as 4 funcionalidades: **enviar e receber dinheiro, gerar cartões MB NET, pagar com MB WAY e levantar dinheiro**. Desta forma, em cada ação é mencionada a funcionalidade que se pretende destacar.

Publicidade

Em televisão – Spot de 40’ a promover as compras com MB WAY através do QR Code a ser divulgado em intervalos de jogos de futebol de clubes nacionais nos canais RTP, SIC, SPORT TV ou Benfica TV, por exemplo. O spot deve conter um *jingle* que seja memorável e que o torne divertido num momento em que existe uma grande dispersão da atenção.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Utilizadores MB WAY e Novos Comerciantes.

Em rádio – Spot de áudio a promover os levantamentos com MB WAY a ser divulgado em estações como a RFM e Comercial nos horários da manhã (08:00h às 10:00h) e finais de tarde (18:00h às 20:00h).

Funcionalidade: Levantar dinheiro.

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores do MB WAY.

Em digital – Divulgação de campanhas promocionais do MB WAY em *display* (por exemplo, nos *websites* da BET.PT, da SAMSUNG etc.). Sempre que se considerar necessário potenciar a campanha em *websites* relacionados com o teor da mesma e o target (por exemplo, uma campanha do MB WAY e da BET.PT divulgada no *website* A BOLA).

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (Nº telemóvel).

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores do MB WAY.

Em outdoor – Anúncio do MB WAY em outdoors em algumas autoestradas de Portugal como a A1, A2 ou A8. O objetivo é dar as boas-vindas de regresso a casa aos portugueses bem como demonstrar aos estrangeiros que o MB WAY é a *app* de pagamentos em Portugal.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores do MB WAY.

Em mupis indoor – Decorrente das iniciativas já desenvolvidas em centros comerciais, promover o incentivo à compra com MB WAY nos centros comerciais Algarve Shopping (campanha no Verão), Coimbra Shopping (campanha durante as festas académicas da Queima das Fitas) e Oeiras Parque (campanha no Natal).

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Utilizadores MB WAY, Comerciantes atuais e Novos Comerciantes.

Em billboard – Aproveitar a ocasião de um jogo de futebol de Portugal num estádio nacional, para transmitir um spot publicitário nos ecrãs LED do campo a promover a operação mais utilizada no MB WAY – as transferências. Pretende-se que a mensagem seja curta, mas com impacto para os visitantes do estádio como para os telespectadores.

Funcionalidade: Enviar e receber dinheiro.

Alvos: Potenciais utilizadores do MB WAY.

Marketing direto

E-mail marketing – Realização de um inquérito de satisfação sobre o serviço prestado em 2019, abordando temas como o atendimento, usabilidade da *app* e proximidade com o cliente. Para incentivar a resposta deve ser incluindo um desconto numa compra online (envio de um código promocional para ser utilizado num comerciante online com aceitação MB WAY).

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores do MB WAY e Comerciantes atuais.

E-newsletters – Tal como já existe atualmente, manter o envio de *e-newsletters* para os utilizadores do MB WAY, segmentando a mesma consoante o conteúdo.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores do MB WAY.

Chatbot na app – Criação de um canal de atendimento rápido para qualquer situação de usabilidade ou dúvidas relacionadas com o serviço. Se o serviço é utilizado através de uma *app*, este deve ser o canal mais completo para o utilizador.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores do MB WAY.

Mobile – Na análise ao mercado e às tendências atuais, percebe-se que o Whatsapp está a ganhar tração enquanto canal de atendimento direto ao consumidor final (exemplos como a Mango e a Liberty Seguros em Portugal). O MB WAY sendo um serviço de pagamentos deve ter o máximo de canais de atendimento ao consumidor final, tendo um SLA (Service Level Agreement) orientado ao serviço.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores do MB WAY.

Cupões de desconto – Premiar os utilizadores mais ativos no MB WAY através do envio de cupões de desconto direcionados aos comerciantes online onde já usualmente compram com MB WAY. O cupão deve ser um *pop-up* que aparece na *app* MB WAY.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code e N° telemóvel).

Alvos: Utilizadores MB WAY e Comerciantes atuais.

Relações Públicas

Órgãos de Comunicação Social – Realização de entrevistas exclusivas para esclarecimento de situações de crise (como, por exemplo, a cobrança de taxas pelas transferências MB WAY anunciada no início de 2019) bem como a criação de notícias patrocinadas quando existe uma novidade no serviço (por exemplo, lançamento da funcionalidade “Utilizar o MULTIBANCO”).

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Órgãos de Comunicação Social, Bancos nacionais e Entidades de estudos de mercado.

Ações de marketing experimental – Seleção de jornalistas da área de tecnologia e moda (como, por exemplo, Lourenço Medeiros e Mafalda Castro) para envio de bilhetes de eventos onde o MB WAY esteja presente. Para este efeito, cria-se um kit MB WAY onde têm de ler o QR CODE presente no cartão, como se se simulasse uma compra de um bilhete num TPA.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: *Bloggers/ Influencers* e Órgãos de Comunicação Social.

Patrocínio/ Mecenato

Patrocínio de festivais de verão – Associação do MB WAY a eventos como o NOS Alive, EDP Cool Jazz, Super Bock Super Rock e Vodafone Paredes de Coura com ativação de marca e disponibilização do MB WAY como forma de pagamento nos comerciantes. Estes eventos atraem um target urbano e adepto de novas tecnologias.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Potenciais utilizadores MB WAY e Novos Comerciantes.

Promocões

Em lojas físicas/ online – Manter a estratégia atual no que diz respeito aos incentivos à compra com MB WAY através de descontos em lojas físicas e online. Tendo em consideração o objetivo definido para a promoção das compras com QR Code (em lojas físicas), o MB WAY deve promover esta operação junto de grandes comerciantes como as lojas Pingo Doce e Continente (supermercados com maior transação financeira).

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Utilizadores MB WAY, Potenciais utilizadores MB WAY e Comerciais atuais.

Em bombas de gasolina – Disponibilização do MB WAY em comerciantes como a Galp ou BP, por exemplo. De forma a potenciar o incentivo à utilização do MB WAY ao invés do uso do cartão bancário ou numerário, deve criar-se uma campanha de desconto imediato no preço.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Utilizadores MB WAY, Potenciais utilizadores MB WAY e Novos Comerciantes.

Em vending machines – Criar uma parceria com a Philip Morris International para que o MB WAY seja um dos métodos de pagamento nas máquinas de venda de tabaco.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (QR Code).

Alvos: Utilizadores MB WAY, Potenciais utilizadores MB WAY e Novos Comerciantes.

Na PlayStation - Disponibilização do MB WAY como forma de pagamento na PlayStation. O incentivo à compra com MB WAY pode passar por um desconto de 20% na 1ª compra.

Funcionalidade: Pagar com MB WAY (Nº telemóvel).

Alvos: Utilizadores MB WAY, Potenciais utilizadores MB WAY e Novos Comerciantes.

Comunicação Digital

Em Google – Criação de uma ficha informativa e página de Wikipedia. É gratuito e ajuda à pesquisa do utilizador.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Potenciais utilizadores MB WAY, Novos Comerciantes e Entidades de estudos de mercado.

No Website:

- Reformulação do design uma vez que não transmite inovação e é confuso.
- Melhoria do SEO (através da pesquisa site:mbway.pt pode-se verificar que existe margem para otimização).
- Criação de um blog (tal como o da Revolut - blog.revolut.com/tag/community/) onde se promove a criação de uma comunidade que interage entre si (por exemplo, para a partilha de códigos do MB CHALLENGE) bem como serve para publicações de conteúdos de interesse ao público como viagens, eventos culturais e de música, receitas, etc.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores MB WAY.

Em Facebook:

- Uniformização do visual das publicações, uma vez que não existe coerência gráfica e visual entre ambos. Adotar o novo conceito de comunicação em todas, utilizando imagens mais focadas em “mãos”.
- Criação de separadores na página oficial do MB WAY como, por exemplo, MB CHALLENGE, Campanhas, Passatempos e Comerciantes. Algumas marcas como Coca-Cola Portugal já o fazem e ajuda à navegação do utilizador.
- Utilização de diferentes formatos de *posts* como o 360°, GIF e o carrossel de forma a apresentar uma página com conteúdo mais interativo e interessante.
- Criação de temáticas como por exemplo: compras, eventos, paga o que deves, passatempo, etc. para facilitar a compreensão e apresentar as diferentes iniciativas do serviço.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY.

Em Instagram:

- Reformulação da identidade visual para que fique mais enquadrada com o propósito deste canal: *life style*. Algumas marcas como a Samsung Portugal e a TAP reutilizam imagens de fotógrafos profissionais, identificando os mesmos. Esta iniciativa torna as páginas das marcas mais interessantes visualmente ao mesmo tempo que promovem o talento nacional.
- Criar interação com os seguidores tornando-os a voz do MB WAY através de *stories* com a utilização da funcionalidade como as “Perguntas” e “Sondagem”. Por exemplo, no momento de lançamento de uma nova funcionalidade, tentar averiguar a opinião dos utilizadores.
- Maior utilização de hashtags (#) nas publicações.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY.

Em Youtube:

- Investimento em *youtubers* para promoção do serviço através da criação de tutoriais disponíveis no canal oficial do MB WAY e nas contas dos próprios *youtubers*.

Funcionalidade: Todas.

Alvos: Utilizadores MB WAY e Potenciais utilizadores MB WAY.

5. Determine o plano de comunicação sugerindo o calendário das ações e os critérios de avaliação.

Calendário

O calendário das ações propostas deve ter em consideração os seguintes pontos:

- Periodicidade dos acontecimentos – As ligas dos Jogos de Futebol e os Festivais de Verão.
- Saturação da comunicação no mercado – No Verão e nos saldos ter em consideração momentos chave para comunicar as iniciativas ou campanhas promocionais. Em caso necessário, dobrar o investimento online de forma a dar visibilidade à marca.
- Horários – Os horários de comunicação em rádio e nas redes sociais devem ser adaptados de forma a obter um maior impacto. Em Facebook Analytics, é possível perceber quando é que os fãs têm um maior *engagement* com a marca.

Abaixo é apresentado uma sugestão de apresentação do calendário:

| Variável | Canal da ação | Meses | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------------------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|----------|----------|
| | | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maió | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |
| Publicidade | Televisão | | | | | | | | | | | | |
| | Rádio | | | | | | | | | | | | |
| | Digital | | | | | | | | | | | | |
| | Mupis indoor | | | | | | | | | | | | |
| | Billboard | | | | | | | | | | | | |
| Marketing Direto | E-mail marketing | | | | | | | | | | | | |
| | E-newsletters | | | | | | | | | | | | |
| | Chatbot na app | | | | | | | | | | | | |
| | Mobile | | | | | | | | | | | | |
| | Cupões de desconto | | | | | | | | | | | | |
| Relações Públicas | Órgãos de Comunicação Social | | | | | | | | | | | | |
| | Ações de marketing experimental | | | | | | | | | | | | |
| Patrocínio | Patrocínio de festivais de verão | | | | | | | | | | | | |
| Promoções | Lojas físicas/ online | | | | | | | | | | | | |
| | Bombas de gasolina | | | | | | | | | | | | |
| | Vending machines | | | | | | | | | | | | |
| | PlayStation | | | | | | | | | | | | |
| Comunicação Digital | Google | | | | | | | | | | | | |
| | Website | | | | | | | | | | | | |
| | Facebook | | | | | | | | | | | | |
| | Instagram | | | | | | | | | | | | |
| | Youtube | | | | | | | | | | | | |

Critérios de avaliação

A avaliação das ações de comunicação deve completar os seguintes pontos:

- Os indicadores de cada variável, sendo na sua maioria são uma análise quantitativa:

| Variável | Canal da ação | Crítérios de Avaliação |
|---------------------|----------------------------------|---|
| Publicidade | Em televisão | <ul style="list-style-type: none"> • Pressão publicitária – GRP (Gross Rating Point) • Taxa de repetição média – OST (Opportunity to see) • Cobertura do alvo – nº de pessoas expostas |
| | Em rádio | |
| | Em digital | |
| | Em <i>billboard</i> | |
| Marketing Direto | E-mail marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de resposta • Retorno • Vendas/ pedidos de informação ou visita |
| | E-newsletters | |
| | <i>Chatbot</i> na <i>app</i> | |
| | Mobile | |
| | Cupões de desconto | |
| Relações Públicas | Órgãos de Comunicação Social | <ul style="list-style-type: none"> • Participações/ Convites • Notoriedade/ Press release/ clippings • Imagem/ objetivos • Cobertura mediática (buzz)... |
| | Ações de marketing experimental | |
| Patrocínio | Patrocínio de festivais de verão | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de publicidade • Notoriedade • Participação |
| Promoções | Em lojas físicas/ online | <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de participação (adesão à promoção) • Avaliação de rentabilidade • R= margem bruta suplementar (custos técnicos + perda de lucro) |
| | Em bombas de gasolina | |
| | Em <i>vending machines</i> | |
| | Na PlayStation | |
| Comunicação Digital | Google | <ul style="list-style-type: none"> • Clicks, custo por click, utilizadores únicos, posts, fotos, vídeos, visitas, page view, tempos médios de visita, fãs, page views... |
| | Website | |
| | Facebook | |
| | Instagram | |
| | Youtube | |

- Numa análise qualitativa, pode-se verificar fatores como:
 - A mensagem central foi percebida da mesma forma por todos os alvos?
 - As mensagens por alvo vão ao encontro dos objetivos?
 - Desperta a atenção do cliente?
 - Quais são os valores da marca percebido pelos diferentes alvos?
 - A mesma é credível e exequível?
 - O posicionamento pretendido é transmitido na mensagem?

2.8. SLIDES DE RESOLUÇÃO



O PROBLEMA

Em Portugal

62% dos pagamentos

ainda são feitos em **numerário**

A slide with a dark background. The top half shows a hand holding a banknote over a glowing world map. A red pin is placed on the map over Portugal. The bottom right contains three red text boxes with white text. The background image is dimly lit, showing a laptop keyboard and a hand holding a banknote.

A RESPOSTA

Para combater este panorama, a SIBS desenvolveu o **MB WAY**
– aplicação interbancária de pagamentos móveis

“

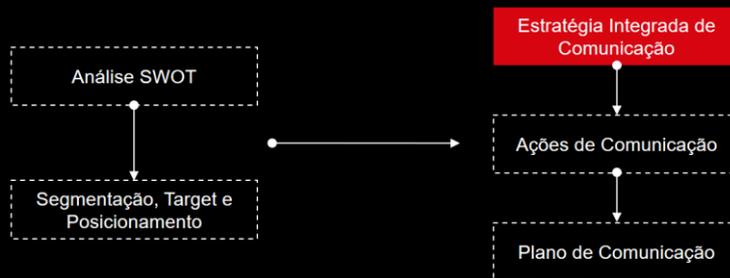
A slide with a dark background. The top half shows a hand holding a smartphone. The screen displays the MB WAY logo. The bottom right contains a red text box with a white quote symbol. The background image is dimly lit, showing a hand holding a smartphone.

O DESAFIO

Qual a estratégia de comunicação adotada até à data?

Desenvolver a **estratégia de comunicação** do MB WAY para o ano de 2019

A PROPOSTA



ANÁLISE SWOT

FORÇAS

- Atualmente, a adesão e utilização do MB WAY são gratuitos;
- Desmaterialização dos cartões bancários – todos os cartões numa só *app*;
- Um serviço que pode ser utilizado por um público bastante abrangente (desde os 18 anos) – basta que sejam titulares de um cartão bancário português;
- Ligação direta às contas bancárias com atualização imediata dos montantes – não funciona como uma *wallet digital* onde é necessário transferir dinheiro para a mesma;
- Sistema de segurança da SIBS controlado 24x7 – confiança na utilização do MULTIBANCO por parte dos portugueses;
- Alavancagem da força da marca MULTIBANCO para se posicionar no mercado;
- Utilização do número de telemóvel em vez do IBAN para enviar dinheiro a outra pessoa;
- Lançamento de novas funcionalidades que contribuirão para o aumento da utilização do serviço, como é o caso do "Levantar dinheiro";
- Rápido crescimento (atualmente, mais de 1 milhão de utilizadores), tenho ganho preferência no mercado.

ANÁLISE SWOT

FRAQUEZAS

- Os passos de adesão são complexos na sua maioria (necessidade de ir a um MULTIBANCO – posto físico);
- A adesão in app ainda só está disponível para alguns bancos;
- Um serviço apenas disponível para titulares de cartão bancário português – não é possível ser utilizado pelos estrangeiros mesmo que vivam em Portugal a não que abram uma conta num banco local;
- Não substitui as aplicações dos bancos (mobile banking) uma vez que não permite a consulta do saldo bancário nem o pagamento de serviços, por exemplo;
- Não permite a realização de transferências bancárias corporativas – apenas para particulares (uso do número de telemóvel como identificador), sendo uma das razões para que os utilizadores não substituam a internet ou mobile banking pelo MB WAY;
- Cobertura de lojas em Portugal onde se pode pagar com MB WAY ainda é reduzida (tanto em lojas físicas como online);
- Não existe uniformização na comunicação nos diferentes canais online e offline;
- Aposta em ações e mensagens de comunicação mais direcionadas para um target dos 18 aos 25 anos – necessidade de focar num target entre os 26 aos 40 anos (corporate);

ANÁLISE SWOT

OPORTUNIDADES

- Aumento da digitalização dos pagamentos em Portugal - 62% do número de pagamentos são feitos com numerário;
- Aumento do uso dos smartphones no quotidiano promovem a utilização de aplicações móveis como a do MB WAY;
- Potencial de crescimento no mercado - utilizadores de internet banking em Portugal são mais de 3 milhões;
- Capacidade de expansão para o mercado europeu, com uma solução completa e transversal a todos os bancos;
- Antecipação do aumento da concorrência com o desenvolvimento de novas features que vão ao encontro das expectativas e necessidades dos consumidores – por exemplo, Utilizar o MULTIBANCO com o telemóvel em vez do cartão bancário.

ANÁLISE SWOT

AMEAÇAS

- O MB WAY concorre diretamente com as aplicações bancárias quando os detentores do serviço são os próprios bancos (acionistas da SIBS);
- Presença de concorrentes com reconhecimento internacional como a PayPal ou Revolut que oferecem funcionalidades semelhantes às do MB WAY como por exemplo, cartões para compras online (substitutos de cartões de crédito), enviar dinheiro e dividir a conta;
- Cobrança de taxas para cada transferência realizada através do MB WAY (BPI anunciou que vai cobrar 1,20€/transferência) – quando as transferências são a operação mais usada na app;
- Entrada de novos concorrentes no mercado nacional com força de marca e time-to-market (por exemplo, Google Pay, Apple Pay e Samsung Pay);
- Crescimento de startups com know-how no setor com foco em B2C (Business to Consumer)
- Disponibilização do SDK do MB WAY nas aplicações dos bancos uma vez que as operações do MB WAY passam a estar acessíveis através destas apps;

SEGMENTAÇÃO

JOVENS ADULTOS

ADULTOS

ADOLESCENTES

SEGMENTAÇÃO

ADOLESCENTES

Olá, eu sou o Sérgio. Tenho 20 anos e moro no Algarve. Estou acabar a minha licenciatura em Gestão. Gostava de ir trabalhar para um consultora como a Deloitte mas não quero ficar muito tempo, apenas para começar a minha carreira.

Gosto de surfar e de jogar à bola com os meus amigos.

Utilizo o MB WAY principalmente para dividir as contas em jantares de grupo mas sempre que há promoções em lojas tento aproveitar. Já sou "Boss" no MB CHALLENGE e quando vou aos festivais gosto de aproveitar os brindes.

SEGMENTAÇÃO

JOVENS ADULTOS

Olá, eu sou a Joana. Tenho 27 anos, moro em Lisboa e sou Engenheira Química. Comecei a minha carreira profissional na Philip Morris International há cerca de 3 anos onde o meu salário ronda os 1600€ líquidos.

Costumo utilizar o MB WAY pelo menos 3x por semana, seja para fazer compras online ou para transferir dinheiro. Procuro estar sempre a par das atualizações da app.

Enquanto profissional, quero crescer e abraçar novos desafios fora de Portugal. Na vida pessoal, gosto de estar rodeada de amigos, viajar e ver uma boa série da Netflix.

SEGMENTAÇÃO

ADULTOS



Olá, eu sou a Sofia. O meu marido chama-se Manel e os nossos filhos Vasco e Matilde. Tenho 39 anos e moro no Porto. Trabalho em Gestão Hoteleira e o meu rendimento ronda os 1400€ líquidos. Sou muito feliz com a família que tenho. Quero que os meus filhos estudem numa boa escola e tenham um bom futuro mas, acima de tudo que aproveitem a juventude. Gosto de viajar, gostava de ter viajado mais mas depois de ter filhos a logística é mais complicada.

Costumo utilizar o MB WAY para levantar dinheiro no MULTIBANCO e às vezes para pagar nas lojas do Norte Shopping. O Manel é mais adepto de tecnologias e costuma enviar-me dinheiro pelo MB WAY. Dá imenso jeito mas ainda me estou ajeitar com o smartphone.

TARGET



JOVENS ADULTOS

- Jovens Adultos (entre os 25 e os 34 anos)
- São quem mais utiliza o MB WAY (47%)
- Target mais familiarizado com aplicações móveis e financeiras
- Maior poder de compra
- Mais utilização do MB WAY

POSICIONAMENTO

Com a evolução do serviço, percebe-se que se pretende caminhar para uma **estratégia de diferenciação**.



Um posicionamento deste tipo permite **distinguir o serviço dos concorrentes**, consolidando o **espírito de inovação** junto dos seus consumidores.

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

OBJETIVOS

- Aumentar o *awareness* no mercado português – chegar ao patamar do MULTIBANCO;
- Posicionar o MB WAY no mercado, transmitindo confiança na sua utilização;
- Promover a adesão ao MB WAY como substituto de outros serviços - uma só *app* com todos os cartões bancários;
- Criar uma relação mais próxima com os diferentes *targets*.
- Incentivar à utilização do MB WAY ao invés do cartão bancário com principal foco nas compras em lojas físicas (QR Code);
- Ganhar reconhecimento junto dos comerciantes nacionais, desde pequenas a grandes empresas.

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

ALVOS

INICIADOR/ INFLUENCIADOR:

- Utilizadores MB WAY (aderentes há mais de 1 ano e com uso da *app* recorrente);
- *Bloggers/ Influencers* (de moda, *life style*, viagens ou tecnologia);
- Órgãos de Comunicação Social;
- Comerciantes com MB WAY (que tenham o serviço há, pelo menos, 6 meses nas suas lojas online ou físicas).

PRESCRITOR:

- Bancos nacionais;
- Entidades de estudos de mercado (como, por exemplo, a Marktest ou Nielsen).

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

ALVOS

DECISOR:

- Potenciais utilizadores do MB WAY (jovens adultos entre os 25 e os 34 anos que já usem *internet banking*);
- Novos comerciantes que pretendam aceitar MB WAY como forma de pagamento nas suas lojas online ou físicas.

COMPRADOR/ CONSUMIDOR (ou ADERENTE):

- Todos os utilizadores do MB WAY.

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

MENSAGEM

A mensagem **central** de comunicação que se propõe é:

MB WAY, o futuro nas tuas mãos.

INICIADOR/ INFLUENCIADOR

O MB WAY leva-te ao futuro. Agora também tens o MULTIBANCO nas tuas mãos.

PRESCRITOR

Mais de 1 milhão de portugueses com o futuro nas mãos.

DECISOR

Entra no futuro. Adere ao MB WAY.

COMPRADOR/ CONSUMIDOR

Comprar, transferir ou levantar dinheiro nas tuas mãos. Bem-vindo ao futuro.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Publicidade

Em televisão – Spot de 40' a promover as compras com MB WAY através do QR Code.

Em rádio – Spot de áudio a promover os levantamentos com MB WAY.

Em digital – Divulgação de campanhas promocionais do MB WAY em display.

Em outdoor – Anúncio do MB WAY em outdoors em algumas autoestradas de Portugal .

Em mupis indoor – Decorrente das iniciativas já desenvolvidas em centros comerciais, promover o incentivo à compra com MB WAY em centros comerciais.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Marketing direto

E-mail marketing – Realização de um inquérito de satisfação sobre o serviço prestado em 2019.

E-newsletters – Tal como já existe atualmente, manter o envio de e-newsletters.

Chatbot na app – Criação de um canal de atendimento rápido.

Mobile – Criar um Whatsapp de atendimento direto ao consumidor final.

Cupões de desconto – Premiar os utilizadores mais ativos no MB WAY.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Relações Públicas

Órgãos de Comunicação Social – Realização de entrevistas exclusivas para esclarecimento de situações de crise bem como a criação de notícias patrocinadas.

Ações de marketing experimental – Seleção de jornalistas da área de tecnologia para envio de bilhetes de eventos.

Patrocínio/ Mecenato

Patrocínio de festivais de verão – Associação do MB WAY a eventos como o NOS Alive, EDP Cool Jazz, Super Bock Super Rock e Vodafone Paredes de Coura com ativação de marca.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Promoções

Em lojas físicas/ online – Manter a estratégia atual no que diz respeito aos incentivos à compra com MB WAY.

Em bombas de gasolina – Disponibilização do MB WAY em comerciantes como a Galp ou BP.

Em vending machines – Criar uma parceria com a Philip Morris International para que o MB WAY seja um dos métodos de pagamento nas máquinas de venda de tabaco.

Na PlayStation - Disponibilização do MB WAY como forma de pagamento na PlayStation.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Comunicação Digital

Em Google – Criação de uma ficha informativa e página de Wikipedia. É gratuito e ajuda à pesquisa do utilizador.

No Website:

- Reformulação do design; Melhoria do SEO; e Criação de um blog.

Em Facebook:

- Uniformização do visual das publicações; Criação de separadores na página; Utilização de diferentes formatos de posts.; Criação de temáticas.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Comunicação Digital

Em Instagram:

- Reformulação da identidade visual; Criar interação com os seguidores através de stories; Maior utilização de hashtags (#) nas publicações.

Em Youtube:

- Investimento em *youtubers* para promoção do serviço através da criação de tutoriais.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

CALENDÁRIO

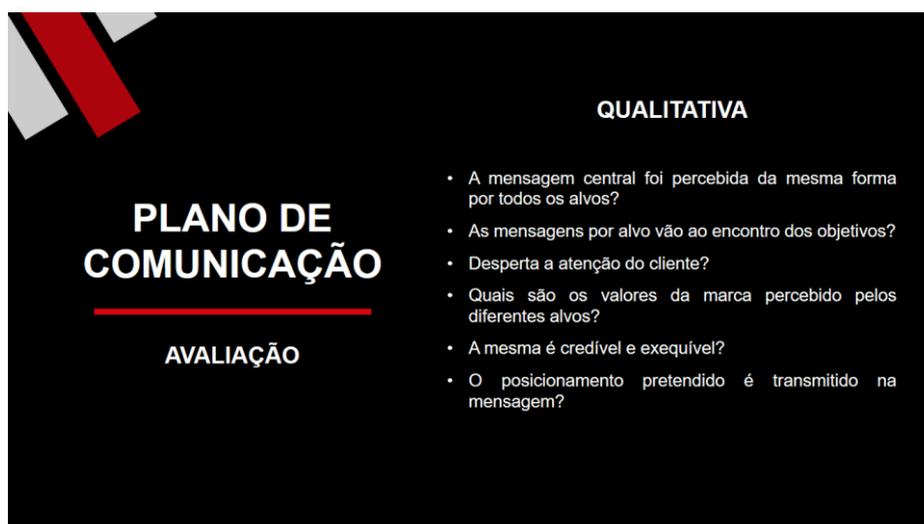
| Variável | Canal da ação | Meses | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|----------|----------|
| | | Jan/19 | Fev/19 | Mar/19 | Abr/19 | Mai/19 | Jun/19 | Jul/19 | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro |
| Publicidade | Televsão | | | | | | | | | | | | |
| | Rádio | | | | | | | | | | | | |
| | Print | | | | | | | | | | | | |
| | Outdoor | | | | | | | | | | | | |
| Marketing Direto | E-mail marketing | | | | | | | | | | | | |
| | Conteúdo | | | | | | | | | | | | |
| | Charitas, mapam | | | | | | | | | | | | |
| | Webinar | | | | | | | | | | | | |
| Relações Públicas | Capões de desconto | | | | | | | | | | | | |
| | Canais de comunicação social | | | | | | | | | | | | |
| | Ações de marketing e ambiental | | | | | | | | | | | | |
| | Patrocínio de eventos de verão | | | | | | | | | | | | |
| Promoções | Ativações online | | | | | | | | | | | | |
| | Bombas de gasolina | | | | | | | | | | | | |
| | Tráfego pago | | | | | | | | | | | | |
| | PlayStation | | | | | | | | | | | | |
| Comunicação Digital | Google | | | | | | | | | | | | |
| | Website | | | | | | | | | | | | |
| | Facebook | | | | | | | | | | | | |
| | Instagram | | | | | | | | | | | | |

PLANO DE COMUNICAÇÃO

AVALIAÇÃO

QUANTITATIVA

| Variável | Canal da ação | Crterios de Avaliao |
|-------------------|--------------------------------|---|
| Publicidade | Em televisao | Pressao publicitaria - GRP (Gross Rating Point) |
| | Em rdio | Taxa de repetio mdia - OST (Opportunity to see) |
| | Em digital | Cobertura do alvo - n de pessoas expostas |
| | Em billboard | |
| Marketing Direto | E-mail marketing | Taxa de resposta |
| | E-newsletters | Retorno |
| | Chatbot na app | Vendas/ pedidos de informao ou vista |
| | Mobile | |
| Relaes Pblicas | Cupons de desconto | |
| | Orgaos de Comunicao Social | Participaes/ Convites |
| | | Notoriedade/ Press release/ clippings |
| | Aoes de marketing experimental | Imagem/ objetivos |
| Patrocio | | Cobertura mediatica (buzz) |
| | | Indicadores de publicidade |
| | | Notoriedade |
| | | Participao |
| Promoes | Em lojas fsicas/ online | Taxa de participao (adesio a promoo) |
| | Em bombas de gasolina | Avaliao de rentabilidade |
| | Na vending machines | R= margem bruta suplementar (custos tcnicos + perda de lucro) |
| | Na PlayStation | |
| Comunicao Digital | Google | |
| | Website | Clicks, custo por click, utilizadores unicos, posts, fotos, vdeos, visitas, converso, tempos mdios de vista |
| | Facebook | |



2.9. ILAÇÕES A RETIRAR DO CASO PARA A GESTÃO

O presente caso pedagógico permitiu desenvolver uma abordagem ao universo dos pagamentos na Europa e em Portugal como também deu origem a uma análise aprofundada do MB WAY que permitiu definir a estratégia integrada de comunicação para o ano de 2019.

Apesar do MB WAY se encontrar numa fase de maturidade do produto, com um crescimento muito rápido e uma penetração no mercado irreversível, percebe-se que existe a necessidade de uma contínua aposta em comunicação de marketing do produto, uma vez que o setor está cada vez mais atrativo e as ameaças de novos entrantes no mercado nacional é cada vez mais perceptível.

Os consumidores portugueses estão cada vez mais familiarizados com aplicações financeiras, procuram serviços práticos e cómodos no dia-a-dia, mas, acima de tudo, valorizam um serviço de confiança. Desta forma, o MB WAY ganha vantagem competitiva face a aplicações financeiras de outros países, uma vez que a confiança na marca “mãe” – MULTIBANCO – é bastante superior.

Apesar disso, percebe-se que as ferramentas de atendimento ao cliente podem ser melhoradas, tornando o serviço mais próximo e mais confiável.

Os resultados da estratégia de lançamento e a contínua aposta em ações de comunicação de marketing comprovam que o investimento obteve os resultados necessário ao crescimento do produto em causa, afirmando-se assim a importância do marketing para qualquer organização.

Este trabalho tem como objetivo proporcionar uma compreensão abrangente de uma estratégia de marketing e de uma estratégia integrada de comunicação, percebendo-se como se interligam na gestão de marketing. Para além disso, pretende-se apresentar todas as fases para a elaboração de uma estratégia integrada de comunicação que pode ser aplicada em qualquer produto ou serviço.

A apresentação do caso e as ferramentas de apoio ao mesmo pretendem facilitar a compreensão por parte dos docentes e dos alunos.

3. BIBLIOGRAFIA

Capítulos de livros:

Porter, M. E. 1980. The Structural Analysis Of Industries (Eds.), *Competitive Strategy*: 3-5. New York: The Free Press.

Monografias (livros):

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. 2018. **Mercator 25 anos** (17ª edição). Lisboa: D. Quixote.

Castro, J. P. 2007. **Comunicação de Marketing** (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Lendrevie, J., *et al.* 2010. **Publicitor – Comunicação 360º** (7ª edição). Lisboa: D. Quixote.

Periódicos científicos:

AMA. 2008. The American Marketing Association releases new definition for marketing.

Batra, R., Keller, K. 2016. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80: 122-145.

Boysen A., T., *et al.* 2015. Consumer dominant value creation a theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing. *European Journal of Marketing*, 49: 532-560.

Finne, Å., Grönroos, C. 2017. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51: 445-463.

Garaus, M., Wagner, U., Back, A. 2017. The Effect of Media Multitasking on Advertising Message Effectiveness, *Psychology and Marketing*, 34 (2): 138–156.

Gomes, M., Fernandes, T., Brandão, A. 2016. Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31: 193-204.

- Gundlach, G. 2007. The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26: 243– 250.
- Hanssens, D., Pauwels K. 2016. Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80 (6): 173-190.
- Jha, S. 2015. Conscious and Non-conscious Decision Making in Consumer Choice: A Conceptual Model. *South Asian Journal of Management*, 22: 122-137.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., Ulkuniemi, P. 2015. The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30: 703–710.
- Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57 (1): 1-22.
- Kerr, G., Kelly, L. 2017. IMC education and digital disruption. *European Journal of Marketing*, 51 (3): 406–420.
- Kirova, V. 2017. Exploring the Role of Strategic Marketing Department. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 11 (2): 27-39.
- Kotler, P. 1972. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2): 46-54.
- Krush, M., Sohi, R., Saini, A. 2014. Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1): 32-51.
- Luo, X., Donthu, N. 2006. Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 70: 70–91.
- Marketing News*. 2004. AMA adopts new definition of marketing 38: 1.
- Marketing News*. 2008. Marketing defined 42: 28–29.
- Mose, A., Syaifuddin. 2016. Analysis of macro and micro environment on the marketing strategy formulation and the influence to the competitive advantage (case study). *Academy of Strategic Management Journal*, 15 (3): 35-41.

- Newbert, S. L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2): 121–146.
- Niu, Y., Wang, C. 2016. Revised Unique Selling Proposition: Scale Development, Validation, and Application. *Journal of Promotion Management*, 22 (6): 874–896.
- Osinga, E., Leeftang, P., Srinivasan, S., Wieringa, J. 2011. Why Do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective. *Journal of Marketing*, 75: 109–124.
- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F. 2005. The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation. *Journal of Advertising*, 34: 11–23.
- Saritas, A., Penez, S. 2017. Factors of Purchasing Decision and Measuring Brand Loyalty: An Empirical Study of Automotive Sector. *Journal of Marketing and Management*, 8: 8-17.
- Schaffner, D., Demarmels, S., Juettner, U. 2015. Promoting biodiversity: Do consumers prefer feelings, facts, advice or appeals?. *Journal of Consumer Marketing*, 32: 266-277.
- See-To, E., Papagiannidis, S., Westland, J. 2014. The moderating role of income on consumers' preferences and usage for online and offline payment methods. *Electronic Commerce Research*, 14 (2): 189–213.
- Shaw, E. 2012. Marketing Strategy. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (1): 30-55.
- Slater, S., Olson, E. 2001. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22: 1055–1067.
- Syahrivar, J., Ichlas, A. 2018. The Impact of Electronic Word of Mouth (E-WoM) on Brand Equity of Imported Shoes: Does a Good Online Brand Equity Result in High Customers Involvements in Purchasing Decisions?. *The Asian Journal of Technology Management*, 11: 57-69.
- Varadarajan, R. 2010. Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2): 119-140.

Webster, F., Keller, K. 2004. A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11 (5): 388-402.

Referências não publicadas:

Aguirre-Milling, H., Parhizgar, K. 2014. *Analyses of Strategic Institutionalization: The Emerging Integration of Strategic Conceptualization and Strategic Operationalization*. Working paper no. 5-11, Texas A&M International University, Texas.

McKinsey. 2018a. *Threats and opportunities for Portuguese payments: tech alliances, tokenization and the road forward for MBWay*. SIBS, Portugal.

Retiradas da internet:

AliPay; AliPay, <https://intl.alipay.com/>. 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

AliPay, AliPay Apple Store, <https://itunes.apple.com/us/app/alipay-simplify-your-life/id333206289?mt=8>. 2019b, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

AMA; Definition of Integrated Marketing Communications, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I>. 2019, consultado a 12 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal; Relatório dos Sistemas de Pagamentos, <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/rsp2017.pdf>. 2017a, consultado a 22 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal; Débitos diretos: sete informações que vai querer saber, <https://www.bportugal.pt/page/debitos-diretos-sete-informacoes-que-vai-querer-saber>. 2017b, consultado a 21 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal; Fintech Meeting, https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/apresentacao_fintech_meeting_20180705.pdf. 2018, consultado a 20 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal, Custos sociais dos instrumentos de pagamento de retalho em Portugal, https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudo_custos_sociais_instrumentos_pagamento_jan2019.pdf. 2019a, consultado a 15 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal; Newsletter SEPA, https://www.bportugal.pt/sites/default/files/newsletter_sepa-jan2019pt.pdf. 2019b, consultado a 27 de janeiro de 2019.

Banco de Portugal; N26, <https://www.bportugal.pt/entidadeautorizada/n26-bank-gmbh>. 2019c, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

BCG; Global Payments 2017 Deepening the customer relationship, <https://www.bcg.com/publications/2017/transaction-banking-financial-institutions-global-payments-2017-deepening-customer-relationship.aspx>. 2017, consultado a 10 de janeiro de 2019.

BlueGinger; MB WAY convida..., <http://blueginger.pt/covent-garden/mb-way-convida/>. 2019, consultado a 9 de fevereiro de 2019.

Curve; Curve, <https://www.curve.app/en/>. 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Curve; Curve Apple Store, <https://itunes.apple.com/us/app/curve/id1049397112?mt=8>. 2019b, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Diário de Notícias; Página oficial de Facebook, <https://www.facebook.com/DiariodeNoticias.pt/>. 2019, consultado a 13 de fevereiro de 2019.

Dinheiro Vivo; Madalena Cascais Tomé: “Temos caixas multibanco a mais”, <https://www.dinheirovivo.pt/banca/1291751/>. 2018a, consultado a 30 de janeiro de 2019.

Dinheiro Vivo; Débito direto: 7 informações que precisa mesmo de saber, <https://www.dinheirovivo.pt/economia/galeria/debito-direto-7-factos-que-precisa-de-saber-3/>. 2018b, consultado a 6 de janeiro de 2019.

Dinheiro Vivo; Rivais digitais da banca somam clientes em Portugal, <https://www.dinheirovivo.pt/banca/1268800/>. 2018c, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Dinheiro Vivo; O dinheiro vai deixar de existir, mas em Portugal a transição é mais lenta, <https://www.dinheirovivo.pt/banca/o-fim-do-dinheiro-fisico-vai-chegar-mas-portugal-esta-atrasado/>. 2019a, consultado a 11 de fevereiro de 2019.

Dinheiro Vivo; PayPal desafia MBWay: agora todas as transferências são gratuitas, <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/paypal-desafia-mbway-agora-todas-as-transferencias-sao-gratuitas/>. 2019b, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Forbes; Curve Hits 300,000 Users With U.S. Expansion Planned, But This All-In-One Card Is Still Too Clever For Its Own Good, <https://www.forbes.com/sites/oliversmith/2018/12/06/curve-hits-300000-users-with-us-expansion-planned-but-this-all-in-one-card-is-still-too-clever-for-its-own-good/#15deb5ee2178>. 2018, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Jornal de Negócios; Portugal transpõe directiva de pagamentos com 11 meses de atraso, <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/portugal-transpoe-directiva-de-pagamentos-com-11-meses-de-atraso>. 2018, consultado a 29 de janeiro de 2019.

Jornal Económico; Novas transferências bancárias imediatas chegam a 95% das contas portuguesas, <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/novas-transferencias-bancarias-imediatas-chegam-a-95-das-contas-portuguesas-356280>. 2018, consultado a 29 de janeiro de 2019.

Kotler, P. e Keller, K.; Marketing Management (13th edition), <https://www.academia.edu/23962214/Marketing.Management.13th.Edition.Philip.Kotler>. 2009, consultado a 11 de janeiro de 2019.

Lydia; Lydia, <https://lydia-app.com/>. 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Lydia; Lydia Apple Store, <https://itunes.apple.com/pt/app/lydia/id575913704?mt=8>. 2019b, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Brand Trust; Love Brand, <https://www.brand-trust.de/en/glossary/love-brand.php>. 2019, consultado a 22 de fevereiro de 2019.

Marketing Science Institute; Integrated Marketing Communications, <https://www.msi.org/conferences/summaries/marketing-communications-strategies-today->

[and-tomorrow-integration-allocati/](#), 1994, consultado a 12 de janeiro de 2019.

Marktest; 650 mil utilizadores de mobile banking,

<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f35.aspx>, 2015, consultado a 31 de janeiro de 2019.

Marktest; Mais de 1 milhão de portugueses utilizam MBWay,

<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~244f.aspx>. 2018, consultado a 31 de janeiro de 2019.

Marktest; Aumentam utilizadores de Internet Banking,

<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2480.aspx>. 2019, consultado a 31 de janeiro de 2019.

MB WAY; MB WAY, <https://www.mbway.pt/>. 2019a, consultado a 15 de janeiro de 2019.

MB WAY; Youtube do MB WAY, https://www.youtube.com/watch?v=p56SXdLB_FQ.

2019b, consultado a 8 de fevereiro de 2019.

MB WAY; Passatempo MB NET no MB WAY, <https://www.mbway.pt/mb-net-mb-way-polaroid-cube/>.

2019c, consultado a 8 de fevereiro de 2019.

MB WAY; Página oficial do Facebook,

https://www.facebook.com/pg/mbwaymbnet/photos/?ref=page_internal. 2019d, consultado a

13 de fevereiro de 2019.

MB WAY; Página oficial de Instagram, https://www.instagram.com/_mbway/?hl=pt. .

2019e, consultado a 13 de fevereiro de 2019.

McKinsey; Data sharing and open banking, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/data-sharing-and-open-banking>.

2017, consultado a 19 de janeiro de 2018.

McKinsey; PSD2: Taking advantage of open-banking disruption,

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/psd2-taking-advantage-of-open-banking-disruption>. 2018b, consultado a 17 de janeiro de 2019.

Millennium BCP; AliPay,

<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/tesouraria/Pages/Alipay.aspx>. 2019, consultado a

12 de fevereiro de 2019.

MWallet; Millennium BCP lança MWallet, <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Particulares/mobile/Pages/MWallet.aspx>. 2019, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

N26; N26, <https://n26.com/en-eu>. 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

N26; N26 Apple Store, <https://itunes.apple.com/us/app/n26-the-mobile-bank/id956857223?mt=8>. 2019b, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

NValores; Opiniões dos clientes do banco N26, <https://www.nvalores.pt/opinioes-dos-clientes-do-banco-n26/>. 2018, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Observador; “Paga o que deves” e outras novidades do MB Way, que já é usado por quase um milhão, <https://observador.pt/2018/10/31/paga-o-que-deves-e-outras-novidades-do-mb-way-que-ja-e-usado-por-quase-um-milhao/>. 2018, consultado a 5 de janeiro de 2019.

Observador; Revolut atinge 100.000 clientes em Portugal e passa a “falar” português, <https://observador.pt/2019/01/17/revolut-atinge-100-000-clientes-em-portugal-e-passa-a-falar-portugues/>. 2019, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

PayPal; PayPal, <https://www.paypal.com/pt/webapps/mpp/personal>. 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

PayPal; PayPal Apple Store, <https://itunes.apple.com/pt/app/paypal/id283646709?mt=8>. 2019b, consultado a 14 de fevereiro de 2019.

Ppplware; SIBS API Market: A revolução nos serviços financeiros e pagamentos vai começar, <https://pplware.sapo.pt/informacao/sibs-lanca-plataforma-revolucionaria-para-servicos-financeiros-e-pagamentos/>. 2019, consultado a 1 de março de 2019.

Revolut; Revolut, <https://www.revolut.com/en-PT/>. . 2019a, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Revolut; Revolut Apple Store, <https://itunes.apple.com/us/app/revolut-beyond-banking/id932493382?mt=8>. 2019b, consultado a 14 de fevereiro de 2019.

Sapo; Paypal chega a Portugal com novas funcionalidades para facilitar pagamentos e sem custos, <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/paypal-chega-a-portugal-com-novas->

[funcionalidades-para-facilitar-pagamentos-e-sem-custos](#). 2019, consultado a 12 de fevereiro de 2019.

Semanário SOL; Página oficial de Facebook, <https://www.facebook.com/jornalsol/>. 2019, consultado a 13 de fevereiro de 2019.

SIBS; Documentos internos de trabalho.

SIBS; SIBS Market Report, https://sibs-sites.azurewebsites.net/sibs/wp-content/uploads/sites/13/2018/11/SIBS-MARKET-REPORT_2016_PDF-INTERACTIVO_20170222-1.pdf, 2016, consultado a 14 de janeiro de 2019.

SIBS; SIBS API MARKET, <https://www.sibsapimarket.com/>. 2019, consultado a 1 de março de 2019.

SIC Notícias; Como levantar dinheiro sem cartão?, <https://sicnoticias.pt/programas/futurohoje/2017-04-18-Como-levantar-dinheiro-sem-cartao->. 2017, consultado a 4 de fevereiro de 2019.

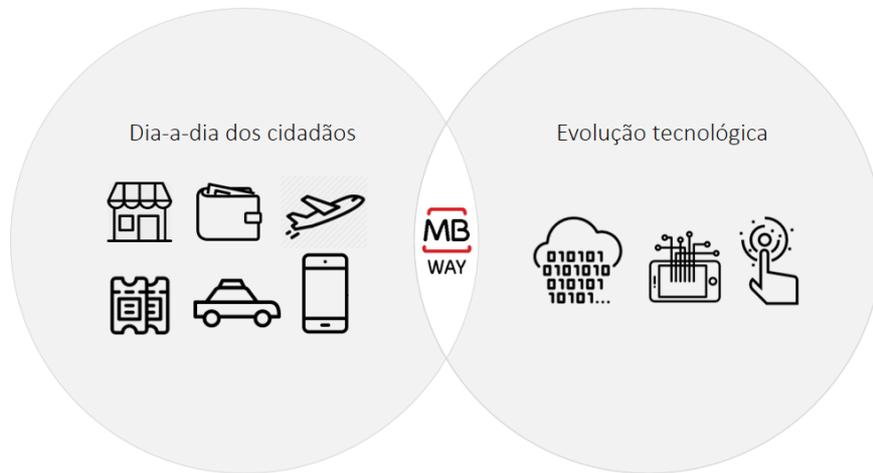
4. LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1 – Porque surge o MB WAY?..... | 79 |
| Anexo 2 – Os países mais adeptos dos sistemas <i>cashless</i> | 80 |
| Anexo 3 – As forças que estão a moldar os pagamentos na Europa..... | 80 |
| Anexo 4 – Implementação da PSD2 | 81 |
| Anexo 5 – Implicações da PSD2 para os bancos | 81 |
| Anexo 6 – Os <i>players</i> na área de pagamentos que beneficiam da PSD2..... | 82 |
| Anexo 7 – Surgimento das <i>instant payments</i> | 82 |
| Anexo 8 – Requisitos para implementar a SEPA..... | 83 |
| Anexo 9 – Número de transferências MB WAY efetuadas em 2018 | 83 |
| Anexo 10 – Adesão ao MB WAY..... | 84 |
| Anexo 11 – BPI anuncia que vai cobrar pelas transferências MB WAY | 86 |
| Anexo 12 – Operações mais utilizadas no MB WAY em 2018..... | 87 |
| Anexo 13 – Utilizadores <i>android</i> VS. <i>iOS</i> do MB WAY | 88 |
| Anexo 14 – Pagar com MB WAY através do QR Code | 88 |
| Anexo 15 – Evolução das compras com MB WAY..... | 89 |
| Anexo 16 – Levantar dinheiro com MB WAY | 89 |
| Anexo 17 – Nova funcionalidade: Utilizar o MULTIBANCO..... | 90 |
| Anexo 18 – MB CHALLENGE..... | 90 |
| Anexo 19 – Como ganhar pontos no MB CHALLENGE..... | 91 |
| Anexo 20 – Exemplos de parcerias dos prémios no MB CHALLENGE | 92 |
| Anexo 21 - Utilizadores MB WAY por idade e operação | 92 |
| Anexo 22 – Utilizadores MB WAY por sexo | 93 |
| Anexo 23 – Utilizadores MB WAY por interesses | 93 |
| Anexo 24 – Campanha de lançamento do MB WAY | 93 |
| Anexo 25 – Divulgação da integração do MB NET no MB WAY..... | 96 |
| Anexo 26 – <i>Roadshow</i> universidades..... | 97 |
| Anexo 27 – Embaixadora MB WAY no Rock in Rio Lisboa 2016..... | 98 |
| Anexo 28 – Press releases e reportagens em 2015/ 2016..... | 99 |
| Anexo 29 – Stand do MB WAY no Rock in Rio Lisboa 2016 | 102 |
| Anexo 30 – Participação do MB WAY em eventos em 2015/ 2016..... | 103 |
| Anexo 31 – Demonstração do MB WAY no web summit 2016..... | 103 |
| Anexo 32 – MB WAY solidário | 104 |
| Anexo 33 – Exemplo de uma peça em loja física | 104 |
| Anexo 34 – Exemplo de brindes oferecidos em eventos | 104 |
| Anexo 35 – Caça ao amigo do MB WAY CHALLENGE..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 36 – Confiança dos portugueses na marca MULTIBANCO nas compras online | 106 |
| Anexo 37 – Campanhas do MB WAY em centros comerciais | 107 |
| Anexo 38 – MB WAY Beer Point | 109 |
| Anexo 39 – Publicações do MB WAY em revistas | 110 |
| Anexo 40 – Exemplos de <i>e-newsletters</i> do MB WAY..... | 111 |
| Anexo 41 – Exemplos de campanhas promocionais..... | 112 |
| Anexo 42 – Análise a campanhas offline e online do MB WAY | 113 |
| Anexo 43 – Análise a alguns concorrentes do MB WAY..... | 116 |
| Anexo 44 – Caixa Plim | 117 |
| Anexo 45 – MWALLET | 117 |
| Anexo 46 – Análise a possíveis concorrentes do MB WAY | 118 |

ANEXO 1 – PORQUE SURGE O MB WAY?

O MB WAY surge no sentido de dar resposta às necessidades do dia-a-dia dos Portugueses, face à rápida evolução tecnológica inerente.



O MB WAY surge no sentido de dar resposta às necessidades do dia-a-dia dos Portugueses, face à rápida evolução tecnológica inerente.

Sensação de pouco tempo para as tarefas do dia-a-dia



Dependência inerente à carteira, necessidade de dinheiro trocado para compras, ou transferências pouco eficientes.



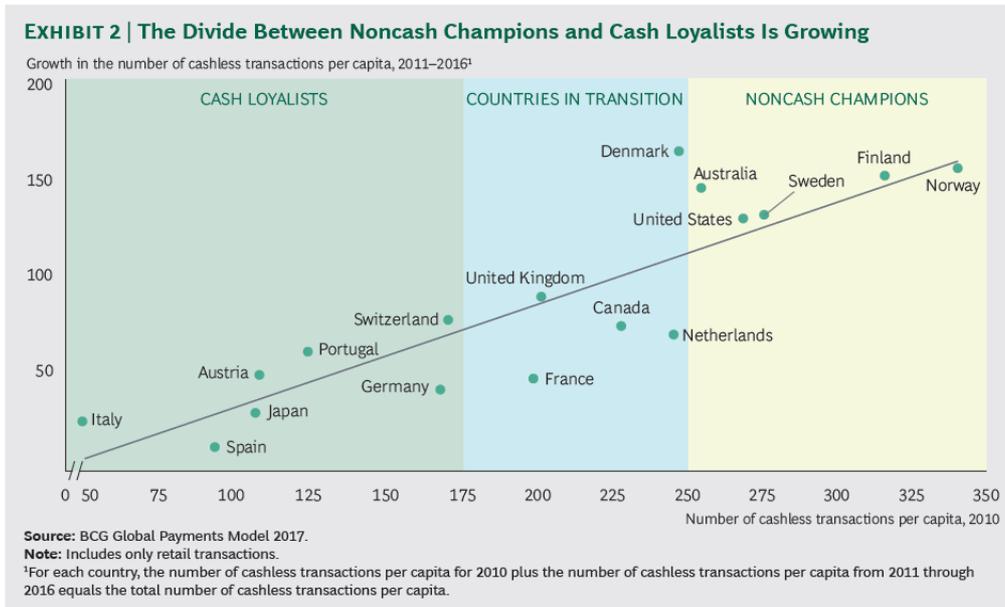
Preferência pelo digital, aliada à importância do *smartphone* no quotidiano.



MB WAY

Fonte: SIBS

ANEXO 2 – OS PAÍSES MAIS ADEPTOS DOS SISTEMAS CASHLESS



Fonte: BCG (2017)

ANEXO 3 – AS FORÇAS QUE ESTÃO A MOLDAR OS PAGAMENTOS NA EUROPA



Fonte: McKinsey (2018a)

ANEXO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DA PSD2

PSD2 Pillar 1 came into force in January 2018; full implementation is planned for 2019.

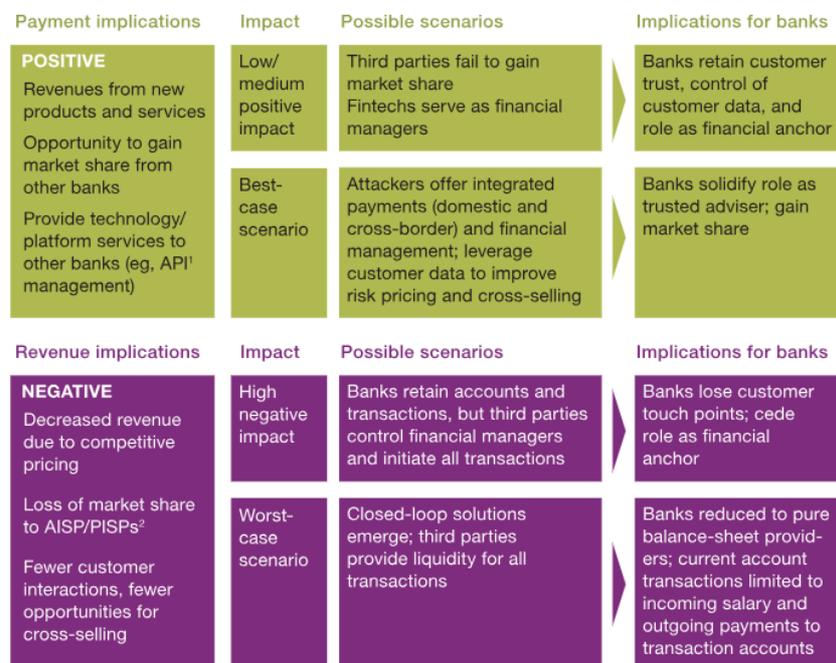
Simplified timeline of implementation



McKinsey&Company | Source: EBA; McKinsey analysis

Fonte: McKinsey (2018b)

ANEXO 5 – IMPLICAÇÕES DA PSD2 PARA OS BANCOS



¹Application programming interface.

²Account information service provider; payment initiation service provider.

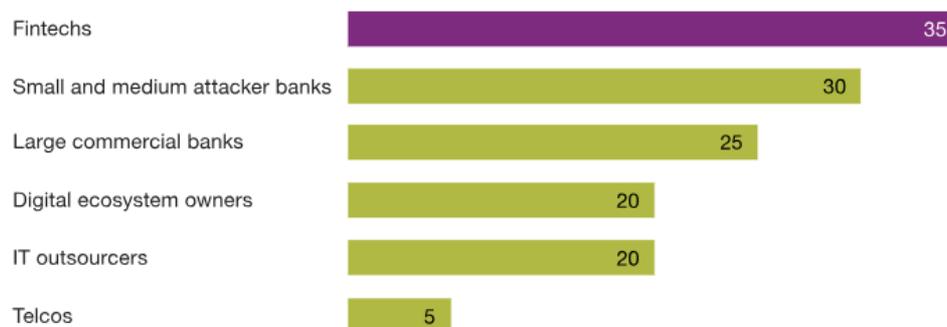
McKinsey&Company | Source: McKinsey Global Payments Practice PSD2 Survey 2017

Fonte: McKinsey (2018b)

ANEXO 6 – OS PLAYERS NA ÁREA DE PAGAMENTOS QUE BENEFICIAM DA PSD2

Which 'actor' in the payments arena do you believe will benefit the most from the implementation of PSD2?

Bankers' responses, % of respondents, multiple answers

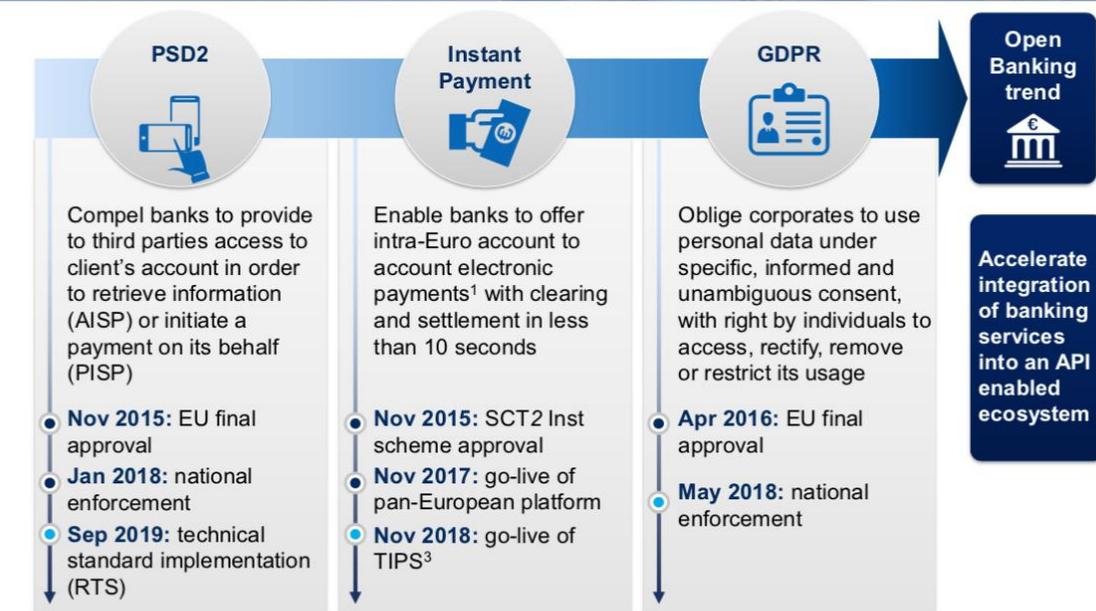


McKinsey&Company | Source: McKinsey Global Payments Practice PSD2 Survey 2017

Fonte: McKinsey (2018b)

ANEXO 7 – SURGIMENTO DAS INSTANT PAYMENTS

PSD2 and Open banking is a global trend, driven by several major regulatory and technological changes, accelerating move of financial services into ecosystems



¹ Banks have option to charge clients (either sender and/or receiver) for instant SEPA credit transfer ² SEPA Credit Transfer
³ Target Instant Payment Settlement (TIPS), developed by Eurosystem, will allow final and irrevocable settlement for instant payments in central bank money on a 24/7/365 basis

Fonte: McKinsey (2018a)

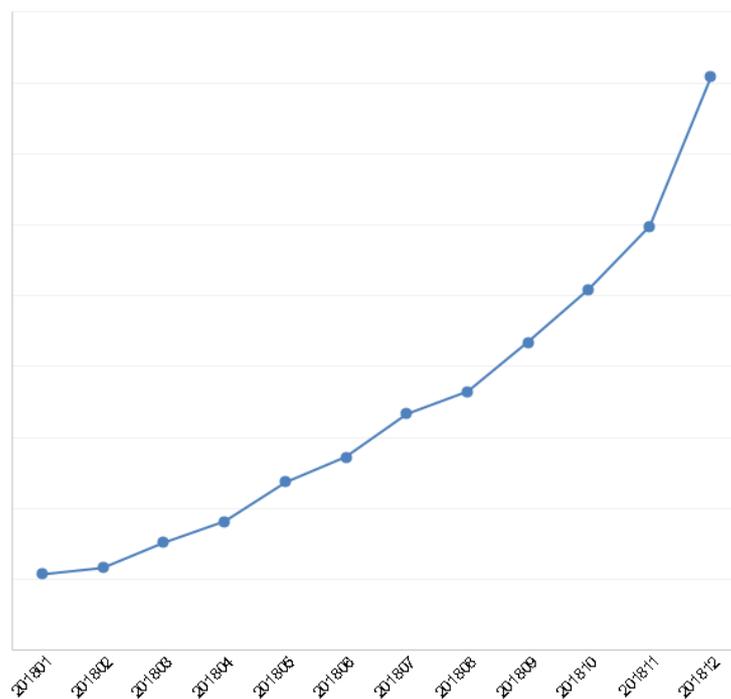
ANEXO 8 – REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR A SEPA

Figura II.1.1 • Principais características do modelo SCT^{Inst}



Fonte: Banco de Portugal (2017b)

ANEXO 9 – NÚMERO DE TRANSFERÊNCIAS MB WAY EFETUADAS EM 2018



Fonte: SIBS

ANEXO 10 – ADESÃO AO MB WAY

1. Através do MULTIBANCO

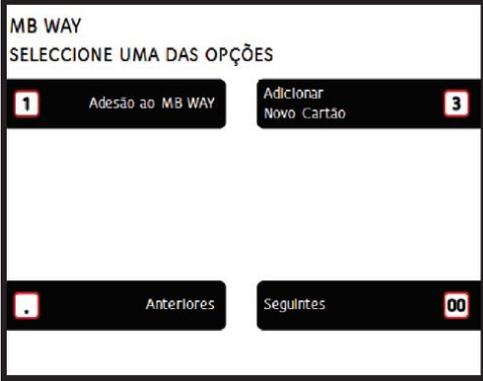
1



2



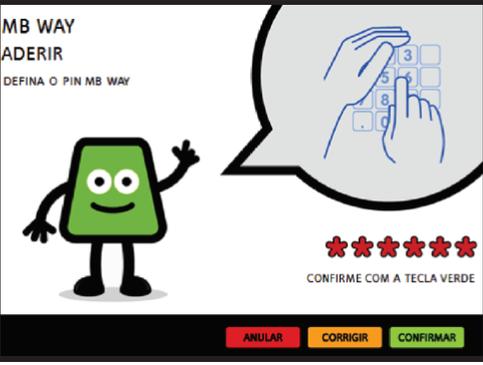
3



4



5



6

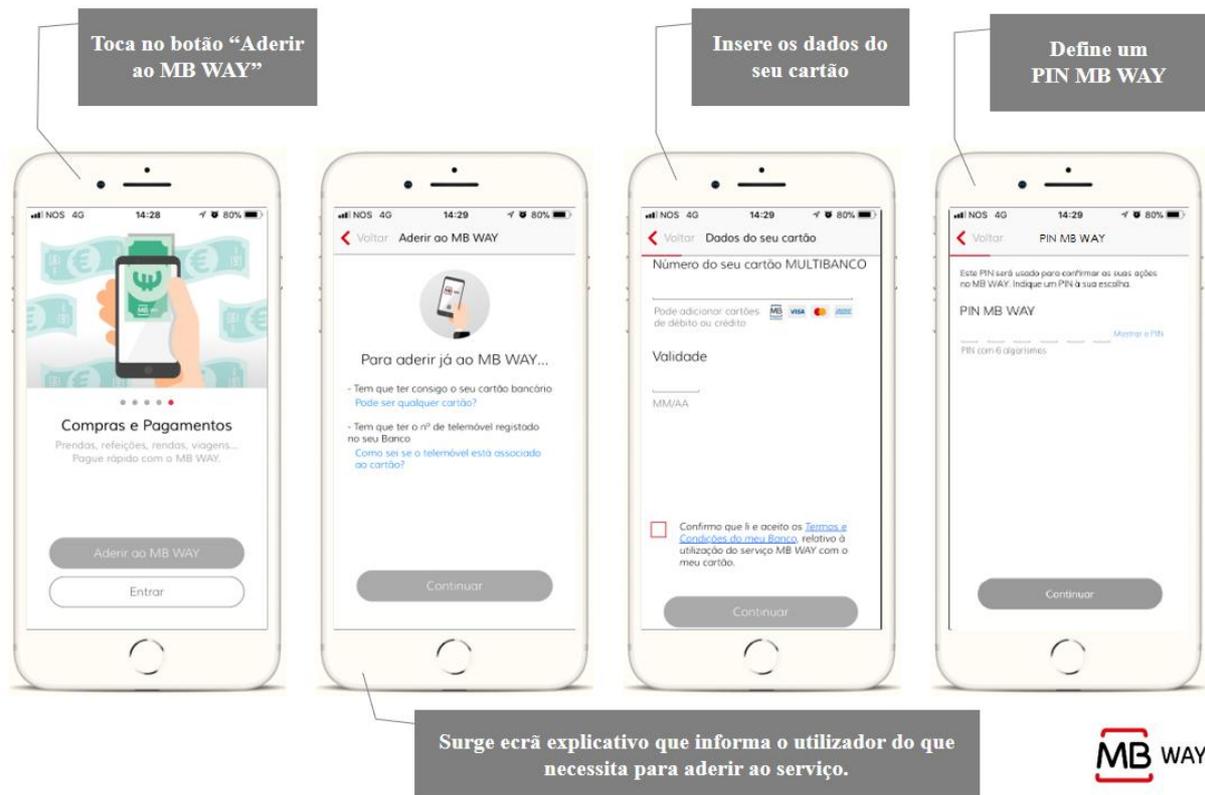


7



Fonte: SIBS

2. Através da aplicação (apenas disponível para alguns bancos)





Notas da adesão *in app*

- ▶ A adesão ao MB WAY *in app* só é possível caso o utilizador tenha o seu telemóvel registado no banco. Caso contrário, terá de se dirigir ao MULTIBANCO – na mesma lógica do que se sucede atualmente.
- ▶ Os utilizadores só poderão fazer uma adesão *in app* caso sejam clientes dos bancos que permitam a verificação do número de telemóvel dos utilizadores.

Fonte: SIBS

ANEXO 11 – BPI ANUNCIA QUE VAI COBRAR PELAS TRANSFERÊNCIAS MB WAY

1. Algumas notícias (divulgação no dia 4 de fevereiro de 2019)

Correio da Manhã

TRANSFERÊNCIAS

BPI cobra 1,2 € pelo Mbway

O BPI vai subir em seis vezes, para 1,248 euros, a comissão que cobra aos clientes por transferências através do Mbway, um serviço que permite fazer compras e transferências sem partilhar os dados bancários. Atualmente o valor é de 0,208 euros. A atualização entra em vigor em maio e aplica-se a quem não aderiu à Conta Valor. Entre os cinco maiores bancos no País, só o Santander não cobra comissão. ●

Diário dos Açores

BPI vai passar a cobrar 1,20 euros em transferências por MB Way



Além de outros bancos que vão cobrar pela transferência efetuada na aplicação mbway, no Novo Banco as transferências realizadas 22 milhões enquanto a Caixa Geral de Depósitos cobra 90 milhões. O BCP cobra 1,20 euros e o Santander não cobra qualquer comissão. Além das transferências por MB Way, o BPI vai passar a cobrar 34 cêntimos por cada autorização das contas de serviços online ou bancários, que atualmente são gratuitas. Os depósitos de caixas nos balcões do banco também vão ficar mais caros.

Jornal I

MBWay

Clientes BPI vão pagar 1,20 euros

SEIS VEZES MAIS CARO

A partir de 1 de maio, os clientes do BPI vão passar a pagar 1,20 euros por cada transferência realizada através do MB Way, tanto entre bancos como para o próprio. Até lá o custo é de 20 cêntimos. Apenas os clientes que aderiram à "Conta Valor" ficam livres deste aumento.

Jornal de Notícias

BPI passa a cobrar 1,20€ em transferências por MB Way

Alterações em vigor a 1 de maio. Outras comissões também agravadas

Comiss O BPI prepara-se para aumentar os preços de várias comissões bancárias. Entre as que vão sofrer as alterações mais acentuadas contam-se as transferências por MB Way.

te, o BPI cobra 20 cêntimos por esta operação. As alterações à prestação entram em vigor a partir de 1 de maio.

Em comunicado, a SIBS garante que, "neste momento, todas as entidades aderentes ao MB Way mantêm a intenção de cobrança de valores aplicadas às transferências MB Way". Mas salienta que as condições são definidas pelos bancos emissores. Santander, Caixa e BCP explicaram já que têm custos associados, mas vão manter, para já, gratuitas as transferências.

Além das transferências por MB Way, o BPI vai passar a cobrar 34 cêntimos por mês pelos serviços

Fonte: SIBS

2. Alguns comentários dos utilizadores (em posts de Facebook das notícias partilhadas pelos jornais)



- Carlota Bello Chulosl**
 Quem tem lá conta sabe o que tem que fazer...
 ActivoBank por ex. Não tem comissões nenhuma! Em nada!
 Gosto · Responder · 22 h
- Paulo Pina** Primeiro que mostrem os custos que têm com este tipo de transação para depois terem a justificação de cobrar... Se não assim só mostram que encontraram outra firma de "roubar" os seus clientes...
 Eu resolvi bem o problema com o BPI... Fechei a minha e deixei de ser seu cliente...
 Gosto · Responder · 22 h
- João Bastos** PayPal Não vou alimentar pençudos que estão sempre a encher os bolsos a custas dos pobres e ainda por cima levam tudo a falência
 Gosto · Responder · 22 h
- Silvia Rodrigues Stefan Melcia**
 Gosto · Responder · 22 h
- Ana Marcos Joana Marcos** Inadmissível!!
 Gosto · Responder · 22 h
- António Areal da Silva** Boicote ao BPI já. Se todos encaramem as contas naquele banco deba logo de cobrar.
 Gosto · Responder · 22 h

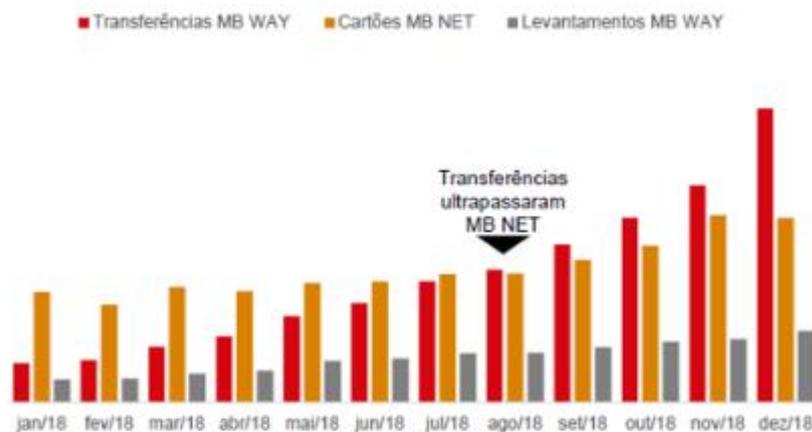


- Jonhy Killuminatti MK** Primeiro oferecem-te o produto, depois começam a cobrar-te por o mesmo... Faz-me lembrar os traficantes de droga!
 Gosto · Responder · 6 h
- Rui Henriques** Vão matar o MB Way... Um bom projecto.
 Gosto · Responder · 6 h
- Silvia Peixoto** É impressão minha ou os bancos enriquecem a vender-nos o NCSO dinheiro?!!
 Gosto · Responder · 4 h
- Miguel Justino** Tinham que estragar o que era bom
 Gosto · Responder · 5 h
- Miguel Trindade Henriques** A banca já não sabe onde pode ir buscar mais dinheiro. Comissões e mais comissões. E somos obrigados a ter uma conta bancária. Venham de lá os antigos colchões...
 Gosto · Responder · 5 h
- António Figueiredo** Por essas e por outras sou mais um de saída do BPI.
 Gosto · Responder · 6 h

Fonte: Semanário SOL (2019); Diário de Notícias (2019)

ANEXO 12 – OPERAÇÕES MAIS UTILIZADAS NO MB WAY EM 2018

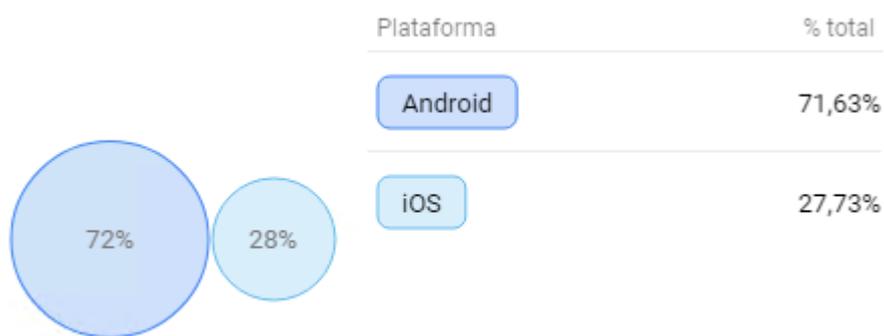
2018 foi o ano em que as transferências ultrapassaram o MB NET e se tornaram na operação mais utilizada no MB WAY...



O ano terminou com 8x mais transferências e 3,3x mais levantamentos do que no início do ano. A geração de cartões MB NET ficou-se por 1,75x mais, sendo a funcionalidade que menos cresceu.

Fonte: SIBS

ANEXO 13 – UTILIZADORES ANDROID VS. iOS DO MB WAY



Fonte: SIBS

Dados relativos a todos os utilizados MB WAY no período de 1 de janeiro de 2018 a 1 de janeiro de 2019

ANEXO 14 – PAGAR COM MB WAY ATRAVÉS DO QR CODE

Pagamentos por QR Code

O utilizador aponta a câmara para o QR Code

Para compras superiores a 20€, o utilizador tem que indicar o PIN MB WAY. Para compras abaixo, o utilizador define o que pretende através da opção "Pagar com MB WAY" que existe no menu "definições"

loca no mosaico "Pagar com MB WAY"

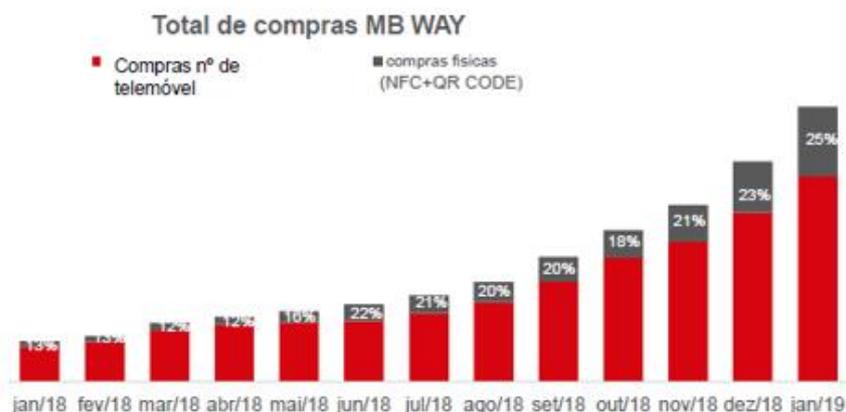
Surge pop-up a notificar o utilizador de pagamento com QR Code brevemente disponível

Surge ecrã de confirmação de operação realizada com sucesso.

Fonte: SIBS

ANEXO 15 – EVOLUÇÃO DAS COMPRAS COM MB WAY

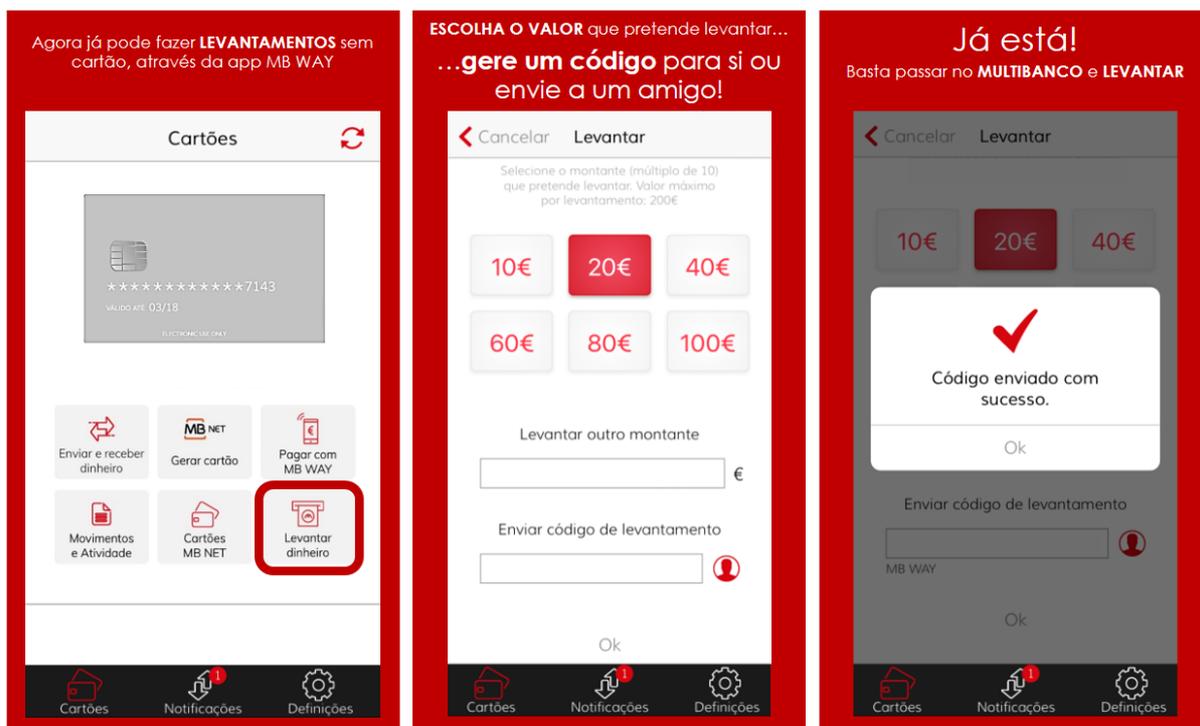
Com o lançamento da operativa QR CODE e o foco na evolução da rede de aceitação MB WAY em ponto de venda, as compras físicas com MB WAY, começam a ganhar expressão face à operativa com nº de telemóvel.



Ao longo de 2018, as compras físicas duplicaram a quota, chegando a dezembro com 23% do total das compras com MB WAY.

Fonte: SIBS

ANEXO 16 – LEVANTAR DINHEIRO COM MB WAY



Fonte: SIBS

ANEXO 17 – NOVA FUNCIONALIDADE: UTILIZAR O MULTIBANCO

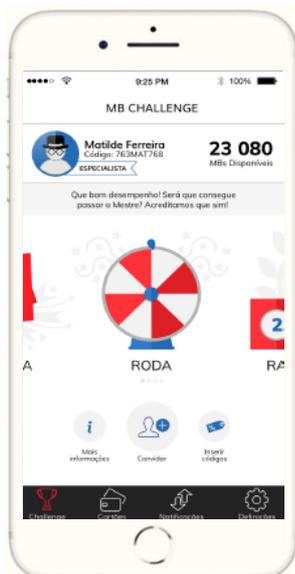


A funcionalidade “Utilizar o MULTIBANCO” assentará nos seguintes passos:

1. Carregar na tecla verde do MULTIBANCO e escolher a opção “Utilizar MULTIBANCO”, sendo apresentado um QR CODE (conforme na imagem);
2. Abrir a app MB WAY, escolher o cartão que se pretende usar, seleccionar a opção “Utilizar MULTIBANCO” e ler o QR CODE;

ANEXO 18 – MB CHALLENGE

RODA



RANKING



PRÉMIOS



RASPA&GANHA



Fonte: SIBS

PRÉMIOS



Prémio Mensal



Prémio Prata



Prémio Ouro



Fonte: SIBS

ANEXO 19 – COMO GANHAR PONTOS NO MB CHALLENGE

INTRODUÇÃO DO MB CHALLENGE



TABELA DE PONTOS



Fonte: SIBS

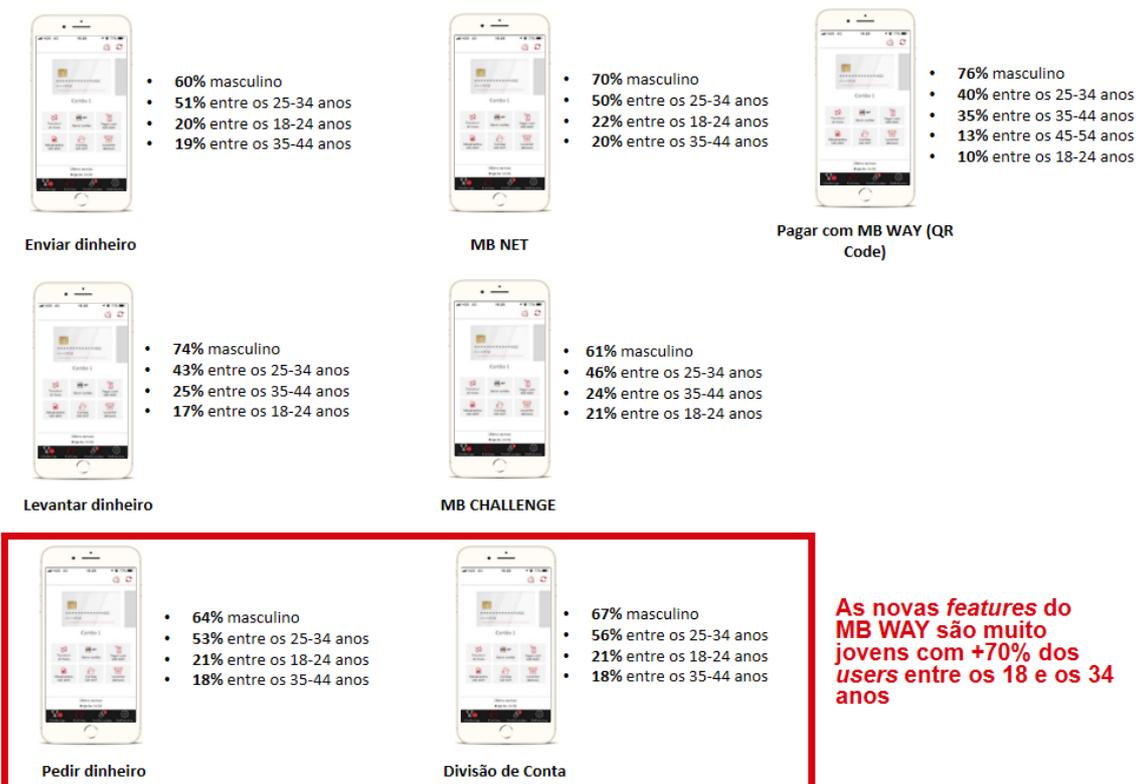
ANEXO 20 – EXEMPLOS DE PARCERIAS DOS PRÉMIOS NO MB CHALLENGE

| PARCEIROS | PRÉMIOS NO MB CHALLENGE |
|-----------|-------------------------------------|
| | x3 TV SONY - 4K Ultra HD - Smart TV |
| | x1 TOYOTA AYGO |
| | x10 PACK DESAFIOS TOP |
| | x10 Dronos PL |
| | x5 Samsung Galaxy Watch |

Fonte: SIBS

ANEXO 21 - UTILIZADORES MB WAY POR IDADE E OPERAÇÃO

Em 2018, os utilizadores MB WAY ganham mais mulheres, assim como se concentram mais no target 25-34 anos



Fonte: SIBS

ANEXO 22 – UTILIZADORES MB WAY POR SEXO



Fonte: SIBS

ANEXO 23 –UTILIZADORES MB WAY POR INTERESSES

| % de usuários | Categorias |
|---------------|--|
| 73,2% | Technology/Mobile Enthusiasts |
| 63,7% | Media & Entertainment/Movie Lovers |
| 58,6% | Shoppers |
| 58,3% | Media & Entertainment/Music Lovers |
| 56,2% | Technology/Technophiles |
| 55,8% | News & Politics/Avid News Readers |
| 52,8% | Media & Entertainment...ics & Animation Fans |
| 49,0% | Media & Entertainment/TV Lovers |
| 47,5% | Lifestyles & Hobbies/Shutterbugs |

Fonte: SIBS

ANEXO 24 –CAMPANHA DE LANÇAMENTO DO MB WAY

1. Anúncio “A Troca” (Televisão nos canais FOX, AXN e Hollywood e nos Cinema NOS)



Fonte: MB WAY (2019b)

2. Outdoors e mupis (em Centros Comerciais)



Fonte: SIBS

3. Imprensa



Fonte: SIBS

4. Rádio (Rádio Comercial e RFM)



Voz de companhia: Albano Jerónimo



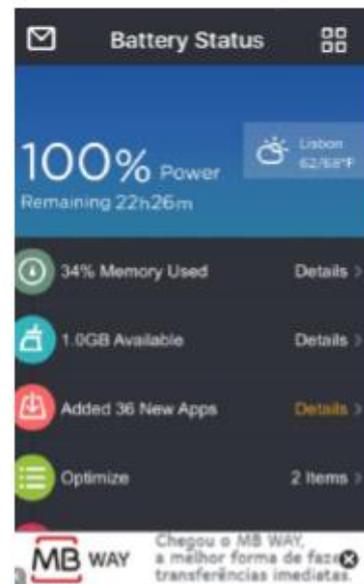
Spot Compras: Joana Seixas e Isabel Abreu



Spot Transferências: Ivo Canelas e Pedro Laginha

Fonte: SIBS

5. Mobile (android e iOS)



Fonte: SIBS

6. Ecrãs MULTIBANCO



Fonte: SIBS

ANEXO 25 – DIVULGAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DO MB NET NO MB WAY

1. Campanha Display



Fonte: SIBS

2. Passatempo

MB NET + MB WAY = POLAROID CUBE

MB NET + **MB WAY** =

Polaroid CUBE



15 de fevereiro de 2016

Entre o dia 15 de fevereiro e até ao dia 6 de março de 2016 (inclusive) decorre o passatempo "MB NET no MB WAY" que oferece diariamente cinco Polaroid Cube Action Cameras.

Para ganhar um dos prémios diários, basta ser um dos cinco primeiros utilizadores a efetuar uma compra online com um cartão MB NET que tenha sido gerado no app MB WAY.

Fonte: MB WAY (2019c)

ANEXO 26 – ROADSHOW UNIVERSIDADES



 27 universidades

 52 dias
(entre set. e dez. de 2015)



- ✓ Objetivo: Premiar adesões e operações com MB WAY
- ✓ Mais de 420 prémios de vários segmentos de valor



Fonte: SIBS

ANEXO 27 – EMBAIXADORA MB WAY NO ROCK IN RIO LISBOA 2016

BlueGinger
BY RAQUEL STRADA

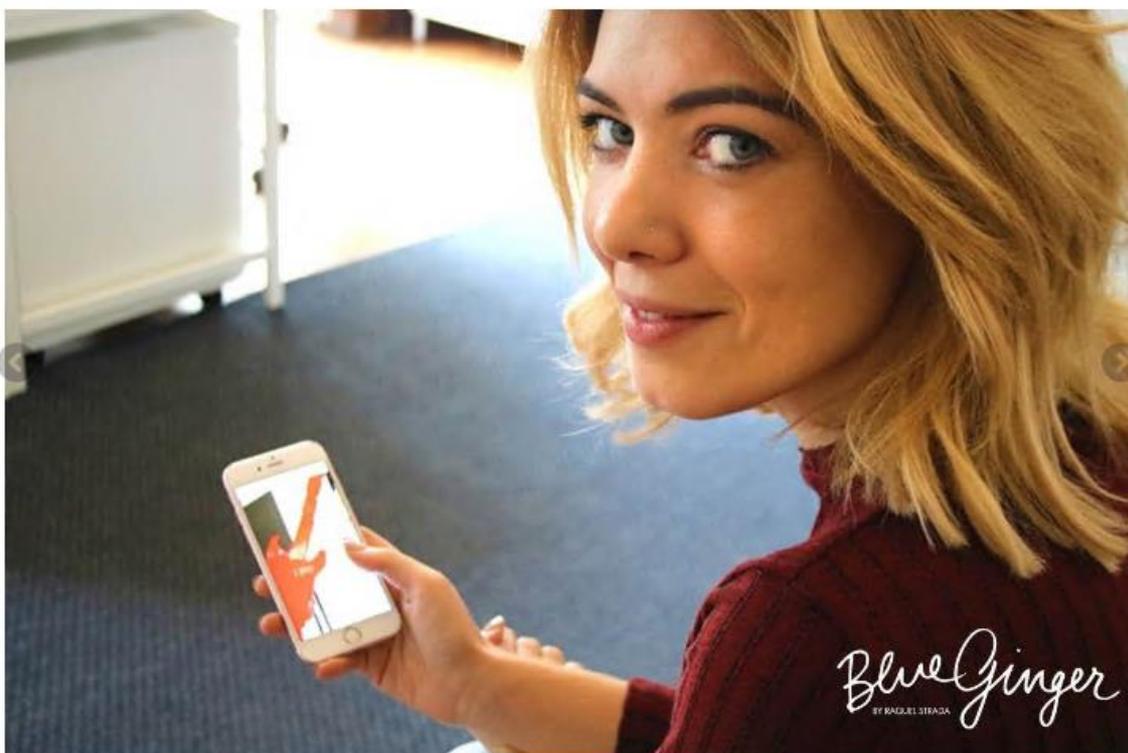
COVENT GARDEN

LE MARAIS

ROUTE 66

OLD TOWN

C.R.E.W



Enquanto embaixadora MB WAY, não podia deixar de divulgar a novidade que se segue, pois não? NÃO!

Fonte: BlueGinger (2019)



À esquerda – CEO da SIBS – Madalena Cascais Tomé

No meio – Vice Presidente do Rock in Rio – Roberta Medina

À direita – *Influencer*/ Apresentadora – Raquel Strada

Fonte: SIBS (2016)

1. Press Releases

1.1. Lançamento oficial do MB WAY



Com MB WAY basta o seu número

MB WAY: OS SEUS CARTÕES NO TELEMÓVEL

Um novo serviço MULTIBANCO

LISBOA, 12 de Outubro de 2015 – A SIBS lança hoje oficialmente o MB WAY, a primeira solução interbancária que permite fazer transferências imediatas entre utilizadores e realizar compras nos comerciantes aderentes através de um *smartphone* ou de um *tablet*, de forma simples, rápida e cómoda.

O serviço conta já com 13 bancos aderentes ao serviço, permitindo a adesão de 95 por cento dos cartões bancários e não bancários, como os cartões de refeição.

Para começar a usar o MB WAY, basta baixar a aplicação disponível para iOS, android e Windows (no *smartphone* ou *tablet*) e aderir ao serviço num MULTIBANCO ou no *homebanking*, associando os cartões, que desejar ao seu número de telefone e definindo o PIN MB WAY com seis dígitos que irá utilizar para validar todas as operações no seu *smartphone* ou *tablet*.

Até hoje, e desde o período experimental, já foram realizados mais de 24 mil *downloads* da *app* (iOS, Android ou Windows).

“O MB WAY foi concebido pela SIBS para que a utilização seja muito fácil, cómoda e simples, permitindo usar o cartão bancário e de refeição num telemóvel, numa evolução natural do MULTIBANCO para o ambiente mobile”, disse Madalena Cascais Tomé, CEO da SIBS.

Fonte: SIBS

1.2. Integração do MB NET no MB WAY



Compras online no telemóvel:

MB NET no MB WAY oferece maior comodidade e segurança no consumo online

LISBOA, 13 de Janeiro de 2016 – A partir de hoje o MB WAY oferece aos seus utilizadores mais uma operação: a gestão de cartões MB NET, facilitando assim a realização de compras online em sites nacionais e estrangeiros.

A utilização de um cartão virtual MB NET é a forma mais cómoda e segura de realizar compras online em comerciantes que aceitam pagamentos com American Express, MasterCard e Visa, uma vez que nunca são disponibilizados dados bancários reais do consumidor.

Com o MB NET integrado, a app MB WAY apresenta-se agora mais completa e como serviço preferencial para o dia-a-dia, quer seja em comerciantes online, lojas físicas ou para fazer transferências imediatas.

Para utilizar o MB NET através do MB WAY, o utilizador deverá aceder à app no seu smartphone ou tablet e selecionar o menu 'Cartões', escolhendo a opção 'Gerar cartão'. De seguida, deve ser selecionado o tipo de cartão virtual pretendido, entre 'Compra única' ou de 'Comerciante' e definir o valor máximo. Para terminar a operação, basta inserir o PIN na app MB WAY e já pode terminar a sua compra online com MB NET..

Para começar a usar o MB WAY, basta fazer download da aplicação disponível para iOS, android e Windows (no smartphone ou tablet) e aderir ao serviço num MULTIBANCO ou no homebanking, associando os cartões, que desejar ao seu número de telefone e definindo o PIN MB WAY com seis dígitos que irá utilizar para validar todas as operações no seu smartphone ou tablet.

Fonte: SIBS

1.3. MB WAY no Rock in Rio Lisboa 2016



O MB WAY vai ao Rock in Rio - Lisboa

SIBS promove experiência *cashless* no Rock in Rio-Lisboa

LISBOA, 12 de abril de 2016 – Ir a um festival de música de mãos a abanar, sem carteira, nem dinheiro, nem cartões? Sim, é possível! Basta um telemóvel! Esta é a última grande novidade do Rock in Rio-Lisboa que, em parceria com o MB WAY, pretende criar a experiência de um festival *cashless* em Portugal.

Pretende-se, com esta experiência, dar a oportunidade aos espaços comerciais da Cidade do Rock de estarem equipados com terminais de pagamento compatíveis com MB WAY, onde basta aos clientes terem o serviço ativo para pagar através do telemóvel.

Quem ainda não tiver aderido, pode fazê-lo no recinto e esclarecer todas as dúvidas sobre a utilização com os assistentes disponíveis nos pontos de venda, junto aos equipamentos MULTIBANCO e em vários pontos do recinto.

O MB WAY chega ao Rock in Rio-Lisboa, numa experiência totalmente inovadora, simplificando a vida dos visitantes, de forma fácil e cómoda. Desde o lançamento desta solução do MULTIBANCO no telemóvel, em Outubro de 2015, o serviço alcançou mais de 100.000 aderentes.

Para começar a usar o MB WAY, basta fazer download da aplicação disponível para iOS, android e Windows (no smartphone ou tablet) e aderir ao serviço num MULTIBANCO ou no homebanking, associando os cartões que desejar ao seu número de telefone e definindo o PIN MB WAY (com 6 dígitos) que irá utilizar para validar todas as operações no seu smartphone ou tablet. Os interessados podem aderir desde já e ir experimentando as transferências imediatas e este novo método de pagamento nos mais de 40 comerciantes disponíveis.

Fonte: SIBS

2. Reportagens



Observador
18 de Junho 2015



25ª Hora, Diário da Manhã, Jornal da Noite e Jornal da Uma - TVI/TVI 24
14 e 15 de Outubro 2015



25ª Hora, Diário da Manhã, Jornal da Noite e Jornal da Uma - TVI/TVI 24
14 e 15 de Outubro 2015



Imagens de Marca - SIC Notícias
24 de Outubro 2015

Fonte: SIBS

ANEXO 29 – STAND DO MB WAY NO ROCK IN RIO LISBOA 2016



Fonte: SIBS

ANEXO 30 – PARTICIPAÇÃO DO MB WAY EM EVENTOS EM 2015/ 2016



Fonte: SIBS

ANEXO 31 – DEMONSTRAÇÃO DO MB WAY NO WEB SUMMIT 2016



1. Simulação de transferência com bola de Berlim
2. Simulação de compra num *photo booth*

ANEXO 32 – MB WAY SOLIDÁRIO



Fonte: SIBS

ANEXO 33 – EXEMPLO DE UMA PEÇA EM LOJA FÍSICA



Fonte: SIBS

ANEXO 34 – EXEMPLO DE BRINDES OFERECIDOS EM EVENTOS



Evento utilizado como referência: Rock in Rio 2016 | Fonte: SIBS

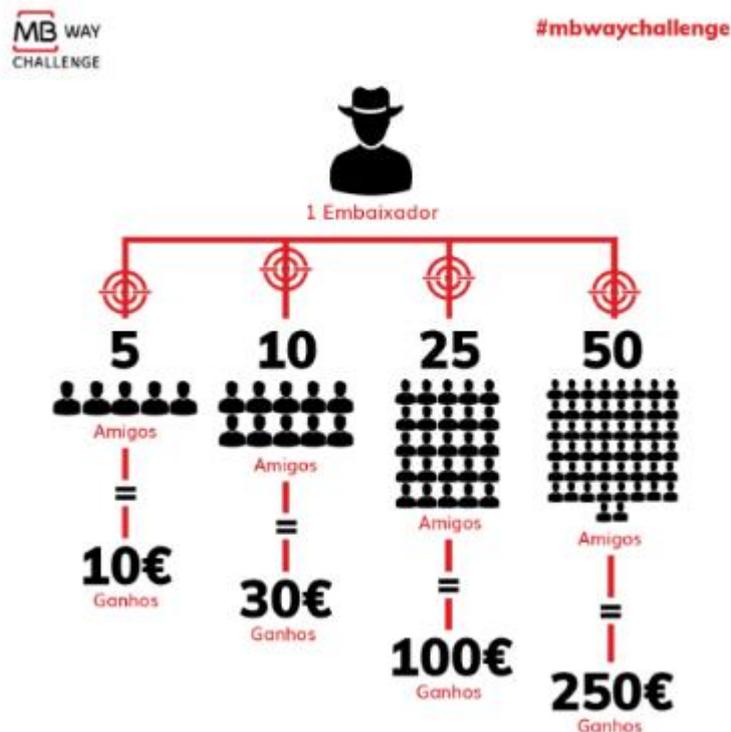
ANEXO 35 – CAÇA AO AMIGO DO MB WAY CHALLENGE

1. Descrição

Uma iniciativa promovida em fevereiro de 2018 com o objetivo de premiar os utilizadores que angariassem mais novos jogadores para o MB WAY CHALLENGE, inserindo o seu código de participante (amigos novos no jogo – de 1.000 pontos).

Quanto mais amigos angariados, mais os utilizadores ganhavam (em valor €). Se trouxessem 5 amigos, ganham 10€; 10 amigos ganhavam 30€; 25 amigos, ganhavam 100€ e, por último, o prémio máximo foi de 250€ para quem conseguisse 50 amigos.

2. Mecânica



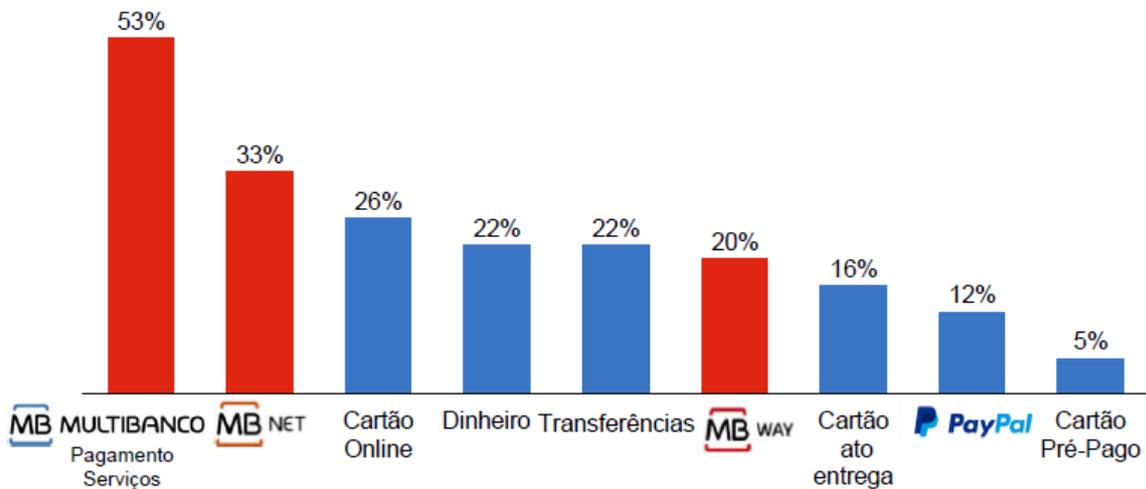
Fonte: MB WAY (2019a)

ANEXO 36 – CONFIANÇA DOS PORTUGUESES NA MARCA MULTIBANCO NAS COMPRAS ONLINE

Meios de pagamento nacionais são os mais utilizados para pagar online

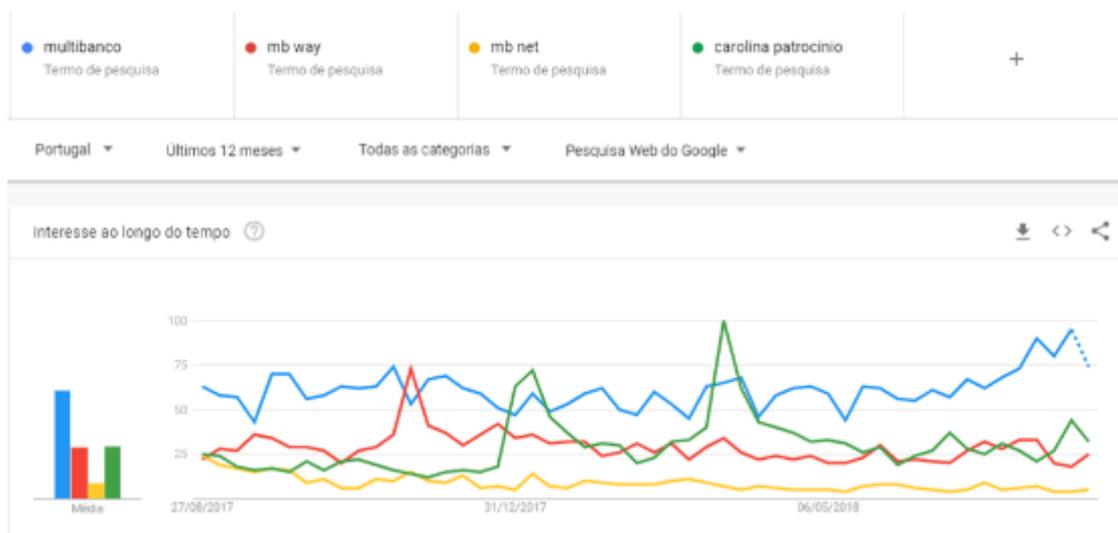


% consumidores online



Fonte: SIBS - Market Report 2016 sobre consumidores online; consistente com outros estudos (p.ex., ACEPI - Estudo Economia Digital em Portugal'15)

A força das marcas SIBS verifica-se pelas pesquisas GG relacionadas e a sua comparação com uma figura pública em Portugal



O seu capital tem sido utilizado pela marca MB WAY para ajudar a converter os portugueses para o mundo dos pagamentos digitais



Fonte: SIBS

ANEXO 37 – CAMPANHAS DO MB WAY EM CENTROS COMERCIAIS





COMPRE COM O SEU TELEMÓVEL

MB WAY

NOVO SERVIÇO
DO FORUM CASTELO BRANCO
COMPRE COM MBWAY E RECEBA UMA MOCHILA*

FORUM CASTELO BRANCO • 800 000 000

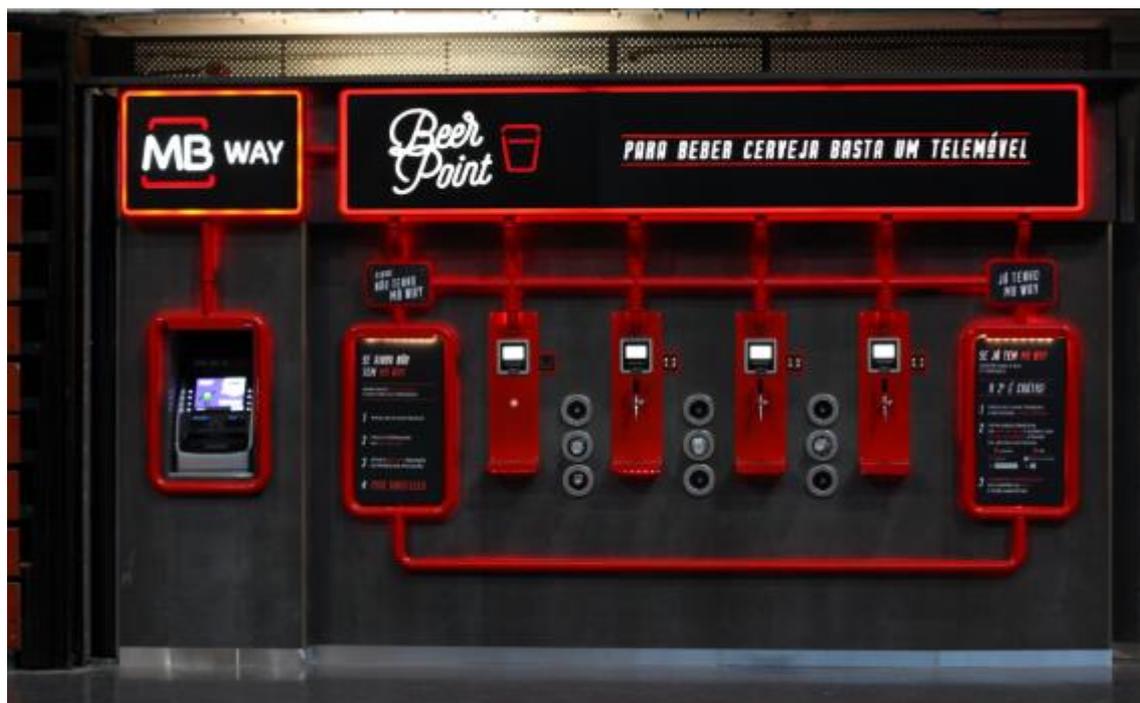
APENAS COM O MB WAY

forum
Castelo Branco

Forum Castelo Branco sempre na Moda.

Fonte: MB WAY (2019d)

ANEXO 38 – MB WAY BEER POINT



Fonte: SIBS

ANEXO 39 – PUBLICAÇÕES DO MB WAY EM REVISTAS

1. Blitz



Fonte: SIBS

2. Mais Superior



Fonte: SIBS

3. WOOK

MB WAY

Tem espaço para mais um?
O MB WAY patrocina as suas leituras.

Durante a Feira do Livro de Lisboa, no espaço do Grupo Porto Editora/Bertrand:

- Faça uma compra igual ou superior a 25€
- Pague com o MB WAY*
- Receba um livro à sua escolha**

Formação válida apenas no espaço do Grupo Porto Editora/Bertrand/Edições de Lisboa e Clube de Leitores.
* Para se utilizar para pagamento MB WAY, o utilizador precisa ligar o MB WAY e pagar no terminal MB WAY apenas em lojas físicas, através do sistema de pagamentos MB WAY. Não é possível efetuar pagamentos MB WAY em lojas online.
** O livro para receber será escolhido aleatoriamente entre os livros disponíveis no espaço de eventos para a edição de 2023 da Feira do Livro de Lisboa.

f i

Fonte: SIBS

ANEXO 40 – EXEMPLOS DE E-NEWSLETTERS DO MB WAY

MB WAY

Compra com MB WAY e devolvemos-te o dinheiro!

Até dia 19 de janeiro vamos devolver o dinheiro das 10 primeiras compras diárias no site da ODISSEIAS. Quando baterem as 12 badaladas corre para o site e compra a tua experiência! Boa sorte!

Como comprar?

A Babyloop vai dar uma vida nova aos produtos de bebé

Juntámo-nos à BabyLoop, a plataforma de venda e compra de produtos de bebé. Vende os teus produtos com MB WAY e paga apenas 1€ pela recolha em casa! Acompanha-nos no Instagram pois vamos partilhar mais novidades em breve! 🥰

Sabe mais aqui!

MB WAY

Já podes dividir a conta e pedir dinheiro com o MB WAY!

Com as novas funcionalidades já podes dividir a conta do jantar do amigo secreto. Já atualizaste a tua app? 📱

Quero atualizar!

Acelera com o MB CHALLENGE deste mês

O MB CHALLENGE deste mês vai oferecer uma grande prenda de Natal... Participa e ganha um Toyota Aygo! 🚗

Sabe tudo aqui!

ANEXO 41 – EXEMPLOS DE CAMPANHAS PROMOCIONAIS



Fonte: MB WAY (2019d)

ANEXO 42 – ANÁLISE A CAMPANHAS OFFLINE E ONLINE DO MB WAY

CAMPANHAS OFFLINE



Fonte: SIBS

Campanha no Alegro Alfragide – utilização das cores da marca; a comunicação aqui é formal com o uso de termos como “quando vir...” e “use o MB WAY”.

CAMPANHAS ONLINE

Facebook



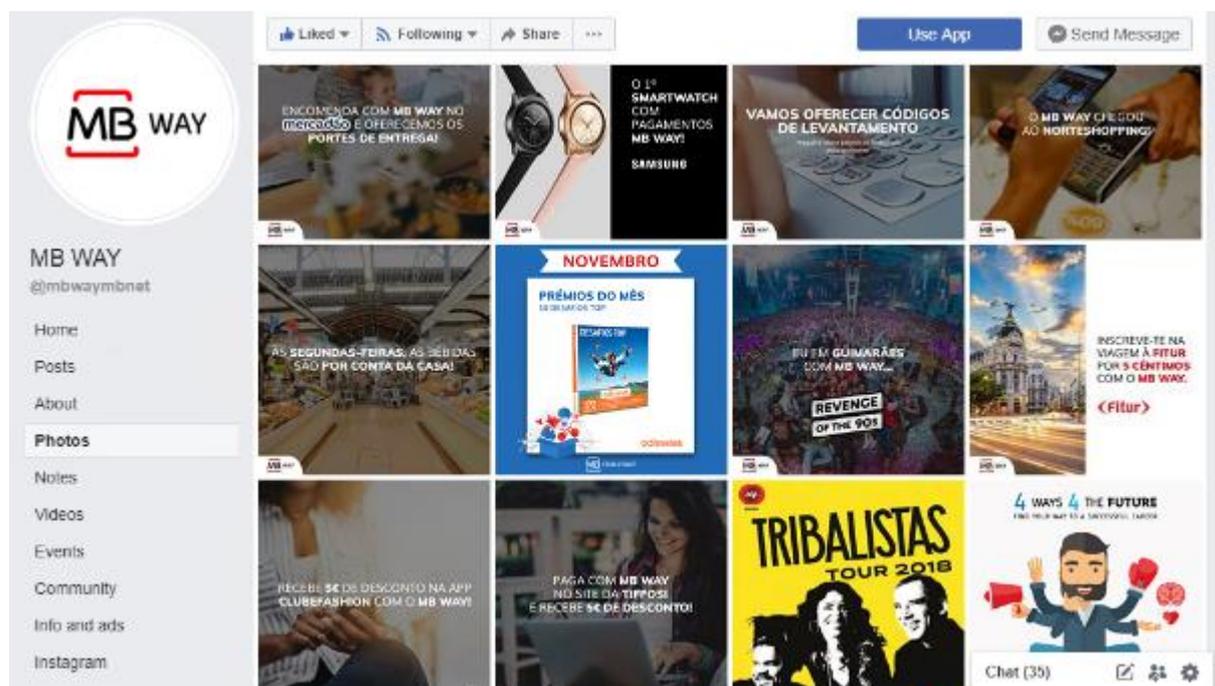
Fonte: MB WAY (2019d)

Foto de capa – utilização de cores que não estão associadas ao MB WAY; utilização de uma linguagem informal “Saiba mais em...”.



Fonte: MB WAY (2019d)

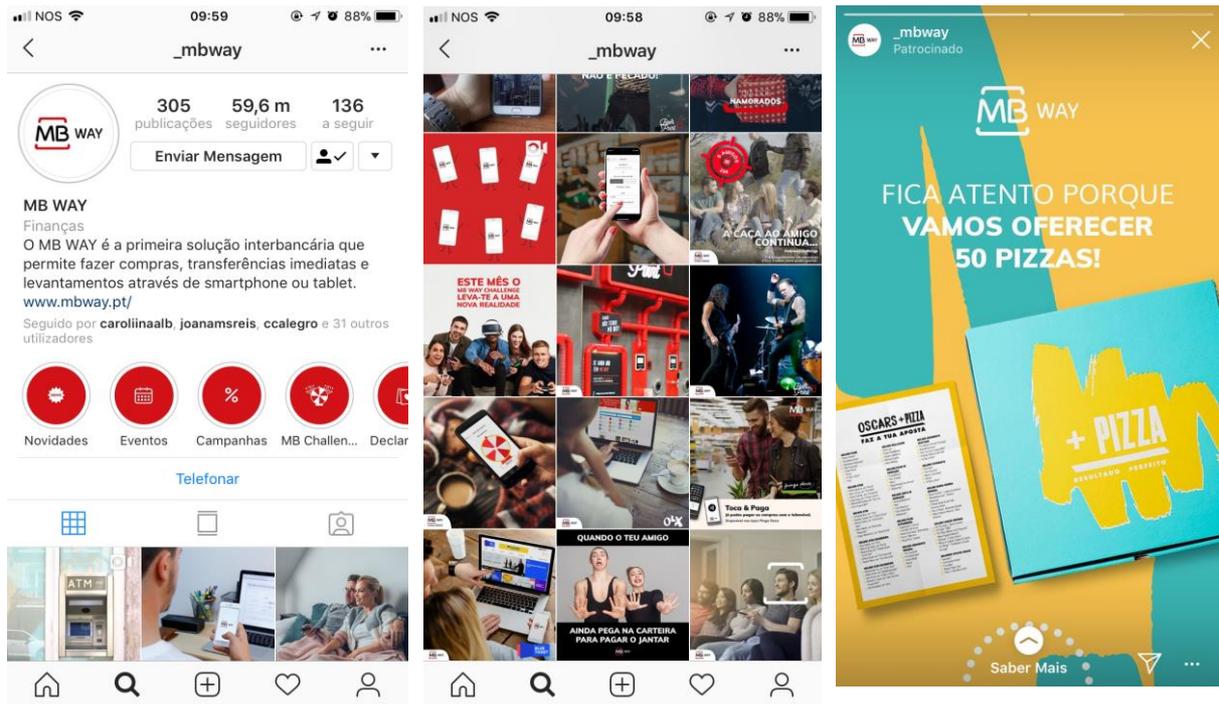
Exemplo de post – tutorial de explicação da *feature* “levantar dinheiro”; o tom de comunicação em todos os *posts* é informal: “Já experimentaste...”



Fonte: MB WAY (2019d)

Linha gráfica dos posts – falta de uniformização em termos de tipo de imagem (grafismo ou pessoas) e as cores utilizadas.

Instagram



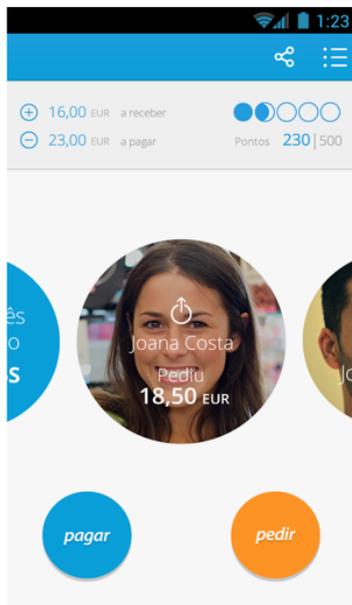
Fonte: MB WAY (2019e)

Feed – a descrição encontra-se desatualizada (não contempla as novas funcionalidades) e é demasiado formal; as imagens são bastante distintas em termos de cores e design e muito comerciais.

Stories – não existe identidade visual; têm uma identidade do parceiro e não da marca MB WAY (exemplo da *storie* da +Pizza)

ANEXO 44 – CAIXA PLIM

O Caixa Plim é uma app para transferências instantâneas, desenvolvida pela CGD. Difere do MB WAY uma vez que apenas permite transferências entre clientes CGD e tem associado um programa de fidelização.



Caracterização

- o Lançamento: 2014
- o Disponível apenas para clientes CGD (maior emissor português, com 4,5 M de cartões emitidos)

Features

- o Permite o envio de dinheiro para contactos que sejam também utilizadores da *app*, com possibilidade de incluir uma fotografia, classificar a despesa e escrever uma mensagem para o destinatário
- o Permite solicitar dinheiro a outro(s) utilizador(es), com as mesmas funcionalidades do envio
- o Encontra-se associado um programa de fidelização com atribuição de pontos por cada ação do utilizador (adesão, angariação de novos utilizadores, envio e pedido de dinheiro)

UI/UX

- o Introduzir código de acesso à app, clicar “pagar” ou “pedir”, introduzir contacto e montante

Comunicação

- o Site *clean* explicativo, em registo de *storytelling*, com casos de uso práticos + vídeos *youtube* presentes no site

Fonte: SIBS

ANEXO 45 – MWALLET

No Millennium bcp estamos sempre atentos às novas tecnologias e ao que elas nos permitem fazer para o ajudar a simplificar o seu dia-a-dia.

Por isso melhorámos a App Millennium e introduzimos novas funcionalidades:



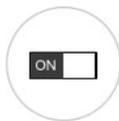
Compras com telemóvel em comerciantes aderentes ao MB WAY - tecnologia QR Code para equipamentos iOS e NFC para Android™.



Levantamentos no Multibanco sem cartão.



Transferências MB WAY para número de telemóvel.



Gestão e controlo da segurança de cartões.



Criação de cartões MB NET.



Cartões de fidelização das suas lojas.

Fonte: MWallet (2019)

ANEXO 46 – ANÁLISE A POSSÍVEIS CONCORRENTES DO MB WAY

| | Monzo | | | Apple pay | | | Google pay | | | Samsung pay | | | MB WAY | | |
|---|---------------|------------|--------------|---------------|------------|--------------|---------------|------------|--------------|---------------|------------|--------------|---------------|---------------------|-----------------|
| | O que oferece | Foco Venda | Foco Premium | O que oferece | Foco Venda | Foco Premium | O que oferece | Foco Venda | Foco Premium | O que oferece | Foco Venda | Foco Premium | O que oferece | O que comunica mais | Funções Premium |
| Enviar dinheiro | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | | | - | ✓ | | - |
| Rede | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | | | - | ✓ | | - |
| IBAN | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | |
| Pedir dinheiro | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | | | - | ✓ | | - |
| Dividir conta | ✓ | | - | | | | ✓ | | - | | | - | ✓ | | - |
| Pagar físico | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - |
| Nacional | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - |
| Cartão | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | |
| Smartphone NFC | | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - |
| Smartphone QR Code | | | - | | | | | | | | | | ✓ | | - |
| Estrangeiro (sem taxas) | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Cartão | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Smartphone NFC | | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Smartphone QR Code | | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Pagar online (método de pagamento próprio) | | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - |
| Cartões virtuais | | | - | | | | | | | | | | ✓ | | - |
| Levantar dinheiro | ✓ | | - | | | | | | | | | | ✓ | | - |
| Nacional | ✓ | | - | | | | | | | | | | ✓ | | - |
| Estrangeiro (sem taxas) | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Gestão financeira (Analytics) | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Poupanças | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Contas conjuntas | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Débitos diretos | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Conta para receber o ordenado | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| IBAN próprio | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Customer support in-app | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Criptomoedas (Bitcoins) | | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Cashback / ofertas exclusivas ao usar o serviço | | | - | | | | | | ✓ | | | | | | - |
| Cartão físico que debita de outros cartões associados | | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Associação de loyalty cards in app | | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | ✓ | | - | | | - |
| Marketplace | | | - | | | | | | | | | | | | - |
| Licença bancária | ✓ | | - | | | | | | | | | | | | - |