

MESTRADO
MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING 2022

XPAND IT

PEDRO MIGUEL MACHADO ROSA

DEZEMBRO – 2021

MESTRADO
MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING 2022

XPAND IT

PEDRO MIGUEL MACHADO ROSA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DR.^a SUSANA FERNANDES DOS SANTOS

DEZEMBRO – 2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha professora e minha Orientadora, Susana Fernandes dos Santos, por toda a disponibilidade e apoio que demonstrou ao longo destes últimos meses, tendo-me sempre incentivado a superar todos os desafios inerentes a este projeto de trabalho.

Um agradecimento especial a todos os elementos da equipa da Xpand IT, que me apoiaram e se mostraram sempre disponíveis e ofereceram-me todas as condições, informações e acesso para a realização e desenvolvimento deste projeto.

À minha família, e em especial aos meus pais e irmã, por sempre acreditarem em mim, e por terem demonstrado todo o apoio, confiança e motivação para que este momento fosse possível.

Aos meus amigos que me incentivaram em todos os momentos deste projeto.

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a tecnológica portuguesa Xpand IT. Fundada em 2003, esta empresa tem, desde então, ganho terreno num mercado altamente competitivo e especializado, enfrentando novos e importantes desafios por consequência do seu sucesso. As estratégias sugeridas neste projeto visam ser um reforço ao plano atual da empresa.

Para a realização deste projeto foi utilizada uma metodologia baseada no *Action Research*, onde se pretende a realização de um trabalho de pesquisa alusivo aos fatores de influência direta ao negócio da empresa. Foram também recolhidos dados primários e secundários. Dos dados primários destacam-se três entrevistas semiestruturadas, de carácter informal, a funcionários de alta responsabilidade no departamento de marketing e no negócio. Foram também recolhidos dados relativos aos eventos *online* que a empresa atualmente realiza, de forma a poder-se entender a perceção que os participantes têm em relação a estas iniciativas.

Através destas análises, foi possível identificar os principais pontos fortes e fracos desta empresa, bem como os temas com maior necessidade de intervenção por parte do marketing. A criação de novas iniciativas, a reformulação dos vários conteúdos *online* da empresa e a implementação de novos métodos de trabalho, visam o continuo crescimento e reforço da imagem da Xpand IT no mercado das tecnologias.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Action Research, Tecnologias, Marketing-Mix, Serviços

ABSTRACT

This study aims to develop a Marketing Plan for the Portuguese tech company Xpand IT. Created in 2003, it has been fast-growing inside a highly competitive and specialized market facing significant challenges due to its success. The suggested strategies in this project seek to reinforce the current company plan.

For this project, an Action Research study was used, which intends to carry out research work referring to factors that directly influence the company's business. Primary and secondary data were also collected, and three semi-structured informal interviews were conducted with high responsible employees in the marketing and business departments. Data related to the company's online events were also collected to understand participants' perceptions about these initiatives.

These analysis were a support to identify the company's mains strengths and weaknesses and the themes most in need of intervention by marketing. The creation of new initiatives, the reformulation of the company's online content, and the implementation of new working methods aim to continuously grow and reinforce Xpand IT's image in the technology market.

Keywords: Marketing Plan, Action Research, Technologies, Marketing-Mix, Services

GLOSSÁRIO

B2B – Business-to-Business

CFO – Chief Financial Officer

CEO – Chief Executive Officer

CMO - Chief Marketing Officer

CTO – Chief Technology Officer

CIO – Chief Information Officer

COO – Chief Operating Officer

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
GLOSSÁRIO.....	iv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento ao Tema.....	1
1.2 Objetivos do Estudo.....	2
1.3 Estrutura do Estudo.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 Definição de Marketing.....	3
2.2 Marketing em B2B.....	3
2.3 Marketing de Serviços.....	4
2.4 Marketing e o seu planeamento.....	6
2.4.1 Objetivos de um Plano de Marketing.....	7
2.4.2 Estrutura de um Plano de Marketing.....	8
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	9
4. METODOLOGIA.....	10
4.1 Objetivo e Tipo de Estudo.....	10
4.2 Amostragem e Recolha de Dados.....	10
4.3 Limitações do Estudo.....	11
5. PLANO DE MARKETING.....	12
5.1 Diagnóstico Empresarial	12
5.1.1 Apresentação da Empresa – Xpand IT.....	12
5.2 Auditoria de Marketing.....	13
5.2.1 Análise Externa.....	13
5.2.2 Análise Interna.....	22
5.3 Análise SWOT.....	27
5.4 Pressupostos.....	28
5.5 Objetivos e Estratégias de Marketing.....	28
5.5.1 Objetivos de Marketing.....	28
5.5.2 Opções STP – Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	28

5.5.3 Vantagens Competitivas.....	29
5.6 Táticas de <i>Marketing-Mix</i>	30
5.7 Planeamento, Implementação e Controlo.....	32
5.7.1 Planeamento e Calendarização.....	32
5.7.2 Implementação e Controlo.....	33
5.7.3 Orçamentação.....	33
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO..	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	41
Anexo 1 – Guião de Entrevista Head of Marketing.....	41
Anexo 2 – Guião de Entrevista Marketing Project Manager.....	42
Anexo 3 – Guião de Entrevista Business Unit Lead.....	43
Anexo 4 – Guião Inquérito pós-evento online Xpand IT.....	44
Anexo 5 – Organograma Estrutura Xpand IT.....	45
Anexo 6 – Escritórios da Xpand IT na cidade de Lisboa.....	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura de um Plano de Marketing.....	8
Tabela 2 – Quadro de Referência.....	9
Tabela 3 – Principais Pontos Fortes e Fracos da Concorrência Direta.....	18
Tabela 4 – Resultados Inquéritos pós-eventos Online da Xpand IT em 2021.....	21
Tabela 5 – Análise SWOT.....	27
Tabela 6 – Segmentação e <i>Targeting</i>	29
Tabela 7 – Táticas de <i>Marketing-Mix</i>	30
Tabela 8 – Calendarização das Estratégias de <i>Marketing-Mix</i>	32
Tabela 9 – Orçamentação.....	34

1. INTRODUÇÃO

O seguinte capítulo apresenta um breve enquadramento do estudo, a definição dos objetivos de investigação, bem como a apresentação da estrutura de trabalho.

1.1 Enquadramento do Tema

O setor das Tecnológicas de Informação tem vindo a ganhar terreno no mercado mundial e, em Portugal, a tendência não foge à regra. Segundo o Plano de Recuperação e Resiliência (Governo de Portugal, 2021) apresentado pelo Governo português à Comissão Europeia em abril de 2021, está previsto um valor de 2.9 mil milhões de euros para apoiar a transformação digital do país, dos organismos do Estado e das empresas portuguesas, aumentando e estimulando a competitividade no mercado europeu.

A recente pandemia da Covid-19 trouxe desafios acrescidos à economia mundial e alterações na forma como as empresas e os seus *stakeholders* interagem entre si. Assim, a Associação da Economia Digital (ACEPI, 2020), prevê que o valor do comércio eletrónico B2C e B2B, em Portugal, sofra alterações profundas ao longo dos próximos anos. Com os portugueses a serem cada vez mais digitais e o *e-commerce* a alavancar o crescimento e internacionalização das empresas portuguesas, está previsto que o mercado digital atinga os 110.6 mil milhões de euros que, segundo o mesmo estudo, é um aumento em relação ao ano de 2019, onde os valores atingiram os 96 mil milhões de euros.

No mundo, e em Portugal, as empresas estão, assim, a procurar reagir à mudança forçada e acelerada pela pandemia. Os modelos de negócio e métodos de trabalho estão a ser repensados de forma a manter a competitividade no mercado. As empresas nacionais veem-se obrigadas a apostar em modelos de informação preditivos que promovam a decisão em tempo real, a adoção de soluções de automação, *chatbots* de atendimento ao cliente, migração das suas aplicações para a *cloud*, entre outros. Estas afirmações são suportadas por um estudo feito pela PwC (2020) – “*PwC Covid-19 CFO Pulse Survey*” – onde cerca de 50% dos CFO’s afirmam que melhorar a experiência do *work remote* está no topo das suas agendas estratégicas, pelo que a automação de processos de trabalho e o desenvolvimento de novas formas de trabalho são uns dos objetivos a curto prazo. Estamos por isso a assistir ao aparecimento de uma nova realidade.

Com base no enquadramento feito, bem como as características do mercado das tecnológicas e as suas tendência de investimento, o presente projeto tem como principal objetivo o estudo e desenvolvimento de um Plano de Marketing na área referida, mais

especificamente para a Xpand IT, uma empresa portuguesa dedicada à especialização tecnológica.

Um Plano de Marketing fornece diretrizes importantes para a organização atingir os seus objetivos empresariais através de estratégias de marketing específicas, tendo o cliente como o foco principal (Kotler & Keller, 2012). O planeamento de marketing é o processo que permite à empresa antecipar e estruturar as suas estratégias da forma mais eficaz (Westwood, 2007). Assim, podemos afirmar que todas as empresas necessitam de ter um documento de orientação estratégica a nível de marketing para atingirem os seus objetivos.

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo deste projeto consiste na elaboração de um Plano de Marketing para a Xpand IT, uma empresa fundada em 2003 e em forte crescimento no mercado nacional – algo que foi assinalado em 2020, com a receção do prémio de melhor PME do ano e melhor empresa no setor de serviços para a revista Exame (Xpand IT, 2021).

A concorrência, o forte investimento das empresas na transformação digital dos seus negócios e alteração nas metodologias de trabalho geraram a necessidade de uma reformulação estratégica do Plano de Marketing da empresa, mantendo a qualidade dos serviços prestados, bem como a satisfação de todos os seus clientes e parceiros.

Um dos grandes desafios atuais do marketing da empresa é a obtenção de inscritos nos eventos *online* que organiza. A necessidade de revisão e reformulação estratégica é impulsionada pela necessidade de melhoria contínua que a empresa almeja nos seus eventos *online*.

Assim, os objetivos de investigação deste projeto definem-se da seguinte maneira: análise e descrição da situação atual da empresa; análise de oportunidades e ameaças do setor da tecnologia; objetivos e estratégia de marketing a desenvolver com base na análise interna e externa da empresa e táticas de *marketing-mix* a implementar.

1.3 Estrutura do Estudo

Este projeto foi elaborado com a seguinte estrutura: 1) Introdução; 2) Revisão de Literatura; 3) Quadro de Referência; 4) Metodologia; 5) Plano de Marketing, e, por fim, 6) Conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo do presente estudo é o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Xpand IT. Como tal, e de forma a sustentar o mesmo, é necessário rever a literatura inerente à temática.

2.1 Definição de Marketing

O conceito de marketing começou a surgir de forma mais oficial nos anos 30 com a publicação do “*Journal of Marketing*” em 1936 e o “*American Marketing Association*” um ano depois. Em 2013, a *American Marketing Association* definiu marketing como uma atividade e conjunto de processos que visam a criação de valor para os clientes, consumidores, parceiros e *stakeholders* (American Marketing Association, 2013). O marketing é ainda entendido como uma arte e uma filosofia de gestão que procura as melhores estratégias para atingir os objetivos de uma organização (Caetano & Andrade, 2013).

Ao longo dos anos temos assistido a uma evolução no conceito de marketing. Por exemplo, em 2012, Kotler e Keller definiram marketing como uma atividade humana com foco na satisfação das necessidades dos consumidores (Kotler & Keller, 2012). Os mesmos autores frisaram que o marketing é um conjunto de processos organizacionais que visam a criação de valor para clientes, parceiros e consumidores de forma a que todos saiam beneficiados, inclusive a própria organização.

Para conseguir estratégias de marketing eficazes, deve-se definir quais as atividades a implementar e proceder ao controlo das mesmas (Proença, 2008), sempre com o principal objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores.

O marketing pode ser assim visto como uma arte e uma ciência capaz de conquistar, fidelizar e multiplicar os consumidores através da entrega de valor para o cliente (Kotler & Ketler, 2012).

2.2 Marketing em B2B

A Xpand IT atua no mercado B2B com a oferta de soluções de *software* e tecnologia. É por isso importante entender o conceito do marketing *business-to-business*.

Os primórdios do marketing sempre tiveram o seu foco na última etapa da cadeia de valor, ou seja, o consumidor. No entanto, com o evoluir dos anos foram surgindo mais etapas entre a matéria-prima e o produto final (Brito & Ramos, 1999). Assim surgiu o marketing B2B.

O marketing B2B consiste num conjunto de atividades que visam selecionar, desenvolver e gerir o relacionamento das organizações com os clientes organizacionais para benefício de ambas as partes (Andersen, Narus & Narayandas, 2009a). Pode considerar-se que é o tipo de marketing onde as empresas, instituições, ou governos adquirem bens ou serviços para agregar à sua proposta de valor (Andersen, Narus & Narayandas, 2009b).

Uma vez que o mercado B2B é consideravelmente menor a nível de clientes – em comparação ao mercado B2C - uma empresa deve focar-se nos seus clientes de forma individual (Peppers & Rogers, 2001). Ainda assim, para Peppers e Rogers (2001), esta limitação é vista como uma oportunidade de identificar clientes que podem trazer maior peso na faturação na empresa, sendo recomendado o desenvolvimento de uma relação pessoal e de longa duração. Segundo Kotler e Armstrong (2018), o mercado B2B é também composto por um maior número de decisores e influenciadores no processo de compra, sendo que, ao contrário do mercado tradicional de B2C, este exige mais ponderação no momento da compra e tem em conta fatores como o “fornecedor do serviço, tempo de entrega, escolha de produto ou serviço, quantidades encomendadas ou métodos de pagamento personalizados” (Kotler & Armstrong, 2018, p.191).

Para Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2009), a estratégia mais sugestiva para um mercado onde o número de clientes é mais reduzido passa por criar uma relação cliente-fornecedor mais forte, oferecendo personalização na produção dos produtos/serviços, preços adaptados, condições de pagamento à medida de cada cliente e relações comerciais altamente individualizadas. Assim, as relações entre fornecedor e cliente num mercado B2B assentam na confiança, no tratamento preferencial e personalizado, no compromisso e no investimento que é feito das relações (Yanamandram & White, 2006).

2.3 Marketing de Serviços

Este Plano de Marketing é sobre uma empresa fornecedora de serviços e, por isso, é importante definir o que são exatamente serviços e fazer um enquadramento ao marketing. Serviços podem ser definidos como um produto intangível que uma empresa fornece a outra (Kotler & Keller, 2006). Para Grönroos (1979), denomina-se como serviço uma solução que pretende dar resposta a um pedido de um cliente, traduzindo-se em atividades que ocorrem ao longo de toda a interação entre o fornecedor e o cliente. Para

Gummesson (1987), um serviço pode ser comprado ou vendido e para Lindgreen e Wynstra (2005) não é tangível para o cliente, sendo um solução oferecida de uma parte a outra. Mais tarde, Lusch, Vargo e O'Brien (2007), sugeriram que um serviço é não mais que a utilização de recursos humanos para suprimir as necessidades empresariais de um cliente. Assim, de uma forma geral, pode definir-se um serviço como qualquer atividade desempenhada por um fornecedor a um cliente, sendo que os mesmos apresentam características que os tornam únicos.

Segundo Kotler e Keller (2006), existem quatro características principais nos serviços: intangibilidade, a simultaneidade, a heterogeneidade e a perecibilidade. Estas características influenciam o planeamento de marketing. Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2008), a intangibilidade é a característica que mais diferencia os serviços pois estes não podem ser sentidos, tocados ou observados como um bem físico. Dito isto, esta característica faz com que um serviço não possa ser avaliado pela sua aparência antes da decisão de compra e no seu “consumo”, traduzindo assim na inexistência da transferência de propriedade aquando adquirido. Por exemplo, no momento da aquisição de um *smartphone*, o cliente fica com a propriedade do mesmo em troca de um pagamento financeiro. Mas nos serviços, e por o produto ser intangível, não existe propriedade sobre um objeto, mas sim a obtenção do serviço prestado.

Outra característica diferenciadora dos serviços é a simultaneidade (Zeithaml *et al.*, 2008). Para estes autores, retrata o facto de não ser possível distanciar a prestação de serviço do seu consumo. Os produtos “tradicionalis” obedecem à cadeira tradicional de consumo, sendo em primeiro lugar produzidos e posteriormente vendidos e de seguida consumidos. Já os serviços são primariamente vendidos (cada vez mais nos meios digitais e menos num espaço físico como um supermercado) depois produzidos e consumidos em simultâneo. Assim, a presença e interação do fornecedor do serviço com o seu cliente é incontornável (Zeithaml *et al.*, 2008). Já a heterogeneidade tem como objetivo retratar a variação de qualidade de fornecedor para fornecedor. Assim, a medida de desempenho dos serviços fica altamente dependente do seu fornecedor, podendo a sua qualidade sofrer alterações consoante o seu conteúdo ou momento em que é prestado (Zeithaml *et al.*, 2008). Por fim, a perecibilidade traduz a característica de os serviços não poderem ser armazenados tal como um produto (Zeithaml *et al.*, 2008). Deste fator surge a problemática de a oferta não conseguir acompanhar a procura. Por exemplo, numa altura em que a

transformação digital está a ser acelerada pela pandemia de Covid-19, as empresas de implementação de soluções tecnológicas – como a Xpand IT – podem não conseguir dar resposta a todos pedidos que lhe são feitos. Ou seja, ao contrário de um produto, não é possível armazenar serviços para responderem às alturas de maior procura, fazendo assim com que a gestão de cliente seja feita com maior rigor e investimento.

A Xpand IT é fornecedora de serviços e soluções tecnológicas, especializada em Big Data, Business Intelligence & Analytics, Data Science, Middleware, CRM, Digital Xperience e Soluções de Colaboração.

2.4 Marketing e o seu Planeamento

O marketing é um conceito amplo que envolve várias definições e variantes. É, segundo Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (1999), a atividade empresarial que identifica as necessidades dos clientes de uma organização e tenta satisfazê-las. As ações necessárias para atingir estes objetivos de marketing são feitas através do planeamento de marketing que, segundo Kotler e Armstrong (2018), descreve quais os clientes que são alvo e como a organização irá criar valor para os mesmos. Um planeamento de marketing desenvolve o relacionamento com o cliente, transformando a estratégia em planos de ação (Kotler & Armstrong, 2018). Este planeamento pode trazer benefícios de desempenho para as empresas se for bem estruturado, controlado e executado (Pulendran, Speed & Widing, 2003).

Segundo Armstrong e Kotler (2008), é através do Plano de Marketing que as empresas criam valor para os seus clientes, sendo que o seu objetivo não é encontrar os clientes certos para um produto e/ou serviço, mas sim encontrar os produtos/serviços certos para os clientes e de forma mais eficaz que a concorrência. Assim, o principal foco do marketing é o cliente e a criação de valor (Anderson, Narus & Das, 2009). Para Kotler e Keller (2009), um Plano de Marketing funciona a dois níveis: estratégico e tático. No estratégico definem-se os mercados-alvo e a proposta de valor agregadora que a empresa oferece com base nas necessidades do mercado. Já o segundo, o nível tático, define as ações de comunicação, preços, canais de distribuição, entre outros, a implementar no mercado de atuação. Segundo Wood (2008), o planeamento de marketing define-se como um processo que visa criar valor para os clientes, para a organização e para os seus *stakeholders*, através de pesquisa e análise dos mercados e dos clientes. Segundo o mesmo autor, este processo permite aos profissionais de marketing identificar e avaliar oportunidades para satisfazer

as necessidades do mercado. Esta ideia já era defendida por Westwood (2006), que define um Plano de Marketing como um meio para fazer marketing de produtos e/ou serviços, onde são definidos os objetivos de marketing da empresa e sugeridas estratégias para os alcançar.

Um Plano de Marketing deve também envolver, entre outras coisas, o desenvolvimento do *marketing-mix* que é composto por quatro grandes grupos, os quatro P's: Produto, Preço, Distribuição e Promoção (Kotler & Armstrong, 2018). Para uma empresa cumprir com a sua proposta de valor, devem primeiro criar a sua oferta no mercado (Produto), definir quanto irá cobrar pela mesma (Preço), e como a tornará disponível para os seus consumidores (Distribuição) (Kotler & Armstrong, 2018). Por fim, segundo Kotler e Armstrong (2018), a organização deve definir a sua estratégia de comunicação (Promoção) de forma a persuadir os consumidores a adquirirem os seus produtos. Quando se elabora um Plano de Marketing para uma empresa de serviços, considera-se que o desenvolvimento do *marketing-mix* deve ser composto por 7 P's (Kotler & Armstrong, 2018). Aos já referidos, acrescem os fatores: Pessoas, Processos e Evidências Físicas. As Pessoas são o elemento que distingue o marketing de produto do marketing de serviços (Ergen, 2011), sendo que a entrega de qualidade de um serviço está dependente das pessoas que estão envolvidas no seu processo de criação (Hollensen, 2010). Já os Processos, segundo Zeithaml e Bitner (2003), são todas as etapas desde a construção à finalização de um serviço, sendo que estes podem diferir na sua rapidez, robustez e qualidade, influenciando assim a satisfação dos clientes. Por fim, as Evidências Físicas dizem respeito a todas as representações físicas e tangíveis dentro de uma empresa, como equipamentos, instalações, relatórios, documentação, entre outros (Zeithaml & Bitner, 2003). Segundo Yelkur (2000), são estes três últimos P's que influenciam também as expectativas dos consumidores no contexto dos serviços e que são fundamentais para a fidelização dos mesmos.

2.4.1 *Objetivos de um Plano de Marketing*

Segundo Wood (2008), um Plano de Marketing tem como objetivo oferecer às organizações orientações operacionais específicas e de curto prazo para implementar estratégias e atingir objetivos. Ao contrário de um plano de negócios, que oferece uma visão mais ampla da missão da empresa, um Plano de Marketing é, segundo Kotler e Armstrong (2018), mais específico, afunilado e com a finalidade de alcançar os objetivos da organização através do uso de táticas de marketing, tendo sempre o cliente como o seu

ponto de partida. De acordo com Stevens, Robert, Loudon e Warren (1991), o objetivo de um planeamento de marketing é descobrir as estratégias que podem ser usadas para atingir os objetivos presentes e futuros de uma organização. Já McDonald (2008) sugere que o principal foco de um plano de marketing é identificar oportunidades e criar vantagem competitiva.

O objetivo para o presente Plano de Marketing prende-se com o facto de ter sido identificado uma oportunidade de desenvolver estratégias que permitem aumentar o *brand awareness* da empresa no mercado, bem como o número de inscritos nos eventos *online* da empresa, criando assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e aumentar a possibilidade de conversão de negócio através destes mesmos eventos.

2.4.2 Estrutura de um Plano de Marketing

Para definir um modelo adequado ao desenvolvimento deste Plano de Marketing é preciso primeiro perceber que estruturas estes podem assumir. Existem várias estruturas, como por exemplo a estrutura de Kotler e Keller (2012), que assumem que um plano deste tipo deve conter as seguintes etapas representadas na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Estrutura de um Plano de Marketing. Adaptado de Kotler e Keller (2012)

Etapas de um Plano de Marketing	Descrição
Sumário Executivo	Visão geral do Plano de Marketing
Análise da Situação Atual	Análise Interna e Externa; Concorrentes; Análise SWOT
Estratégias de Marketing	Missão e Objetivos; Objetivos financeiros; Segmentação, <i>Targeting</i> , Posicionamento
Marketing-Mix	Produto; Preço; Distribuição; Comunicação Pessoas; Processos; Evidências Físicas
Budget	Análise de Budget; Previsão de Custos
Implementação e Controlo	Implementação do Plano; Controlo e monitorização das campanhas
Conclusões	Rescaldo e conclusões do Plano de Marketing

Em todos os modelos há uma linha denominadora que esquematiza um Plano de Marketing. Para McDonald (2008), um Plano de Marketing deve iniciar-se com a definição da Missão da empresa, seguida dos objetivos empresariais. Para Westwood (2006) um plano deve conter os seguintes pressupostos: Análise da Situação de Marketing; Análise SWOT; Objetivos de Marketing; Estratégias de Marketing; Definição do Plano de Ação; *Budget*; Implementação e Controlo e, por fim, Conclusões e Atualização. Para Kotler e

Armstrong (2012), o processo de um plano de marketing deve ser feito como um guia/manual para os *marketers*, com descrição detalhada das ações a realizar e com a respetiva calendarização.

Os planos de marketing podem ser feitos de forma anual, trimestral, por *financial quarter* (*Quarter 1, Quarter 2, Quarter 3 e Quarter 4*), entre outros. No entanto, Wood (2010) defende que um plano de marketing deve ser feito de uma forma cíclica e não um exercício anual sem qualquer tipo de atualização. Para este autor, o ambiente de marketing é dinâmico e muda consoante o espaço temporal, por isso é necessário haver revisões contínuas ao plano de controlo e, se necessário, ajustar à realidade atual.

Apesar de existirem várias abordagens para a elaboração de um Plano de Marketing, é possível identificar as noções básicas e linhas comuns com a revisão literária feita. Assim é possível elaborar um quadro de referência para a realização do Plano de Marketing para Xpand IT.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base na revisão de literatura e considerando todas as etapas de um plano de marketing, foram selecionadas para este estudo as estruturas de vários autores, como McDonald (2008), Kotler e Keller (2012) ou Wood (2010), por se adequarem melhor aos objetivos propostos para este estudo. Assim, o modelo utilizado é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Quadro de Referência. Elaboração Própria.

Autores	Fases do Planeamento de Marketing
McDonald (2008)	1. Missão
McDonald (2008)	2. Objetivos empresariais
Kotler e Keller (2012); McDonald (2008); Wood (2008)	3. Análise da situação atual: 3.1 Análise Interna; 3.2 Análise Externa; 3.2.1 Análise PEST; 3.2.2 Mercado; 3.2.3 Concorrência; 3.2.3 Clientes
Kotler e Keller (2012); McDonald (2008)	4. Análise SWOT
Kotler e Keller (2012); McDonald (2008); Wood (2008); Lindon (2009)	5. Objetivos e Estratégias de Marketing: 5.1 Objetivos de Marketing; 5.2 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento
Kotler e Armstrong (2018); Yelkur (2000)	6. Marketing-Mix: 6.1 Produto; 6.2 Preço; 6.3 Distribuição; 6.4 Comunicação; 6.5 Pessoas; 6.6 Processos; 6.7 Evidências Físicas
Wood (2010); Kotler e Armstrong (2012)	7. Implementação e Controlo: 7.1 Cronograma e Orçamento; 7.2 Controlo

4. METODOLOGIA

4.1 *Objetivos e Tipo de Estudo*

De acordo com o objetivo fundamental desta dissertação – a elaboração de um Plano de Marketing para a Xpand IT – pode afirmar-se que o mesmo se enquadra no âmbito de uma pesquisa fundamentalmente qualitativa com uma abordagem descritiva, uma vez que, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), este tipo de pesquisa é utilizada para obter uma perceção mais objetiva da envolvente que se pretende estudar no momento *à priori* da recolha de dados.

Segundo Serapioni (2000), o método qualitativo foca-se na análise do comportamento humano, como a observação não controlada, a subjetividade e a orientação para a descoberta e para o processo. Ademais, Robson e Foster (2002) afirma que o objetivo de uma pesquisa descritiva é desenhar um perfil de consumidor, eventos ou situações. Segundo Saunders *et al.* (2009), uma abordagem descritiva é sustentada pela necessidade de se compreender toda a envolvente do fenómeno em observação e pelo qual se deseja recolher dados. Deste modo, e após a descrição feita, consegue-se identificar o *Action Research* como a estratégia de investigação a aplicar, uma vez que esta estratégia pressupõe a identificação de vários problemas, bem como o desenvolvimento das suas soluções. Segundo Saunders *et al.* (2009), o *Action Research* é tido em conta com uma “pesquisa em ação, em vez de uma pesquisa sobre ação”. Este tipo de estratégia é assim a que melhor se encaixa nos objetivos deste estudo. A nível temporal, este estudo afirma-se como *cross-sectional*, uma vez que os dados são recolhidos apenas num determinado momento temporal, (Saunders *et al.* 2009).

4.2 *Amostragem e Recolha de Dados*

Este estudo é baseado numa amostragem não probabilística, uma vez que os intervenientes da recolha de dados são selecionados por conveniência. Segundo Malhotra e Briks (2007), este tipo de estudo é considerado bastante acessível ao investigador. O método qualitativo utilizado para a recolha de informação e dados sobre a empresa é baseado na realização de três entrevistas semiestruturadas: uma à *Head of Marketing* da empresa, outra a um *Marketing Project Manager* e outra a um *Business Unit Lead* da empresa. Numa primeira fase, e de forma a entender as estratégias de marketing que a empresa atualmente pratica, foi realizada uma entrevista semiestruturada à *Head of Marketing* da Xpand IT. Nesta entrevista foram também recolhidos dados sobre a situação

atual da empresa, tanto a nível interno como externo. A segunda entrevista foi realizada a um *Marketing Project Manager* da empresa com o propósito de entender os objetivos estratégicos das ações de marketing desenvolvidas para os eventos *online*, bem como identificar que tipo de conteúdo a empresa desenvolve, e como os mesmos podem influenciar o posicionamento da empresa no mercado. Por fim a terceira entrevista, ao *Business Unit Lead*, teve como objetivo conhecer de forma mais objetiva as necessidades dos vários tipos de clientes da Xpand IT, bem como entender a forma de posicionamento da empresa no mercado. Os guiões das entrevistas podem ser consultados nos anexos (Anexos 1, 2 e 3).

Utilizando uma abordagem mista de dados qualitativos e quantitativos, foi também realizado um questionário de satisfação no final de cada evento *online* da empresa de forma a medir o grau de satisfação e interesse dos participantes, bem como os pontos de melhoria que estes consideram fundamentais para a realização destes eventos (Anexo 4).

Estes eventos são desenvolvidos pelas unidades de negócio da empresa e abordam temáticas relacionadas com o negócio da empresa. Os participantes destes eventos são potenciais clientes que tenham interesse em fechar negócio com a Xpand IT. As considerações retiradas do questionário foram fundamentais para a formulação estratégica desenvolvida neste Plano de Marketing. Os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas e dos questionários online foram tratados com recurso à ferramenta Excel.

Já relativamente aos dados secundários utilizados, as principais fontes de pesquisa foram: PORDATA, meios de comunicação social, GOV.pt, INE (Instituto Nacional de Estatística), website e redes sociais da empresa, Marktest, relatórios sobre a indústria e relatórios públicos da empresa.

4.3 Limitações do Estudo

Uma investigação pode ser avaliada de acordo com vários parâmetros. Segundo Saunders *et al.* (2009), a qualidade de uma investigação está dependente da sua viabilidade, fiabilidade, generalização e constrangimentos decorrentes da investigação. Assim, destacam-se como principais limitações deste estudo: **a)** O leque de clientes da Xpand IT são, de forma geral, médias e grandes empresas, o que dificultou a recolha de informação por questão de privacidade de dados; e **b)** A informação adquirida dos colaboradores e responsável de negócio pode estar naturalmente condicionada pelos seus cargos na empresa.

5. RESULTADOS: Plano de Marketing para a Xpand IT

5.1 Diagnóstico Empresarial

5.1.1 Apresentação da empresa - Xpand IT

A Xpand IT nasceu no final de 2003 sob a orientação de dois jovens empreendedores: Marco Oliveira e Pedro Gonçalves. O seu objetivo principal era tornar a empresa uma referência no mundo do IT, apresentando ao mercado um elevado nível de especialização em tecnologias de vanguarda e com recurso a abordagens disruptivas ao nível da utilização de metodologias e ferramentas no ciclo de desenvolvimento de *software*.

Com forte presença em mais de 30 países, a Xpand IT conta atualmente com mais de 340 clientes na área de serviços, oferecendo soluções de excelência nas áreas de Big Data, Business Intelligence & Analytics, Data Science, Middleware, CRM, Digital Xperience e Soluções de Colaboração.

Conhecida no mercado pelo seu *know-how* tecnológico e “Paixão pela Excelência”, a empresa originária de Viana do Castelo conta ainda com escritórios em Lisboa, Porto, Braga, Londres e Estocolmo, apostando assim na expansão do mercado nacional e na potencialidade do mercado internacional.

Nos prémios anuais da Revista Exame referentes a 2020 e 2021, a empresa recebeu o prémio de “Melhor PME de Serviços” e foi nomeada a “Melhor PME em Portugal”. Em 2019, a Xpand IT chegou ao *Ranking* do Financial Times com o reconhecimento “FT1000: *Europe’s Fastest Growing Companies*”, tendo ganho ainda esse ano o prémio de “Melhor App em 2019”, nos prémios da Meios & Publicidade, com a aplicação para dispositivos móveis da Médís – uma reconhecida entidade portuguesa de seguros de saúde.

A empresa aposta na inovação, na cultura de trabalho, gestão e na valorização das pessoas, implementando um espírito de flexibilidade, transparência e colaboração. Assim, o acrónimo “EPIC” nasceu para dar expressão à forma de estar da empresa e para representar o seu ADN e cultura empresarial. A Excelência faz parte do dia-a-dia da empresa, com o investimento e especialização tecnológica a acrescentarem valor em todas as atividades da empresa. As Pessoas são a grande aposta da empresa, com o bem-estar dos colaboradores e dos seus familiares a ser uma das grandes prioridades enquanto organização. A Integridade é o mote para todos os que trabalham para e com a empresa, sendo que os relacionamentos de confiança são o objetivo. Por fim, é através da Colaboração e do génio coletivo que a empresa se destaca no mercado, promovendo uma

cultura de melhoria e *feedback* contínuo. Assim, para Paula Braz, *Head of Marketing* da Xpand IT, a missão da empresa é “inspirar Pessoas, Clientes e a Comunidade a mudar o mundo através da tecnologia”.

5.2 Auditoria de Marketing

5.2.1 Análise Externa

A) Análise Macro – Fatores PEST

Fatores Político-Legais:

A transformação digital foi ganhando ao longo dos últimos anos cada vez mais destaque com o aparecimento de novas tecnologias e inovações digitais. Com a crise pandémica que o mundo atravessa desde 2020 até ao dia deste estudo, a realidade que as empresas e os setores de atividade enfrentam é já uma garantia para o futuro: serem cada vez mais digitais para manterem e fortalecerem a sua competitividade no mercado. Segundo o estudo “*Global Digital Trust Insights 2021*”, apresentado pela consultora PwC (2020), 40% dos gestores e decisores de topo referiram que a digitalização das suas empresas está no topo das suas agendas, uma vez que os modelos de negócio e métodos de trabalho estão a sofrer alterações profundas com a pandemia da Covid-19.

Em Portugal, a maneira como o mercado está a reagir à transformação digital não é diferente. As empresas ao terem uma visão clara de onde querem estar no futuro e de como podem posicionar-se em relação à sua concorrência, vão começar a priorizar a implementação de soluções digitais mais sustentáveis e de maior valor acrescentado. Assim, o governo português apresentou o novo Plano de Recuperação e Resiliência (Governo de Portugal, 2021), que prevê um valor de 2,9 mil milhões de euros para apoiar a transição digital do país, das empresas portuguesas e dos organismos do Estado que pretendem dar um passo em frente na criação e transformação dos seus modelos de negócio. Segundo Paolo Gentiloni, comissário responsável pela Economia da União Europeia, este plano vai ajudar Portugal a “reformular e digitalizar a sua administração pública”.

A transformação digital em Portugal é fundamental para existir uma economia mais dinâmica e assente no digital. Existem várias políticas governamentais em Portugal para apoiar a expansão da economia digital, como por exemplo, os fundos do Portugal 2020, o Plano de Recuperação Europeu – denominado de Next Generation EU, e o Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027, que permitirão a Portugal, às suas empresas e organismos do Estado afirmarem-se num mundo cada vez mais digital.

Fatores Económicos:

O setor dos serviços é um dos principais pilares da economia Portuguesa. Segundo uma nota oficial no *website* do Governo de Portugal, apresentado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros (2018), o setor dos serviços contribuíram com 75.3% para o VAB (Valor Acrescentado Bruto), empregando cerca de 70.1% da população ativa em Portugal.

O setor das tecnologias tem vindo a acompanhar a tendência da transformação digital. De acordo com o relatório “*The State of European Tech 2019*”, divulgado no *website* da República Portuguesa (2020), as tecnológicas portuguesas atraíram 730 milhões de euros de financiamento acumulado entre 2014 e 2019, sendo que as maiores comunidades de inovação tecnológica estão distribuídas entre Lisboa, Porto e Braga. Em 2019, o país contava com cerca de 94.000 profissionais neste setor.

A pandemia trouxe novos desafios a uma economia já competitiva. No entanto, o setor da tecnologia assistiu à abertura de novas portas ao seu crescimento. Para as empresas, a transição digital representa uma oportunidade para melhorar os níveis de produtividade, potenciando a inovação e reduzindo custos nos processos de negócio, e Portugal não é exceção apesar de ter apresentado uma quebra no financiamento europeu para a indústria tecnológica. Em 2020, apesar de ser um ano de pandemia, ocorreu um financiamento privado recorde de 34 mil milhões de euros na União Europeia, sendo que existem cada vez mais empresas a atingirem o estatuto de unicórnio (empresas avaliadas em mais de mil milhões de dólares). Estas afirmações são sustentadas pelo estudo “Estado da Tecnologia Europeia 2020”, desenvolvido pela Atómico, e divulgado pelo Jornal de Negócios (2020). Com este estudo é também possível verificar que Portugal, apesar da quebra de investimento privado, é cada vez mais considerado um *hub* de talentos tecnológicos, crescendo 45% nas ofertas de empregos tecnológicos, o número mais alto em empresas europeias.

Fatores Socioculturais:

Segundo os Censos 2021 (Observador, 2021a), Portugal é atualmente composto por um total de 10,3 milhões de habitantes, sendo que a densidade populacional é acentuada nas regiões de Lisboa e Porto, continuando a ser os distritos com mais habitantes em relação ao total da população. O desemprego, segundo o estudo apresentado Instituto Nacional de Estatística e divulgado pelo Observador (2021b), desceu para os 6,9% em junho de 2021, no entanto o setor das tecnologias apresenta algumas barreiras na sua afirmação. Com as

empresas tecnológicas em expansão em território nacional, a procura de profissionais para o setor é elevada. De acordo com um estudo feito pela Randstad e disponibilizado pelo Diário de Notícias (2020), existiram cerca de 14 a 19 mil vagas por preencher neste setor. Existem assim infraestruturas de suporte à economia digital, mas não existem pessoas com capacidades para as potenciar. Segundo estatísticas apresentadas pelo Eurostat no jornal Público (2021), Portugal é o terceiro país da União Europeia onde existem mais pessoas que nunca usaram a Internet, o que pode afetar o nível de competências digitais avançadas e de desenvolvimento que são essenciais para impulsionar a transição digital.

Apesar de estarmos perante a geração Z – geração de nativos digitais – os jovens carecem de conhecimentos mais avançados de base tecnológica. Segundo o relatório “*Digital Transformation Scorecard 2018*” da União Europeia, divulgado pelo jornal ECO Sapo (2021), Portugal está nos últimos lugares dos países com menos competências de liderança digital (22º lugar em 28 países europeus). Este estudo avalia a forma como as empresas estimulam a aquisição e desenvolvimento de conhecimento nestas áreas por parte dos seus colaboradores.

Assim, transformar digitalmente um país ou uma empresa implica que as suas pessoas estejam preparadas e tenham todas as condições para impulsionarem esta mudança. Este é um desafio do governo, entidades privadas e públicas, dos profissionais e das famílias.

Fatores Tecnológicos:

A transformação digital só é impulsionada com o avanço tecnológico. A IDC (2020), no relatório “Economia Digital em Portugal”, define a Transformação Digital como o processo pelo qual as empresas potenciam as suas competências digitais para inovar, transformar os seus modelos de negócio e criar uma relação simbiótica entre o mundo digital e o físico. Segundo este estudo da IDC (2020), 48% das pequenas e médias empresas não apresentam iniciativas para a transformação digital, 27% afirmam ter uma estratégia bem delineada e os restantes 25% afirmam que a viagem para a inovação é apenas usada de forma isolada e gerida por diversos departamentos.

Mas quais os conjuntos de tecnologias que suportam a transformação digital? Segundo o estudo da IDC (2020), as tecnologias de *social media* e mobilidade são as soluções mais implementadas nas empresas, seguidas da Cibersegurança. As tecnologias de Inteligência Artificial, a Robótica e Automação, e as áreas de *Big Data & Analytics* são as tendências que as empresas dizem ter planos para implementar a curto prazo.

A utilização da Internet é também um aspeto a ter em conta na análise dos fatores tecnológicos, uma vez que a sua utilização está ligada à transformação digital. Segundo o estudo da IDC (2020), a utilização da Internet em Portugal tem vindo a crescer e a pandemia permitiu a Portugal aproximar-se da média da União Europeia no que ao acesso à Internet por parte da população diz respeito. Os valores em Portugal estavam nos 76% em 2019 num período pré-pandémico, aumentando em 2020 para os 81%, aproximando-se assim dos objetivos da União Europeia para 2025: 93% a utilizar a internet em Portugal. Estamos perante a uma nova realidade digital nunca antes vista no Mundo.

B) Análise Micro

Análise de Mercado: Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação em Portugal

O setor das tecnologias de informação e comunicação (TIC) é um dos setores de atividade económica em crescimento em Portugal e a crise pandémica veio acelerar ainda mais uma realidade que já é o presente e o futuro desta indústria.

Com o teletrabalho a facilitar uma economia mais global, as tecnológicas portuguesas e as multinacionais procuram cada vez mais investir neste mercado. Segundo um relatório disponibilizado pelo IDC (2018) – “Visão 360º do Mercado TIC e Digital em Portugal” – o valor do mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação prevê valores na ordem dos 8.6 mil milhões de euros em 2022, o que corresponde a uma taxa anual de crescimento na ordem dos 1.5 pontos percentuais no período 2018-2022. É previsto que, em 2022, cerca de 40% do PIB em Portugal seja proveniente de receitas da economia digital. Já em 2021, no evento *online “IDC Future Scape 2021: Future Enterprise: Building Resiliency to Thrive in the Next Normal”*, a consultora apresentou novos números para o mercado das TIC. A pandemia veio reforçar ainda mais as previsões de 2018 e é previsto que o mercado cresça 0.9% ao ano e chegue a atingir os 8.9 mil milhões de euros até 2024.

O pós-pandemia terá também um papel fundamental no mercado das TIC em Portugal, uma vez que as organizações terão que se preparar para serem as empresas do futuro, mais inovadores e competitivas. Em declarações no evento *online “IDC Future Scape 2021”*, Gabriel Coimbra, Group Vice President & Country Manager da IDC, revela que o mercado português apresenta altos níveis de crescimento, uma vez que 1/3 das empresas já estão em investir em inovação para serem mais ágeis e crescer o negócio. Noutra abordagem às organizações nacionais, a IDC (2021), no estudo apresentado no evento *“IDC Future*

Scape”, apurou que apesar do contexto pandémico, as empresas nacionais pretendem manter o investimento em tecnologia. Segundo a consultora, a despesa em soluções de *hardware* vai aumentar 30% até 2024 e, a nível de *software*, as soluções de ferramentas colaborativas e de redes vão crescer mais de 10%. As soluções de ferramentas de CRM irão manter a tendência acima da média. Um dado importante deste relatório, e apesar de não apresentarem números concretos, é o facto de revelar que os serviços de desenvolvimento aplicacional e consultoria de tecnologias de informação estão a crescer mais do que a média do mercado. Uma boa notícia para as empresas de serviços neste mercado.

Ainda na edição de 2021 do evento “*IDC Future Scape*”, foram apresentados os investimentos a curto prazo por parte das empresas nacionais. As soluções *cloud* lideram a tabela de investimentos para os próximos 12 meses, com uma estimativa das receitas chegarem aos 459 milhões de euros até 2024, ou seja, um crescimento perto dos 17% ao ano. Em segundo lugar, as soluções de *Big Data & Analytics* parecem ser uma das apostas das empresas, podendo este segmento de mercado valer 313 milhões de euros até 2024. Por fim, a fechar o pódio dos investimentos em tecnologias, encontra-se a Cibersegurança, que registará um aumento de 6.3 pontos percentuais até 2024, o que representará um valor de mercado na ordem dos 220 milhões de euros.

O mercado em Portugal está assim em expansão e, apesar da pandemia ter trazido adversidades ao dia-a-dia das pessoas e das empresas, abriu também a porta a uma aceleração digital mais rápida e consistente.

Análise Concorrencial: Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação em Portugal

A análise concorrencial visa a identificação dos principais concorrentes, diretos e indiretos da empresa em estudo, tendo como base as suas áreas de atuação e *expertise* tecnológica. Assim alguns dos principais concorrentes da Xpand IT, são: Accenture Portugal; Novabase; BOLD; Indra Portugal; Claranet.

Existem mais concorrentes diretos dependendo das unidades de negócio, como por exemplo a BI4ALL em Business Intelligence, a Closer Consulting em Data Science, a Diamond by BOLD em Digital Xperience ou a Marionete em Big Data. No entanto, para este estudo vamos considerar os concorrentes acima referidos, uma vez que se este estudo pretende dar uma visão geral da empresa.

A nível de comunicação B2B, as empresas acima são muito idênticas à Xpand IT. As mensagens-chave destinam-se maioritariamente a um público-alvo específico caracterizado por gestores e decisores de topo, pois são estes que procuram as soluções oferecidas por este tipo de empresas. Os canais de comunicação utilizados são maioritariamente os seus *websites* e os perfis de LinkedIn. Nos *websites* as empresas comunicam os seus serviços, áreas de contacto e recrutamento, casos de estudo e artigos, assim como disponibilizam todos os seus conteúdos em vários idiomas.

Já a nível de redes sociais, e em particular o LinkedIn, são usadas para comunicação de *brand awareness* e *corporate* com a divulgação artigos blog, casos de sucesso, menções na comunicação social, oportunidades de emprego, entre outros. A rede social Instagram é usada por estas empresas para a divulgação da sua cultura empresarial, privilegiando este tipo de canal para dar voz aos valores das suas empresas e atingir um público mais jovem e à procura de oportunidades profissionais.

Na Tabela 3 podemos destacar os principais pontos fortes e fracos comuns a todas as empresas identificadas como concorrência direta:

Tabela 3 – Principais Pontos Fortes e Fracos da Concorrência Direta

Xpand IT vs. Concorrentes Diretos
Principais Pontos Fortes da Concorrência
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade das marcas no mercado • Grande base de seguidores nas redes sociais
Principais Pontos Fracos da Concorrência
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise Tecnológica menos aprofundada • Menor frequência na divulgação de conteúdos digitais

Análise Clientes

Os clientes da Xpand IT: visão geral

A Xpand IT possui um leque de clientes bastante vasto onde podem ser identificadas diversas características. Ao dia deste estudo, a empresa portuguesa conta com mais de 340 clientes na área de serviços espalhados por mais de 30 países, como Portugal, Inglaterra, Suécia, Dinamarca, Alemanha, entre outros.

Por se posicionar como uma empresa com elevado *Expertise Tecnológico*, e com o propósito de “Mudar o Mundo através da Tecnologia”, a Xpand IT trabalha com médias e grandes empresas que procuram no mercado soluções altamente especializadas.

Os clientes da Xpand IT dividem-se em dois grupos:

- **Serviços:** empresas B2B nacionais e internacionais;
- **Produto:** empresas B2B, com foco no mercado internacional.

Nos serviços, a Xpand IT conta com clientes como a Sonae FS, Fertagus, Credibom, Médis, Bet.pt, Brisa, Crédito Agrícola, Caixa Geral de Depósitos, entre outros, nas várias áreas de negócio da empresa - Big Data, Business Intelligence & Analytics, Data Science, Middleware, CRM, Digital Xperience e Soluções de Colaboração.

Na área de produto, a Xpand IT desenvolveu o Write-Back, uma extensão do ecossistema da Tableau, que permite uma análise de dados mais eficiente e que ajuda as empresas a tomar melhores decisões. Apesar de ser criado apenas em 2019, este produto conta com clientes de renome como a farmacêutica Bayer, Johnson & Johnson, PwC, Hitachi, Linde, Logitech ou o banco de Hong-Kong, o DBS Bank.

O perfil dos clientes

Uma das primeiras fases para angariar *leads* é perceber onde se encontram os *targets*. Uma *lead* é uma oportunidade de negócio para a empresa. De forma mais concreta, *lead* é alguém que forneceu as suas informações (nome, email, cargo, país de origem, etc.) em troca de uma oferta de valor do site de uma empresa, como por exemplo, *download* de um *ebook*, um pedido de contacto ou a inscrição num evento. É assim, um potencial cliente que demonstra interesse na aquisição de produtos/serviços de uma organização (Järvinen & Taiminen, 2016). De forma geral, a Xpand IT - e num primeiro momento, o departamento de Marketing – foca as suas atenções em criar conteúdo e iniciativas que visam os altos cargos das empresas. Assim, o principal público são os CEO's, CFO's, CMO's, CTO's, CIO's e COO's das empresas. Há também preocupação com os *C-Levels*, diretores dos departamentos de IT, de Marketing, *Developers*, *IT Managers* e *Project Managers*, uma vez que habitualmente são estes que recomendam soluções para a empresa aos mais altos cargos de decisão.

A relação da Xpand IT com os clientes

Apesar de não existir uma estratégia definida para medir a relação que a Xpand IT tem com os seus clientes, a empresa rege-se por vários valores que transporta para o dia-a-dia com os mesmos: transparência, colaboração, proximidade e competência. Segundo Francisco Costa, *Partner & Enterprise Solutions Lead* da Xpand IT, a relação com os cliente baseia-se em encarar os mesmos como “parceiros, e ter sempre uma postura de

transparência total, pois só assim é possível construir relações duradoras e positivas num mercado pequeno”.

Assim, a relação com os clientes é feita de forma diária, com um alto envolvimento de todas as partes nos projetos, fomentando uma relação de *feedback* e melhoria contínua.

A angariação de leads: o processo

Uma das principais funções do departamento de marketing da Xpand IT é trabalhar o funil de marketing para angariação e geração de *leads* e aumento de *brand awareness*. Dependendo dos objetivos das unidades de negócio da empresa, os colaboradores do departamento de marketing focam a sua atenção na criação de eventos e *webinars* próprios, pois os mesmos são considerados um dos pontos de contacto mais importantes para os clientes. Existe também a criação de conteúdos *media*, como artigos blog, *ebooks*, Casos de Sucesso, *Use Cases*, envio de *newsletters* e presenças em eventos externos.

Com as alterações impostas pela pandemia do Covid-19, o foco do departamento tem sido apostar na vertente digital do marketing, com a criação de campanhas de *retargeting*, LinkedIn *ads*, entre outras, e que permitem à Xpand IT manter-se relevante no mercado.

A angariação de leads: eventos online

Uma das grandes apostas da Xpand IT tem sido a realização de eventos *online*, uma vez que é considerada uma peça fulcral no processo de geração de *leads*, na nutrição da relação com os parceiros, e é também uma forma de aumentar o *brand awareness* e de mostrar ao mercado a *expertise* da Xpand IT nas diversas áreas onde atua. Os eventos são também considerados como uma porta de entrada para algumas indústrias e que se podem transformar em negócio.

O primeiro passo na construção de um evento é a definição do *target* e dos objetivos estratégicos das unidades de negócio. Assim, existe uma articulação entre o departamento de Marketing e as áreas de negócio para definir o tipo de público que se quer impactar com a iniciativa, qual o objetivo no número de participantes e qual o tema do evento. De seguida, é trabalhada a mensagem, o título do evento, definição de parceiros, oradores, calendarização, orçamentação e tipo de formato. No entanto, o evento é estruturado internamente para a preparação das peças de *design* e calendarização de toda a comunicação. Ao longo do processo de comunicação, existem vários momentos de

acompanhamento e análise para se perceber se o número de inscritos está a cumprir com os objetivos. Em caso negativo, o plano é revisto e adaptado às circunstâncias.

No final do evento, é feito um *follow-up* entre as várias pessoas envolvidas no mesmo, para fazer um “raio-x” de como o evento se comportou desde a sua conceção à entrega final.

Eventos online: o perfil dos participantes

No final de cada evento é enviado a todos os participantes um questionário de satisfação de forma a avaliar o sucesso do evento. Neste questionário, que pode ser encontrado no Anexo 4, são solicitados vários dados, como o cargo, satisfação global do evento ou pedido de contacto por parte da Xpand IT. Com estas informações a equipa de vendas da empresa envia uma comunicação de *follow-up* a todos os inscritos (quer tenham participado ou não no evento), com a gravação do evento e partilha de outros conteúdos que possam ser relevantes para o seu acompanhamento. Do lado do marketing, os contactos são trabalhados em função das áreas/temas do evento, e colocados na base de dados para futuras comunicações. Assim, o perfil dos participantes dos eventos que decorreram no ano de 2021 e até à data deste estudo, pode ser encontrado na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Resultados Inquéritos pós-Eventos Online da Xpand IT em 2021

Área do Evento	Objetivo de Participantes	Número de Participantes	Média Nota Satisfação (de 1 a 5 estrelas)	Objetivo de Pedidos Contacto	Pedidos de Contacto
Digital Xperience (PT)	100	75	4,1	15	6
Middleware (PT)	130	91	4,3	10	3
CRM (PT)	130	97	4,4	20	9
Soluções de Colaboração (PT)	100	72	4,9	15	5
Digital Xperience (Internacional)	50	30	4,3	10	1

Com base na análise da Tabela 4, podemos perceber que o número de inscritos tem ficado aquém dos objetivos, o que pode ser resultado de vários fatores como, por exemplo, o tema do evento, o formato, os oradores, entre outros. Este levantamento de informação é importante para a construção de novas estratégias de marketing a nível de eventos e que serão exploradas mais à frente neste estudo.

5.2.2 Análise Interna

Pessoas/Recursos Humanos

Ao dia deste estudo, a Xpand IT é composta por mais de 290 colaboradores entre equipas de produto & tecnologias e equipas corporativas. A equipa de gestão é composta por 8 pessoas e são distribuídos entre os seguintes cargos: *Chief Executive Office*, *Chief Technical Office*, *Business Advisor*, *Chief Human Resources Office* e os líderes das unidades de negócio da empresa. O organograma da empresa pode ser consultado no Anexo 5.

A empresa mantém a sua cultura de *startup* e recruta maioritariamente pessoas que procurem as suas primeiras experiências no mercado de trabalho. No entanto, todos os perfis etários são válidos para a empresa, não havendo limitações neste sentido. Uma vez que a empresa conta com cliente internacionais, todos os colaboradores falam no mínimo 2 línguas – português e inglês, sendo este um dos critérios a ter em conta na altura do recrutamento. A formação dos colaboradores é também uma das preocupações da empresa, investindo e disponibilizando formações adaptadas ao perfil de cada colaborador, fazendo com que a *expertise* dos seus trabalhadores seja um dos pontos fortes da empresa e um dos *perks* de trabalhar com a Xpand IT.

Recursos Financeiros

A Xpand IT apresenta um orçamento dinâmico à sua atividade no mercado nacional e internacional. Os *budgets*, independentemente das unidades de negócio, são pensados e elaborados de acordo os objetivos estratégicos da empresa, sendo que os mesmos são revistos e adaptados trimestralmente.

Um dos fortes indicadores da boa gestão da empresa é o prémio que recebeu, “PME Excelência 2020”, atribuído pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, em parceria com os principais bancos nacionais e Sociedades de Garantia Mútua (Xpand-IT, 2021) que, segundo dados recolhidos junto da empresa, distingue e oferece notoriedade às empresas que alcancem os melhores desempenhos e indicadores de gestão do ano em questão. Durante o ano de 2019, a empresa obteve um desempenho global bastante positivo, apresentando um volume de faturação na ordem dos 21.8 milhões de euros, o que representa um crescimento superior a 48% em relação ao ano anterior.

Em relação ao Plano de Marketing, o budget é distribuído pelas 4 ramificações do marketing da empresa: *Serviços*, *Corporate*, *Talent Marketing* e *Visual Design*. O mesmo é elaborado de acordo com os objetivos de cada unidade de negócio (e.g., número de leads),

por iniciativa (e.g., evento, caso de sucesso, etc.) ou por campanha (e.g., divulgação de um evento), por exemplo. À semelhança do resto da empresa, o *budget* é revisto trimestralmente e controlado diariamente pelos colaboradores da equipa.

Recursos de Informação

Em termos de informação, o marketing da Xpand IT recolhe informação através de questionários de satisfação, por exemplo, aquando a realização de um evento (ver Anexo 4). É através das respostas a estes questionários que são adaptados os conteúdos oferecidos nos vários canais de comunicação da empresa.

É também prática comum existirem reuniões diárias de equipa onde são debatidos os temas *ongoing* do marketing, bem como reuniões semanais de “ponto-de-situação” entre os *Marketing Project Managers* e os líderes das unidades de negócio da empresa.

Destacam-se igualmente como recursos de informação a pesquisa autónoma relativa aos restantes *players* de mercado por parte dos elementos da equipa de marketing. São ainda organizadas várias sessões de *brainstorming* ao longo do ano para debate de ideias e sugestões de melhoria, bem como o acompanhamento diário das redes sociais para “medição de pulso” aos seus públicos.

Recursos de Fornecedores

Apesar de produzir tecnologia *in-house*, a empresa, enquanto consultora na área das tecnologias de informação, recorre a parceiros estratégicos como a Tableau, Microsoft, Atlassian, Salesforce ou a Cloudera. Inclusive, a Xpand IT ganhou o Prémio de “Parceiro do Ano” da Microsoft em 2021 e a distinção de parceiro estratégico de implementação da Salesforce em 2020, por exemplo.

A nível do marketing, e para suprimir algumas necessidades internas, a equipa recorre a fornecedores externos para apoiar a implementação do Plano de Marketing, como por exemplo agência de *press*, consultoria digital, entre outros.

Produto

A Xpand IT oferece serviços de consultoria especializada em tecnologia. Como empresa global, a oferta de soluções é vasta nas áreas de Big Data, Business Intelligence & Analytics, Data Science, Middleware, CRM, Digital Xperience e Soluções de Colaboração.

Internamente, a empresa está dividida por áreas de negócio de forma não verticalizada. Isto é, áreas de negócio altamente orientadas às suas especialidades, trazendo assim mais valias aos seus clientes. Mais especificamente, os serviços oferecidos pela empresa são:

- **Big Data:** as soluções nesta área passam pela capacidade de gerir elevados volumes de dados provenientes de múltiplas fontes para extração de valor de negócio. As equipas da Xpand IT trabalham para ajudar os seus clientes a especificar, instalar, configurar e gerir todo o seu ecossistema de Big Data. Atualmente esta área de negócio trabalha com tecnologias Cloudera, Microsoft, DataBricks, Confluent, MongoDB e Red Hat.
- **Business Intelligence & Analytics:** as equipas desta área de negócio têm como missão ajudar os seus clientes a tirarem mais partido dos seus dados de forma a tornarem-se mais *data-driven*. Isto é, utilizar ferramentas que permitam decifrar os dados e melhorar o processo de decisão. A Xpand IT trabalha com tecnologias Azure, Tableau e Hitachi.
- **Data Science:** o valor dos dados é reconhecido por todas as indústrias e mercados, e a sua boa utilização são um fator de diferenciação para levarem a vantagens competitivas. Assim, a equipa de Data Science da Xpand IT ajuda os seus clientes na criação de estratégias, identificando o potencial das soluções de dados e a sua aplicabilidade nas diferentes áreas de negócio das suas empresas.
- **Middleware:** as soluções de Middleware tem como objetivo simplificar os negócios através da integração de Processos, Sistemas e Dados. Com uma equipa multidisciplinar, com conhecimentos em Middleware, API Management, e Identity Management, o foco de trabalho é ter uma abordagem flexível e interativa e com parceiros tecnológicos de renome com a WSO2, Microsoft e a Mulesoft.
- **CRM:** estas soluções servem para aproximar cada vez mais as empresas dos seus clientes. As equipas da Xpand IT são especializadas em criar soluções em plataformas de CRM para que os seus clientes tenham uma visão 360° do ciclo de vendas, otimização na gestão de oportunidades, gestão de ações de marketing, entre outras vertentes. A empresa tem atualmente como parceira estratégica, a Salesforce e Microsoft.
- **Digital Xperience:** esta unidade é especialista em criar soluções digitais que elevem a experiência do cliente a outro nível, altamente personalizadas e adaptadas

às necessidades únicas de cada utilizador. Atualmente a equipa da Xpand IT trabalha com tecnologias Microsoft, onde foi eleita como “Parceiro do Ano 2021”, SiteCore e Menigas.

- **Soluções de Colaboração:** este tipo de soluções promovem a cooperação em tempo real, produtividade, facilitam a partilha de informação e reforçam a competitividade e inovação dentro das organizações. O segredo da Xpand IT é oferecer aos seus clientes uma equipa multidisciplinar composta por especialistas em Jira, Jira Service Management, Confluence, Bamboo, Bitbucket, Crucible, FishEye, e o apoio de um parceiro de referência, a Atlassian – líder de mercado e Platinum Solution Partner.

Preço

A Xpand IT não tabela os seus preços. Os mesmos são adaptados, internamente, consoante a unidade de negócio. Aquando a orçamentação de um projeto, a Xpand IT tem em conta os valores de referência que cada perfil de colaborador exige, os custos indiretos que a empresa tem na execução das suas funções (rendas, luz, água, internet, serviços partilhados, etc.). Há outros fatores a ter em conta, como por exemplo, as margens de lucro para ambas as empresas envolvidas no negócio, o volume de trabalho e a sua longevidade. A nível de mercado, e devido à sua elevada *expertise*, a Xpand IT posiciona-se como uma empresa *premium*, garantindo também aos seus clientes um acréscimo de qualidade, alta envolvimento e acompanhamento em todas as etapas dos projetos.

Distribuição

Os escritórios da Xpand IT e a presença de alguns dos seus consultores em espaços de trabalhos de clientes são as principais plataformas de distribuição e contacto para a prestação e desenvolvimento dos seus serviços. A nível de comunicação com os seus clientes, a empresa conta com o apoio de vários canais *online* e *offline*, como o seu *website*, as suas redes sociais, presenças em eventos especializados, entre outros, com o objetivo de divulgar os seus produtos e angariar novos contactos.

Atualmente, e com o panorama pandémico que o mundo vive, o ambiente híbrido (entre escritórios físicos e *online*) é também considerado um ponto de distribuição, uma vez que a empresa está a apostar em modelos de trabalho *remote* para a segurança e bem-estar dos seus colaboradores.

Comunicação

Uma percentagem do orçamento do Plano de Marketing da Xpand IT é alocada para a Comunicação da marca. A mesma é realizada através das seguintes ferramentas:

- **Brand Awareness:** divulgação da marca através das Redes Sociais (LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter e YouTube), participação em artigos de *press*, email marketing, newsletter mensal, *retargeting*, *adroll*, website, blog e mais recentemente telemarketing.
- **Participação em Eventos:** a Xpand IT utiliza a sua participação em eventos externos para a ativação de marca. Estes eventos são por exemplo, o Building the Future da Microsoft, o IDC Directions ou feiras organizadas por universidades. O foco destas participações é mostrar tecnologias/dinâmicas relacionadas com as áreas de negócio da empresa ou até mesmo para efeitos de recrutamento. Atualmente, e com as restrições causadas pela pandemia, a participação em eventos tem acontecido via *online* e com outro tipo de iniciativas para captação de *leads*, como por exemplo, oferta de horas de consultoria ou sorteio de *workshops*.
- **Merchandising:** apesar de não se destinarem à venda, a Xpand IT produz e distribui vários tipos de *merchandising* aos seus colaboradores e nos eventos em que participa. Existe também um “Welcome Kit” que é entregue aos novos colaboradores da empresa onde constam camisolas, garrafa de água em metal, canetas, cadernos, e uma mensagem de boas-vindas para integrar o colaborador nos valores da empresa.
- **Marketing Interno:** atualmente existe uma ramificação do departamento de marketing – denominado de Talent Marketing - que se foca na comunicação de iniciativas internas, fomentando assim a cultura e os valores da empresa nos seus colaboradores. Existem várias iniciativas como eventos de apresentação de resultados, email marketing interno, sorteios e ofertas, *home gym*, entre outros.

Processos

De uma forma geral, as unidades de negócio da Xpand IT têm uma abordagem semelhante no contacto com os clientes. **a) Pré-venda:** nesta primeira fase de contacto o email é a ferramenta mais utilizada. Regra geral são os potenciais clientes a contactar a Xpand IT através das campanhas de marketing, casos de sucesso, blog, ou através das relações já existentes com os gestores de conta, sejam eles equipa de vendas ou das equipas

mais técnicas. **b) Venda e Pós-venda:** apesar de serem dois momentos distintos na jornada de compra do cliente, as duas têm um ponto em comum: a proximidade na relação. Nas primeiras abordagens até à venda em questão a relação é tratada pelos *Managers* ou pela equipa de vendas, sendo que posteriormente, e após a qualificação das necessidades dos clientes, a equipa mais técnica trabalha as mesmas para efetivar as soluções apresentadas pela Xpand IT.

Em todos os momentos da relação cliente-empresa, a prioridade é encarar os mesmos como parceiros e ter sempre uma postura de transparência total, apresentando sempre as soluções ideais para uma relação duradora e positiva, num mercado cada vez mais “pequeno” e competitivo.

Evidências Físicas

A Xpand IT conta atualmente com representações em Lisboa, Porto, Braga, Londres e Estocolmo, sendo que desde a crise pandémica e com a imposição do trabalho remoto em março de 2020, a mesma tem mantendo-se atualmente num regime mais remoto mantendo o seu rigor e excelência. No entanto, e como a empresa tem colaboradores a fazer consultoria em clientes, podem considerar-se os escritórios dos mesmos, uma evidência física da Xpand IT.

5.3 Análise SWOT

Na Tabela 5 abaixo apresenta-se a Análise SWOT referente ao ambiente de marketing em que a Xpand IT opera, elaborada com base nas análises anteriormente efetuadas:

Tabela 5 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> Tecnológico; • Parcerias estratégicas; • Cultura de Inovação; • Reconhecimento do mercado (prémios, distinções, nomeações, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de Recursos Humanos (para dar resposta aos projetos); • Desafio de <i>Brand Awareness</i> (sobretudo em mercados internacionais e por estar a trabalhar remotamente);
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização dos Serviços; • Mercado em Crescimento; • Apoios do Estado à Digitalização; • Novos métodos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização das Contratações; • Concorrência num mercado pequeno; • Preços mais competitivos.

5.4 Pressupostos

O mercado das tecnologias vai continuar a crescer a um ritmo significativo, com a pandemia a acelerar ainda mais a transformação digital das empresas e dos negócios. Este mercado vai continuar a ter um forte peso na economia portuguesa e é previsível que com o investimento do mercado na digitalização, este se venha a revelar uma enorme oportunidade para as empresas do setor. Este mercado revela-se uma mais valia para as empresas que nele atuam. Prova disso são os resultados do estudo da Associação da Economia Digital (ACEPI, 2020) que prevê o mercado digital a poder atingir os 110.6 mil milhões de euros em 2021; e o “Plano de Recuperação e Resiliência” apresentado pelo Governo português em 2021 (Governo de Portugal, 2021) que prevê injeção no valor dos 2.9 mil milhões de euros para apoiar a transformação digital do país.

5.5 Objetivos e Estratégias de Marketing

5.5.1 Objetivos de Marketing

Após as várias análises feitas anteriormente, definem-se como objetivos deste Plano de Marketing os seguintes pontos: Aumentar em 20% o número de inscritos nos eventos *online* da empresa durante o próximo ano de 2022 no mercado nacional; Aumentar em 30% o número de inscritos nos eventos *online* da empresa durante o próximo ano de 2022 no mercado internacional; Reformulação das redes sociais internacionais da Xpand IT; Aumentar o *Brand Awareness* em mercados internacionais; Fazer ativações de marca para efeitos de recrutamento; Melhorar presença *online* através do *Website*; Dinamização dos canais de comunicação internos.

5.5.2 Opções STP – Segmentação, Targeting, Posicionamento

Segmentação e Targeting

A segmentação de mercado tem por base o critério da atividade económica onde a empresa está inserida. Assim, os segmentos de mercado e o *target* a ter com conta para as estratégias deste Plano de Marketing são apresentados na Tabela 6 abaixo:

Tabela 6 – Segmentação e Targeting

<i>Setor de Atividade</i>	<i>Cargo de Empresa</i>	<i>Tipo de Mercado</i>	<i>Mercado</i>
Saúde	C-levels e Middle Management	B2B	PT
Seguros	C-levels e Middle Management	B2B	PT & INT
Banca	C-levels e Middle Management	B2B	PT & INT
Retalho	C-levels e Middle Management	B2B	PT
Outros	C-levels e Middle Management	B2B	PT

Estes setores foram selecionados para o desenvolvimento de estratégias de *marketing-mix* uma vez que segundo o estudo da IDC (2018), “Visão 360° do Mercado TIC e Digital em Portugal”, estes setores são os que vão apresentar maiores taxas de crescimento até 2022. O *target* está altamente relacionado com a iniciativa de marketing a desenvolver, no entanto a prioridade do marketing é impactar os denominados *C-Levels* - CEOs, CFOs, CMOs, CTOs, CIOs e COO das médias e grandes empresas, bem como os colaboradores de *Middle Management*, uma vez que são estes colaboradores que habitualmente colaboram nos *reports* aos cargos de topo e tem uma maior perceção das necessidades práticas das suas empresas.

Posicionamento

A nível de posicionamento no mercado, a Xpand IT procura posicionar-se no mercado como uma empresa tecnológica competitiva e de referência, apostando sempre na sua alta *expertise* para “mudar o Mundo através da Tecnologia”. As principais associações na mente dos clientes à marca “Xpand IT”, são qualidade, transparência e colaboração.

5.5.3 Vantagens Competitivas

Apesar da concorrência existente e de estarmos a analisar um mercado altamente competitivo, a Xpand IT apresenta diversos fatores de diferenciação, conferindo-lhe autenticidade e por consequência, vantagens competitivas:

- Com 18 anos de existência, a Xpand IT conta com uma alta *expertise* nas tecnologias que trabalha, o que lhe garante um posicionamento diferenciador e altamente competitivo;

- A Xpand IT apresenta ao mercado *Stacks* e projetos inovadores no mercado nacional e internacional, criando soluções tecnológicas de raiz com equipas altamente especializadas e multidisciplinares.
- Os colaboradores da empresa trabalham com metodologias “Agile”, o que lhes permite ter uma voz ativa dentro de cada equipa. Isto é uma vantagem competitiva no mercado do recrutamento.
- Além de ter uma cultura inovadora e pensamento *startup*, com trabalho flexível e colaborativo, a Xpand IT tem planos de formação para os seus colaboradores e investe no seu feedback e melhoria continua.
- A responsabilidade social é uma das prioridades da Xpand IT, juntando-se ao movimento “*Pledge 1%*”, que incentiva as empresas a doarem 1% do seu produto, 1% do seu capital próprio, 1% do lucro ou 1% do tempo dos colaboradores a causas sociais.

5.6 *Táticas de Marketing-Mix*

Tendo em conta o presente estudo e análise à empresa através de entrevistas semiestruturadas, acesso a dados secundários e questionários sobre eventos *online*, é possível definir diversas táticas a implementar ao nível do *marketing-mix* de modo a atingir os objetivos e estratégias de marketing propostos (Tabela 7). Assim, as táticas a desenvolver visando os 7 P’s para o marketing da Xpand IT são:

Tabela 7 – Táticas de Marketing-Mix

<i>Produto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de novos formatos de conteúdos digitais: <i>audiobooks</i>; infografias, <i>motion video</i>; • Centralizar publicações na língua inglesa do LinkedIn UK & SE para ‘Xpand IT International’; • Eventos de formato híbrido, e alinhados com os setores visados na segmentação; • Ativações de marca junto da comunidade académica (participação em eventos académicos; ofertas de brindes em eventos; palestras em ambiente académico); • Proporcionar momentos e atividades de âmbito <i>corporate</i> para poder ativar a marca e destacar as vantagens de negócio e serviços que a empresa tem junto de clientes de altos cargos empresariais e institucionais; • Desenvolvimento de estudos de mercado para entender o setor e respetivos concorrentes; • <i>Revamp</i> dos estudos existentes para o setor da Retalho e Seguros (atualização de dados, gráficos, informação).

<i>Preço</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar custos de fornecedores com pesquisa de novos parceiros; • Otimização de custos relativos a campanhas digitais pagas com recurso a ferramentas mais ágeis de análise de dados, consoante as necessidades da equipa de marketing.
<i>Distribuição</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Procura de novos e melhores fornecedores para apoiar a implementação do plano de marketing (como por exemplo: para análise de dados e e-mail marketing externo); • Manter relação com agências de <i>press</i> internacionais para procurar dinamizar a marca Xpand IT num contexto além-fronteiras portuguesas.
<i>Comunicação</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Repensar identidade visual da empresa (logótipo, grafismos, cores, etc.); • Criação de um livro de estilos como forma de manual de escrita/<i>copywriting</i> na comunicação exterior da empresa; • Melhorar conteúdos e interface do <i>website</i> com levantamento de erros e limitações que a página digital tem nos conteúdos já difundidos (como artigos, casos de sucesso, vídeos, etc.); • Dinamização de canais de comunicação interna, recorrendo a várias ferramentas e plataformas que aproximem toda a organização num ambiente de trabalho mais digital; • Garantir a presença da Xpand IT em eventos de relevância na área da tecnologia; • Acompanhar as técnicas e tendências do momento mais personalizáveis e eficazes para o envio de e-mail marketing (como por exemplo: medir uso de texto e imagem num <i>mailshot</i>, SEO, etc.)
<i>Pessoas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a cultura de trabalho da atual equipa com ações de <i>team buildings</i> e eventos internos; • Início de processos de recrutamento internacionais <i>full-remote</i> para expansão da marca.
<i>Processos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tornar o departamento de marketing mais <i>data-driven</i>, com otimização de processos de trabalho do dia-a-dia, automações de tarefas, e previsões analíticas para melhorar as tomadas de decisão; • Tornar o departamento de marketing mais participativo na estratégia global da empresa (associar e criar métricas que avaliem o número de vendas resultantes de ações de marketing e comunicação).
<i>Evidências físicas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Dar primazia ao digital (com implementação de um modelo de trabalho híbrido), sendo o escritório um lugar para reflexões de equipa de elevada importância, garantindo a segurança de colaboradores e demais fornecedores que tenham de se deslocar às instalações da Xpand IT; • Eventos híbridos <i>digital first</i> para Serviços e Talento para estimular a cultura empresarial.

5.7 Planeamento, Implementação e Controlo

5.7.1 Planeamento e Calendarização

A calendarização para este Plano de Marketing terá em conta o espaço temporal de um ano, a ter início em janeiro de 2022 e término em dezembro de 2022. Assim, a Tabela 8 representa a calendarização das estratégias de *marketing-mix*:

Tabela 8 – Calendarização das Estratégias de Marketing-Mix

Âmbito // Ação/Estratégia	2022											
	Q1			Q2			Q3			Q4		
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto												
Lançamento <i>audiobook</i> “ <i>Estudo Seguradoras</i> ”												
Lançamento infografias com conteúdos blog												
Lançamentos 4 <i>motion vídeo</i> sobre Casos de Sucesso												
Lançamento LinkedIn “Xpand IT International”												
Evento <i>Online</i> Setor Seguros (Internacional)												
Evento Híbrido Setor Saúde (PT)												
Evento <i>Online</i> Setor Banca (Internacional)												
Evento Híbrido Setor Retalho (PT)												
Ativação de marca Comunidade Académica (“Bem-Vindos Caloiros 2022”)												
Ativação de marca <i>Corporate</i> (“Breakfast with CEO”)												
Estudo de mercado sobre setor e concorrência												
<i>Revamp</i> estudos setor Retalho e Seguros (atualização de dados e informações)												
Preço												
Procura e otimização de novos fornecedores												
Distribuição												
Contratação de agência de <i>press</i> internacional												
Comunicação												
Criação livro de estilos para comunicação externa												
Levantamento de dados para melhoria <i>website</i> (copys, imagens, etc.)												

Presença em eventos de relevância na área da tecnologia													
Implementação de novas ferramentas de <i>email</i> marketing													
Pessoas													
Evento Híbrido “Summer Trip Hybrid”													
Team building com equipa de Marketing													
Início processo de Recrutamento internacional (<i>full-remote</i>)													
Processos													
Kick-off ao projeto departamento Marketing mais Data-Driven													
Evidências Físicas													
Eventos híbridos “ <i>digital first</i> ” para Serviços e Talento “Xpand IT Welcome to New Normal”													
Evento presencial de Marketing “Brainstorming 2023”													

5.7.2 Implementação e Controlo

Após a definição das táticas de *marketing-mix* a desenvolver, é necessário definir como o Plano vai ser implementado e como será controlado para medir o seu impacto e respetivos resultados. Assim, a implementação e controlo do Plano de Marketing deve ser assegurado pelo departamento de Marketing, estando o mesmo sujeito a revisão e correção das estratégias de forma trimestral. A avaliação deste plano deve incidir sobre o volume de vendas mensal, resultados das ações de comunicação, número de inscritos nos eventos híbridos e número de seguidores nas redes sociais internacionais da Xpand IT. A nível das ações internas, as mesmas vão ser controladas através de inquéritos internos a todos os colaboradores da empresa para medir o seu grau de satisfação para com as ações realizadas.

5.7.3 Orçamentação

A orçamentação, apresentada na Tabela 9 abaixo, tem por base os valores/percentagens de referência apresentados na recolha de dados para a elaboração deste Plano de Marketing. Acredita-se que o valor apresentado de 200 mil euros é ajustado à realidade das propostas apresentadas, à semelhança dos anos anteriores. Além disso, está em linha com a tendência e expansão crescente da dimensão da empresa e da importância do seu departamento de marketing na estratégia global da organização.

Tabela 9 - Orçamentação

Orçamentação Estratégias de Marketing (7 P's do <i>marketing-mix</i>)
200 mil €
Considera-se 200 mil euros como 100% do Orçamento Estimado, somando todas as unidades de negócio da empresa.
Produto – 40%
Preço – 5%
Distribuição – 5%
Comunicação – 40%
Pessoas – 5%
Processos – 2,5%
Evidências Físicas – 2,5%

6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação

As estratégias metodológicas utilizadas para o desenvolvimento deste projeto revelaram-se apropriadas para os objetivos do Plano de Marketing. A pesquisa realizada sobre a Xpand IT, a análise ao mercado e à concorrência, a perceção das tendências do setor, e o planeamento de novas estratégias de *marketing-mix* contribuíram para um Plano de Marketing completo.

Acredita-se que com o lançamento de novos conteúdos digitais, como o *audiobook* sobre a indústria das Seguradoras, a agregação dos conteúdos de língua inglesa numa única página de LinkedIn “Xpand IT Internacional” e a realização de eventos *online* e híbridos a nível nacional e internacional, possam vir a revelar-se aliados importantes para o cumprimento de alguns dos objetivos deste Plano de Marketing: aumento de *brand awareness*, aumento número de inscritos nos eventos e obtenção de reconhecimento internacional. A nível de preço e distribuição, será importante a pesquisa e atualização contínua de novos fornecedores para a implementação do Plano de Marketing, uma vez que as necessidades da equipa de marketing são dinâmicas ao longo de todo o ano.

Um dos pontos fracos identificados com este estudo está relacionado com recrutamento. O mercado é altamente competitivo e as ofertas da empresa não correspondam à menor quantidade de recursos humanos existente, bem como experiência profissional. dos mesmos. Dito isto, este Plano de Marketing para a Xpand IT sugere a criação de momentos e experiências de ativação de marca junto da comunidade académica. Além disso, este estudo também se limitou pela amostra para os questionários que foi possível recolher devido a normas relacionadas com privacidade de dados, a totalidade dos mesmos não puderam ser divulgados.

No entanto, com os dados recolhidos das entrevistas semiestruturadas, foi possível também obter *inputs* valiosos sobre as estratégias atuais do marketing da Xpand IT, bem como uma visão mais clara dos processos de relacionamento com os clientes da empresa. Foi também através dos questionários realizados nos pós-eventos *online* da empresa que possibilitou uma melhor perceção daquilo que os participantes procuram em iniciativas deste género. Assim, foi possível sugerir novos formatos de eventos, com a presença física a ser considerada para o ano de 2022. Acredita-se que a implementação deste Plano de Marketing possa vir a revelar-se um complemento importante às atividades já realizadas pelo departamento de marketing da Xpand IT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEPI (2020, 19 de outubro). Transformação Digital acelera em 2019 e comércio eletrónico chega a 96 mil milhões de euros. ACEPI. Acedido a 15 de agosto de 2021 em: <http://m.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92500>

American Marketing Association (2013), Definition of Marketing. Acedido a 23 de maio de 2021 em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009a). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Wake Forest University. Pearson International Edition.

Anderson, J., Narus, J., & Narayandas, D. (2009b). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brito, C. M., & Ramos, C. (1999). *O Marketing Business-to-Business*. Obtido a 30 de maio de 2021, em: de Sociedade Portuguesa da Inovação: http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_actual.htm

Caetano, J. & Andrade, S. (2003). *Marketing & Internet - Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Técnicas.

Diário de Notícias (2020, 01 de março). Setor da tecnologia tem até 19 mil vagas por preencher. Diário de Notícias. Acedido a 18 de agosto de 2021 em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/01-mar-2020/setor-da-tecnologia-tem-ate-19-mil-vagas-por-preencher-11872937.html>

Diário de Notícias (2021, 28 de julho). Portugal perdeu 214 286 habitantes em 10 anos. Diário de Notícias. Acedido em 17 de agosto de 2021: <https://www.dn.pt/sociedade/portugal-com-menos-2-de-habitantes-13980973.html>

Dinheiro Vivo (2021, 14 de janeiro). 40% dos profissionais das tecnologias de informação esperam aumentos salariais em 2021. Acedido a 19 de agosto de 2021: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/tecnologia/40-dos-profissionais-das-tecnologias-de-informacao-esperam-aumentos-salariais-em-2021-13229568.html>

Eco Sapo (2021, 31 de julho). A transição digital faz-se sobretudo de pessoas (que tanto descuramos). Eco Sapo. Acedido a 17 de agosto de 2021 em: <https://eco.sapo.pt/opiniao/a-transicao-digital-faz-se-sobretudo-de-pessoas-que-tanto-descuramos/>

Ergen, E. (2011). *Critically evaluating the marketing mix of an academic programme*. Acedido a 11 de agosto em 2021: <http://www.ergen.gr/images/TheMarketingMixInAnAcademicInstitute.pdf>

Governo de Portugal (2021, 22 de abril). Plano de Recuperação e Resiliência oficialmente entregue à Comissão Europeia. Acedido a 10 de junho de 2021 em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=plano-de-recuperacao-e-resiliencia-oficialmente-entregue-a-comissao-europeia>

Grönroos, C. (1979). An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 45-50.

Hollensen, S. (2010). *Marketing Management: A Relationship Approach*, (2nd ed.), Harlow: Pearson Education, England.

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54(C), 164–175.

IDC (2018). Visão 360° do Mercado TIC e Digital em Portugal. Acedido a 28 de junho em: https://www.idcdx.pt/insights/insights-up/uploads/2020/09/idc_360_pt.pdf

IDC Future Scape (2021). Future Enterprise: Building Resiliency and Agility to Thrive in the Next Normal. Acedido a 22 de fevereiro em: <https://idcfuturescape.pt/>

Jornal Económico (2021, 20 de janeiro). Transformação digital: mais que uma decisão estratégica é uma realidade necessária. *Jornal Económico*. Acedido a 14 de junho de 2021 em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/transformacao-digital-mais-que-uma-decisao-estrategica-e-uma-realidade-necessaria-690271>

Jornal de Negócios (2020, 09 de dezembro). Ao contrário da maioria dos países europeus, Portugal investiu menos em tecnologia este ano. Acedido a 11 de junho de 2021 em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/europa/detalhe/ao-contrario-da-maioria-dos-paises-europeus-portugal-investiu-menos-em-tecnologia-este-ano>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brazil.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (International Edition). New Jersey: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K., (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong G. (2018), *Principles of Marketing* (7nd ed.). Global Edition: Pearson

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732– 748.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12nd ed.). Dom Quixote.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research* (3rd ed.). Edimburgo: Prentice Hall.

McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. London e Philadelphia: Kogan Page Limited.

Ministério dos Negócios Estrangeiros (2018). Economia. Acedido a 03 de setembro de 2021 em: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>

Observador (2021a, 28 de julho). Censos 2021 revelam que Portugal tem menos 214 mil residentes do que em 2011. Saldo migratório positivo não compensa esta perda. Acedido em 17 de agosto de 2021 em: <https://observador.pt/2021/07/28/censos-2021-revelam-que-portugal-tem-menos-214-mil-residentes-do-que-em-2011/>

Observador (2021b, 29 de julho). Instituto Nacional de Estatística divulga que a taxa de desemprego desceu para 6,9% em junho. Observador. Acedido em 17 de agosto de 2021 em: <https://observador.pt/2021/07/29/instituto-nacional-de-estatistica-divulga-que-a-taxa-de-desemprego-desceu-para-69-em-junho/>

Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to one B2B: Customer Development Strategies for The Business-to-Business World*. Capstone Publishing.

Proença, J. F. (2008), *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*, Lisboa: Escolar Editora.

Público (2021, 20 de fevereiro). Portugal entre os países da UE com mais dificuldades no acesso à Net. Público. Acedido em 19 de agosto de 2021 em: <https://www.publico.pt/2021/02/20/infografia/transicao-digital-uniao-europeia-585>

Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476-497.

PwC (2020, 15 de junho). PwC's COVID-19 CFO Pulse. Pwc. Acedido a 1 de junho de 2021 em <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html>

República Portuguesa (2020). Relatório “The State of European Tech 2019”. Acedido a 22 de agosto de 2021 em: <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/relatorio-the-state-of-european-tech-2019.aspx>

Robson, S. & Foster, A. (2002). *Qualitative Research in Action*. Virginia: Edward Arnold.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students. Business* (5th Ed.). Edimburgo: Pearson Education.

Serapioni, M. (2000). *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração*. Brasil. Ciências da Saúde Coletiva.

Stevens, Robert E., Loudon, David L. e Warren, William E. (1991) *Marketing Planning Guide*. New York. The Haworth Press.

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. London e Philadelphia: Kogan Page Limited.

Westwood, J. (2007). *Passo a Passo - o Plano de Marketing*. (3rd ed.). London. M. Books.

Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2nd Ed.). Edimburgo: Pearson Education.

Yanamandram, V. K., & White, L. (2006). *Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study*. *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 158-192.

Xpand IT (2021, 29 de janeiro). Xpand IT é eleita a melhor PME do ano. Acedido a 27 de agosto de 2021 em: <https://www.xpand-it.com/pt-pt/blog/xpand-it-e-eleita-a-melhor-pme-do-ano/>

Yelkur, R. (2000). Customer satisfaction and the services marketing-mix. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 105–115.

Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa Com Foco No Cliente* (2nd. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista Head of Marketing

Guião de Entrevista *Head of Marketing* – Xpand IT

1. Qual a missão, visão e valores da empresa?
2. Quantas áreas de negócio existem na empresa?
3. Quais são os concorrentes diretos e indiretos da empresa?
4. Qual o ponto de diferenciação entre a Xpand IT e os seus concorrentes?
5. Qual o público-alvo da empresa?
6. Onde estão os clientes da empresa? Onde os procuram e quais os meios utilizados?
7. Qual o posicionamento da empresa no mercado?
8. A empresa é atualmente composta por quantos colaboradores? Quais as habilitações necessárias por parte dos mesmos?
9. A empresa investe na formação aos seus colaboradores? Se sim, de que tipo?
10. O plano de marketing é realizado com que periodicidade?
11. A nível de orçamentação, o plano de marketing é realizado com que critérios?
12. Como é feita a divisão de percentagens a nível de orçamentação? (comunicação orgânica e paga, participação em eventos, press, etc).
13. Quais os pontos mais fortes da empresa? E os pontos fracos?
14. Qual a ligação entre o marketing e os objetivos da empresa?
15. Quais considera serem as ameaças enfrentadas pela empresa no mercado? E as oportunidades?
16. A empresa trabalha com fornecedores externos? Se sim, em que áreas?
17. Defina a Xpand IT em 3 palavras.

Anexo 2 – Guião Entrevista Marketing Project Manager

Guião de Entrevista *Marketing Project Manager* – Xpand IT

1. Que tipo de ações de marketing a empresa atualmente pratica para a divulgação dos seus produtos?
2. Quais são as estratégias utilizadas para captação de novas leads de marketing?
3. Quais as estratégias utilizadas para fidelizar as leads?
4. Qual é o perfil das leads de marketing que a Xpand IT procura?
5. Como são definidas as campanhas de promoções?
6. Há alguma estratégia de comunicação que a empresa pratica? Se sim, como é feita o seu planeamento?
7. Que tipo de content marketing a empresa atualmente pratica?
8. Quais os meios e canais de comunicação que são utilizados?
9. Qual o valor aproximado do orçamento alocado à comunicação?
10. Qual é o propósito da realização de um evento online?
11. A nível de eventos online, quais são os seus objetivos de marketing? E como estão relacionados com os objetivos de vendas?
12. Que tipo de recursos são utilizados para a realização de um evento da Xpand IT? (internos, fornecedores, etc)
13. Que acompanhamento é dado aos participantes no fim de cada evento?
14. Qual o procedimento mais comum na realização de eventos? (planeamento, comunicação, etc).
15. Defina a Xpand IT em 3 palavras.

Anexo 3 – Guião Entrevista Business Unit Lead

Guião de Entrevista *Business Unit Lead* – Xpand IT

1. Que tipo de serviços são oferecidos pela empresa?
2. Como caracteriza o cliente da empresa?
3. É utilizada/aplicada alguma estratégia na relação com os clientes? Se sim, defina-a.
4. Como é geralmente medida/avaliada a satisfação do cliente?
5. Na sua opinião, o que mais influencia a qualidade dos serviços prestados pela empresa?
6. Qual o acompanhamento dado aos clientes? Desde a primeira abordagem à concretização da compra.
7. Existem pontos de melhoria em relação à abordagem ao cliente? Se sim, identifique-os de forma sucinta.
8. Como é definido o preço dos produtos fornecidos pela empresa?
9. A nível de *pricing*, como se posiciona a empresa em relação ao resto do mercado?
10. Quais são as maiores ameaças e oportunidades atuais do negócio da Xpand IT?
11. Quais são, de forma geral, os pontos de contacto/venda com o cliente? (Escritório da Xpand IT, do cliente, via online).
12. Identifique 3 características diferenciadoras da Xpand IT em relação à sua concorrência.

Anexo 4 – Guião Inquérito pós-evento online Xpand IT

Guião Inquérito – Participantes evento online Xpand IT

P0 – Qual o evento? (Área de negócio, tema, etc)

P1 – Informações pessoais (de forma a cruzar os dados com a participação no evento):

- Nome
- Email
- Empresa

P2 – Classifique o nível de satisfação geral do evento “NOME DO EVENTO”, sendo 1 “estrela” muito insatisfeito e 5 “estrelas” muito satisfeito.



P3 – De uma escala de 0 a 10, em que zero é “nada provável” e 10 “extremamente provável”, qual a probabilidade de recomendar um evento da Xpand IT a um amigo ou colega de trabalho?

NOT AT ALL LIKELY

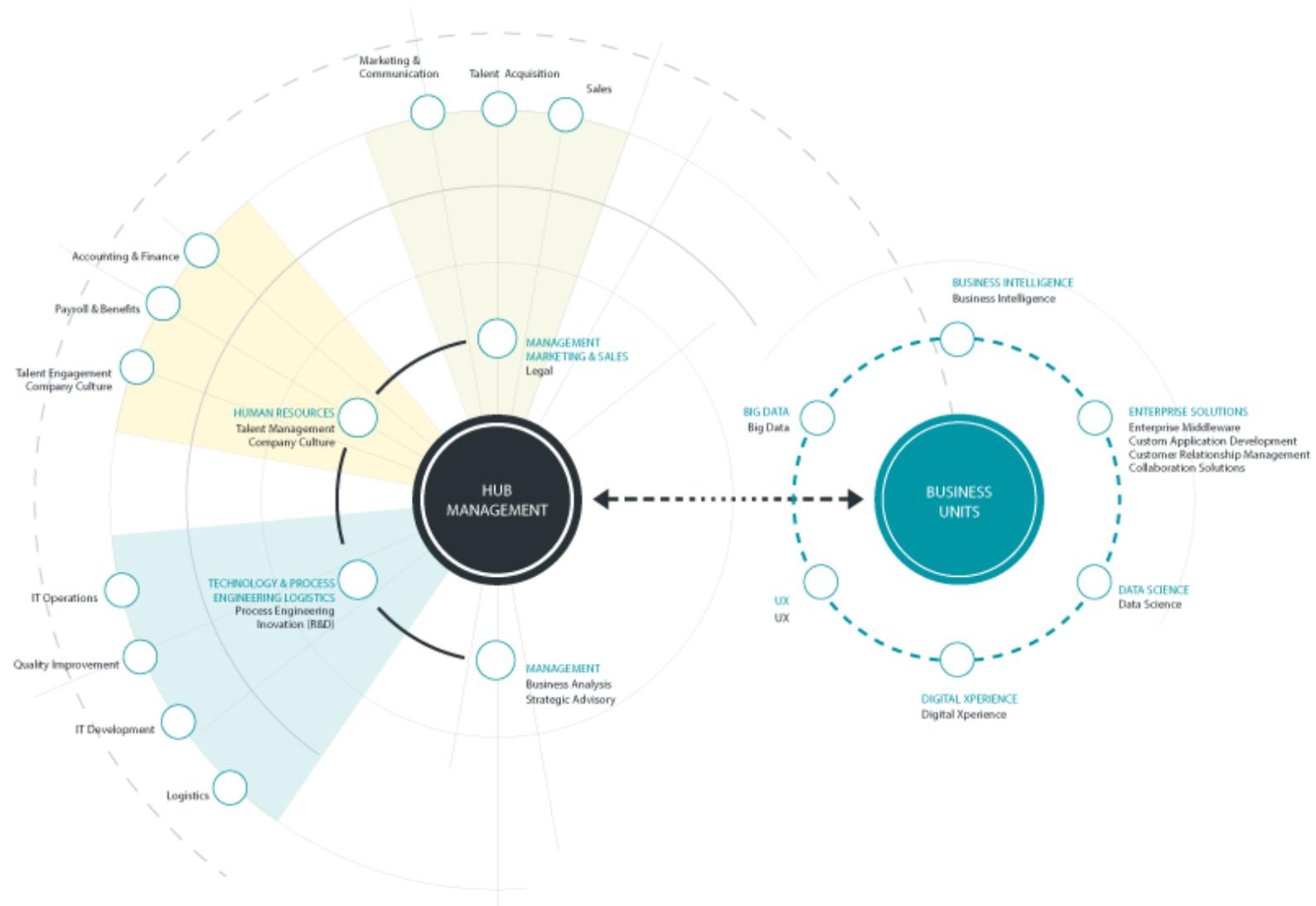
EXTREMELY LIKELY

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P4 – A informação do evento foi apresentada de forma clara?

- Extremamente clara
- Clara o suficiente
- Nada clara

Anexo 5 – Organograma Estrutura Xpand IT



Anexo 6 – Escritórios da Xpand IT na cidade de Lisboa- Foto: Xpand-IT

