



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROJETO FINAL EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

SCYTL: PLANO DE MARKETING

Produto

Érica Cael

Orientadora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

Brasília

2014

SCYTL: PLANO DE MARKETING

Produto

Érica Cael

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a Orientação da Professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu.

Prof. Ms. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu
Orientadora

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas
Examinador

Prof. Dra. Délcia Maria de Matos Vidal
Examinadora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo Scytl	8
Figura 2 – Organograma atual Scytl Brasil	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos da Scytl	7
Quadro 2 – Produtos Oak Soluções	9
Quadro 3 – Análise SWOT	24
Quadro 4 – Produtos Smartmatic	27
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos Smartmatic	28
Quadro 6 – Pontos fortes e fracos Engetec	30
Quadro 7 – Cronograma de ações	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados demográficos sobre acesso a Internet	18
--	----

RESUMO EXECUTIVO

A Scytl é uma empresa espanhola especializada no fornecimento de serviços e *softwares* de eleições *online* que, no momento, se encontra em processo de transição de marca e integração empresarial com a empresa adquirida Oak Soluções, fornecedora de serviços de eleição *online* e *softwares* de soluções digitais empresariais.

O mercado nacional de eleições digitais, apesar de ainda instável e contar com muitas ameaças e receios, tem crescido em diversos aspectos e apontado tendência à busca cada vez maior por sua praticidade. O Brasil tem em seu histórico o uso de tecnologias eletrônicas de votação. Além disso, as eleições recentes mostraram urgência na necessidade de governos cada vez mais transparentes e mais receptivos quanto à participação popular nas decisões. Esses fatores apresentam grandes oportunidades para a Scytl e seus produtos, que visa ter grande alcance no fornecimento de tecnologias de eleição *online*, chegando ao nível das eleições nacionais.

Porém, como a nova empresa ainda está se estabelecendo no mercado e passando por um período de transição, é necessário que, inicialmente, sejam realizadas ações de base, focadas no reforço da relação com os clientes já existentes até que decisões sobre os produtos e o negócio da Scytl Brasil sejam tomadas. Essas ações garantirão que serviços de qualidade continuem a ser oferecidos e que a imagem da empresa se solidifique com quem já se comunica.

Até o final do ano, a empresa deverá estar com sua comunicação institucional adequada e solidificada para que possa se engajar em novas estratégias em 2015, segundo ano do processo de integração e ano do estabelecimento do negócio.

SUMÁRIO

1. Análise da situação	6
1.1 O Negócio	6
1.1.1 Scytl	6
1.1.2 Oak Soluções	9
1.1.3 Processo de fusão das marcas	10
1.1.4 Situação atual da empresa	11
1.2 Resumo do Mercado	17
1.2.1 Acesso a Internet	17
1.2.2 Segurança de dados sigilosos na Internet	19
1.2.3 Mercado Brasileiro de <i>software</i> e serviços de TI	21
1.2.4 Eleições <i>online</i>	22
2. Análise SWOT	24
3. Concorrência	26
3.1 Smartmatic	26
3.2 Engetec IT&C solutions and services	28
4. Fatores-chave	30
5. Questões fundamentais	30
6. Estratégia de marketing	31
6.1. Missão, visão e valores	31
6.2 Objetivos de marketing	31
6.3 Objetivos financeiros	32
7. Público-alvo	32
8. Posicionamento	33
9. Ações	33
9.1 Institucional	33
9.2 Comunicação direta	34
9.3 Marketing Interno.....	35
9.4 Projeções	36
10. Implementação	38
11. Orçamento	39
12. Organização de marketing e controle	39

1. Análise da situação

1.1 O Negócio

1.1.1 Scytl

A *Scytl – inovating democracy* foi fundada em 2001, pelo Dr. Andreu Riera, como parte do resultado da pesquisa de um grupo da Universidade Autônoma de Barcelona, pioneiro no tema de soluções de segurança em voto eletrônico desde 1994 e autor das primeiras duas teses de doutorado europeias sobre o assunto.

Pouco a pouco a empresa foi ganhando investidores e tomando espaço no mercado, primeiramente na própria Espanha, oferecendo a possibilidade de votação *online* para eleitores vivendo fora do país, seguindo para a expansão na Europa. Atualmente a empresa possui escritórios na Espanha, EUA, Canadá, Grécia, Malásia, Austrália, Coréia do Sul, Brasil, México e Peru, além de filiais de desenvolvimento em outros países, fator que a torna a atual líder mundial no mercado de votações eletrônicas seguras, gestão eleitoral e soluções de modernização das mesmas.

Um dos recentes marcos da empresa foi a aquisição da *SOE Software* em janeiro de 2012, fornecedora líder de soluções de *software* de gestão eleitoral dos EUA, ganhando assim espaço e mais confiança de um país tanto influente quanto nacionalista. Outros marcos recentes foram as realizações de eleições *online* para cidadãos que vivem no exterior durante eleições estaduais no México e presidenciais nos EUA em 2012 e a execução das eleições nacionais do Equador em 2013.

Há poucos anos a empresa passou a investir na aquisição de empresas que pudessem auxiliar no desenvolvimento de seus produtos. Dentre essas aquisições está a compra, em novembro de 2013, de 100% da Oak Soluções, principal fornecedor de eleições *online* e tecnologia de certificação digital no Brasil, consolidando sua expansão e presença na América Latina. Com isso, a empresa ganhou novos conhecimentos para melhorar seu portfólio de soluções e está se desenvolvendo no país, tendo sua sede principal em Brasília.

Produtos/serviços

A empresa conta com 26 diferentes produtos, dentro do que são as denominadas soluções para diferentes fases de uma eleição, sendo que alguns dos produtos atendem a mais de uma solução. Todos eles são personalizados de acordo com as necessidades e especificações de cada cliente. Os nomes dos produtos ainda estão em inglês, visto que estes ainda não foram traduzidos nem implementados no Brasil, embora esta seja a intenção da empresa para o próximo ano. Em resumo são:

Quadro 1 – Produtos da Scytl

Pré-eleições	Dia de eleição	Pós-eleições	Governança
<i>*Election finance</i>	<i>*Online voting</i>	<i>*Results</i>	<i>*eConsultations</i>
<i>*Election observer</i>	<i>*Voter List</i>	<i>Consolidation</i>	<i>*eDemocracy</i>
<i>*Election Planning</i>	<i>Management</i>	<i>*Election Night</i>	<i>Portal *Session</i>
<i>*Election configuration</i>	<i>*Election Help Desk</i>	<i>Reporting</i>	<i>Management</i>
<i>*Poll Worker Management</i>	<i>*Phone Voting</i>	<i>*Post-Election Audit</i>	<i>*Electoral Consulting</i>
<i>*Election logistics</i>	<i>*eBallot Delivery</i>	<i>*Participation</i>	<i>*Social Media Monitoring</i>
<i>*Election training</i>	<i>*Kiosk Voting</i>	<i>*Administration</i>	
<i>*Voter education</i>	<i>*Paper Voting</i>	<i>*Election Closing Reports</i>	
<i>*Voter Registration</i>	<i>*Control Dashboard</i>	<i>*Election Planning</i>	
<i>*Control Dashboard</i>	<i>*Electoral Consulting</i>	<i>*Control Dashboard</i>	
<i>*Electoral Consulting</i>	<i>*Social Media Monitoring</i>	<i>*Electoral Consulting</i>	
<i>*Social Media Monitoring</i>		<i>*Social Media Monitoring</i>	

Fonte: Autora do texto

Logo/nome

A logomarca de uma empresa é o elemento visual que a identifica. No caso da Scytl, esta é representada por uma figura no formato da letra S em tom de roxo, seguida pelo nome da marca em preto, como pode ser visto na figura 1 a seguir. A imagem foi inspirada na cítala, ou *scytale* em inglês, que é considerada a primeira ferramenta de criptografia utilizada para o envio de mensagens secretas por gregos e espartanos. Essa ferramenta foi um marco na inovação de mensagens codificadas da época e consiste em um cilindro que contem uma tira de pergaminho em torno dele e no qual a mensagem é escrita, sendo em seguida desenrolado, de modo a codificar a mensagem.

Inspirado no objeto, o nome da Scytl existe para remeter a suas técnicas digitais modernas que são aplicadas para melhorar os processos eleitorais de maneira segura e eficiente. O desenho também remete à história do nome. Trata-se do que

seria o formato da tira de pergaminho enrolado no cilindro, formando, ao mesmo tempo a letra S do nome ScytI.

Figura 1 – Logo ScytI



Fonte: ScytI.com

Embora exista todo o significado por trás do nome e da logo da empresa, os quais são bastante condizentes com seus ideais, a pronúncia e compreensão de seu nome são grandes desafios. É possível perceber no dia-a-dia da empresa, clientes e fornecedores hesitantes ou apresentando dúvidas sobre a pronúncia e/ou soletração do nome. Mesmo os mais familiarizados com a língua inglesa têm dificuldade em definir a pronúncia. Há até mesmo um vídeo da CNN Chile onde o jornalista que entrevista o diretor presidente Edgardo Torres-Cabalero, comete erro de pronúncia duas vezes, o que demonstra o desafio que pode ser ainda maior ao se introduzir a marca na língua portuguesa.

Missão, visão, valores

A empresa, até três anos atrás, sequer tinha um departamento solidificado de marketing, o qual foi aos poucos se estruturando. Sendo assim, embora seja claro o posicionamento da empresa como segura e eficiente, ainda não foram estruturadas missão, visão e valores.

Clientes, aquisição de novos e manutenção de antigos

O principal meio de busca de clientes se trata de um sistema criado pela ScytI que monitora sites que divulgam licitações, visto que a empresa tem órgãos públicos como principal objetivo. Além disso, a empresa aborda órgãos que realizam processos eleitorais para apresentar seus produtos, inserindo a ideia do desenvolvimento de eleições *online* na mente destes clientes em potencial para que, em breve, eles também abram licitações.

1.1.2 Oak Soluções

Situada em Brasília e fundada em 2003 com o objetivo de desenvolver soluções tecnológicas para suportar os negócios de outras empresas, a OAK Soluções tem mais de dez anos de experiência no mercado brasileiro, além de conexão com pelo menos 60 clientes ativos nos setores público e privado, tais como o Ministério do Trabalho, Supremo Tribunal Federal e Conselho Federal dos Farmacêuticos. Além disso, a empresa de *software* e serviços oferece produtos de votação e certificação digital adaptados e compatíveis às exigências eleitorais específicas do Brasil, bem como suas normas e regulamentos.

Produtos

Quadro 2 – Produtos Oak Soluções

<p><i>ICPBravo</i></p> <p>uma linha de criptografia e certificação digital ICP-Brasil (Infraestrutura de chaves públicas oficial do Brasil) para ambientes Windows e Unix. Isso significa que são produtos de procedimentos de suporte que conseguem assegurar a identidade de um usuário ou autenticidade de um documento no meio <i>online</i>. Os produtos são oferecidos na forma de licenciamento ou como serviço sustentado pela OAK e tarifados conforme utilização.</p>
<p><i>WEBVoto</i></p> <p>Uma solução para eleições <i>online</i> de forma segura. É composta por um site específico e personalizado, com endereço exclusivo para cada eleição, atendendo seus regulamentos e sendo passível de auditoria integral do código-fonte.</p>
<p><i>Atribware</i></p> <p>O produto é uma plataforma para gerenciamento do ciclo de vida de Certificados de Atributos (CA), que são estruturas de dados de segurança contidas em campos de um certificado digital. Ela permite definir, criar, distribuir e utilizar os CAs em seus sistemas para qualificar assinaturas digitais, conceder e revogar status, categorias e acessos ao seu sistema.</p>
<p><i>eAssinatura:</i></p> <p>Uma plataforma para a realização de assinaturas digitais pela Internet em conformação com as normas da ICP-Brasil, que oferece a assinatura e armazenamento de contratos, termos, laudos, atestados, diplomas, contratos de Câmbio e Documentos Eletrônicos em geral.</p>

Continua na próxima página

Quadro 2 – Produtos Oak Soluções (continuação)

HSMs

Os módulos de segurança de *hardware* de uso geral (HSMs) aumentam a segurança e o desempenho de aplicativos que lidam com dados mais sensíveis baseados em servidor. Trata-se de mecanismos que protegem chaves (códigos de entrada e/ou saída de dispositivos) e aplicativos que mantem os processos de segurança dos *hardwares* pessoais ou de empresas.

Fonte: Autora do texto

Missão, visão, valores

A empresa nunca teve de fato uma área de marketing que focasse nesse tipo de estruturação. Sendo assim, embora seja clara a preocupação em prover serviços *online* de confiança e segurança, nunca foram estruturadas missão, visão e valores por escrito.

Clientes, aquisição de novos e manutenção de antigos

A aquisição de clientes era realizada através de um gestor de vendas que entrou na empresa como sócio, tendo já uma cartela de clientes com as quais ele poderia trabalhar. Em geral era esse gestor quem oferecia os serviços às empresas que conhecia ou através de sugestões dadas por elas, de modo que a Oak foi se tornando conhecida e criou uma base sólida como boa provedora do serviços de certificação digital e votação *online*. Assim, embora não houvesse um planejamento estratégico de vendas, essa gestão era observada de perto e diariamente.

1.1.3 Processo de fusão das marcas

Em meados de 2013, com o interesse de se expandir e alcançar o mercado brasileiro, muito conhecido por suas eleições, a Scytl começou a pesquisar a melhor maneira de se inserir no país, encontrando como solução a parceria, fusão ou aquisição com um empresa já estabelecida no setor. Assim, através desses estudos, a empresa chegou à Oak. Após uma série de reuniões, auditoria e a *due dilligence* – atos investigativos com o objetivo de analisar todos os aspectos do negócio com o qual se está lidando, de modo a entender a real situação da empresa – houve interesse mútuo por parte das empresas para a compra total da Oak, a qual se tornou uma subsidiária integral em outubro do mesmo ano e deixou de ser Oak Soluções Empresariais para atender pelo nome de Scytl.

Durante o processo de aquisição, não houve plano de integração claro, fazendo com que, um ano após a conclusão da negociação, a empresa ainda não tenha se estabelecido no mercado brasileiro de forma consolidada. Isso significa que, embora a empresa já atenda pelo nome Scytl, seus processos internos e produtos no Brasil ainda são os da Oak. É possível notar que os próprios funcionários ainda diferenciam a Scytl internacional da Oak quando querem se referenciar a produtos, processos, serviços e/ou assuntos locais. Além disso, não houve cuidados devidos na comunicação ao público e, principalmente, antigos clientes quanto à mudança da marca, fazendo com que até hoje muitos deles ainda entrem em contato com a empresa em busca do antigo nome ou que documentos específicos de produto ainda sejam enviados sob assinatura da Oak.

Após funcionar até julho de 2014 com o nome da antiga marca, as ações tomadas foram simples: trocar a identidade visual dos principais meios de comunicação para os da Scytl e enviar um comunicado aos clientes com contratos vigentes informando sobre a mudança da razão social apenas para fins contratuais. Do ponto de vista comunicacional, essa ação pode ser confusa e prejudicial diante dos clientes que já se relacionavam com a marca anterior e não têm certeza do negócio com o qual passam a lidar.

É de extrema importância que a avaliação e mapeamento das áreas necessárias a serem integradas sejam feitos com rapidez para que se possam definir também as projeções da empresa para os próximos anos, pois é notável que os processos da Scytl no Brasil são de uma empresa diferente da Scytl no mundo, principalmente em se tratando da venda de produtos. Assim, são duas empresas diferentes atendendo pelo nome de uma só.

1.1.4 Situação atual da empresa

No plano de negócios realizado durante a compra da Oak, existem alguns pontos chave. O objetivo é que a empresa se consolide em três anos, dos quais o primeiro é de exploração de mercado, identificando oportunidades de vendas e serviços; o segundo ano, 2015, será de integração e desenvolvimento dos produtos Scytl, com base nas decisões tomadas no primeiro; e o terceiro ano será de solidificação da marca já com seus produtos estruturados, buscando-se alcançar o objetivo principal de vendas: alcançar contrato e/ou parceria com o TSE, maior cliente no mercado de eleições e tecnologias de votação.

Já é notável, no primeiro ano, o impacto da marca internacional na estrutura do escritório brasileiro. Após o processo, em 2014, a empresa já apresentou um crescimento expressivo. O balanço geral mostra que até o fim deste ano a empresa deve faturar aproximadamente três milhões de reais, um aumento de cerca de 50% em comparação ao ano anterior.

Produtos atuais

Atualmente ainda não foram tomadas decisões concretas a respeito da nova carteira de produtos oferecida pela Scytl Brasil. Ambas as empresas oferecem produtos de eleição *online* personalizados e de qualidade. Embora a versão da Oak já esteja adaptada às leis brasileiras, o produto da Scytl se subdivide em diversas soluções, tem tecnologia mais avançada e segura, porém é mais caro. Como os processos caminham lentamente para a solidificação da marca espanhola, fica claro que é este serviço de eleições que deve se desenvolver, embora não haja data prevista.

Outros produtos da antiga empresa devem aos poucos se extinguir. No entanto, há enorme relutância quanto a um dos produtos carro-chefe que hoje é detentor da maior quantidade de contratos assinados em vigência: o serviço de certificação digital. De acordo com Edgardo, diretor-geral da Scytl, há previsão de que o mercado de certificação digital cresça bastante, pois o uso da Internet atualmente é necessário como uma plataforma para ampliar a rede de negócios, o que mostra que esse produto é interessante para a Scytl de modo geral.

A previsão de resposta com relação à decisão de produtos segue para meados de novembro deste ano. Embora ainda não haja prazo definido sobre quando ocorrerá a completa integração das empresas e de seus produtos, visto que os projetos vigentes não devem parar para modificação dos processos, espera-se que esta se inicie a partir de janeiro. É importante ressaltar que essa adaptação lenta aos produtos da Scytl amplia o período de transição que pode ser prejudicial para a empresa, visto que trata-se de um momento de instabilidade e incertezas, dificultando a definição de estratégias de vendas e marketing e, até mesmo, desmotivando seus funcionários.

Em outubro de 2014 os produtos em vigência na Scytl Brasil são:

- WEBVoto
- ICPBravo
- 4mail
- Atribware

Para a garantia de sucesso da empresa, mostra-se imprescindível que se definam os prazos para transição e definição dos produtos, unificando a empresa em suas atividades essenciais. Quanto ao produto de eleições *online*, existem duas vertentes ainda indefinidas: manter ambos os produtos (WEBVoto e Scytl *e-solutions*) em paralelo, visto que sua diferença de preços atinge diferentes clientes; ou manter apenas os produtos Scytl. Já no que se refere aos produtos de certificação digital, é evidente a oportunidade que a empresa tem em mantê-lo e até torná-lo internacional, porém, deve haver um estudo específico de marketing para este produto.

Clientes, aquisição de novos e manutenção de antigos

A Oak já tinha uma base constante de clientes e era conhecida por seu bom suporte em certificação digital e eleições *online*. A aquisição atual de clientes na Scytl Brasil tem sido reativa, de modo geral. Há um acompanhamento periódico quanto à licitações, porém, os últimos projetos realizados chegaram à empresa por procura de antigos clientes e/ou suas indicações. Não há um plano estratégico de vendas, ou metas e projeções a serem alcançadas. Atualmente, há também uma força tarefa de vendas em busca de clientes para ofertar os ainda desconhecidos produtos da Scytl, ainda sem sucesso.

A relação com os clientes, de modo geral, não passa da necessária. Reúne-se com o cliente para definição do serviço e assinatura de contrato e o contato é mantido durante todo o período de suporte quando necessário. Sabe-se que o controle de contratos está se desenvolvendo atualmente, porém não há um procedimento padrão sequer para avisar o cliente da data de expiração de um contrato, que no caso tem ocorrido através da ligação telefônica de uma pessoa do atendimento. Não há nenhum tipo de estratégia específica para melhorar a relação com os clientes atuais ou cargo responsável especificamente por este controle.

A falta de estratégias mostra e causa desorganização nesse processo. Possuir um bom relacionamento, desde a pré-venda até o período que precede o fim do contrato é de grande importância para a geração de insumos e *feedbacks* por parte dos clientes. Além disso, considerando as formas atuais de aquisição de novos clientes, ter sua satisfação garantida e sua indicação a outras empresas é fator essencial para o crescimento contínuo da Scytl.

Comunicação

Atualmente a comunicação da empresa se mostra falha no Brasil. O site da Scytl possui apenas versão em inglês – embora já estejam sendo tomadas

providências para lançamento da versão multilíngue do mesmo, com previsão para novembro de 2014. O site da Oak, que ainda existe sob o domínio Oaks.com.br sofreu apenas modificações nas cores, logomarca e um pequeno acréscimo nas descrições para explicar que a Oak é uma marca da Scytl, fator que já deveria ter sido resolvido quando considera-se que a Oak não mais existe. Os produtos Oak, também tem sites específicos, como é o caso do WEBVoto e do ICPBravo, porém eles encontram-se desatualizados e não sofreram nenhuma modificação após a compra da empresa.

Os materiais impressos de divulgação são informativos de produtos que, ou vêm diretamente da Scytl internacional nas versões espanhol e inglês, ou são os antigos panfletos de produtos da Oak modificados para seguir o padrão visual da Scytl – cor roxa. De qualquer modo, eles não têm um objetivo para existir, visto que não há estratégias definidas sobre onde, o quê e a quem divulgar. Fica clara a necessidade de um plano estratégico de comunicação.

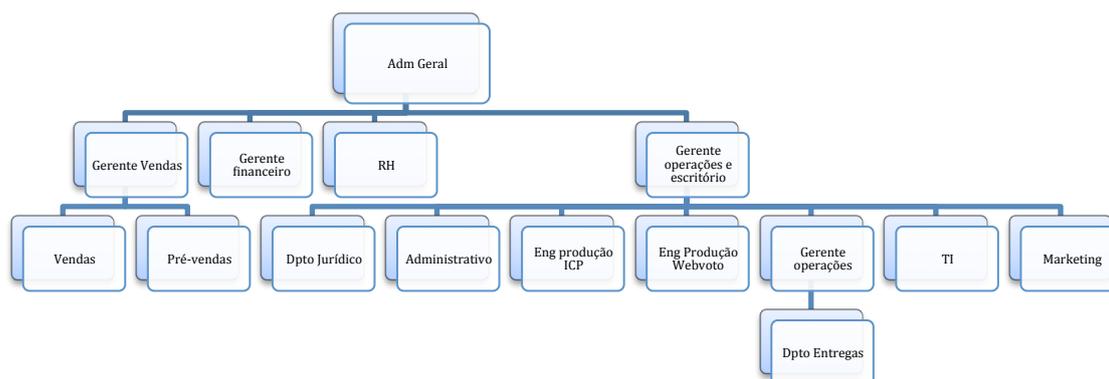
A comunicação direta com os clientes é feita através do atendimento de suporte, que atende via web para contratos em vigência, e do setor de pré-vendas, por telefone, web ou pessoalmente, para relações contratuais ou de renovação de contrato. É notável a falta de organização, estratégias, padrão e controle quanto a essa gestão e a forma como lidar com clientes. Isso tem causado alguns transtornos com clientes que não têm tido o suporte devido dentro do prazo e/ou não têm recebido aviso prévio quanto à expiração de contrato. Essas ações são prejudiciais na relação da empresa com seus clientes e podem gerar perda nas vendas e lucros devido a uma imagem negativa da empresa que pode ser gerada. Portanto, é imprescindível que ocorra mapeamento adequado de todos os processos da comunicação Scytl-Cliente para a criação de estratégias e alinhamento destas com os objetivos e posicionamento da empresa.

Infraestrutura atual

Após longo período na antiga sede da OAK Soluções que se situava na Asa Norte, em outubro a empresa passou a atender na nova sede localizada no Setor Comercial Norte de Brasília, Edifício Centro Empresarial Varig, prédio sede de várias empresas de renome em vários setores diferentes e local de fácil acesso.

A infraestrutura de comando atualmente se encontra como na imagem a seguir:

Figura 2 – Organograma atual Scytl Brasil



Fonte: Autora do texto (2014)

Destas, algumas áreas, principalmente de apoio, como administração e marketing estão em processo de desenvolvimento e estruturação, o que justifica e gera algumas deficiências. A empresa no Brasil conta com cerca de 30 funcionários de todas as áreas e, com exceção da parte jurídica e administrativa, todos os departamentos trabalham diretamente e prestam contas a seus respectivos gerentes da matriz da empresa, em Barcelona. Esse fator se torna muito positivo quando se pensa em alinhamento de ideias entre a Scytl Brasil e sua matriz. Porém, ao mesmo tempo, devido à falta de planejamento e objetivos definidos para a filial, esse processo pode causar transtornos, pois os funcionários locais desconhecem o futuro da empresa e acabam se desanimando por essa falta de conhecimento. Além disso, sem esses objetivos, o desalinhamento e a falta de entendimento entre as partes é certo, visto que a diretoria da matriz não está presente no dia-a-dia do escritório local, dificultando o andamento e a realização de processos neste último.

Outros fatores notáveis são a falta de políticas na gestão de pessoas. Não há plano de carreira, tabela de cargos e salários, comissões ou atividades de incentivo de pessoal dentro de um plano estratégico, sendo esse mais um fator de desmotivação de funcionários.

Nota-se, então, tanto a necessidade do mapeamento dos processos de gestão dos serviços e de um mapeamento de cargos para melhor entender sobre o investimento em pessoal como a necessidade de definição de objetivos e metas a nível local, gerando mais autonomia a empresa. Outro fator importante deve ser a busca por

maior integração entre as áreas para alinhamento, de modo que todos entendam e passem a seguir um objetivo comum. No que se refere à área de marketing, que atualmente é composta por duas estagiárias, fica clara a necessidade de pelo menos um profissional fixo para a mesma, de modo a manter um fluxo de estratégias contínuo e modificando-se a hierarquia da área, que deve trabalhar ao lado do RH e da gerente de escritório e operações, retirando-se desta última uma responsabilidade que não é sua e abrindo seu espaço para questões administrativas essenciais.

Missão, Visão e Valores

Como visto anteriormente, nenhuma das duas empresas tem ou teve nenhum desses fatores definido. Portanto, será importante sugerir a definição destes como parte das estratégias de marketing básicas, não só para solidificação da marca, mas também para servir de guia para as projeções e planejamento da empresa.

Posicionamento e relação com concorrentes

Como em nível nacional a empresa ainda está se estruturando e em processo de transição de marca, é importante observar seu posicionamento internacional, o qual deve se manter uniforme após a completa integração entre empresas. A Scytl possui três vertentes de posicionamento. O primeiro, e mais claro, é por concorrente, tendo os posicionamentos por benefício e por atributos como secundários. Isso quer dizer que a empresa se vale constantemente de comparações à concorrência para falar de si e também apresenta seus produtos como um benefício (a solução) a seus clientes, além de citar muitas vezes as vantagens de sua marca. Um exemplo é: “A Scytl é a líder mundial em soluções tecnológicas de eleições eletrônicas seguras, auditáveis e fáceis de usar.” Esse posicionamento tem como ponto negativo o fato de apresentar muito mais foco na empresa e seus produtos do que no que de fato o consumidor está consumindo, que no caso são soluções seguras, auditáveis e fáceis de usar.

Quanto à concorrência, a empresa tem analisado a considerada principal concorrente mundial Smartmatic, mas não há nenhuma ação tomada com relação a isso, pois até recentemente, a concorrência era ignorada do ponto de vista do marketing. Preocupações surgem apenas em processos de licitação e semelhantes, devido à ameaça de perder vendas.

Novamente nota-se que a falta de planejamento de marketing da empresa está atrapalhando o posicionamento e as estratégias da empresa no mercado brasileiro. Segundo a perspectiva de Kotler, é importante que não se tenha uma visão míope da empresa. Deve-se entendê-la do ponto de vista do cliente e agir da melhor maneira a

atingi-lo. Devido à falta de estudos estratégicos, não há ações a sendo tomadas em relação à concorrência, pois há pouco conhecimento sobre eles.

1.2 Resumo do mercado

Os atuais clientes da Scytl se dividem de acordo com o produto. Os clientes das eleições, em maioria, são instituições públicas, atendidas por licitação. Em geral, como eles já realizaram o serviço com a Scytl, eles mesmos entram em contato com a empresa para avisar da abertura da licitação. Para clientes que ainda não foram atendidos pela empresa, há monitoramento de licitações que são analisadas pelo setor de vendas e pré-vendas a fim de identificar oportunidades e participar da competição.

Já no caso dos serviços de certificação digital, os clientes são mais diversificados. Em sua maioria tratam-se de empresas de tecnologia, auditoria e desenvolvimento de sistemas, porém a carteira de clientes também conta com instituições públicas e privadas que possuem alto fluxo de documentos oficiais que precisam de certificação e/ou assinaturas eletrônicas. Em suma, são empresas de serviços que utilizam os produtos Scytl para facilitar seus processos e melhor atender seus clientes.

O contato com os clientes, nos casos de ambos os produtos, se dá sempre com seus responsáveis de pelo menos duas áreas: um técnico/operacional e um financeiro/administrativo, que são os responsáveis por esse tipo de contrato nas empresas clientes.

1.2.1 Acesso à Internet

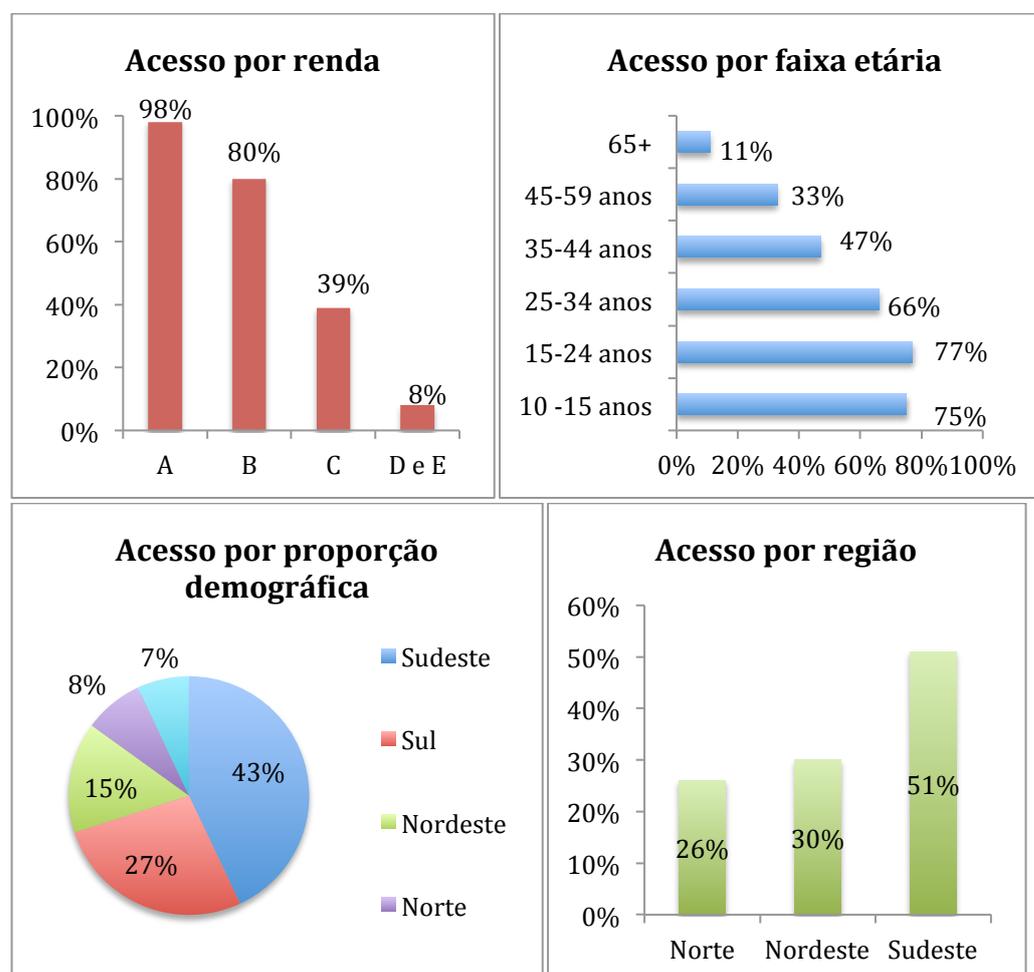
Por se tratar de uma empresa que oferece produtos de soluções digitais que buscam grande alcance populacional, é importante entender qual o nível de acesso que esta população tem a este meio.

Segundo a pesquisa TIC Domicílios de 2013, divulgada pela Folha de S. Paulo em junho de 2014, pela primeira vez desde o começo da realização da pesquisa, mais de 50% da população brasileira passou a ter acesso à Internet, que em números reais chegou a 86 milhões de brasileiros (51%). O número de usuários através do celular, porém, ainda não está tão alto. Embora cerca de 85% da população possua o aparelho móvel, apenas 31% tem acesso a Internet através dele. Esse valor, no entanto, tem crescido exponencialmente a cada ano, tendo aumentado de 15% em 2011 ao valor atual.

A mesma pesquisa também analisou a posse de computadores portáteis e *tablets*. De acordo com os dados, 57% dos domicílios com computadores possuem *notebooks*. Em 2008, 95% das residências possuía apenas *desktops*. Estudos mostram ainda que a tendência é que os consumidores optem pelo computador portátil antes de ter a máquina fixa. Já os *tablets* ainda são utilizados como complementos ao celular e o computador. De 4% de usuários em 2012, o número aumentou para 12% em 2013.

Outro fator importante observado pela pesquisa trata da renda, localização geográfica e idade. Os dados podem ser observados nos gráficos a seguir.

Gráfico 1 – Dados demográficos sobre acesso à Internet



Dados: Folha de S. Paulo; Gráficos: autora do texto (2014)

Esses dados mostram que embora o Brasil esteja em crescimento rápido e constante no acesso à tecnologia, ainda falta tempo para que a Internet alcance todos os brasileiros. Porém, o fator indica certa tendência a utilização da Internet em diversos setores como forma de facilitação da oferta de serviços. Como as classes econômicas mais altas têm forte poder de influência, o acesso à Internet vem a ser um dos meios buscados pelas classes mais baixas. Sendo assim, fica evidente que as

eleições nacionais de modo completamente *online* ainda devem ser um projeto para longo prazo, visto que este meio não alcança a todos os eleitores, indo contra o princípio democrático que a Scytl defende. No entanto, os serviços de facilitação para qualquer sistema eleitoral que a Scytl possui fazem parte da tendência a uma cultura cada vez mais digital.

1.2.2 Segurança de dados sigilosos na Internet

Por se tratar de uma empresa que oferece serviços de sistema de votação *online* que utiliza dados pessoais e sigilosos, outro fator importante a se estudar é a confiança do eleitor no meio digital, visto que isso afeta diretamente a decisão de tornar as eleições eletrônicas.

A pesquisa de maio de 2014 realizada pela *Unisys Security Index*, concluiu que o brasileiro se sente inseguro para realizar transações com uso de dados pessoais pela Internet, embora, ainda assim, não deixe de realizá-las. De acordo a pesquisa, 81% dos brasileiros se preocupa seriamente com a obtenção de dados de cartão de crédito ou débito por parte de outras pessoas e 55% dos brasileiros está altamente preocupado quanto a segurança de compras ou transações bancárias *online*. Mais de três quartos da população está preocupada com roubo de identidade e cerca de dois terços (68%) se preocupam com a segurança pessoal devido a disponibilidade de dados *online*.

Em uma pergunta mais direcionada, a pesquisa revela que apenas 10% dos brasileiros se sentem muito seguros para realizar transações *online*, como compras e *Internet banking* em dispositivos móveis. 29% se sentem pouco seguros, 32% inseguros e 29% não realizam esse tipo de transação. Em outras palavras, embora o índice gerado pela pesquisa que aponta o Brasil como umas das nações que tem mais receio quanto à segurança de dispositivos móveis, 71% dos brasileiros ainda assim utiliza o meio para realizar transações. Isso mostra que a população está mais consciente dos riscos oferecidos pela Internet, mas que ainda assim ele está disposto a se arriscar em troca da praticidade do meio.

Já a pesquisa intitulada “Brasileiros e o *M-commerce*”, realizada pela Pagtel e disponibilizada no site WBI Brasil, mostra que o brasileiro está cada vez mais confiante em realizar compras por meio de dispositivos móveis. O percentual de consumidores que já utilizaram este meio para realizar compras aumentou em 13% de 2013 para 2014, chegando atualmente a 70%. Entre os que já o fizeram, 60%

utilizaram os sites da loja, 37% compraram por meio de serviços intermediários (*Paypal*, Buscapé e PagSeguro), 32% utilizaram as lojas de aplicativos (*Google Play* e *Apple Store*), 24% optaram por apps de compra e 10% por meio de SMS (conteúdo sobre futebol, horóscopo, etc.). Outro dado interessante é que 92% ainda preferem usar o computador para realização de compras não presenciais, porém 26% já utilizam também o celular e 21% o *tablet*.

Um último dado interessante dessa pesquisa são os fatores que fazem o usuário se sentir mais seguro para realizar uma transação *online*. Dentre eles estão a confiança na marca do site, aplicativo ou loja de aplicativo (80%), as formas de pagamentos aceitas (56%), termos de segurança publicados no site ou app (47%), comentários de outros usuários (39%), digitação de senha pessoal (37%), reconhecimento biométrico (20%), reconhecimento visual por imagem (15%) e reconhecimento por voz (12%).

O Índice EMC de Privacidade, estudo global realizado pela EMC e divulgado em junho de 2014, também avalia as atitudes dos consumidores em relação à privacidade *online*. Esse índice revelou o mesmo paradoxo entre estar consciente dos riscos que a Internet apresenta na manipulação de dados pessoais e sigilosos e ainda utilizar o meio devido à sua comodidade. Das 15 mil pessoas entrevistadas, só 26% estão dispostos a oferecer dados privados em troca da conveniência *online* enquanto 56% declaram que não o fariam. Da mesma forma, 76% das pessoas relataram já ter sofrido violação de dados, tais como ter contas de *e-mail* e mídias sociais invadidas, embora grande parte deles não tenham tomado medidas de proteção adequadas — 56% não trocam as senhas regularmente; 19% não personalizam as configurações de privacidade nas redes sociais; e 33% não usam proteção por senha nos dispositivos móveis.

Já o estudo global divulgado em março de 2014 e realizado pela AVG em parceria com a MEF (comunidade global para conteúdo e comércio mobile), aponta que há aumento cada vez maior na desconfiança do consumidor quanto a transações *online*. Usuários com mais de 35 anos são os mais desconfiados (43%). Além disso, 37% dos entrevistados disseram deixar de utilizar aplicativos em smartphones devido a desconfiança. Esse problema é maior em países em desenvolvimento e chega a 46% no Brasil. A pesquisa mostra ainda o desconhecimento dos usuários quanto a formas de segurança e ameaças em dispositivos *mobile*: 65% sabem pouco ou nada sobre *malware* – *software* malicioso que visa causar danos, alterações ou roubo de

informações – e 74% afirmam ter medo e ser mais cautelosos quando descobrem quando do que se trata.

Assim, essas pesquisas mostram como empresas devem fazer o possível não só para proteger os dados dos clientes contra ataques e ameaças físicas, mas também devem inspirar confiança no usuário, fazendo com que sua própria visibilidade se amplie nos aspectos de segurança operacional. Sendo assim, é importante que a Scytl, busque gerar e solidificar a confiança do público provendo serviços seguros, deixando claro seus funcionamentos e implementando procedimentos de segurança conhecidos por esse público.

1.2.3 Mercado Brasileiro de *software* e serviços de TI

Segundo pesquisa de 2014 da Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES), em 2013, houve um crescimento nos investimentos em Tecnologia da Informação no Brasil de 15,4% em relação a 2012, aumento expressivo se comparado aos 4,8% da média mundial. O país está em 8º lugar no *ranking* mundial de investimentos em TI.

O mercado movimentou US\$61,6 bilhões em 2013, representando 2,74% do PIB brasileiro e mostrando resultados positivos em comparação a participações anteriores. Destes valores, os mercados de *software* e serviços (área de atuação da Scytl Brasil) correspondem a 40% do mercado total de TI.

A ABES também apresenta em sua pesquisa as novas tendências desse mercado. Dentre elas, destacam-se:

- Executivos de negócios comprando soluções cada vez mais específicas para suas indústrias, devido à busca por opções personalizadas de acordo com suas necessidades;
- TI como *service broker*¹ irá fornecer serviços para as áreas de operações e governança;
- Redes melhores e mais rápidas em 2014, que terão velocidade mínima de 10Gbps, favorecendo empresas que trabalhem nesse meio;
- Investimento em capacitação, devido à escassez de mão-de-obra, será necessário;

¹ No contexto da pesquisa, *service broker* é um especialista na área de TI que analisa os aplicativos de uma empresa e tenta descobrir seus pontos fracos, de modo que a empresa analisada possa desenvolver seus serviços da melhor maneira possível.

- Surgimento de empresas *data brokers*² ou *analytics providers*, o que indica que empresas de soluções eletrônicas terão que se preparar e mostrar seu valor;

Esse fatores são de alto interesse da Scytl, tanto no quesito de novos investimentos acontecendo no setor em que atua, quanto pelas tendências que indicam interesse no serviço que oferece e que, além de facilitar o acesso aos meios, favorecem a empresa caso esta mantenha seus produtos de qualidade.

1.2.4 Eleições *online*

A Scytl tem apresentado alto crescimento anual diante do mercado, ampliando sua receita em 72% e sendo responsável pela implementação de eleições em mais de 35 países, onde ela auxilia mais de 90% dos processos obrigatórios de votação *online* que acontecem no mundo, de acordo com seu site. Atualmente, a empresa tenta estar sempre atualizada e apresentar informações sobre a qualidade de seus serviços. É o caso da abertura de seu *software* e processos para auditorias e certificações realizadas por organizações internacionais, tais como a Agência francesa de Segurança e o Instituto de Tecnologia da Força Aérea dos EUA.

De acordo com pesquisas internas, no mercado Europeu, as tendências de 2013 apresentaram crescimento significativo no interesse em votação eletrônica, seja através de máquinas em seções eleitorais, seja completamente *online*. Como exemplo, a Scytl tem apoiado projetos Suíça, Espanha, Noruega, França, o Parlamento europeu, Reino Unido e Islândia. Outra informação importante aconteceu no Canadá, onde leis eleitorais provinciais passaram a permitir a votação *online*. Essa adaptação legislativa à autorização de eleições *online* tem sido tendência em diversos outros países e acredita-se que, com isso, haja um crescimento contínuo desse canal pelos próximos anos.

No Brasil, o mercado de serviços de *software* para eleições *online* está em desenvolvimento e sendo explorado aos poucos. Isso porque o peixe grande do maior país do Mercosul seriam suas eleições nacionais, as quais, segundo o secretário de TI do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Giuseppe Janino, ainda não estão prontas para ocorrer *online* de qualquer meio com acesso a Internet. O problema não se encontra

² *Data brokers* e *Analytics providers*, no contexto da pesquisa, são empresas de análise de sistemas e ou de quebra de dados que fornecem seus serviços para descobrir fraquezas nos sistemas de uma terceira empresa, de modo que esta última possa desenvolver melhor seus serviços.

em questões tecnológicas que viessem a impossibilitar a implementação do sistema de votação *online*, mas na garantia de segurança dos eleitores e da não coação dos mesmos a determinado voto. Sem a obrigatoriedade da votação presencial, o TSE não teria como evitar que o eleitor estivesse votando ou deixando de votar por coação de qualquer tipo. Ou seja, é preciso avaliar também fatores culturais e sociais antes da aplicação de tal sistema.

Porém, isso não impede que empresas de *software* de eleições *online* auxiliem no processo de eleições para situações excepcionais, como é o caso da empresa Smartmatic, que forneceu terminais de satélite de banda larga para garantir a comunicação de dados e de voz em áreas rurais e/ou isoladas nas eleições nacionais de outubro de 2014. Em 2012 a mesma empresa, em parceria com a Engetec e a Fixti, foi contratada pelo TSE para manutenção preventiva contínua, serviços de suporte e testes de urnas de votação eletrônica durante as eleições do mesmo ano.

Questão importante discutida a respeito da segurança nas eleições nacionais permeia sua confiabilidade. O TSE ainda utiliza urnas eletrônicas de primeira geração, dependentes de *softwares* e não produzem contra prova material independente do voto que permita a recontagem. Ou seja, as urnas atualmente utilizadas nem permitem que o eleitor confira seu próprio voto nem que os resultados sejam auditados de maneira independente dos *softwares* utilizados nelas. Em outros países que também utilizam urnas eletrônicas já existem modelos de segunda geração, que oferecem a materialização do voto em papel e seu armazenamento para conferência posterior, e de terceira geração, que permitem que o eleitor confira o próprio voto tanto no registro físico quanto no eletrônico, logo após realizá-lo. Questões como essa colocam em questão a necessidade de modernização do sistema eleitoral brasileiro e o auxílio que empresas de tecnologia em eleições podem oferecer ao TSE.

Anualmente, existem eleições realizadas por diversos conselhos nacionais e regionais para a escolha de seus representantes, sejam elas obrigatórias ou não, como é o caso do CFA – Conselho Federal de Administração – que realiza seu processo eleitoral *online* desde 2008 e do COFEN – Conselho Federal de Enfermagem – que realizou suas primeiras eleições pela Internet este ano. Ter clientes de alcance nacional e realizar suas eleições com excelência é o primeiro passo que a Scytl está dando para garantir sua qualidade em serviços. Em geral, esses contratos são fechados por licitação, o que resulta na necessidade de a empresa estar sempre monitorando

divulgação deste tipo de evento, seja pelos meios de comunicação utilizados pelas instituições, seja por meio de contatos com clientes já atendidos anteriormente.

No caso de clientes privados, em geral, o número total de eleitores é muito pequeno, o que acarreta a busca por empresas fornecedoras de sistemas de eleições *online* menores que apresentem preços mais acessíveis para baixas demandas. Com o tamanho e objetivos de expansão da Scytl, esse tipo de cliente tanto traz baixo benefício, bem como recebe baixo benefício em vista dos valores que seriam pagos.

Por fim, fator bastante importante a se considerar são as recentes eleições ocorridas, a situação atual social, os anúncios do TSE e os planos de governo de cada político eleito. Com a comunicação cada vez mais rápida, a sociedade está cada vez mais atenta a escândalos e tem cobrado cada vez mais por uma política limpa e transparente, sem corrupção. O TSE tem buscado maior auxílio no fornecimento de tecnologias de eleições, manutenção e fornecimento de urnas e equipamentos de segurança no sigilo do eleitor que agreguem maior confiança da população. Diversos discursos realizados pós vitória nas eleições, como os da presidente Dilma, e do governador do Distrito Federal, Rodrigo Rollemberg, mencionaram políticas mais transparentes e maior participação da população. Todos esses fatores são grandes oportunidades para a Scytl de trabalhar em nível nacional com boa projeção, visto que envolvem tanto os serviços de tecnologia das eleições quanto de praticidade em governança.

2. Análise SWOT

Quadro 3 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
-União de duas empresas com tradição de serviços seguros e confiáveis. -Scytl é uma empresa de renome no setor e tem seu fornecimento de qualidade comprovada mundialmente. -Base sólida de clientes herdados pela OAK.	-Nome confuso e de difícil pronúncia e soletração. -Comunicação no Brasil: -Site e produtos em inglês; -Produtos da Oak com logo Scytl - <i>Slogan</i> em inglês

Continua na próxima página

Quadro 3 – Análise SWOT (continuação)

Forças	Fraquezas
<p>-Projetos realizados com sucesso no nível nacional atraem novos e antigos clientes.</p> <p>- Potencial de crescimento da empresa no mundo se reflete também em nível local, através de serviços sendo realizados próximos à capacidade máxima.</p> <p>-Alta gama de produtos da Scytl que oferece também o apoio à eleições e planejamento e gestão de governo, podendo ser inserida em contratos com o TSE e governos atuais.</p> <p>-Investimento constante em pesquisa e desenvolvimento na área de atuação, no mercado internacional.</p>	<p>-Falta de estratégias de comunicação no Brasil</p> <p>-Relação desorganizada com clientes</p> <p>-Falta de plano de integração:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demora no processo -Embates culturais -Falta de autonomia no Brasil <p>-Falta do plano de negócios para o Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> -Não tem missão, visão e valores -Não tem objetivos e metas definidos com seus funcionários. -Desalinhamento filial x matriz e entre gestores de áreas -Não tem mapeamento de processos, comunicação ou cargos; <p>-Falta de estudos e ações de comunicação e marketing no Brasil.</p> <p>-Falta de conhecimento de funcionários nos diversos níveis hierárquicos do que é o negócio da empresa</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>-Mercado fortemente movido por processos de licitação que dependem mais do custo-benefício da própria empresa</p> <p>-Tendência ao aumento do acesso à Internet no país</p> <p>-Interesse cada vez maior do público votante por facilidades da Internet</p>	<p>-Falta de confiança do brasileiro na manipulação de dados sigilosos e pessoais na Internet, devido à falta de conhecimento das ameaças do meio.</p> <p>-Concorrentes já posicionados no mercado brasileiro, com comunicação em português e provendo serviços ao TSE.</p>

Continua na próxima página

Quadro 3 – Análise SWOT (continuação)

Oportunidades	Ameaças
<p>-Novos governos se propondo a ser mais transparentes e ter maior participação da população</p> <p>-Brasileiro mais disposto a inserir dados sigilosos em sites e apps de marcas de confiança, que apresentem termos de segurança claros e procedimentos de segurança diferenciados.</p> <p>-Aumento nos investimentos em TI</p> <p>-Busca maior por soluções e suporte personalizado em TI</p> <p>-Empresas “<i>service broker</i>” surgem para atestar segurança</p>	<p>-Alta parcela da população nacional ainda sem acesso à Internet, podendo impedir que empresas aceitem fazer suas eleições <i>online</i>.</p> <p>-Continuidade da escassez de mão-de-obra qualificada no setor, gerando alto custo de treinamento</p>

Fonte: Autora do texto (2014)

3. Concorrência

São considerados concorrentes diretos os negócios que oferecem o mesmo produto para o mesmo público e indiretos, aqueles que oferecem produtos semelhantes que possam substituir ou desviar a atenção do público em questão. Por ser um mercado bastante específico e que depende muito mais de processos de licitação, estão listados os principais concorrentes diretos dos serviços da Scytl e seu produto de eleições, foco da marca. São eles: Smatmatic e Engetec.

3.1 Smartmatic

A empresa fundada em Londres em 2000 se denomina atualmente líder global em informatização eleitoral e tem como foco o alto investimento em desenvolvimento de tecnologia eleitoral e produtos solucionais mesma área.

Missão: Criar tecnologias inovadoras para que as pessoas façam com que seus governos sejam mais transparentes e eficientes.

Visão: Impulsionar o avanço da civilização mediante tecnologias de grande impacto social.

Responsabilidade Sócio Empresarial (RSE): A empresa acredita que seu produto – tecnologia para eleições – gere impacto social positivo e contribua para aumentar o padrão de vida de milhões de pessoas através da qualidade oferecida em eleições transparentes, auditáveis e seguras, além da oferta de uma cidade melhor conectada com seu governo. Além disso, ela oferece a maratona de programação CONNECT, na Venezuela, uma forma de investimento em jovens talentos da computação e engenharia.

Praça: A Smartmatic possui representantes em 19 países sendo que 12 são escritórios, incluindo no Brasil, em São Paulo. No país em questão, a empresa já oferece serviços de auxílio ao TSE nas eleições políticas nacionais, como aconteceu municipalmente em 2012 e nacionalmente em 2014. Não é possível encontrar notícias a respeito da oferta de serviço recente para outras sessões eleitorais menores.

Produtos:

Quadro 4 – Produtos Smartmatic

Pré-eleições	Dia de eleição	Pós-eleições	Governança
<p><i>*Análise dos requisitos legais</i></p> <p><i>*Gestão de centros eleitorais</i></p> <p><i>*Suporte ao eleitor</i></p>	<p><i>*Administração de funcionários</i></p> <p><i>*Credenciamento de observadores</i></p> <p><i>*Gestão de candidatos</i></p> <p><i>*Supervisão de campanha</i></p> <p><i>*Produção da cédula eleitoral</i></p> <p><i>*Capacitação</i></p> <p><i>*Logística</i></p> <p><i>*Votação</i></p> <p><i>*Consolidação</i></p>	<p><i>*Retirada/recolhimento</i></p> <p><i>*Gestão de projetos</i></p> <p><i>*Auditoria</i></p>	<p><i>*serviços tecnológicos em saúde, segurança, transporte e consultoria.</i></p>

Fonte: Smartmatic.com/ Quadro: Autora do texto (2014)

É possível perceber que o leque de produtos da Smartmatic é muito semelhante ao da Scytl internacional, focando no auxílio tecnológico *online* e manual de eleições e abrangendo desde o planejamento até os relatórios finais de resultados e procedimentos, além de soluções para aproximar governo e cidadãos.

Promoção: O primeiro destaque é o site da empresa, recentemente reformulado e disponível em português, francês, espanhol e inglês. Embora não conte em detalhes a história da empresa, possui informações detalhadas sobre seus produtos, missão, visão, notícias com empresa e experiência expostos de maneira fácil e ilustrada.

O posicionamento da empresa é completamente focado na concorrência. A marca ressalta o tempo todo sua tecnologia avançada, prêmios e diz constantemente ser a número um no mercado mundial. Assim como na Scytl, não são apresentados números sólidos que comprovem a realidade de tal fato.

A empresa também possui página no *Facebook* (<https://www.facebook.com/SmartmaticTechnology>) apenas em inglês, onde atualiza constantemente a respeito de novidades tecnológicas, problemas de lógica, frases motivacionais e da própria empresa; e também *Twitter*, com a mesma proposta.

No Brasil, ainda é possível perceber a presença de *releases* em *blogs* sobre tecnologia a respeito do ganho das duas licitações de 2012 e 2014, mas nenhuma outra ação efetuada pela empresa.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos Smartmatic

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> -Comunicação em português -Trabalhos já sendo realizados com o TSE -Projeção mundial -Missão, visão e valores claros -Produtos já introduzidos no país -Posicionamento forte, embora focado na concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa com algumas repercussões negativas em mídias do mundo, como Filipinas -Poucos projetos realizados e/ou divulgados no país -Problemas estruturais internos, de planejamento e de gestão de pessoas percebidos em rápida pesquisa

Fonte: Autora do texto (2014)

3.2 Engetec IT&C solutions and services

A Engetec é uma empresa brasileira que provê soluções em tecnologia da informação, ajudando empresas e governos em suas demandas de infraestrutura, automação e *outsourcing*. Sediada em Nova Lima (MG), com filiais em Brasília e Rio de Janeiro, além de pontos de presença e acervo de projetos realizados em todas as Regiões Brasileiras.

Como destaque, a empresa forneceu comunicação de dados, suporte e manutenção no plebiscito do Pará em 2011; participou do consórcio ESF – em parceria com a Smartmatic e a Fixti– para oferecer suporte técnico nas eleições de 2012; e foi contratada pelos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) CE, DF, MG, PA, PE, RJ e RS, para realizar o suporte técnico às Eleições 2014.

Missão: “Prover soluções e serviços em TIC (tecnologia de informação e comunicação) que ajudem nossos clientes a inovar, superar desafios e melhorar continuamente.”

Visão: “Gerar resultados superiores para acionistas, colaboradores e clientes, aliando rentabilidade e crescimento sustentável, clientes satisfeitos e fidelizados, excelência operacional e um time competente, motivado e produtivo.”

Valores: “Ética nas Relações; Foco nos Resultados; Melhoria Contínua, Excelência Operacional e de Produtos; Pessoas, Comprometimento e Trabalho em Equipe; Sonhos, Criatividade e Inovação; Superação de Desafios; Transparência no Atendimento.”

RSE: A Engetec apoia a *ChildFund Brasil*, uma organização de desenvolvimento social que apadrinha crianças em situação de exclusão, privação e vulnerabilidade social.

Portfólio de soluções: comunicação global por satélite, eleições, integração de sistemas, redes multisserviços e TV digital, além de serviços de *cloud & data center*, conectividade, fábrica de *software*, dentre outros.

Comunicação: Site com informações importantes sobre produtos, embora não tenha aparência dinâmica e atualizada de seus concorrentes. Perfis disponíveis no Google+ e no LinkedIn. A empresa também conta com *Twitter* e *fanpage* frequentemente atualizados com notícias sobre tecnologias, sobre a empresa e chamados para trabalhos temporários durante eleições.

Quadro 6 – Pontos fortes e fracos Engetec

Pontos Fortes	Pontos Fracos
-Empresa nacional estruturada e solidificada no mercado -Múltiplos serviços, podendo prover maior personalização de problemas de TI -Empresa trabalhando com TSE e TREs -Comunicação boca-a-boca pela contratação de pessoal durante as eleições -Missão, visão, valores claros	-Posicionamento confuso quanto aos serviços que a empresa oferece -Comunicação não direcionada

Fonte: Autora do texto (2014)

4. Fatores-chave

Para se obter sucesso nesse mercado, são fundamentais os seguintes fatores

- Segurança: de dados, de processos, do instrumento em si
- Transparência: produtos devem ser passíveis de auditoria, mostrando que são justos e não fraudados
- Praticidade: por se tratar de um meio complexo que nem todos entendem a fundo, as ferramentas devem ser intuitivas e fáceis de usar.
- Certificação: produtos e empresa não envolvidos em escândalos, com experiência comprovada, certificados por empresas de auditoria, de certificação de segurança ou até mesmo usuários que já tenham utilizado o serviço.

5. Questões fundamentais

As questões fundamentais para a Scytl atualmente são:

1) Integração: buscar finalizar o processo de modo que a empresa possa clarificar seus objetivos de marketing e solidificar sua comunicação, melhorando-se também os embates culturais causados devido a esse desconhecimento quanto às projeções da empresa.

2) Comunicação: adaptar a comunicação da Scytl à língua e aos padrões brasileiros, melhorar a comunicação sobre a transição das marcas, melhorar relação com clientes.

3) Planejamento: Solidificar o plano de negócios com objetivos, metas, estratégias, alinhamento, projeção, mapeamento de processos e cargos.

6. Estratégia de marketing

Com base na situação atual da empresa de estar em período de transição e em que muitas decisões serão tomadas em breve com relação ao negócio no Brasil, as estratégias da Scytl no momento focarão nas relações de comunicação já existentes da empresa com clientes e com seus próprios funcionários, esclarecendo a transição de marca e entrada da nova empresa. Porém, já serão pensadas estratégias para o ano seguinte, após tais decisões.

6.1 Missão, visão e valores

Em vista da atual situação de indefinição quanto ao negócio que a Scytl terá de fato, sugere-se que esses aspectos estejam menos relacionados a seus produtos e mais a natureza dos benefícios que a empresa oferece. Através do estudo realizado com relação à imagem que a empresa tenta transmitir, primeiro vamos definir os valores bases com os quais a empresa funciona.

Valores: Segurança, transparência, acessibilidade, democracia, responsabilidade, ética, honestidade, melhoria contínua, inovação, excelência operacional.

Com base nesses valores, a missão da empresa deve ser a de “levar soluções tecnológicas inovadoras e seguras que garantam o cumprimento da democracia em eleições com alternativas práticas e inclusivas, melhorando o bem-estar e a confiança da população”.

Assim, através dos estudos feitos quanto aos objetivos, valores e missão da empresa, a visão será: “Ser empresa exemplo em oferecimento de serviços tecnológicos inovadores, seguros, transparentes e inclusivos, que garantem a integridade de nossos clientes, dentro de um período de 5 anos”.

6.2 Objetivos de marketing

- Estruturar a comunicação da empresa de modo a construir as bases de sua imagem no mercado brasileiro.
- Melhorar a relação empresa/cliente

- Melhorar a relação empresa/funcionário, garantindo qualidade nos serviços e comunicação eficiente com os empregados.
- Planejar ações a médio e longo prazo focando nos novos caminhos de marketing que a empresa deve seguir.

6.3 Objetivos financeiros

- Garantir que o crescimento no faturamento anual da empresa no mínimo se mantenha em 50%, como em 2014.

7. Público-alvo

Em vista do período de transição em que a empresa se encontra, neste primeiro momento o foco principal deste plano será o mercado no qual a empresa já está inserida, porém enfraquecida diante da comunicação falha. É necessário que os laços entre a empresa e seus clientes existentes sejam fortalecidos e que a marca tenha uma comunicação mais clara com o mercado em que vende os produtos atuais.

Portanto, o público-alvo será o dos clientes já existentes, com os quais a empresa já tem contato. A escolha desse público deve-se ao fato destes serem parte da base para uma boa imagem da empresa, podendo indicá-la a outros clientes, e pelo fato de a comunicação com os mesmos se encontrar defasada. Um estudo da LinkedIn mostra que mais de 63% dos pesquisados se tornam fiéis às marcas das quais têm um *feedback* positivo do produto. E 73% deles não se incomodam em pagar mais por um serviço ou produto de ótima qualidade. Assim, ter a garantia de um bom atendimento e suporte, além de produtos de qualidade, será fator significativo para esse público. Receber o *feedback* desses mesmos clientes também servirá de insumo para traçar novas estratégias.

Como há mudanças significativas na empresa previstas para acontecer até o final de novembro ou começo de dezembro, outras ações que fossem focadas em um público-alvo diferenciado poderiam ocorrer em vão ou não ser concluídas dentro do curto período de implementação das ações.

Isso não impede, no entanto, que existam ações para divulgação geral da empresa, pois a difusão de sua marca pode agregar valor desde já, a fim de que se criem canais de comunicação com os demais públicos até que novas estratégias sejam formadas.

8. Posicionamento

Diante da atual situação da empresa e analisando-se os diversos fatores que influenciam seu negócio, o posicionamento não deve se focar tanto em seus concorrentes, mas nos benefícios que os produtos trazem ao cliente. O posicionamento por benefício visa demonstrar ao cliente os benefícios que ele terá ao adquirir os produtos e/ou serviços de uma empresa. Já o posicionamento por atributo busca enfatizar suas características principais. Assim, a Scytl precisa se posicionar no mercado como aquela que oferece soluções digitais seguras e confiáveis que facilitam a execução do negócio de seus clientes.

9. Ações

As ações listadas a seguir foram subdivididas em diferentes tópicos para atender aos diferentes objetivos de marketing.

9.1 Institucional

Esta seção visa construir a identidade e imagem da marca no mercado brasileiro, aumentando sua divulgação e garantindo a clareza quanto a mudança das empresas

- Adaptação do site: O primeiro passo, e mais urgente, é a adaptação dos meios de comunicação da Scytl para a linguagem brasileira. No caso do site, principal fonte de informações, esse processo já está em andamento com previsão de entrega para o final de novembro.
- Adequação do site às premissas de SEO (*Searching Engine Optimization*): Embora este esteja em processo de tradução, será importante se certificar e melhorar seu posicionamento nas ferramentas de busca.
- Mapeamento de todos os comunicados, sites de produtos e quaisquer meios de comunicação que foram da OAK e adaptá-los à linguagem visual da Scytl, certificando-se que não haja mais comunicação efetuada sob a antiga logo ou nome.
- Reestruturar todos os meios de comunicação da Oak que não foram desativados, como é o caso do antigo site que ainda contém explicações sobre produtos atualmente negociados. Este site deve ser mantido no ar até que todas as decisões quanto à integração do produto

sejam realizadas para que então sejam tomadas providências cabíveis quanto à integração dos sites. No momento, é importante clarificar que a Oak não mais existe e que agora somos Scytl.

- Monitoramento da imagem institucional na mídia brasileira e das atividades dos concorrentes, estudando-se o que e como impactam a sociedade, de modo a criar estratégias para se diferenciar dos mesmos.
- Mapeamento e elaboração de lista de eventos de certificação digital e/ou sobre segurança eletrônica, estudando-se a melhor forma de investir nestes: seja mandando funcionários para participar e/ou palestrar, seja patrocinando e/ou criando o evento. Isso porque é importante que a empresa se divulgue no meio, não só para prospectar novos funcionários em potencial, mas também porque a grande parte da população que não tem conhecimento quanto às tecnologias tende a escutar a opinião de especialistas. Portanto, ter uma opinião positiva de especialistas do meio tecnológico é de extrema importância para garantir a confiança na empresa.
- Elaboração de lista de sites e/ou jornalistas que abordem assunto de tecnologias de eleição para manter contato de divulgação.
- *Releases*: Divulgação contínua de *releases* referentes a informações que envolvam a empresa, principalmente no Brasil. A Scytl vem ganhando espaço com eleições de sucesso e cada vez maiores e é importante, para ampliação de sua divulgação, continuar a lançar *releases* sobre os benefícios e destaques da empresa.
- Lançamento de um vídeo para ser publicado *online* e hospedado no site que tenha uma pronúncia clara do nome da empresa. Como não há nenhum interesse em se mudar seu nome e/ou pronúncia, em vista do alcance internacional, será necessário desenvolver comunicação multimídia para divulgar a pronúncia correta.
- Elaborar plano de mapeamento da busca por sistemas de governo eletrônico.

9.2 Comunicação direta

Nesta seção, estão definidas ações que visam melhorar a relação entre a empresa e seus clientes.

- O *e-mail* é a principal via de comunicação com nossos clientes. Sendo assim, este deverá ser usado não apenas para resolução de problemas, mas também como forma de solidificar a relação com o cliente. Deverá haver
 - *E-mail marketing* padrão de boas vindas a novos clientes e/ou que renovaram contrato;
 - *E-mail marketing* padrão de agradecimento, acompanhado de pesquisa de satisfação para contratos encerrados;
 - Mapeamento de datas comemorativas, como natal e ano novo, e envio de *e-mails* para esses fins, tomando-se o cuidado de não gerar spam devido ao número excessivo de e-mails;
 - Padronizar a linguagem de comunicados em caso de qualquer alteração que venha a ocorrer na empresa e/ou produto e que afetem diretamente a relação com o cliente, como atualizações de *software* ou do endereço da empresa.
- Desenvolver pesquisa de satisfação para clientes de eleições;
- Monitoramento do atendimento de suporte ao cliente para identificar, junto às equipes de atendimento, possíveis falhas nos processos, sejam de tempo de resposta, de espera da resolução do problema e/ou da linguagem utilizada. Esse tipo de pesquisa dará suporte para estratégias de melhorias no atendimento, como treinamento de pessoal, melhorias no sistema de atendimento etc.
- Definição de tramites quanto a expiração de contratos, que devem ser controlados constantemente e avisando-se os clientes da proximidade da expiração do mesmo. Sendo assim, deverá ser enviado um *e-mail*, com 30 dias de antecedência, para informar dos prazos e dos contatos para renovação. Deverá também haver contato por telefone com 15 dias de antecedência para negociação da renovação do serviço.

9.3 Marketing Interno

Esta seção aborda a necessidade de se melhorar a relação entre empresa e funcionário. Isso porque o processo de transição e integração de empresas pode gerar certa insegurança e desmotivação na equipe, impactando diretamente na qualidade dos serviços e/ou suporte técnico.

- *Newsclipping*: a empresa já conta com um *newsclipping* internacional com notícias do que acontece no mundo, porém, a existência de um *newsclipping* local agrega mais valor, integrando melhor equipes e fazendo se sentir parte dos serviços. Esse *newsclipping* será enviado por *e-mail* no primeiro dia útil de cada mês e conterá informações de aniversariantes do mês, notícias sobre eventos que aconteceram e que estão para acontecer, assuntos interessantes para a equipe, celebrações de conquistas da empresa local, reconhecimento de funcionários que excederam expectativas, dentre outras.
- Criação de meios diretos e constantes de comunicação entre equipe de marketing e RH para analisar e criar ações que proporcionem maior conforto e descontração na empresa. Essa relação deve-se iniciar através de reuniões semanais entre as áreas, para alinhar objetivos e definir estratégias.
- Alinhamento de áreas, através de reuniões semanais entre os líderes de cada área, a fim de alinhar os objetivos das mesmas dentro de empresa.

9.4 Projeções

Esta seção visa apresentar sugestões projetadas para médio e longo prazo que a empresa deve seguir. A Scytll está passando por um período de constantes mudanças nos mais diversos níveis hierárquicos. Assim, é importante que haja estudos e planejamento constantemente atualizados, de modo a não permitir que a empresa perca o foco e/ou tenha sua imagem afetada negativamente devido a esse processo de transição. Portanto, após a decisão quanto aos produtos que a empresa oferecerá, são sugeridas as seguintes ações:

- Unificação dos sites das empresas: Após o fechamento do primeiro ano do ciclo de integração, espera-se que exista um posicionamento concreto quanto aos produtos que a empresa levará em frente. Assim, deve-se planejar o melhor método de integração e unificação dos sites e quaisquer outros meios que ainda possam existir duplicados devido a fusão de ambas as empresas.
- Em paralelo, também deverá ser criado um novo estudo de marketing, dessa vez específico para cada produto. Sabe-se que o serviço de

eleições *online* e o produto de certificação digital afetam diferentes vertentes de mercado, necessitando, portanto, de estudos e planejamento individual.

- Plano de negócios Scytl Brasil. Como empresa internacional, a Scytl possui objetivos e planejamento para se inserir no mercado brasileiro. Porém, para fins de melhor organizar a administração interna da empresa, é necessária a formação de um planejamento de negócios que mapeie cargos e funções, processos internos de comunicação, processos internos de projetos, dentre outros que possibilitarão uma melhor perspectiva sobre seus pontos fracos e fortes. Isso porque, uma administração interna eficiente garante maior qualidade nos serviços prestados e reflete diretamente sua imagem no mercado.
- Criação de um plano de metas a ser realizado em acordo com a matriz da empresa. Após o período de integração de produtos, essa ação visará melhorar a efetividade do trabalho e gerar mais autonomia aos funcionários brasileiros que, muitas vezes, tem dificuldade de realizar tarefas com rapidez devido à constante necessidade de se prestar contas passo a passo dos projetos realizados.
- Contratação de responsável pela área do marketing. Ter um profissional especializado e responsável pela área será importante para que a manutenção da imagem da empresa se torne constante e não sofra impactos com a constante troca de estagiários e falta de um responsável específico da área. Além disso, reavaliar a estrutura do organograma, de modo que o marketing passe a trabalhar ao lado do Gestor de RH e do Gerente de Operações e Escritório.
- Avaliação do planejamento e de estratégias de marketing constante, em períodos curtos durante o processo de integração e podendo ser mais espaçados durante a solidificação da marca.
- Como sugestão para ações de marketing interno visando a integração com a cultura originária da empresa, trabalhar em conjunto com o instituto Cervantes, sorteando uma bolsa de um de seus cursos ou realizar o sorteio de uma viagem à Espanha por duas semanas para conhecer a empresa matriz da empresa e sua cidade sede.

10. Implementação

O seguinte cronograma de ações foi realizado com base na atual estrutura e quantidade de membros da empresa:

Quadro 7 – Cronograma de ações

Ação	Responsável	Cronograma de ações				
		Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Adaptação do site	Marketing BCN + BSB					
SEO	Marketing					
Troca dos comunicados Oak	Marketing + Designer					
Reestruturação meios Oak	Marketing + desenvolvimento					
Monitoramento da Scytl	Marketing					
Elaboração da lista de eventos	Marketing					
Elaboração da lista de mídias	Marketing					
<i>Releases</i>	Marketing					
Mapear governos eletrônicos	Marketing					
Vídeo	Contratação de empresa terceirizada					
<i>E-mail Marketing</i> boas vindas	<i>Designer</i> + Marketing +atendimento					
<i>E-mail marketing</i> agradecimento	<i>Designer</i> + Marketing +atendimento					
Mapeamento datas comemorativas e <i>e-mail marketing</i>	Marketing + <i>designer</i>					
Pesquisa de satisfação	Marketing + projetos					
Padronização dos comunicados	Marketing + atendimento					
Monitoramento de atendimento	Marketing + atendimento					
Implementação do aviso de expiração de contrato	Atendimento					
<i>Newsclipping</i>	Marketing+RH+ <i>designer</i>					

Continua na próxima página

Quadro 7 – Cronograma de ações

Equipe de marketing interno	Marketing+RH					
Reuniões semanas líderes	Adm+Fin+RH+Proj+Mkt+ Comercial					
Unificação dos meios de comunicação da empresa	Marketing+designer+ desenvolvimento					
Novos planos estratégicos de marketing por produto	Marketing					
Plano de negócios Scytl Brasil	Marketing+Adm+RH+ Projetos					
Plano de metas Brasil	Marketing+Adm+RH+ Projetos BCN e BSB					
Contratação de responsável pela área de marketing	Adm + RH					

Fonte: Autora do texto (2014)

11. Orçamento

Dentre as atividades listadas acima, a maioria das ações será efetuadas por funcionários através dos sistemas da empresa, assim, é importante frisar como parte do valor que está embutido nessas ações, os salários de seus respectivos responsáveis, cujos valores não foram autorizados à divulgação.

Inicialmente, antes da decisão que definirá as projeções de vendas para 2015, a empresa planeja contar com uma verba total de R\$40.000 destinados a gastos com comunicação no ano. Assim, para o vídeo institucional sugerido neste plano, será contratada empresa de animação para efetuar um vídeo de animação de dois minutos que, além de citar o nome da empresa, também explicará rapidamente seus serviços em português. Para esse vídeo serão disponibilizados R\$10.000,00, porém, como o escritório de Barcelona conta com equipe maior, será sugerido que a animação seja feita pela própria equipe, contratando-se empresa produtora apenas para a inserção do áudio em português.

12. Organização de marketing e controle

Para o sucesso da realização do plano, é necessário que haja um responsável por sua implementação em nível local. Como atualmente o setor de marketing é composto por duas estagiárias, esta implementação deve ser dividida e monitorada

por ambas, sob supervisão local da Diretora do escritório e sob supervisão internacional da Gerente Sênior de Marketing da ScytI, que trabalha em Barcelona, até que haja um responsável contratado para ocupar o cargo.