

Plano de Negócio:
Produto Solução de Segurança da Informação

Rachel de Vasconcelos Barros

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Leandro Pereira, professor Auxiliar do ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão.

Setembro/2014

Ao meu Pai e à minha sempre lembrada Mãe.

Sumário

O *Cibercrime* tem causado prejuízo aos internautas em todo o mundo. A tendência é de piora nos próximos anos, com o avanço de ataques de grande porte na rede mundial de computadores. A lista de informações roubadas inclui dados de cartões de crédito, identidade, endereço, número de telefone, e-mails, senhas etc.

A comunidade mundial de segurança tem feito várias recomendações sobre como se proteger destas ameaças criminosas bem organizadas que aproveitam as fraquezas em pessoas, processos e sistemas.

Neste contexto criou-se uma grande oportunidade para uma empresa notoriamente reconhecida pela prestação de serviços de Telecomunicações de entrar no mercado Brasileiro de Segurança Digital da Informação. A ideia é aproveitar a experiência em serviços de Telecom juntamente com a base de clientes do nicho empresarial já adquirida, além da inovação tecnológica para oferecer para este mercado efervescente um portfolio de produtos de Serviços de Segurança Digital.

O plano de Negócios que será desenvolvido a seguir tem como objetivo identificar a oportunidade que existe no mercado de Segurança Digital da Informação no Brasil, definir quais serão as soluções técnicas mais apropriadas para uma empresa de Telecom abordar este mercado e conquistar uma determinada fatia dele. Além disso, será elaborado o estudo para analisar a viabilidade deste projeto e o seu retorno financeiro, que será primordial para a tomada de decisão da empresa em seguir em frente e lançar um portfolio de produtos de Segurança Digital da Informação.

Palavras chave: Segurança da Informação, Lançamento de Produto, Plano de Negócio, Novo Produto.

JEL Classification: M10 – General, M31 – Marketing.

Abstract

The Cybercrime has caused injury to internet users worldwide. The trend is worsening in the coming years, with the advancement of large attacks on the World Wide Web. The list of stolen information includes data from credit cards, identity, address, telephone number, e-mails, passwords etc.

The global security community has made several recommendations on how to protect these well organized criminal threats that exploit weaknesses in people, processes and systems.

In this context it was created a great opportunity for a company famously known for providing telecommunication services to enter the Brazilian market of Digital Information Security. The idea is to enjoy the experience in Telecom services along with customer base of niche business has acquired beyond technological innovation to offer for this effervescent market a portfolio of products Services Digital Security.

The Business Plan will be developed with the objective of identifying the opportunity that exists in the Digital Information Security market in Brazil, which will define the most appropriate technical solutions for a company of Telecom addressing this market and gain a certain slice of it. In addition, the study will be conducted to analyze the feasibility of this project and its financial return, which will be essential for making the company's decision to move forward and launch a product portfolio of Digital Information Security.

Keywords: Information Security, Product Launch, Business Plan, New Product.

JEL Classification: M10 – General, M31 – Marketing.

Índice

1. Introdução
2. Revisão da literatura
 - 2.1. Estratégia
 - 2.1.1. Estratégia de orientação para o mercado
 - 2.1.2. Competências em inovação x orientação para o mercado
 - 2.1.3. Competências em marketing x competências em inovação
 - 2.1.4. Estratégia competitiva x vantagem competitiva
 - 2.1.5. *Resource Based View* (RBV) x vantagem competitiva
 - 2.1.6. Vantagem competitiva x cadeia de valores
 - 2.1.7. Escopo competitivo x cadeia de valores
 - 2.2. Estratégia x onde estamos?
 - 2.2.1. Análise externa
 - 2.2.1.1. As 5 forças de Porter
 - 2.2.1.2. Modelo de Brandenburger & Nalebuff
 - 2.2.2. Análise Interna
 - 2.2.2.1. Pesquisa de marketing
 - 2.2.2.2. Plataforma de produtos
 - 2.2.3. Análise Externa x Análise Interna
 - 2.2.3.1. Swot e Swot dinâmica
 - 2.2.3.2. Matriz de Ansoff
 - 2.2.3.3. Matriz BCG
 - 2.2.3.4. Fatores Críticos de Sucesso
 - 2.3. Estratégia x Para onde queremos ir?
 - 2.4. Estratégia x Qual o melhor caminho para se chegar “lá”?
 - 2.5. *Mix Marketing* x Modelo 4P e Modelo 7P
 - 2.6. Plano de Negócio
 - 2.6.1. O que é um Plano de Negócio
 - 2.6.2. Principais falhas de um Plano de Negócio
 - 2.6.3. Lógica básica do Plano de Negócio
 - 2.6.4. Plano Econômico/Financeiro
 - 2.7. Segurança da Informação
 - 2.7.1. Cibercrime

- 2.7.2. Análise dos tipos de ataques x recomendações
 - 2.7.3. Princípios para a Segurança da Informação
- 3. Porque este Plano de Negócio está sendo escrito?
 - 3.1. Oportunidade do negócio
 - 3.2. Caracterização da oportunidade do negócio
 - 3.2.1. Visão atual da Segurança da Informação nas empresas no mundo
 - 3.2.2. Tipos de ataques nas empresas no mundo
 - 3.2.3. Visão atual da Segurança da Informação nas empresas brasileiras
 - 3.2.4. Ferramentas de Segurança da Informação nas empresas brasileiras
 - 3.2.5. A Oi no contexto de Segurança da Informação
 - 3.3. Metodologia
- 4. Viabilidade técnica da oportunidade do negócio
 - 4.1. Análise Externa
 - 4.1.1. Mercado
 - 4.1.2. Tamanho do mercado atual e potencial
 - 4.1.3. Concorrentes
 - 4.1.4. Consumidor
 - 4.1.5. Regulamentação
 - 4.1.6. Análise das 5 Forças de Porter
 - 4.1.7. Análise do modelo de Brandenburger & Nalebuff
 - 4.2. Análise Interna
 - 4.2.1. Descrição da empresa
 - 4.2.2. Estágio de desenvolvimento da empresa
 - 4.2.3. A empresa em números
 - 4.2.4. Pontos fortes e pontos fracos
 - 4.3. Análise da empresa na envolvente
 - 4.3.1. Análise de Swot
 - 4.3.2. Análise de Swot Dinâmica
 - 4.3.3. Análise da matriz de Ansoff
 - 4.3.4. Análise da matriz BCG
 - 4.3.5. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso
 - 4.4. Para onde queremos ir?
 - 4.4.1. Missão, visão, valores da empresa e colaboradores e práticas
 - 4.5. Qual o melhor caminho para se chegar “lá”?

- 4.5.1. Definição da cadeia de valores para identificação de fontes de vantagem competitiva
- 4.5.2. Definição do escopo competitivo
- 4.5.3. Definição da estratégia competitiva
- 4.6. Plano de Marketing x *Marketing Mix*
 - 4.6.1. Produto
 - 4.6.2. Preço
 - 4.6.3. Praça
 - 4.6.4. Promoção
 - 4.6.5. Pessoas
 - 4.6.6. Processos
 - 4.6.7. Evidências Físicas
- 5. Viabilidade econômico financeira da oportunidade de negócio
 - 5.1. Premissas
 - 5.2. Investimentos (CAPEX)
 - 5.3. Vendas
 - 5.4. Custos (OPEX)
 - 5.5. Viabilidade do projeto
 - 5.6. Análise de sensibilidade do projeto
 - 5.6.1. Indicadores de performance do projeto
 - 5.6.2. Detalhes dos indicadores de performance do projeto
 - 5.6.3. Fatores de sensibilidade do projeto
 - 5.7. Conclusão
- 6. Bibliografia
- 7. Anexos

Índice de Figuras

Figura 1 – Planejamento Estratégico: da ideia ao plano

Figura 2 - Cadeia de Valores Genérica

Figura 3 – As 5 Forças de Porter e Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Figura 4 – Análise de Swot e Swot Dinâmica

Figura 5 – Estratégias Genéricas

Figura 6 – Lógica Básica de um Plano de Negócio

Figura 7 – Estrutura de atendimento do COPs em 2013

Figura 8 – Estrutura da Oi na atuação em Segurança da Informação na Copa do Mundo - 2014

Figura 9 – A Oi em grandes números

Figura 10 – Organograma da área Empresarial Oi - 2014

Figura 11- Matriz de Ansoff

Figura 12 – Matriz BCG

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número médio de incidentes de Segurança da Informação/Ano

Gráfico 2 – Principais ameaças em ataques DDoS relatados pelos entrevistados da pesquisa Arbor - 2012

Gráfico 3 – Principais causas de violação de dados

Gráfico 4 – Empresas x tamanho que sofreram ataques em 2013 x probabilidades de sofrerem novamente

Gráfico 5 – Aumento da perda de dados de 2012 x 2012

Gráfico 6 – Aumento do orçamento de investimento em Segurança da Informação nos últimos anos

Gráfico 7 – Expectativa de investimento 2012 x 2013 em Segurança da Informação nas empresas brasileiras

Gráfico 8 – Utilização de ferramentas de Segurança da Informação nas empresas brasileiras - 2013

Gráfico 9 – Principais fabricantes de Hardware/Software de Segurança da Informação no mercado mundial - 2012

Gráfico 10 – Principais prestadores de serviço de Segurança da Informação no mercado mundial - 2012

Gráfico 11 – Mercado de Hardware em Segurança da Informação – Brasil 2011

Gráfico 12 – Mercado de Software em Segurança da Informação – Brasil 2011

Gráfico 13 – Mercado de Serviços em Segurança da Informação – Brasil 2011

Gráfico 14 – Principais fabricantes de Hardware e Software de Segurança da Informação que atuam no mercado brasileiro - 2012

Gráfico 15– Principais prestadores de serviço de Segurança da Informação que atuam no mercado brasileiro – 2012

Gráfico 16 – Setores de oportunidades em Segurança da Informação Brasil - 2012

Gráfico 17 – Regiões do Brasil com maiores oportunidades em Segurança da Informação – 2012

Gráfico 18 – Pesquisa de mercado: Importância dos produtos de SI Básicos

Gráfico 19 – Pesquisa de mercado: Importância dos produtos de SI Avançados

Gráfico 20 – Pesquisa de mercado: Interesse nas vendas de produtos SI na medida da empresa

Gráfico 21 – Pesquisa de mercado: Importância da escolha das ferramentas de SI para a formação dos produtos

Gráfico 22 – Pesquisa de mercado: Percepção de valor dos produtos de SI Básicos

Gráfico 23 – Pesquisa de mercado: Percepção de valor dos produtos de SI Avançados

Gráfico 24 – Pesquisa de mercado: Interesse do cliente em ter um só fornecedor de acesso à internet e produtos SI

Gráfico 25 – Pesquisa de mercado: Interesse do cliente em ter o Operador de Telecom como fornecedor de acesso à internet e produtos SI

Gráfico 26 – Pesquisa de mercado: Que tipo de contato o cliente empresarial prefere?

Gráfico 27 – Importância da Consultoria Técnica na compra de produtos SI

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Matriz BCG

Tabela 2 – Concorrentes da Oi: Operadoras de Telecom que atuam no Brasil - 2014

Tabela 3 – Análise de Swot

Tabela 4 – Composição do produto Oi Gestão Segurança

Tabela 5 – Plataforma de Produtos

Tabela 6 – Ações para o Produto

Tabela 7 – Ações para o Preço

Tabela 8 – Ações para a Praça

Tabela 9 – Ações para a Promoção

Tabela 10 – Índices de rentabilidade do projeto

Tabela 11 – Indicadores de performance do projeto

Tabela 12 – Detalhes dos indicadores de performance do projeto

Lista de abreviaturas

ARPU – Average Revenue per User

CAPEX – Capital Expenditure

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

COPs – Centro de Operações da Oi

DDoS – Distributed Denial of Service

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EVA – Economic Value Added

FCL – Fluxo de Caixa Líquido

FCLD – Fluxo de Caixa Líquido Descontado

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IL – Índice de Liquidez

IPS/IDS - Intrusion Prevention System / Intrusion Detection System

IR – Imposto de Renda

ISS – Imposto Sobre Serviço de qualquer natureza

OPEX – Operation Expenditure

PDD – Provisão para Devedores Duvidosos

PIS – Programa de Integração Social

RBV – Resource Based View

SI – Segurança da Informação

TIR – Taxa Interna de Retorno

TUP – Telefone de Utilidade Pública

UGR – Unidade Geradora de Receita

VBR – Visão Baseada em Recursos

VPL – Valor Presente Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Glossário

Ani spam – Programas para evitar spam que são e-mails não solicitados, que geralmente são enviados para um grande número de pessoas.

Anti DDoS - Serviço de monitoramento de tráfego, detecção e mitigação de ataques de negação de serviços dentro da rede, antes que eles atinjam o ambiente tecnológico do cliente, evitando perdas de produtividade, negócios, reputação e clientes.

Anti vírus - São programas concebidos para prevenir, detectar e eliminar vírus de computador.

Backbone - São os sistemas internos das Operadoras de Telecomunicações de elevadíssimo desempenho para comutar os diferentes tipos e fluxos de dados (voz, imagem, texto, etc).

Break Even - Ponto de equilíbrio é a denominação onde o total das receitas é igual ao total dos gastos. Neste ponto o resultado, ou lucro final, é igual a zero.

Bundle - Pacote

Cash Flow – Fluxo de Caixa

Churn - É uma métrica que avalia a quantidade de clientes que deixam de fazer parte da base da sua empresa em um determinado período.

Commodity - Significa literalmente mercadoria é utilizado para designar bens e as vezes serviços para os quais existe procura sem atender à diferenciação de qualidade do produto no conjunto dos mercados e entre vários fornecedores ou marcas.

Compliance - é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa.

Core Business - Significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado

Cross Selling – É a técnica de vendas na qual se tenta vender aos seus clientes outros produtos e serviços além daquele que originalmente levou à relação de clientela.

Filtragem de Conteúdo Web (Web Content Filtering) - É o método para permitir/negar acesso a informações em redes de computadores através do conteúdo de sua informação.

Firewall - É um dispositivo de uma rede de computadores que tem por objetivo aplicar uma política de segurança a um determinado ponto da rede.

Gross - Quantidade mensal de vendas de um produto.

IPS/IDS - Sistemas de prevenção de intrusões.

Know how - É o conhecimento prático de como executar alguma tarefa.

Malware – é um software destinado a infiltrar-se em um sistema de computador alheio de forma ilícita, com o intuito de causar alguns danos, alterações ou roubo de informações.

Market Share – Quota de mercado.

Mind Share – Mentalidade

Outsourcing - Terceirização

Payoff – Período de retorno do capital.

Pricing – Decisão da quantidade necessária como forma de pagamento para algo oferecido para venda

Show Room - Sala de exposição onde se pode ver um produto a ser vendido

Time to Market - Tempo entre a análise de um produto e sua disponibilização para a venda.

1 - Introdução

A Oi é uma empresa de Telecomunicações que atua no mercado brasileiro desde 1998 quando houve a privatização das empresas estatais. Ela presta serviços de telecomunicações convergentes no país, oferece transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura. A Oi está presente em todo o território nacional. Até maio/14 a empresa possuía 74,3 milhões de Unidades Geradoras de Receitas (UGRs). Deste total, 48,1 milhões estavam no segmento Móvel Pessoal, 17,7 milhões no segmento Residencial, 8,1 milhões no segmento Empresarial e 657 mil Telefones de Utilidade Pública (TUP).

Em 26/01/11 a Oi informou que formalizou com a Portugal Telecom (PT) um contrato de compra e venda e também acordos de acionistas entre as partes, formalizando parceria e investimento estratégico por parte da PT.

Em 02/10/13, a Oi e Portugal Telecom anunciaram a Celebração de Memorando de Entendimentos para a União de suas Atividades. A operação prevê a criação de uma nova empresa, ainda denominada CorpCo. Essa companhia consolida a aliança industrial firmada pelas duas operadoras em 2011 e passa a ser uma empresa de capital pulverizado no mercado de capitais.

A nova empresa nasce com raiz nos países de língua portuguesa e num mercado de 260 milhões de pessoas. A empresa já surgiu entre as 20 maiores do mundo, com mais de 100 milhões de clientes, 30 mil colaboradores e presença em quatro continentes.

Com esta pretendida negociação iniciaram-se trabalhos de sinergia entre as duas empresas cujo objetivo foi implantar as melhores práticas de cada uma delas em assuntos considerados estratégicos. Dentre eles foi identificado que a Segurança Digital da Informação era um nicho de mercado estratégico. Na PT o portfolio de produtos de Segurança Digital da Informação já estava estruturado, atendendo a demanda dos clientes empresariais portugueses e colocando a empresa como um dos principais Players deste mercado. Já na Oi foi constatado que não existia um portfolio estruturado a ser ofertado para a carteira de clientes empresarias, apesar da crescente demanda no mercado brasileiro por Segurança da Informação. Esta situação estava propiciando aos concorrentes da Oi, nomeadamente as Operadoras de Telecom, desenvolverem

vantagens competitivas fazendo com que o mercado fosse atendido, mesmo de forma restrita, criando valor neste processo uma vez que não existia concorrência. A partir de então foi iniciada uma frente de trabalho entre as empresas Oi e PT com o objetivo de avaliar o potencial do mercado brasileiro de Segurança da Informação, dimensionar o *Market Share* pretendido pela Oi, definir o melhor portfólio de produtos a ser lançado tendo em vista a demanda crescente atual e qual a melhor estratégia para implementá-lo.

A fim de que este projeto seja executado com sucesso, foi elaborado um Plano de Negócio para o mesmo com o objetivo de definir a estratégia da Oi para produtos de Segurança da Informação.

2 - Revisão Literatura

2.1 - Estratégia

Antes de escrever um Plano de Negócio é necessário definir de forma muito clara e objetiva qual é a estratégia do negócio e só deve haver estratégia quando há oportunidade definida e realizável, Nakagawa (2011).

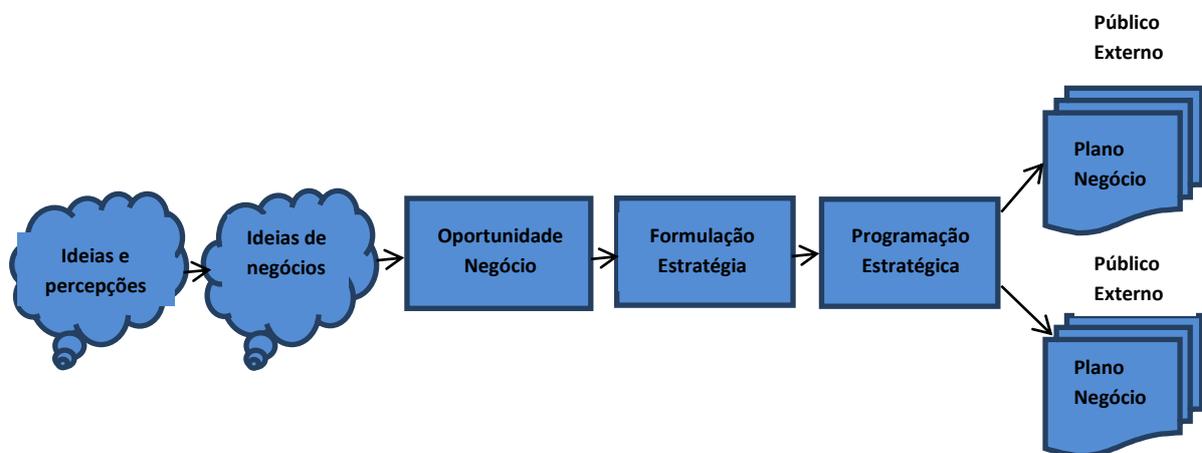


Figura 1 – Planejamento Estratégico: da ideia ao plano

Fonte: Nakagawa, M. *Plano de negócio: Teoria geral*. 2011

Dependendo do contexto no qual a palavra é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, uma tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la, segundo Mintzberg & Quinn (1991). Não existe um conceito único, definitivo de estratégia.

Um dos maiores especialistas no estudo sobre estratégia, Michael Porter, se destacou no rompimento que promoveu com o padrão vigente na época, quando passou a considerar

a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial, destacando o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, na qual a organização está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver, de acordo com Mariotto (1991).

Em seu artigo *Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois*, Shneider, Aline *et. al.* (2009) afirma que passados mais de 30 anos desde a publicação do artigo que serviu de base para o trabalho mais influente de Michael Porter, *Competitive Strategy*, suas contribuições ainda são extremamente importantes, mesmo que utilizadas em conjunto com outras abordagens. Isto se deve ao fato de que: i) Porter é referência nos estudos que optam por analisar a estratégia a partir do âmbito externo à organização; ii) Porter é recorrentemente utilizado pois possui uma capacidade analítica e de interpretação fácil de ser aplicada na prática; iii) por mais que seu ‘carro-chefe’ seja a análise externa, pelo menos um de seus trabalhos contempla o âmbito oposto e, melhor que isso, serve de suporte para teorias focadas no âmbito interno das organizações; iv) os estudos de Porter, muitas vezes, são utilizados junto a uma outra abordagem de estratégia, algumas vezes de forma a complementar o trabalho e outras vezes como contraponto.

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. Para se ter sucesso é necessário que a empresa escolha uma das 3 estratégias genéricas: Custo, Diferenciação ou Enfoque, segundo Porter (1989).

Ao contrário de Porter, Kim (2005) afirma que as empresas que buscam sucesso baseado por explorar por buscar espaços de mercado inexplorado, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo, que é denominada Estratégia do Oceano Azul, perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

De acordo com Carvalho et al.(2010) vemos que na economia de mercado as empresas vivem e convivem umas com as outras, concorrendo muitas delas entre si, portanto existem três tipos de análise a se fazer:

1) Paradigma Concorrencial: a concorrência saudável promove e alavanca, naturalmente, os mecanismos que permitem o funcionamento dos mercados e tornam as ofertas empresariais mais elaboradas, mais profissionais, mais competentes.

2) Paradigma Organizacional: diz que os indivíduos que se agrupam para coordenadamente procurar atingir os objetivos da empresa, integram-se na cultura organizacional existente e desenvolvem-na. Estes agem de forma a superarem demais empresas do mercado.

3) Paradigma do Capital: se apresenta quase como uma justificativa para a existência das empresas a operarem em economia de mercado. Essa justificativa assume um caráter econômico uma vez que os mercados têm necessidade de criar empresas para procurarem minorar custos de transação que resultam das ineficiências desses mesmos mercados.

A empresa não existe simplesmente para ganhar dinheiro. A empresa é uma comunidade formada por um grupo de pessoas que se unem para realizar algo em conjunto que não poderia realizar separadamente. Eles fazem uma contribuição para a sociedade para fornecer um propósito para suas vidas. A medida do sucesso de uma organização deve incluir os resultados para os outros, bem como os resultados para os seus membros, segundo Handy, C. (2002) em seu artigo *What's Business for?*

Segundo Mariotto (2003) em seu artigo *Mobilizando Estratégias Emergentes*, a maneira tradicional de desenvolver estratégia, já não é mais suficiente para lidar com a nova situação. A formação de estratégia nas organizações atuais deve dar atenção contínua e diária a questões estratégicas e dar-lhes uma orientação em tempo real. A organização tem de ser ágil em sua resposta às oportunidades, bem como em suas manobras proativas, e isso requer atenção constante e disposição para agir. Nessas condições, a formação de estratégia deve ser um processo contínuo.

A estratégia pode ir além das várias definições elaboradas sob diversas perspectivas, e o que fica patente é a necessidade de superar a concorrência, de chegar a resultados com o menor esforço possível em consonância com os Paradigmas Concorrencial e Capital, segundo Carvalho et al.(2010).

2.1.1 - Estratégia de orientação para o mercado

A ideia de que o cliente deve ser o foco da elaboração do planejamento estratégico da empresa, apesar de parecer um conceito contemporâneo, foi falada inicialmente nos tempos de Adam Smith, idealizador da economia de empresas, que afirmou que o propósito da produção é servir ao consumo, ou seja, ao mercado. Muitos autores consideram que a orientação para o mercado seja a essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso nesta luta pelos mercados, porque investiga desejos e necessidades do consumidor, afirma Deretti, Sandro (2005) em seu artigo *O Marketing orientado para o mercado*.

O marketing definido a partir da orientação para o mercado constata-se como sendo a cultura da empresa que produz o desempenho, criando valor superior para os clientes conforme Slater & Narver (2000).

Day (1994) afirma que para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais, criando vantagem em relação aos seus concorrentes em termos de compreender e satisfazer os clientes. Ele argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos seus concorrentes.

Segundo Liu *et. al.* (2002) a orientação para o mercado é significativamente importante para permitir que as empresas o entendam e desenvolvam o produto adequado, além das estratégias de serviços para atender às necessidades e exigências do cliente.

2.1.2 - Competências em inovação x orientação para o mercado

Como o propósito da empresa de negócios é criar um cliente, ela tem 2 funções básicas: marketing e inovação, segundo Drucker (2008).

Teóricos criativos têm argumentado que a criatividade é um antecedente importante e pré-condição para as competências de inovação como Heye (2006).

De acordo com Scott & Bruce (1994), a inovação é um processo multi etapas com diferentes comportamentos e atividades em cada fase. Este processo de múltiplos estágios começa com a criação de ideias úteis em todos os domínios.

O processo continua com a promoção da ideia, tornando-se a tarefa final do processo de inovação, na realização de novas ideias através da produção de um protótipo ou modelo de inovação aplicável dentro da organização segundo Van der Vegt & Janssen (2003).

Desenvolver produtos adequados ao mercado é essencial, mas a orientação para o mercado é um importante antecedente do comportamento de produtos inovadores, caracterizados em compreender as necessidades dos consumidores de acordo com Slater & Narver (1995).

2.1.3 - Competências em marketing x competências em inovação

Inicialmente as competências de marketing podem definir-se como um conjunto de recursos complexos, habilidades na área de marketing e pesquisa de mercado que são o resultado de um processo de acumulação de conhecimento segundo Tourminen *et. al.* (1997).

Para as competências de marketing e espírito empreendedor, as competências de inovação são um conceito importante no qual mantem e expande os mercados de produto e consumidor, afirma Henard & Szymanski (2001).

Os produtos inovadores consideram-se igualmente fatores preponderantes para as atividades de marketing, podendo incrementar o desempenho da empresa, Song *et. al.* (1995).

2.1.4 - Estratégia Competitiva x Vantagem Competitiva

Porter (1989) afirma que a Estratégia Competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva:

A atratividade da indústria em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade.

Determinantes da posição competitiva relativa de uma empresa dentro de sua indústria.

A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa. Segundo Porter (1989) existem 5 forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria e suas causas

subjacentes, bem como o modo que estas forças se modificam com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia competitiva. Esta ferramenta nos permite avaliar a Estratégia Competitiva da empresa. Em complemento devemos analisar as 3 Estratégias Competitivas genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: custo, diferenciação e enfoque.

Em seu artigo *Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho*, Brito, Renata & Brito, Luiz (2012) afirmam que a vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. No entanto, vantagem competitiva é frequentemente tratada empiricamente como rentabilidade superior simplesmente, desprezando as demais implicações para o desempenho das empresas. As empresas que criam valor acima da média de suas indústrias podem explorar a diferença entre o preço e a máxima disposição a pagar, o excedente do cliente, em diferentes formas.

2.1.5 – Resource Based View (RBV) x Vantagem Competitiva

No artigo *Resource Based View (RBV): explorando as fronteiras do conhecimento e gerando vantagem competitiva*, Martins, Vidigal *et. al.* (2012) avalia que a vantagem competitiva tem ganhado destaque, onde, o grande desafio é tentar explicar a maneira que determinadas empresas conseguem conquistar e sustentar vantagens competitivas e outras não, mesmo quando instaladas em um mesmo setor industrial. Nesse contexto, identifica-se uma corrente teórica relacionada à RBV onde o conhecimento é caracterizado como um recurso estratégico.

Nas inferências de Barney & Hesterly (2007), a RBV é “uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam”. Portanto, verifica-se que as diferenças de desempenhos existentes entre as empresas podem ser mais bem explicadas pelas características internas e específicas de cada uma delas, e não exclusivamente pela estrutura da indústria, conforme defendido por autores como Porter (1980). Podemos explicar as diferenças de desempenho existentes entre empresas instaladas em uma mesma indústria por duas suposições críticas:

1) Suposição da heterogeneidade de recursos: empresas diferentes podem possuir portfólios diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor;

2) Suposição da imobilidade de recursos: algumas diferenças existentes entre determinadas empresas podem durar por longos períodos de tempo, como é o caso do conhecimento tácito relevante armazenado na cabeça das pessoas, especialmente na dos estrategistas empresariais.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o conhecimento dos colaboradores de uma empresa, pode ser explorado como fonte de vantagem competitiva sustentável, isto por ser valioso, raro, difícil de ser desenvolvido ou imitado pelos demais concorrentes e praticamente, insubstituíveis.

2.1.6 – Vantagem competitiva x Cadeia de valores

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. A cadeia de valores é um instrumento capaz de examinar todas estas atividades e do modo como elas interagem, ela desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes e sim um sistema de atividades interdependentes que estão relacionadas por meio de elos. Estes podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização de atividades e coordenação de atividades. A habilidade para coordenar elos frequentemente reduz custo ou aumenta a diferenciação. Já em seu artigo *Criação de Valor: Incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão Porteriana*, Toledo, Ana & Mello, Rodrigo (2013), analisam a cadeia de valor de Porter que admite que o valor total criado pela empresa seja a diferença entre o valor criado e o custo das atividades, conclui-se que, mantendo-se o desempenho das atividades a minimização dos seus custos favorece o aumento do valor total. Com isso consideram-se somente os custos das atividades e ignoram-se os custos dos elos. Não se sabe se os custos dos elos estão embutidos nas atividades, se esses custos afetam o valor total criado ou a influência dos elos sobre o desempenho da cadeia/sistema. A falta de exploração dessas lacunas tornou

a cadeia um aparato útil, porém incompleto para análise da criação de valor. Mas Porter oferece um indicativo do seu comportamento: reconhece-os como drivers de custo, mas não como unidades criadoras de valor.

2.1.7 – Escopo competitivo x Cadeia de valores

O escopo competitivo pode ter efeito poderoso sobre vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores. Existem 4 dimensões do escopo competitivo que afetam a cadeia de valores conforme Porter (1989):

Segmento: variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos.

Vertical: até que ponto as atividades são executadas internamente ao invés de por empresas independentes.

Geográfico: a variedade de regiões, países ou grupo de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada.

Indústria: a variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

Um escopo amplo pode permitir que uma empresa explore os benefícios da execução interna de um maior número de atividades e também que explore inter relações entre as cadeias de valores que atendam diferentes segmentos, áreas geográficas e indústrias afins. Já um escopo estreito pode permitir o ajuste da cadeia para atender um segmento alvo particular, uma área geográfica ou uma indústria objetivando reduzir custo ou atender o alvo de forma singular.



Figura 2 – Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Porter, M.E. *Vantagem Competitiva*. 1989

2.2 - Estratégia x Onde estamos?

De acordo com Carvalho et al.(2010) uma estratégia para o sucesso deverá ter as etapas:

Análise Externa: é fundamental uma vez que o conceito de indústria delimita a natureza dos negócios e compara o exterior da empresa com as empresas que trabalham produtos/serviços congêneres e procuram quotas de mercado similares.

Análise Interna: conhecer o conjunto de elementos e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionalidades entre eles. Identificar estas características permite a empresa se diferenciar das demais e criar vantagens competitivas.

Análise da Integração da empresa na envolvente: é importante realizar a análise da integração do nível interno da empresa na envolvente externa. Da leitura externa devem emergir as Oportunidades e Ameaças e da leitura interna devem emergir os Pontos Fortes e Fracos. As opções estratégicas serão o resultado desta conjugação.

2.2.1– Análise externa

2.2.1.1- As 5 forças de Porter

Na análise da envolvente externa, segundo Porter (1980), devemos avaliar as 5 forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria:

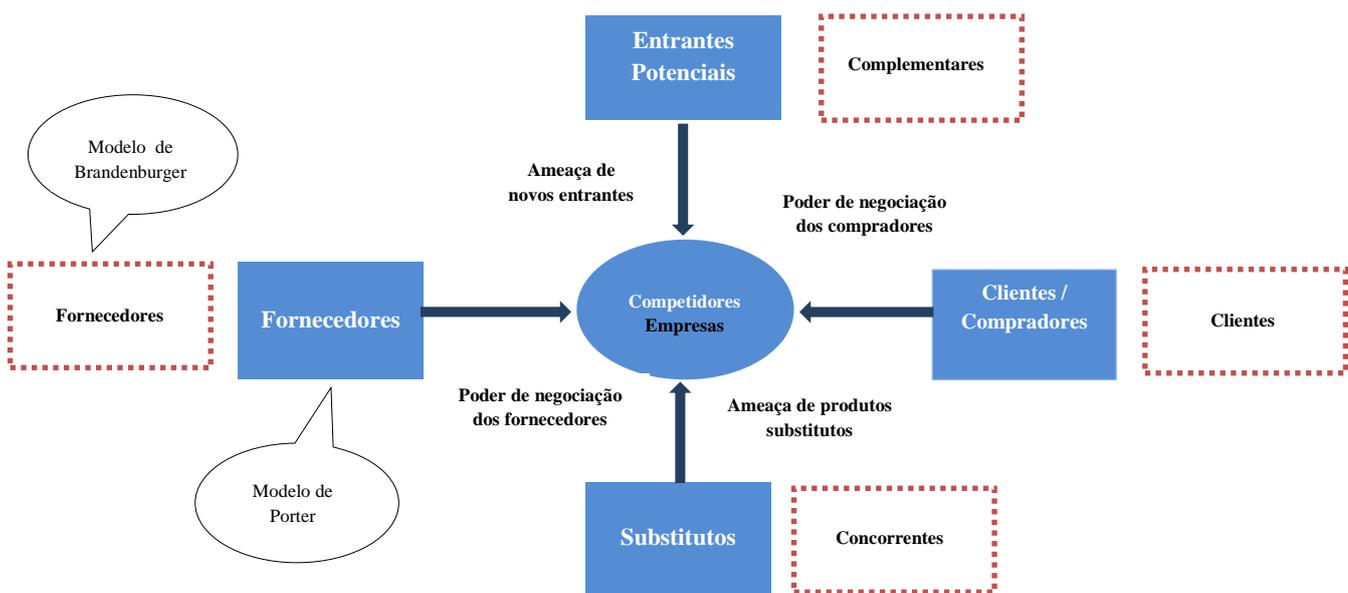


Figura 3 – As 5 Forças de Porter e o Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Fonte: Carvalho, J.C & Filipe, J.C. *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*. 2010

Este modelo prescreve que a rivalidade entre empresas aumenta quando existem concorrentes. O potencial de entrada de novos entrantes é determinado pelas barreiras de entrada tais como economias de escala, diferenciação do produto etc. Os potenciais substitutos aumentam a sua pressão quando a indústria pratica preços elevados. O poder de negociação dos fornecedores é determinado, entre outros fatores, pelos preços que apresentam, prazos de entrega, níveis de serviço, condições de pagamento etc. Já o poder dos clientes se manifesta para os fornecedores quando o custo das compras é relevante para a indústria, quando existem produtos indiferenciados e com baixos custos de mudanças, de acordo com Carvalho et al.(2010).

2.2.1.2- Modelo de Brandenburger & Nalebuff

O modelo de Brandenburger & Nalebuff (1997) toma a aproximação de Porter como demasiado conflitante e vai dar relevo não apenas à concorrência, mas, também, à cooperação. Os concorrentes da empresa se umas vezes tem efeitos negativos, há outras em que o efeito é positivo para engrandecimento do mercado. Trata-se então de abandonar uma visão concorrencial que conduz a jogos de soma nula, para construir uma visão colaborativa ou de colaboração e competição em simultâneo, conforme figura acima, Carvalho *et al.* (2010).

2.2.2 –Análise Interna

A cultura de uma organização é a forma como ela absorve valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas que transmitem significado, ordem estabilidade à vida dos membros dessa organização e é, também, um elemento decisivo na análise da Estratégia Interna segundo Carvalho *et al.*(2010).

2.2.2.1 – Pesquisa de Marketing

Segundo Kotler (2012), as pesquisas de marketing são atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

A pesquisa de marketing tem como objetivo definir o produto e o *marketing mix* dentre as informações importantes que podemos buscar estão:

- 1) identificar quais características o cliente mais valoriza
- 2) quais os benefícios o cliente pretende obter com o produto
- 3) qual o preço o cliente está disposto a pagar
- 4) qual o melhor canal a ser utilizado para distribuir o produto

Mesmo que o produto seja existente a pesquisa de marketing é muito importante, pois dela poderemos extrair também várias informações para a formulação do Mix Marketing do produto.

2.2.2.2 – Plataforma de produtos

Deschamps & Nayak (1997) utilizam o termo plataforma de produtos para designar a estrutura da oferta de produtos de que uma empresa dispõe. Kotler (1998) utiliza o termo composto de produto como o conjunto de todas as linhas e itens que uma empresa possui e coloca à venda. Para conhecer o composto de produto ou a plataforma de produtos, deve-se desdobrá-la em suas quatro dimensões:

Abrangência: quantidade de linhas diferentes de produtos que a empresa oferece.

Profundidade: quantas opções são oferecidas em cada linha de produto.

Extensão; número total de itens do *mix* de produto.

Consistência do *mix*: quão estreita é a relação entre as várias linhas de produto em termos de uso final, canais de distribuição ou qualquer outro critério.

2.2.3 – Análise Externa + Análise Interna

2.2.3.1 – Swot e Swot Dinâmica

Na análise da Integração da empresa na envolvente a ferramenta mais utilizada é a Análise de SWOT. Ela conjuga os Pontos Fortes (*Strengths*), Pontos Fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Treats*). Em uma abordagem da análise de SWOT, chamada Dinâmica, utiliza-se a aproximação Diamante, de onde se retiram Desafios/Apostas (pela conjugação entre Oportunidades e Pontos Fortes), Restrições (pela conjugação Oportunidades e Pontos Fracos), Riscos (pela conjugação das Ameaças com os Pontos Fracos) e Avisos (pela conjugação dos Pontos Fortes com as Ameaças), conforme detalhado na figura abaixo:



Figura 4 – Análise de Swot e Swot Dinâmica

Fonte: Carvalho, J.C & Filipe, J.C. *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*. 2010

2.2.3.2 – Matriz de Ansoff

De acordo com Carvalho *et al.*(2010), a matriz clássica de ANSOFF assenta essencialmente na conjugação entre os produtos e serviços da empresa e os mercados disponíveis, ela emerge de uma abordagem conjunta ao interior e exterior empresarial, que conduz a aproximações de:

Penetração de Mercado: produtos/serviços existe(m) e o mercado também. Procurar-se-á aumentar o volume médio de vendas por cliente e a quota de mercado.

Extensão de Mercado: produto existe e o mercado é novo. Procurar-se-á criar novo mercado que haja lugar para o produto ou serviço existente.

Extensão de Produto: produto é novo e o mercado existente. A empresa pode aumentar o *payoff* total do mercado ou conseguir retirar quota dos demais players.

Produto é novo e não existe mercado: nestas condições ocorre diversificação, onde se lançam novos negócios e procuram-se sinergias tecnológicas, comerciais etc.

2.2.3.3 – Matriz BCG

A ferramenta de análise desenvolvida por Henderson, Bruce (1973) do *Boston Consulting Group* a Matriz BCG permite a avaliação da carteira de negócios da empresa, conjugando a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa conforme detalhes da tabela abaixo:

Categoria	Foco na quota de mercado	Rentabilidade do negócio	Investimento necessário	Cash-flow líquido
-----------	--------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------

<i>Estrela</i>	manter / crescer	alta	alto	zero ou pouco negativo
<i>Vaca leiteira</i>	manter	alta	baixo	muito positivo
<i>Interrogação</i>	aumentar (ser agressivo)	zero ou negativa	muito alto	muito negativo
	colher desinvestir	baixa ou negativa	desinvestir	positivo
<i>Cão raivoso</i>	colher desinvestir	baixa ou negativa	desinvestir	positivo

Tabela 1 – Matriz BCG

Fonte: Carvalho, J.C & Filipe, J.C. *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*. 2010

A filosofia desta análise está no fato de que, para se ter sucesso, uma empresa necessita possuir um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

2.2.3.4 – Fatores Críticos de Sucesso

Rockart (1979) introduziu o termo Fatores Críticos de Sucesso em seu artigo na *Harvard Business Review* intitulado de *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Ele definiu que os Fatores Críticos de Sucesso são os fatores de desempenho que devem receber a atenção em curso da gestão se a empresa quer manter-se competitiva: i) determinar onde a atenção da administração deve ser direcionada; ii) desenvolver medidas para os fatores críticos de sucesso; iii) determinar a quantidade de informações necessárias e assim limitar a coleta de dados desnecessários.

De acordo com Carvalho et al.(2010), outra análise integradora da empresa com a envolvente são os *Fatores Críticos de Sucesso*. Eles representam o número crítico de áreas onde as coisas têm que correr favoravelmente para se conseguir o florescimento do negócio:

A estrutura onde a empresa se situa (natureza externa).

A Estratégia Competitiva da empresa, sua posição competitiva na indústria e localização geográfica (natureza externa).

Os fatores ambientais (natureza externa e interna).

Os fatores circunstanciais referentes às áreas importantes para a empresa durante um intervalo de tempo (natureza externa e interna).

2.3– Estratégia x Para onde queremos ir?

Saber para onde se pretende ir pressupõe, *ex-ante*, saber também para onde não se pretende ir, Carvalho *et al.*(2010). Com a análise externa, a análise interna e a análise da empresa na envolvente, é hora de se formular a estratégia que levará a empresa ao sucesso. Nesta fase se define a missão, a visão e os valores e objetivos, tanto global quanto específicos:

Visão: estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização.

Missão: propósito e atividades em linha com os valores e expectativas dos *stackholders*.

Objetivo global: *statement* global ou propósito ambicionado.

Objetivo específico: *SMART* (Specif, *M* measurable, *A*chievable, *R*ewarding, *T*ime-bound).

Valores: conjunto de sentimentos que estruturam a prática da organização.

2.4 – Estratégia x Qual o melhor caminho para se chegar “lá”?

O passo seguinte é especificar qual/quais estratégias a empresa escolherá para conseguir atingir os objetivos traçados, Carvalho *et al.*(2010). Se a oferta é entendida pelo mercado podem ter-se estratégias de melhoria ou depuração, se é por um determinado segmento podem-se ter estratégias de especialização ou de imitação. Além das possibilidades de baixo custo e diferenciação há ainda a possibilidade de focalização, associada a uma das escolhas anteriores. As estratégias híbridas são possíveis ao contrário da afirmação de Porter e pretendem conseguir em simultâneo custo abaixo dos concorrentes e, paralelamente, obter um elevado grau de diferenciação.

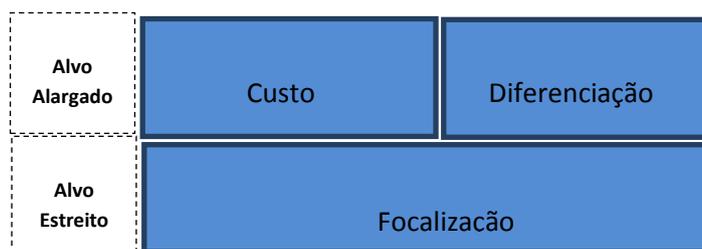


Figura 5 – Estratégias Genéricas

Fonte: Carvalho, J.C & Filipe, J.C. *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*. 2010

2.5 - Mix Marketing x Modelo 4 P's e 7 P's

Uma vez definida a estratégia a partir das análises Internas, Externas e a confrontação das mesmas, é hora de elaborar o Mix Marketing que é o conjunto de instrumentos de Marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos, Lima, M. *et al* (2003).

Em seu artigo *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st century marketing*, E. Constantinides (2006) cita que o *Mix Marketing* tem suas origens na década de 60 quando Borden, Neil (1964) identificou doze elementos de marketing controláveis que, bem geridos, resultaria em uma "Operação de negócio rentável". Jerome McCarthy (1964) reduziu a teoria de Borden para uma estrutura simples de quatro elementos: Produto, Preço, Promoção e Praça. Profissionais e acadêmicos prontamente abraçaram o *Mix Marketing* que logo se tornou o elemento predominante e indispensável na teoria de marketing e gestão de marketing operacional. Mas ele argumenta que foram identificadas duas principais limitações do *Mix Marketing* como ferramenta de gestão:

Orientação interna: falta de informação de mercado explícita uma vez que o Mix foi desenvolvido com um conceito adequado para comercialização de produtos fabricados na década de 60 nos Estados Unidos e orientados para serem consumidos em massa.
Falta de personalização: o Mix foi desenvolvido com a orientação para o mercado de consumo em massa da época que não levava em conta as necessidades individuais dos consumidores, que tiveram grandes mudanças de comportamento (individualização, preferência, orientação de valor, sofisticação etc.).

Em sua conclusão no artigo *The marketing mix revisited: Toward the 21st century marketing*, Constantinides, E. (2010) afirma que, a gestão de marketing e de ensino estão maduras para uma mudança de paradigma. Entretanto os profissionais irão adotar estas mudanças somente se estiverem convencidos de que isto pode satisfazer as suas expectativas de gestão e planejamento melhores que o modelo 4P's.

Complementando a análise do modelo 4P's na atualidade em seu artigo Ross, Gordon (2012) *Re-thinking and re-tooling the social marketing mix*, citou que na Conferência Marketing Social Mundial 2011, em Dublin, foi destaque um intenso debate sobre o papel da relevância dos 4P's na vida atual do Marketing. Clive Blair-Stevens, Diretor de Marketing Estratégico e Sue Nelson, Diretor de Marketing Social de Kindred (UK) argumentaram que abandonaram os 4P's afirmando que eles perderam a visão da aplicação prática uma vez que a tecnologia e as mídias sociais evoluíram. Nancy Lee, presidente de Marketing Social Services Inc. e Mark Blayney Stuart do Chartered

Institute of Marketing defenderam que os 4P's fornecem uma maneira simples, acessível e útil para os profissionais analisarem a infraestrutura de Marketing. Na sequência do debate a votação foi feita com a maioria dos votos a favor de manter os 4P's.

Em seu artigo, Moura, Davi & Araújo, Ana (2014) *Marketing e Segmentação na atualidade: Revisão Teórica sobre os 4P's* enfatizam que os 4Ps do Marketing continuam fortes e, ainda, referenciados como fontes teóricas e práticas para os estudiosos e trabalhadores da área. É o Marketing que, utilizando seus conceitos de Produto, Preço, Praça e Promoção, tem a missão de encantar e seduzir o consumidor para consumir e fazer a máquina capitalista continuar funcionando.

O modelo 4P's do Marketing Mix de Philip Kotler foi redesenhado de diversas formas e uma delas sob a ótica do cliente feita por Chaffey (2008) é:

Produto (*Product*): necessidades, desejos do cliente

Preço (*Price*): custo para o cliente

Praça (*Place*): conveniência, facilidade e distribuição

Promoção (*Promotion*): Comunicação

Outra proposta de redesenho do modelo 4P's de Kotler foi de Booms, Bernard & Bitner, Mary (1981) que definiram o modelo dos 7P's, acrescentando mais 3P's que seriam:

Pessoas (*People*): definir estratégias de contato e proximidade com o cliente minimizando os custos com pessoal.

Processos (*Process*): Bons processos e sistemas criam uma vantagem competitiva.

Evidencia Física (*Physical evidence*): os clientes procuram formas de se sentirem seguros.

2.6 - Plano de Negócio

2.6.1 – O que é um Plano de Negócio?

Segundo Drucker (2008) a teoria dos negócios tem 3 pressupostos e eles devem se adequar uns aos outros e à realidade:

Ambiente da organização: definem aquilo pelo qual a empresa espera ser paga.

Missão específica da organização: definem de que modo a organização pretende fazer diferença na sociedade e que resultados são significativos.

Competências essenciais necessárias para cumprir a missão: definem em que áreas a organização deve se sobressair a fim de cumprir a sua missão.

Um plano de Negócio deve ser um documento com conteúdo simples, com alguma informação detalhada e as linhas gerais do projeto, segundo Sahlman (1997), que complementa que, não deve descuidar da importância de alcançar o *break even* do projeto e conseguir alcançar um *cash flow* positivo. É importante focar em duas questões: i) Se o mercado para o produto é grande ou está em rápido crescimento; ii) Se a indústria está ou pode vir a estar estruturalmente atrativa.

Segundo Dornelas (2000) a essência de um Plano de Negócio está na sistematização do planejamento ela é crucial para aumentar as chances de sucesso de um negócio. Numa definição mais prática, um Plano de Negócio deve conter as seguintes informações:

Sumário: tem o objetivo de informar com detalhes o título de cada assunto;

Sumário Executivo: deve conter uma síntese do seu negócio;

Planejamento Estratégico do Negócio: define o rumo da empresa, sua missão, objetivos, visão;

Descrição da Empresa: serve para descrever a empresa como um todo;

Produtos e Serviços: descrever quais são seus produtos e serviços;

Análise de Mercado: uma pesquisa de mercado para se posicionar com uma estratégia competitiva;

Plano de Marketing: apresenta qual forma será melhor de comercializar, divulgar o produto/serviço e como conquistar seus clientes;

Plano Financeiro: apresenta as ações planejadas da empresa, ou seja, o capital a investir, o fluxo de caixa, prazo de retorno sobre investimentos;

Anexos: apresenta as informações para um bom entendimento do plano.

A importância do desenvolvimento do Plano de Negócios está no processo de aprendizado, segundo Mintzberg (1994) em seu artigo *The fall and rise of strategic Planning*.

Este processo de aprendizado pode contribuir para a minimização de erros que poderiam ser cometidos no futuro, Nakagawa (2011).

De acordo com o artigo *It's the Business Plan, or is it?* Kleinknecht, Sven & Talke, Katrin (2012), quatro argumentos diferentes podem ser levantados na elaboração de um Plano de Negócios. Dois argumentos suportam um efeito positivo de planejamento: i) O plano completo é um símbolo que dá legitimidade para o empresário; ii) O plano escrito descreve firmemente metas que ajudam o empresário a concentrar a atenção e energia em alcançar esses objetivos. E dois argumentos suportam os efeitos negativos: i) Plano de Negócios reduz a incerteza sobre as relações de causa e efeito através um processo de aprendizagem proativa e que ajuda o empresário a agir melhor e mais rápido em mudanças de ambiente, mas pode gerar inflexibilidade; ii) Aumento da eficiência através de planejamento, mas a atividade de planejamento pode tornar-se tão cara que seus benefícios sejam superados.

2.6.2–Principais falhas de um Plano de Negócio

De acordo com Nakagawa (2011) em uma pesquisa feita junto a investidores e agencias governamentais brasileiras foi apontada a nota média para os Planos de Negócios analisados de 3,75 em 10. Esta nota refere-se apenas à qualidade do documento escrito incluindo a estrutura do plano, a forma como as informações são apresentadas e sustentadas, o teor e a sofisticação das análises, bem como a apresentação do Plano de Negócio. A principal crítica dos avaliadores foi a deficiência na formulação da estratégia que é percebida em diversas situações a começar pela indefinição do que fazer, não são definidos os objetivos e as metas das empresas e não se observa o planejamento estratégico. Outra falha apontada na formulação da estratégia está na própria definição da visão e missão da empresa. Na análise do ambiente a principal crítica concentra-se na análise da concorrência. De certa forma as principais falhas apontadas pelos entrevistados ocorrem logo no início do Plano de Negócio.

2.6.3 – Lógica básica do Plano de Negócio

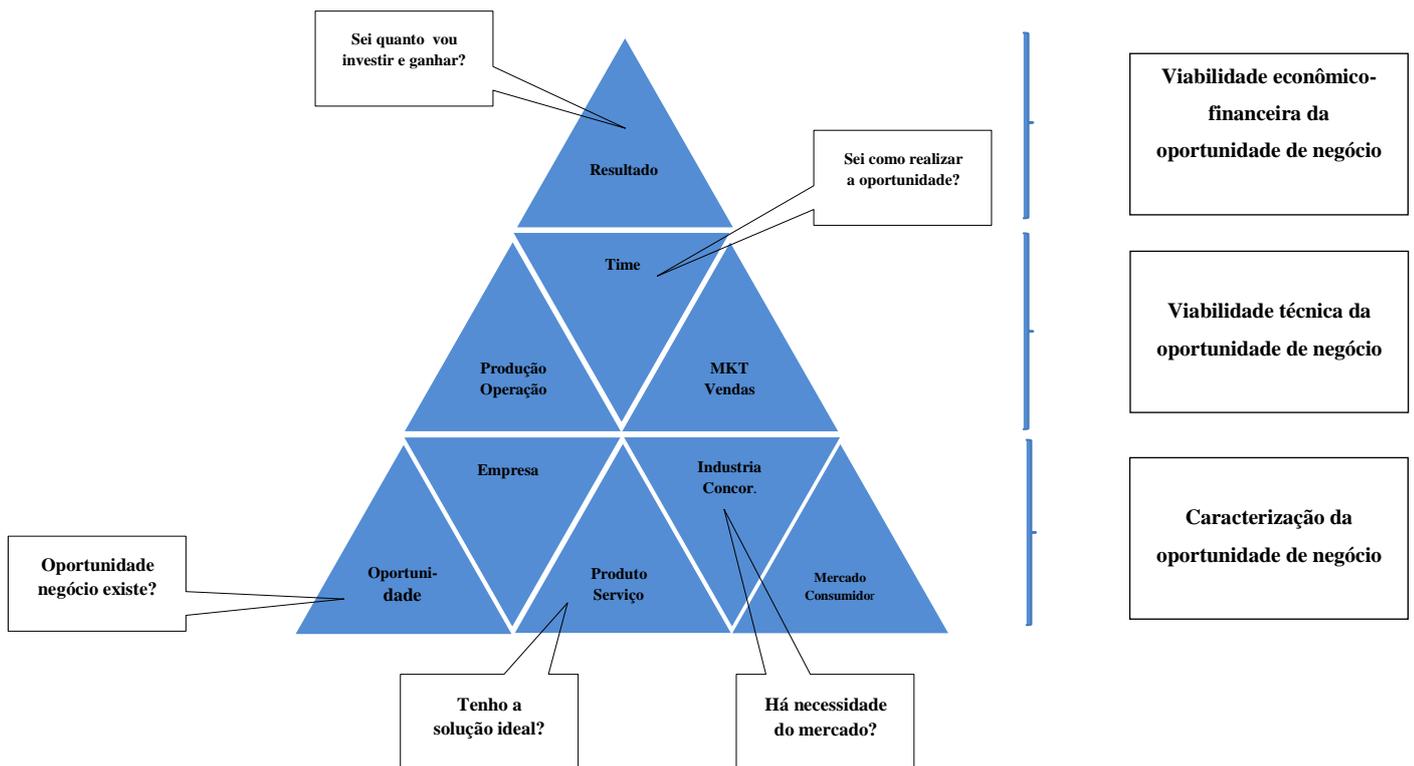


Figura 6 – Lógica Básica de um Plano de Negócio

Fonte: Nakagawa, M. *Plano de Negócio: Teoria Geral*. 2011

2.6.4 – Plano Econômico / Financeiro

Segundo Ross (1998) o Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, ou seja, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.

De acordo com Weston (2000) o planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas. Em seu artigo Lucion, Carlos (2005) *Planejamento Financeiro*, descreve que o mesmo é um subsidiário do planejamento estratégico, responsável por prever as necessidades monetárias da empresa a fim de atender a expectativa de produção, prever as possíveis incertezas do mercado, traçar planos alternativos se algo der errado ou se os resultados forem além das expectativas, ter planos para conduzir a produção sem que ocorra prejuízo da imagem da empresa por falta de oferta de produto, ou por má qualidade.

Nakagawa (2011) afirma que a principal crítica referente ao Planejamento Financeiro refere-se à questão das premissas utilizadas na projeção de resultados. Pode-se ser otimista nas projeções, mas esse otimismo é apresentado sem sustentação ou base de realização. Para garantir que as premissas utilizadas são de qualidade elas devem ser realistas e importantes. Segundo Abrams *et. al.* (2003) o horizonte temporal mínimo recomendado para a realização das projeções é de três anos.

A análise do ponto de equilíbrio (*break-even*) destina-se à obtenção do valor mínimo de vendas que conduz a um volume de negócios igual aos custos totais do projeto. Este é o ponto em que o projeto não gera lucros nem prejuízos (Lopes, 2011; Pinson, 2005).

A demonstração de resultados provisional consiste na previsão dos resultados que o projeto irá gerar após ser implementado, nela são registrados a previsão dos rendimentos, gastos, capital e custo dos produtos. O resultado da combinação destes elementos demonstra quanto dinheiro a empresa vai gerar ou perder, durante o período de análise. O mapa dos *cash-flows* do projeto evidencia a capacidade do projeto de pagar as suas contas ou o investimento em capital de giro necessário para que tal aconteça, segundo DeThomas & Derammelaere (2008).

2.7 – Segurança da Informação

2.7.1– Cibercrime

A Internet foi um dos maiores avanços tecnológicos do último século, o qual abrange hoje um grande número de pessoas em todo mundo. A aparente sensação de anonimato proporcionada pela Rede Mundial de Computadores (Internet) aguça o interesse de indivíduos a praticar uma série de crimes cibernéticos. Quanto maior o número de pessoas que passam a ter acesso à Internet, maior o risco de criminosos também utilizarem esta ferramenta de acordo com o artigo *Crimes Virtuais: um desafio para a perícia* de Junior, Almir & Alavarse, Glória (2013).

Segundo o *Relatório de Segurança Anual da Cisco 2013*, existem mais de 10 bilhões de dispositivos conectados no planeta. Tendo em conta que a população mundial é de pouco mais de 7 bilhões, significa que há agora mais dispositivos conectados do que pessoas. A projeção para o número de dispositivos conectados é de 50 bilhões até 2020.

Segundo Correa (2000) os crimes digitais seriam todos aqueles relacionados às informações arquivadas ou em trânsito por computadores, sendo esses dados, acessados ilicitamente, usados para ameaçar ou fraudar.

De acordo com Azevedo, Patrícia (2011) *Crime na internet supera tráfico de drogas e armas* o crime cometido na internet superou o tráfico de drogas e armas e é hoje a atividade ilícita mais lucrativa. A modalidade engloba delitos como fraudes, estelionato, roubo de dados e informações bancárias, ameaças e pedofilia.

Foi apresentada no *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, uma pesquisa feita por Isoni, Miguel & Vidotti, Silvana (2007) cujo objetivo foi mapear as percepções quanto à origem dos ataques, descontinuidades dos processos e interrupção do fluxo das informações, motivada pelo aumento do volume de violações que se tornaram sofisticadas e inteligentes apontando para uma escalada de perdas financeiras diretas causadas por delitos diversos. O resultado desta pesquisa pode ser resumido nos seguintes tópicos:

Vem crescendo a ocorrência das falhas provocadas por interação humana maliciosa.

Anomalias e descontinuidades no fluxo das informações podem ser provenientes das falhas causadas por problemas de especificação, implementação e operação, como também por causa de defeitos, imperfeições e fadiga dos componentes.

Um sistema tolerante a falhas deve ser também seguro a intrusões e ações maliciosas.

2.7.2 – Análise dos tipos de ataques x recomendações

Em relatório anual *Check Point Security Report 2014*, foi descrito que a Segurança da Informação ganhou sua maior proeminência na consciência do público, impulsionada por violações de dados de alto perfil como o roubo e a publicação pelos EUA de informações de inteligência durante grande parte de 2013 que abalou as relações diplomáticas em todo o mundo. A Guerra cibernética reformulou a natureza dos conflitos entre as pessoas e nações.

Neste mesmo relatório foram analisados, durante o ano de 2013, os dados de eventos de mais de 10.000 organizações para identificar o *malware* crítico e tendências de segurança da informação em 2013 que as organizações deveriam se direcionar em 2014. Os tipos de ameaças analisadas foram: *malware* desconhecido, *malware* conhecido e aplicações de grande risco. As recomendações foram:

A única maneira para que as organizações possam gerir eficazmente a aceleração da atividade *malware*, e combater o ritmo acelerado de ataques em seu ambiente é automatizar e coordenar múltiplas camadas de defesa.

Aplicações de alto risco de todos os tipos continuam a representar uma crescente ameaça na empresa, assim como ferramentas específicas. As plataformas de mídia social comumente aceitas como *Facebook*, *LinkedIn* e *YouTube*, que podem desempenhar um papel importante no marketing de mídia social e conteúdo de estratégias de marketing, podem apresentar um vetor atraente para ataques.

Outra análise feita através do *Relatório de Segurança Anual Cisco 2014* descreveu dados e percepções sobre as principais preocupações de Segurança da Informação, como mudanças em *malware*, tendências em vulnerabilidades e a ressurgência de ataques *DDoS*. As três principais descobertas deste Relatório foram:

Os ataques contra a infraestrutura têm como alvo recursos significativos em toda a Internet.

Os agentes mal-intencionados estão usando aplicativos confiáveis para se aproveitarem de lacunas na segurança do perímetro.

As investigações de empresas multinacionais mostram evidências de comprometimento interno.

Neste relatório da Cisco são destacados também os principais desafios de Segurança da Informação para 2014:

Maior área de superfície de ataque;

Proliferação e sofisticação do modelo de ataque;

Complexidade das ameaças e soluções

2.7.3 - Princípios para a Segurança da Informação

Em seu artigo *O enfoque social da Segurança da Informação*, Marciano J. L. (2006) afirma que a correta gestão ou governança da Segurança da Informação é atingida com o compromisso de todos os usuários quanto à aplicação das normas e procedimentos estabelecidos. De fato, o termo “governança” tem sido usado cada vez mais para indicar as atividades de planejamento, implementação e avaliação das atividades voltadas à segurança. Estas diferentes atividades podem ser agrupadas:

- 1) Desenvolvimento de políticas;
- 2) Papéis e autoridades, assegurando que cada responsabilidade seja claramente entendida por todos;
- 3) Delineamento, desenvolvendo um modelo que consistem padrões, medidas, práticas e procedimentos;
- 4) Implementação, em um tempo hábil e com capacidade de manutenção;
- 5) Monitoramento, com o estabelecimento de medidas capazes de detectar e garantir correções às falhas de segurança, com a pronta identificação e atuação sobre falhas reais e suspeitas com plena aderência à política, aos padrões e às práticas aceitáveis;
- 6) Vigilância, treinamento e educação relativos à proteção, operação e prática das medidas voltadas à segurança.

De acordo com o relatório *Uma Defesa Ultrapassada* – PWC, 2014 a implantação de um programa robusto de Segurança da Informação envolve diversos aspectos, que compreendem desde investimentos adequados e entendimento das necessidades do negócio, até a obtenção do patrocínio da alta administração para suportar tais iniciativas. Quando um desses componentes não é adequadamente abordado pela empresa, o sucesso das ações de segurança pode ficar comprometido.

3 - Por que este Plano de Negócio está sendo escrito?

3.1 – Oportunidade do negócio

Para que um Plano de negócio seja elaborado tem que haver de fato uma oportunidade de negócio, e ela só existe quando há um problema /necessidade e a empresa tem uma solução ideal para resolver esta questão, segundo Nakagawa (2011).

O Objetivo principal deste Plano de Negócios é analisar a viabilidade econômico/financeira para definir se a Oi será uma nova entrante no mercado de produtos de Segurança da Informação. A empresa tem como foco atender às necessidades dos clientes empresariais de proteção de seus sistemas de comunicação de dados dedicados à internet contra tráfegos maliciosos. Além disso, serão definidos também os seguintes objetivos específicos:

Determinar quais os tipos de produto para combater a tráfegos maliciosos os clientes empresariais estão buscando.

Desenvolvimento de estratégia e plano de marketing para os produtos de Segurança da Informação definidos no item acima.

Definir o *pricing* que os clientes empresariais estão dispostos a pagar pelos produtos de Segurança da Informação.

3.2– Caracterização da oportunidade de negócio

O uso cada vez mais amplo e disseminado de sistemas informatizados para a realização das mais diversas atividades e a integração destes sistemas e de suas bases de dados por meio de redes é um fato determinante da sociedade da informação. Contudo, este universo de conteúdos e continentes digitais está sujeito a várias formas de ameaças, físicas ou virtuais, que comprometem seriamente a segurança das pessoas e das informações a elas atinentes, bem como das transações que envolvem o complexo usuário-sistema-informação. O *cibercrime* causou aos internautas de todo o mundo um prejuízo de US\$ 113 bilhões em 2013. No Brasil a perda chegou a US\$ 8 bilhões em 2013. Esses são alguns números do relatório de tendências de segurança cibernética realizado pela Symantec em conjunto com a OEA (Organização dos Estados Americanos) em 2013.

3.2.1 – Visão atual da Segurança da Informação nas empresas no mundo

Embora os riscos de segurança da informação tenham evoluído de forma dramática, a estratégia de Segurança da Informação não manteve o mesmo ritmo, a maioria das organizações está agora defendendo o ontem, assim como os seus adversários olham para explorar as vulnerabilidades de amanhã. Os intrusos estão cada vez mais sofisticados e podem ignorar as defesas atuais para realizarem ataques dinâmicos e de difícil detecção. Os fornecedores, clientes e envolvidos se expandiram com um volume cada vez maior de fluxos de dados. Com isso as organizações muitas vezes dependem de estratégias de segurança ultrapassadas para lutarem em uma batalha ineficaz, contra adversários altamente qualificados que alavancam as ameaças e tecnologias do futuro, de acordo com o relatório *Uma defesa ultrapassada* – PWC, 2014.

Um princípio fundamental é a compreensão que um ataque é quase inevitável, e salvar todos os dados em um elevado nível já não é prático. É primordial que as

organizações tratem as ameaças de Segurança da Informação como questões de gestão de riscos corporativos que podem ameaçar os negócios de forma crítica, afirma a PWC no mesmo relatório.

3.2.2–Tipos de ataques nas empresas no mundo x investimento em Segurança da Informação

Os entrevistados, executivos de empresas da América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul, Oriente Médio e África na pesquisa publicada no relatório *Defending Yesterday: Key findings from the global state of information security – PWC - Survey 2014* relataram um salto de 25% nos incidentes de 2013 em relação a 2012:

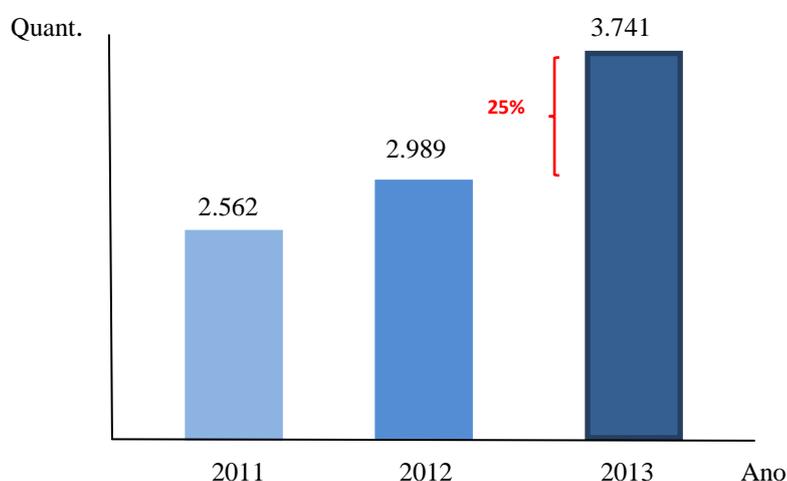


Gráfico 1 – Número médio de incidentes de Segurança da Informação/Ano

Fonte: PWC. *Defending Yesterday: Key findings from the global state of information security, 2014*

Segundo o *Internet Security Threat Report – Symantec 2014*, o ano de 2013 pode ser descrito como o ano da violação de dados digitais. Em 8 das violações em 2013 foram expostas mais de 10 milhões de identidades em cada uma. No total mais de 552 milhões de identidades foram violadas em 2013, colocando as informações de cartão de crédito do consumidor, datas de nascimento, números de identificação do governo, endereços residenciais, registros, números de telefone, informações financeiras, endereços de *email*, *login*, senhas e outras informações pessoais para o submundo do crime. Os cenários de ataques de Segurança da Informação em 2013 foram:

Spam: enviar mensagem de forma indiscriminada para um grande número de destinatários. A estimativa global de volumes de email *spam* encaminhados por dia foi de 29 bilhões em 2013.

Bots: Computadores infectados por *bot* ou *bots*. Eles enviam spam para outros computadores. Em 2013 tivemos 2,3 milhões de computadores zumbis.

Email: Em 2013 25% dos e-mails enviados estavam com *malware*.

Web: O volume de ataques da Web bloqueados por dia foi de 568 mil em 2013 contra 464 mil em 2012, um aumento de 23%.

Spear phishing: O Governo e Setor Público representaram 16% de todos os ataques orientados de email em 2013, em comparação com 12% em 2012.

Ataques Direcionados baseados na Web: em 2013 forma encontrados 1 em cada 566 sites com *malware*, contra 1 em cada 532 sites em 2012.

De acordo com o relatório *World Wide Infrastructure Security Report – Arbor2013*, ataques DDoS continuam a ser a ameaça número um vista pelos entrevistados. Em 2012 a média dos tamanhos dos ataques DDoS foi de 60 Gbps, já em 2013 a média foi de 309 Gbps. Os ataques DDoS são variadas e podem causar desde consumo total da banda da Internet até consumo de processamento do servidor da vítima. As empresas pesquisadas neste relatório indicaram que o ataque DDoS foi a principal ameaça conforme abaixo:

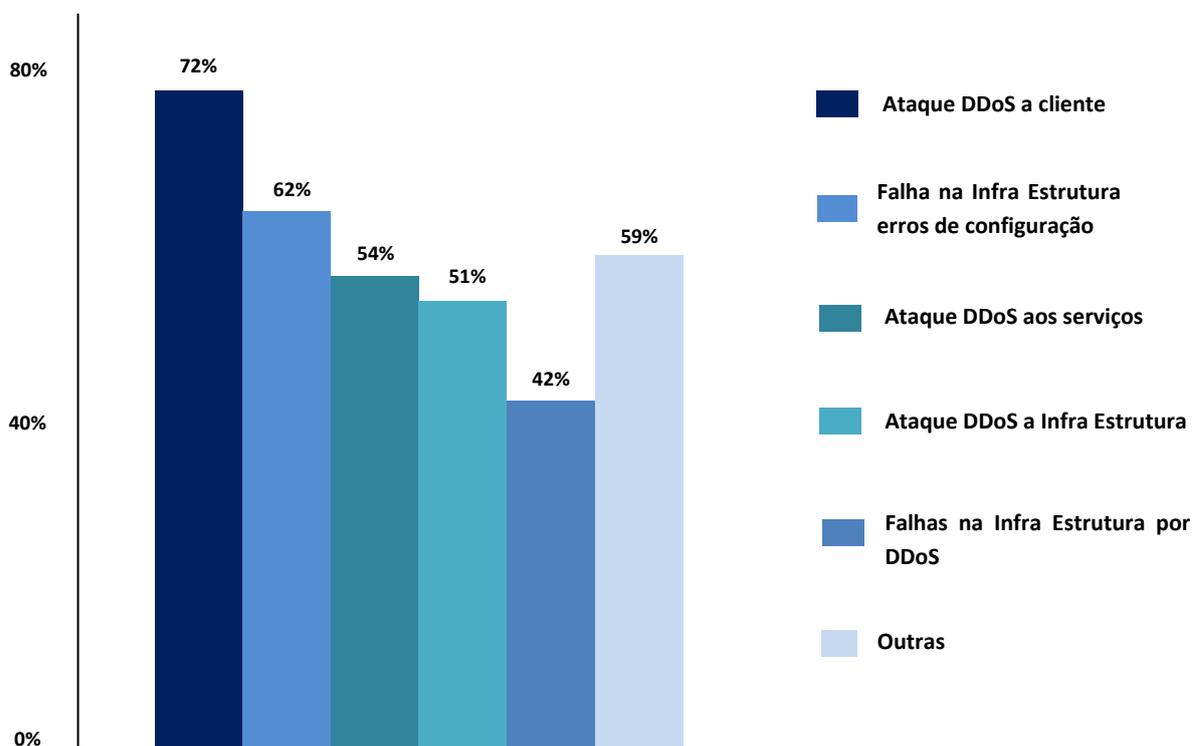


Gráfico 2 - Principais ameaças em ataques DDoS relatadas pelos entrevistados

Fonte: Arbor. *World Wide Infrastructure Security Report*, 2013

As principais causas de violação de dados de acordo Relatório da Arbor 2013 são:

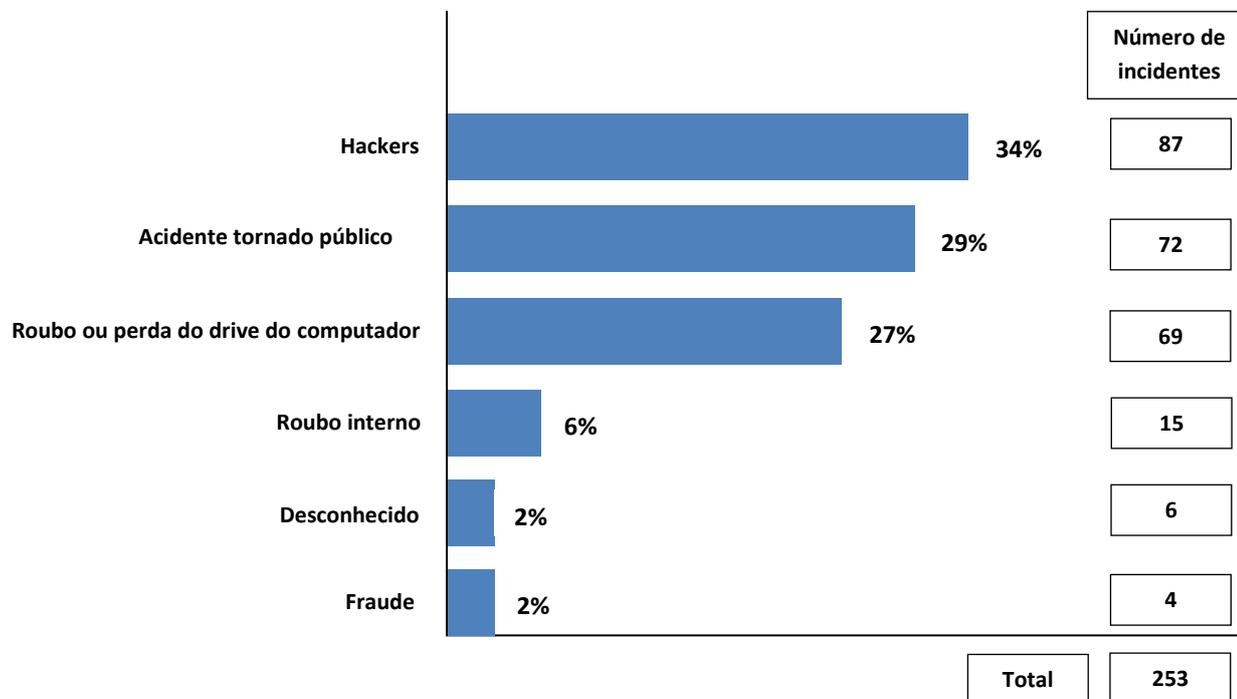


Gráfico 3 – Principais causas de violação de dados

Fonte: Arbor. *World Wide Infrastructure Security Report*, 2013

Neste mesmo relatório foram analisadas “Empresas x Tamanho” que sofreram ataques:

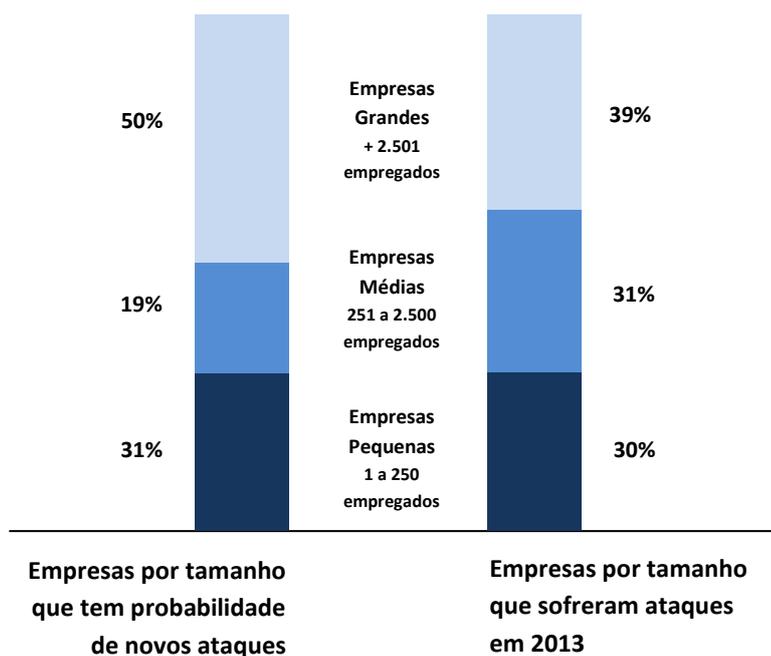


Gráfico 4 – Empresas x tamanho (sofreram ataques x probabilidade de sofrerem novamente)

Fonte: Arbor. *World Wide Infrastructure Security Report*, 2013

Os Executivos entrevistados neste Relatório afirmaram aumento na perda de dados como resultado de incidentes de Segurança da Informação de 2012 para 2013:

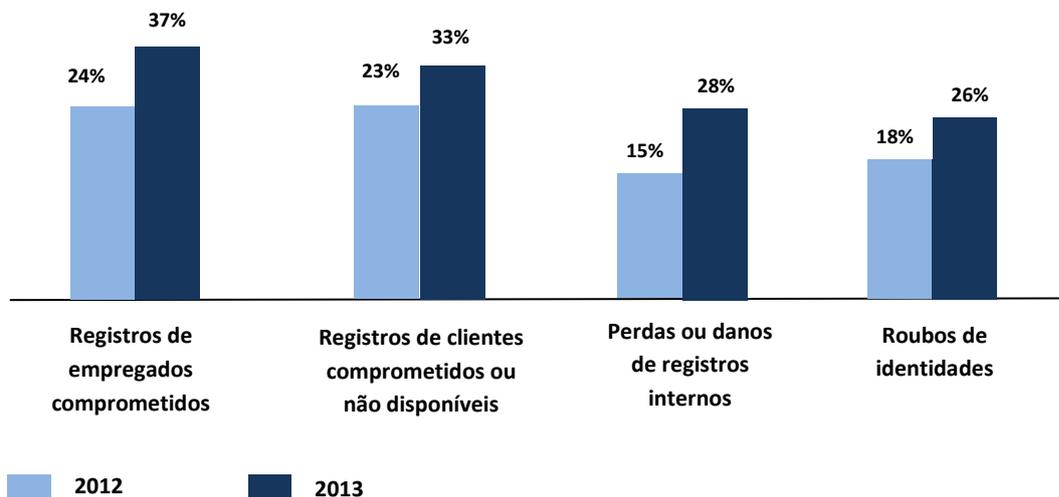


Gráfico 5 – Aumento da perda de dados 2012 x 2013 por tipo de dados

Fonte: Arbor. *World Wide Infrastructure Security Report*, 2013

Analisou-se também o investimento em Segurança da Informação e foi observado um aumento vertiginoso do orçamento de 2009 até 2013, conforme gráfico abaixo:

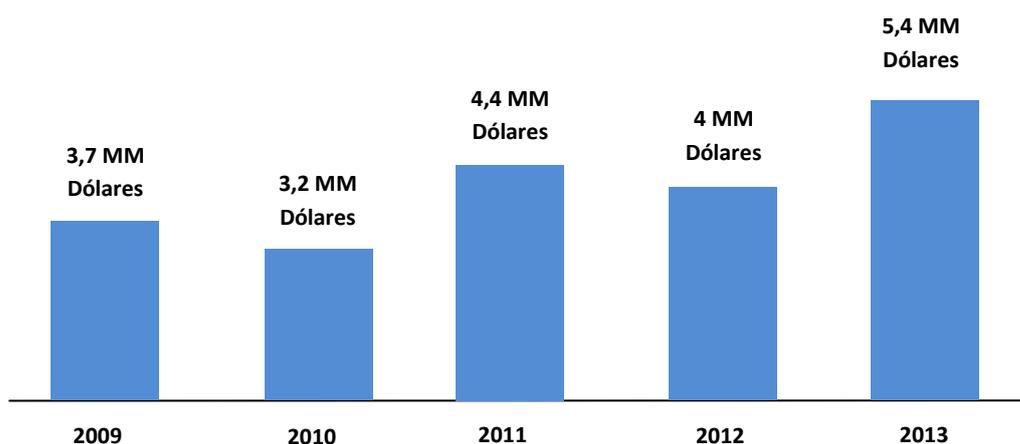


Gráfico 6 – Aumento do orçamento de investimento em Segurança da Informação últimos anos

Fonte: Arbor. *World Wide Infrastructure Security Report*, 2013

3.2.3 – Visão atual da Segurança da Informação nas empresas brasileiras

O mercado de produtos de Segurança da informação no Brasil em 2011 atingiu US\$ 779 milhões, dos quais 32% destinados a *software*, 25% a *hardware* e 43% destinados a serviços. A projeção deste mercado para 2013 foi de atingir a relevante marca de US\$ 1 bilhão, segundo dados da consultoria IDC (2013).

Em pesquisa publicada no artigo Alencar, Gliner *et. al.* (2013) *Insiders: Análise de Possibilidades de Mitigação de Ameaças Internas*, cujo objetivo foi compreender melhor e encontrar soluções para o problema de Segurança da Informação com o intuito de analisar a visão técnica e estratégica da área de segurança da informação, no ambiente corporativo do Brasil, foram levantados os seguintes dados:

- 1) A pesquisa demonstrou que 91% das empresas acreditam serem muito importantes as informações por elas guardadas e 9% responderam como sendo importantes.
- 2) Quanto a importância de Segurança da Informação nas empresas brasileiras: 44% afirmaram que ela é tratada com relevância, 38% afirmaram que ela não é tratada com a devida relevância e 18% afirmaram que a empresa não está preparada para implementá-la ou o fará em breve.
- 3) As empresas brasileiras não têm investido em Segurança da Informação de acordo com a necessidade: 41% não concordam em parte com a afirmação, 38% concordam parcialmente e 21% concordam plenamente.

O relatório *World Infrastructure Security Report – Arbor – 2013* afirma que os investimentos em Segurança da Informação estão tendo um crescimento vertiginoso no mundo. Também no Relatório do *IDC Brasil: Information Security Investments Market Trends – 2012* diz que os empresários brasileiros tiveram perspectivas de aumentar este investimento de 2012 para 2013. Detalhes no gráfico abaixo:

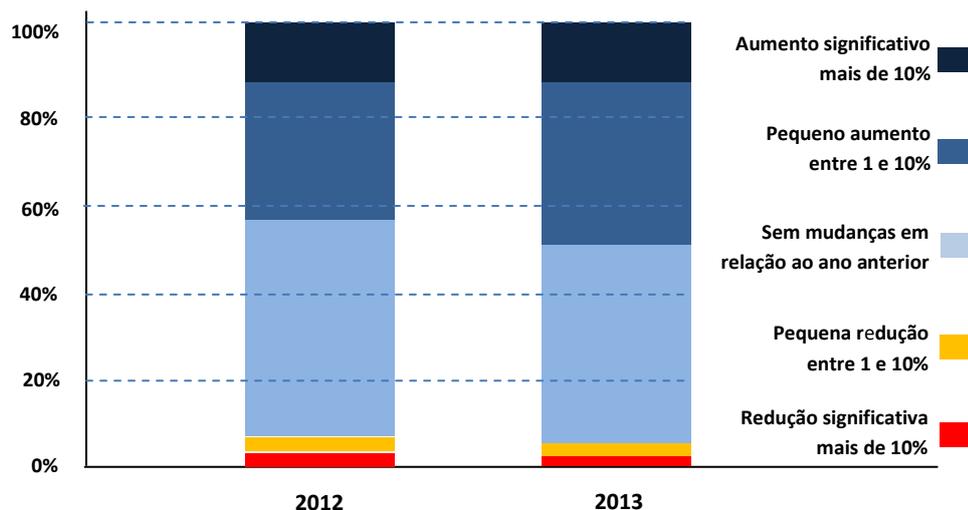


Gráfico 7 – Expectativa de investimento 2012 x 2013 em SI nas empresas brasileiras

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

3.2.4– Ferramentas de Segurança da Informação utilizadas nas empresas brasileiras

De acordo com a pesquisa publicada no artigo *Insiders: Análise de Possibilidades de Mitigação de Ameaças Internas*, Alencar Gliner et. al. 2013, com relação à utilização de ferramentas para segurança corporativa verificou-se que apenas 32% das empresas utilizam os 5 tipos de ferramentas mais comuns conforme dados abaixo:

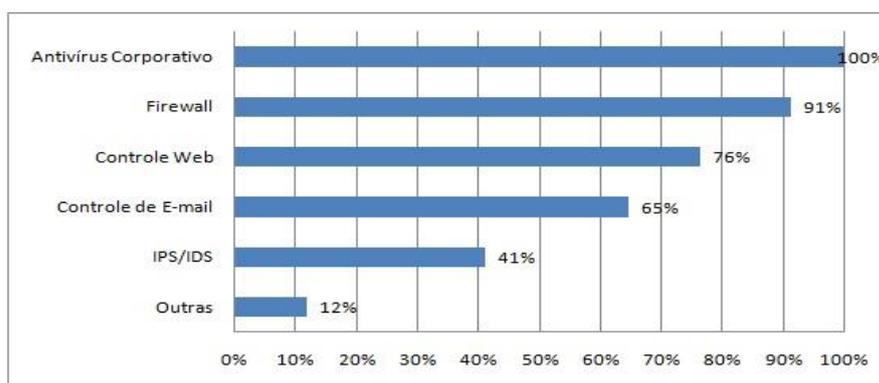


Gráfico 8 - Utilização de ferramentas de SI nas empresas brasileiras

Fonte: Alencar Gliner et. al. *Insiders: Análise de Possibilidades de Mitigação de Ameaças Internas*, 2013

Em relação às ameaças internas e externas os entrevistados deste relatório têm a seguinte expectativa: (i) Ambiente interno: 41% acreditam que devem aumentar os

problemas e ameaças relativos à Segurança da Informação; (ii) Ambiente externo (Internet): 76% dos entrevistados esperam o crescimento dos problemas e ameaças.

3.2.5 – A Oi no contexto de Segurança da Informação

Gestão da Rede Corporativa da Oi

A Oi é uma empresa de dimensões continentais, com uma carteira de clientes empresarias de mais de 8 milhões sendo mais de 140.000 circuitos de comunicação de dados para acesso dedicado a internet. Em sua atividade ela gerencia a SI da sua própria Rede Corporativa que interliga as 27 Unidades da Federação cujos dados são:

Mais de **70.000** usuários internos e externos;

Infraestrutura computacional distribuída em **9.175m²** de área útil;

10 Data Centers e **38.000** desktops / notebooks;

Mainframe de **21.654 MIPS**, **10,7 Petabytes** de *Storage* e **7.334** servidores lógicos.

A gestão da Segurança da Informação da Oi é feita pelo COPs (Centro de Operações da Oi) cujas atividades têm como objetivo oferecer o serviço de gerenciamento de Segurança da Informação para análise transversal de incidentes agindo pro ativamente. A Oi investiu mais de 25 milhões de reais em Segurança Interna da informação para a Rede Corporativa própria que trafega 100 milhões de acessos *online*/ano. O maior cliente de Segurança da Informação da Oi é a própria Oi.

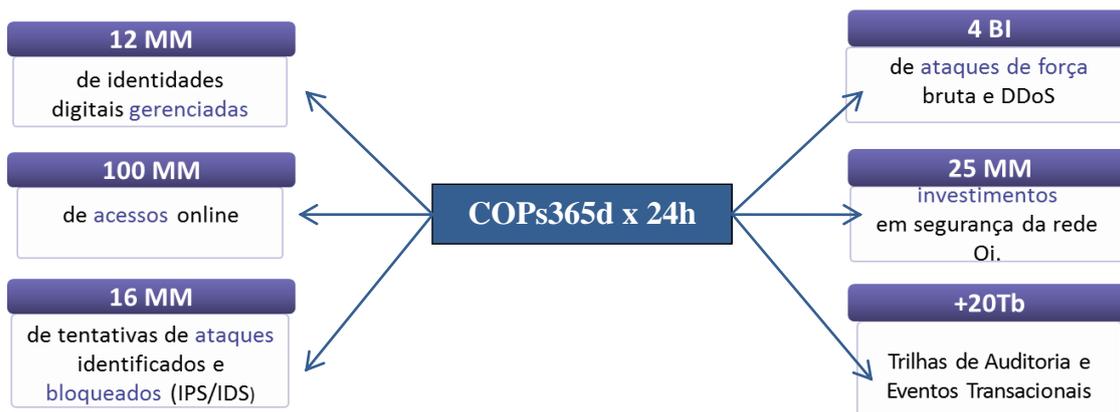


Figura- Estrutura de atendimento do COPs

Fonte: Oi. 2014

Casos de gestão de Segurança da Informação executada pela Oi

Em 2012 a Oi foi contratada pela FIFA para fornecer serviços de comunicações de dados e Segurança da Informação para a Copa das Confederações de Futebol. Mais de 3.000 jornalistas estiveram presentes e interligados para o mundo através de internet livre de tráfegos maliciosos. Além deste evento a Oi também foi contratada pela FIFA para os serviços de comunicação de dados e Segurança da Informação para a Copa do Mundo em 2104e garantir a Segurança da Informação dos pontos de comunicação:

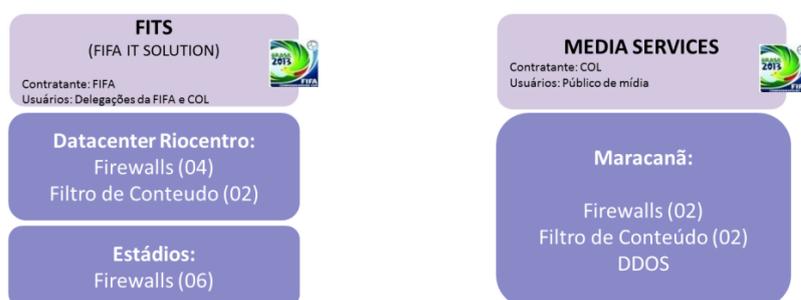


Figura 10 – Estrutura da Oi na atuação em Segurança da Informação na Copa do Mundo

Fonte: Oi. 2014

3.3 – Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação foi o paradigma interpretativo, subjetivista, orientado para a compreensão do mercado de produtos de Segurança da Informação com objetivo de definir quais os produtos os clientes empresariais estão demandando, quais as características importantes destes produtos são valorizadas, qual o canal de distribuição é o preferido e qual o preço que eles estão dispostos a pagar. No decorrer da investigação e com a observação e análise dos dados foram surgindo os dados necessários à investigação. O método qualitativo foi utilizado para a análise dos dados, mas com componentes também quantitativas embora o estudo seja muito mais interpretativo do que de outra natureza. Por exemplo, para cálculo do planejamento financeiro foram usados dados quantitativos, mas que dependeu de estudo prévio que foi qualitativo. A construção do Plano de Negócio se dará da interpretação e da subjetividade.

Quanto à forma de abordagem a investigação pode ser considerada como quantitativa, pois os dados coletados foram traduzidos em números que, em seguida, foram classificados para que fossem realizadas análises. Foi definida a amostra, um

subconjunto do universo, que foi a mais representativa possível do todo para que resultados e características obtidos na porção estudada pudessem ser considerados como verdade para todo o escopo da população pesquisada. As técnicas usadas na recolha dos dados foram questionários que serviram para identificar as características valorizadas pelos clientes do Produto, Preço, Praça e Promoção. A aplicação dos questionários da pesquisa foi proposta em 80 empresas e todas responderam. Esta amostra de empresas procurou cobrir todas as faixas de segmento de atuação e tamanho e foi escolhida da seguinte forma: Foram selecionadas as 40.000 últimas empresas que assinaram contrato com a Oi e que possuíam pelo menos um circuito de comunicação de dados de acesso dedicado à internet. Desta população foi extraída aleatoriamente uma amostra de 80 empresas para responderem os questionários. Os mesmos foram enviados e recebidos através de email nas seguintes datas: 15/09/14 à 19/09/14 e 06/10/14 à 10/10/14. O índice de confiança da pesquisa foi de 90% o que significa que, se forem realizados 100 levantamentos em 90 deles os resultados estariam dentro da margem de erro. A margem de erro foi de 7,1%. Detalhes destas pesquisas estão relacionados no Anexo I. Para responderem aos questionários foram indicados prioritariamente os responsáveis pela área de Sistemas de Informação ou pela área que desempenhava esta função. Após a recolha dos dados foi elaborada a análise dos mesmos através do *MS Office* com objetivo de interpretação e explicitação dos dados, organizando-os e resumindo-os de forma que possibilitasse fornecimento de indícios ou respostas ao problema proposto, conforme recomendação de Gabbay (2003) em sua Dissertação: *Fatores influenciadores da implementação de ações de gestão de segurança da informação*.

4–Viabilidade técnica da oportunidade do Negócio

4.1 - Análise Externa

4.1.1 - Mercado

O mercado de Segurança da Informação surgiu a partir da necessidade de proteger o perímetro de rede do usuário impedindo a entrada de dados nocivos e saída de dados confidenciais, atrelado diretamente ao serviço de acesso dedicado à Internet. O volume financeiro movimentado com *Software* para Segurança no Brasil em 2011 não atingiu 5% do total previsto. Segundo o relatório *IDC Brasil Market Trends 2012* o mercado ainda não tem conhecimento suficiente para comprar SI, as empresas utilizam soluções básicas quando poderiam beneficiar-se de conhecimento, soluções e práticas de gestão

especializada. Ainda segundo este relatório apenas 15% das empresas sabem o que desejam contratar, contra 40% de empresas que têm alguma noção do que querem contratar, mas que precisam de orientação e outros 40% de empresas que realmente não sabem nem por onde começar.

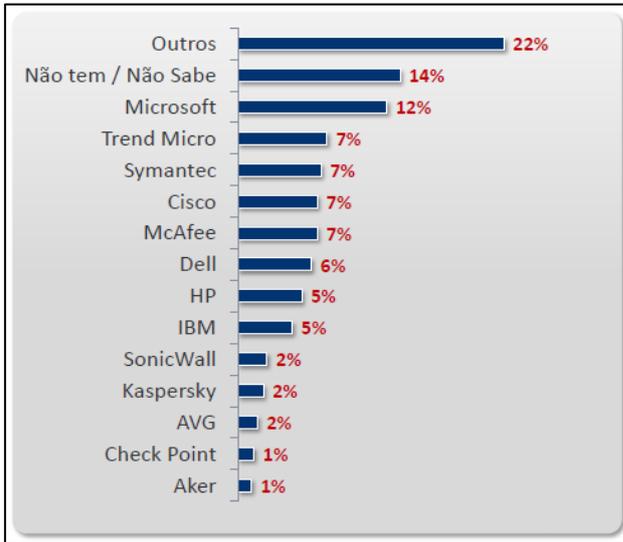


Gráfico 9 – Principais fabricantes de Hardware/Software de SI no mercado mundial

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

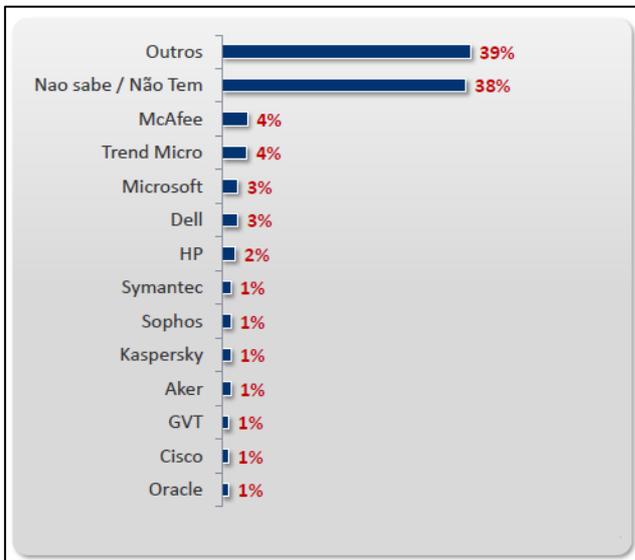


Gráfico 10 – Principais prestadores de serviços de SI no mercado mundial

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

4.1.2 – Tamanho do mercado atual e potencial

O principal desafio de uma oferta de Segurança da Informação no mercado brasileiro se baseia nos aspectos relativos a confiar a segurança do seu negócio a uma empresa

terceira. Existe uma forte barreira cultural em passar a política de segurança da sua empresa à outra não relacionada diretamente ao seu *core business*. Outro aspecto é o preço elevado devido às soluções serem compostas de equipamentos importados, conforme relatório *IDC Brasil Market Trends 2012* que diz também que o mercado de segurança em 2011 movimentou USD 780M:

I – Mercado no Brasil em 2011 – Hardware:

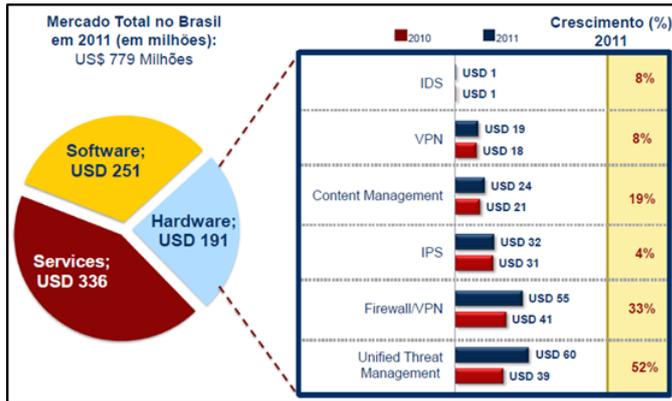


Gráfico 11 – Mercado de Hardware em Segurança da Informação

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

II – Mercado no Brasil em 2011 – Software:

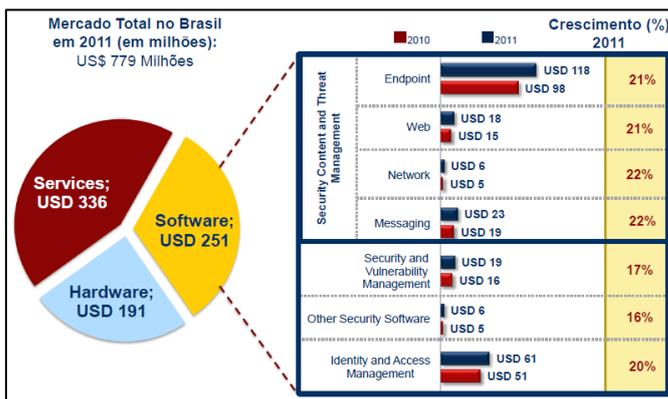


Gráfico 12 – Mercado de Software em Segurança da Informação – Brasil 2011

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

III – Mercado no Brasil em 2011 – Serviços:

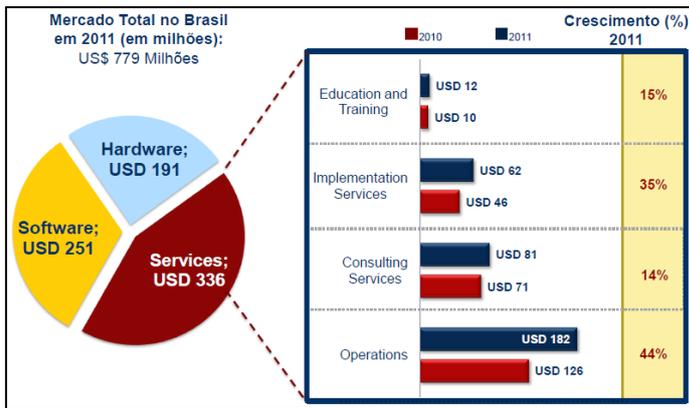


Gráfico 13 – Mercado de Serviços em Segurança da Informação – Brasil 2011

Fonte: IDC Brasil. *Information Security Investments Market Trends*, 2012

4.1.3 – Concorrentes

As empresas atuantes no segmento de Segurança da Informação são denominadas MSSP (*Managed Security Services Providers*) e possuem 4 tipos:

Pure Players: especialistas cujo faturamento vem destes produtos/serviços

Generalistas de *Outsourcing* de TI: serviços de SI são tens adicionais

Operadoras de Telecomunicações: criaram o segmento para proteção das conexões privadas e com a Internet. Representam uma parte do segmento

Fabricantes de produtos de segurança: empresas que tradicionalmente vendem produtos de Segurança da Informação

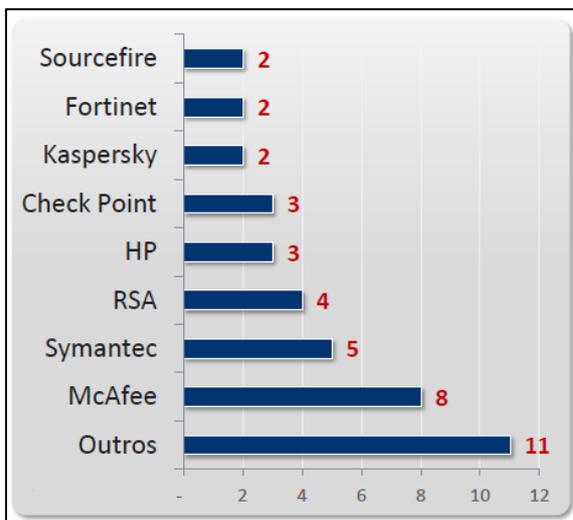


Gráfico 14 – Principais fabricantes de Hardware/Software de Segurança da Informação que atuam no mercado brasileiro 2012

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

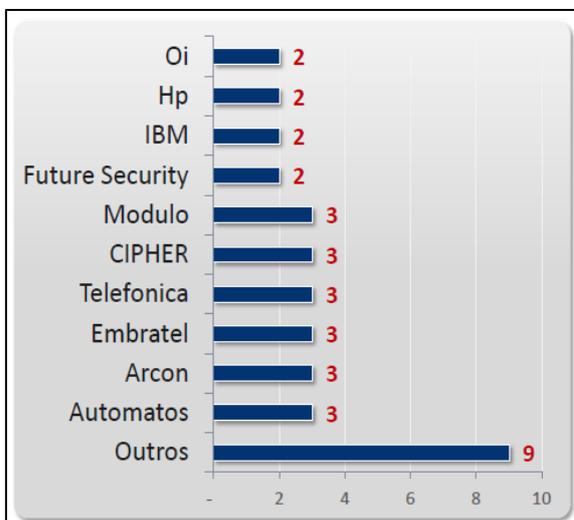


Gráfico 15 – Principais prestadores de serviços de Segurança da Informação que atuam no mercado brasileiro 2012

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

Para análise dos concorrentes da Oi, foi definido que estudaríamos todas as Operadoras de Telecom do Brasil que são provedoras de serviços de Telecomunicações e TI que atuam no mercado no ano de 2014:

Empresa	Produto	Área de atuação
 	ManagedSecurity Services NÃO POSSUEM PRODUTO DDoS FORMATADO Possui solução em seu backbone, porém ainda não voltada ao atendimento de clientes.	Atuação restrita fora de São Paulo. Possui solução parcial, acarretando não tratar determinadas situações de ataque, porém, os clientes hoje possuem melhor visão de sua atuação em relação à Oi para casos de ataques. Em processo de complementar sua solução.

	<p>Managed Security Services NÃO POSSUEM PRODUTO DDoS FORMATADO Possui solução em seu backbone, porém ainda não voltada ao atendimento de clientes</p>	<p>Atuação Nacional com rede própria em grandes centros. Possui solução parcial, acarretando não tratar determinadas situações de ataque, porém, os clientes hoje possuem melhor visão de sua atuação em relação à Oi para casos de ataques. Em processo de complementar sua solução.</p>
---	---	---

Tabela 2 – Concorrentes da Oi: Operadoras de Telecom que atuam no mercado de Segurança da Informação no Brasil – 2014

Fonte: Análise pessoal, 2014

4.1.4 – Consumidor

O site *TI Inside* (2011) divulgou um estudo da GARTNER realizado com 80 CIOs das 500 maiores empresas do Brasil onde 15% já terceirizam serviços de Segurança da Informação e 45% pretendem fazê-lo nos próximos 12 meses. Por que as corporações têm procurado players especializados para ajudá-las a gerenciar suas operações de segurança e o que as motiva a trilhar esse caminho? O custo é um bom motivo, mas não é o único fator a ser levado em conta. Os outros pontos considerados são:

Manter e reter profissionais com o conhecimento, além de caro, pode ser inviável;

Mesmo com profissionais capacitados, dificilmente estas empresas têm escala para implementar novas soluções de forma rápida e economicamente viável;

É mais fácil para profissionais das empresas especializadas, com contato permanente com múltiplas ameaças simultâneas em diversos ambientes, se manterem atualizados;

Para muitas corporações, é um bom atalho para obter a padronização dos procedimentos de segurança e atender requisitos regulatórios;

É um meio de obter garantias contratuais de que os requisitos de segurança serão cumpridos.

Contratar Segurança da Informação não é mágica e alguns riscos devem ser avaliados e gerenciados antes, durante e depois do processo de terceirização. É importante saber qual a capacidade do provedor para lidar com aspectos específicos da organização; confiar na capacidade da empresa contratada; manter sigilo das informações gerenciadas pelo serviço; manter equipes internas responsáveis pelo contrato e pelo seu resultado; e delinear uma estratégia para reverter a dependência do provedor caso ele saia do mercado ou não tenha desempenho adequado, segundo o Relatório *IDC Brasil Market Trends 2012*. Os setores que acumulam as principais oportunidades no mercado para Segurança da Informação no Brasil são:

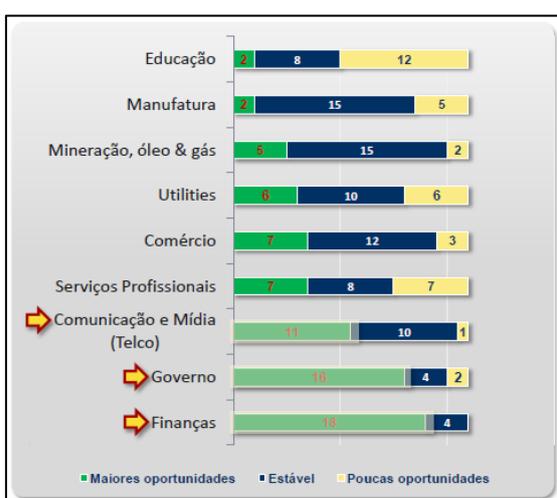


Gráfico 16 – Setores com oportunidades em Segurança da Informação no Brasil – 2012

Fonte: IDC Brasil. *Informations Security Investments Market Trends*, 2012

Ainda conforme este Relatório as regiões do Brasil que acumulam as principais oportunidades no mercado são:

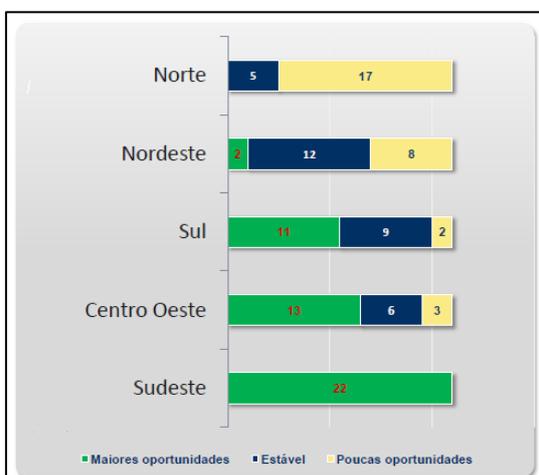


Gráfico 17 – Regiões do Brasil com maiores oportunidades Segurança da Informação – 2012

Fonte: IDC Brasil. *Information Security Investments Market Trends*, 2012

4.1.5 – Regulamentação

O Brasil, desde 1989, vem articulando uma legislação específica para os crimes na Internet. O primeiro passo foi o chamado 'Marco Civil da Internet no Brasil' Projeto de Lei n. 2126 de 2011 que se tornou lei em 24 de abril de 2014. Ele definiu para a Internet brasileira diversos aspectos que envolvem o uso da rede, privacidade, liberdade de expressão, guarda e uso de dados e a neutralidade. A lei pontua expressamente a responsabilidade dos provedores de acesso e, principalmente, inibe a prática de rastreamento de serviços web por parte dos provedores de conexão.

Mesmo com o Marco Civil da Internet, que foi o início do caminho para se alcançar as diretrizes globais de Governança, vale ressaltar que o Brasil não conta com o nível de regulação de mercados mais maduros que forcem as empresas a operarem dentro de níveis rígidos de observância a padrões, o famoso *compliance*.

Como ainda não existem leis que forcem as empresas brasileiras a buscarem essa padronização e muito menos o Brasil tem uma cultura da Segurança da Informação, empresas menores chegam ao ponto de acharem que o investimento em Segurança da Informação não terá retorno direto ao negócio. Com isso a Segurança da Informação é geralmente discutida, em sua grande maioria, em empresas de grande porte.

4.1.6 – Análise das 5 forças de Porter:

I - Rivalidade entre concorrentes:

Os principais concorrentes em prestação de serviço no Brasil, conforme gráfico 15, têm praticamente o mesmo *Market Share* da Oi.

Os principais concorrentes que são Operadores de Telecom no Brasil e prestam serviços como a Oi, não possuem soluções específicas direcionadas para o cliente e nem produtos específicos como a AntiDDoS, conforme tabela 2.

Há fabricantes de soluções Segurança da Informação que também são concorrentes na prestação de serviço como a HP e IBM. Isto pode favorecer a Oi por um lado, uma vez que sendo uma Operadora de Telecom ela já possui uma carteira de clientes empresariais com produtos de comunicação de dados para acesso a internet, o que proporciona a vantagem de *cross-selling*. Por outro lado estes fabricantes terão uma

vantagem em relação à Oi, pois poderão oferecer menores preços para a solução de tecnologia em Segurança da Informação.

II - Fornecedores

O poder de negociação dos fabricantes de solução de Segurança da Informação está em baixa neste momento, apesar da maioria deles estar atuando no mercado mundial eles têm grande interesse em entrar no mercado brasileiro que está em crescimento, conforme gráfico 7. Isto pode amenizar o poder de barganha deles no atual momento. Existe um grande número de fabricantes de soluções de Segurança da Informação, conforme gráfico 14, mas a liderança ainda não está consolidada, com isso o poder de negociação dos fornecedores é relativamente baixo neste momento.

Os custos para o cliente que deseja mudar a sua tecnologia de Segurança da Informação é alto, uma vez que os fabricantes ainda cobram caro por seus equipamentos e os custos com impostos para importação no Brasil também são altos.

III - Clientes/Compradores

O mercado consumidor de soluções de Segurança da Informação no Brasil está em crescimento, conforme gráfico 7. Apesar deste crescimento existe uma forte barreira cultural em passar a política de segurança da sua empresa à outra não relacionada diretamente ao seu *core business* conforme relatório *IDC Brasil Market Trends 2012*. Será necessário inovação e diferenciação para quebrar esta barreira.

As empresas de grande porte do mercado empresarial ainda não estão investindo em soluções de Segurança da Informação como deveriam. Também não consolidaram ainda um fornecedor, o *mindshare* é pulverizado, conforme relatório *IDC Brasil Market Trends 2012*. Isto abre uma oportunidade para que a Oi explore sua carteira de clientes empresariais oferecendo produtos com tecnologia de ponta diferenciados e serviços agregados.

O Poder de negociação dos compradores ainda é baixo, pois eles precisam entender o negócio de Segurança da Informação, conforme relatório *IDC Brasil Market Trends 2012*.

IV - Entrantes:

Como barreira de entrada para novos entrantes pode-se citar as empresas Operadoras de Telecom atuantes no mercado brasileiro (Telefônica, Claro, Embratel/Vivo) e

fabricantes multinacionais (IBM, HP etc), já com economia de escala. Com isso teremos custos menores para os atuantes e maiores para os entrantes,

Ponto de atenção para novos entrantes são os pequenos Generalistas de Outsourcing de TI: onde os serviços de segurança são um item adicional do portfólio. Por vezes incorporam essa capacidade a partir de aquisições de players especializados. Os preços variam de acordo com a capacidade de negociação.

Como barreira de saída pode-se citar: investimento inicial alto para um entrante.

V - Substitutos

Neste mercado de Segurança da Informação a tecnologia avança rapidamente tanto para quem vai “atacar” quanto para quem vai se “defender”. Atualmente a tecnologia de ponta está relacionada a serviços de Computação em Nuvem (*Cloud Computing*), que já são vendidos pela Oi, apesar de ainda existir uma barreira cultural das empresas em “terceirizar” esta atividade conforme relatório *IDC Brasil Market Trends 2012*.

4.1.7 – Análise do Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Na abordagem de colaboração que é proposta neste modelo temos a seguinte análise:

Um dos grupos concorrentes da Oi são os Fabricantes de tecnologia de SI que, passam a ser também parceiros ajudando a potencializar as vendas neste segmento. A Oi já possui uma carteira de clientes empresariais com serviços de comunicação de dados que permitem acesso à internet. Para que os produtos de SI sejam vendidos é necessário que, além dos serviços de instalação e manutenção executados pela Oi, seja vendida também a tecnologia (*HW/SW*) fabricada por estes concorrentes/parceiros. Desta forma uma parceria entre a Oi e os Fabricantes pode proporcionar uma oferta mais atrativa para os clientes, onde cada um contribui com seu *Know How*: os fabricantes com a tecnologia e a Oi com serviços.

4.2 – Análise Interna

4.2.1 – Descrição da Empresa

Nome: Oi S/A com sede no Rio de Janeiro - Brasil

Ramo de Atividade: Serviços de Telecomunicações

Situação legal: Sociedade Anônima

4.2.2 – Estágio de desenvolvimento da empresa

A Oi é uma empresa reconhecida pela marca jovem que surgiu a partir da fusão de outras empresas. Em 1998, após a privatização do Sistema Telebrás, nasceram a Telemar e a Brasil Telecom. Na época, a Telemar ganhou o direito de atuar em 16 estados brasileiros (a chamada Região I), enquanto a Brasil Telecom passou a atuar em nove estados e mais o Distrito Federal (que compõem a Região II).

Na primeira década dos anos 2000, as duas empresas se reestruturaram para crescer e oferecer serviços cada vez com mais qualidade aos Clientes. A partir daí, a história das telecomunicações mudou no Brasil. A cada ano, ficou mais fácil o acesso dos brasileiros aos serviços oferecidos pelas empresas. Em 2008, a Oi iniciou a operação dos serviços de mobilidade em São Paulo (chamada Região III).

Passados 11 anos da privatização, em 2009, foi realizada a integração da Oi com a empresa Brasil Telecom, formando uma Companhia com atuação nacional, presente em todos os estados brasileiros.

Em 2011 foi assinado o contrato formalizando a aliança industrial entre Oi e Portugal Telecom. Este contrato prevê a aquisição de participação na Portugal Telecom pela Oi e aquisição de participação na Oi pela Portugal Telecom.

Em 2012 foi concluímos o processo de Reorganização Societária iniciado em 2011 e foi iniciada a negociação das ações da Oi S.A. na Bolsa de São Paulo e na Bolsa de Nova Iorque.

Em 2013, a Oi e Portugal Telecom anunciaram a Celebração de Memorando de Entendimentos para a União de suas Atividades.

4.2.3–A empresa em números

A Oi possui 8,1 milhões clientes no segmento Empresarial atendendo a pequenas, médias e grandes empresas além de outras Operadoras. No segmento de comunicação de dados ela prove acesso dedicado à internet para mais de 140.000 clientes através dos seguintes produtos de comunicação de dados:

IP Connect: Acesso dedicado a Internet com IP Fixo, exclusivo e dedicado e mesma velocidade de download e upload.

VPN VIP: Produto que constrói uma rede privada e segura pra ligar os seus escritórios, lojas ou filiais pra trafegar voz, imagens, vídeos, dados.

Data: produto que interliga matriz e filial em diferentes endereços por uma rede única pra trafegar voz, imagens, vídeos, dados.

A Oi em grandes números:



Figura 9 – A Oi em grandes números

Fonte: Oi. 2014

Para atendimento aos clientes empresariais a Oi conta com uma força de vendas pulverizada nos 27 estados do País oferecendo serviços de telefonia fixa, móvel, banda larga, *WiFi*, *Cloud Computing* e comunicação de dados além de produtos convergentes. A estrutura organizacional para atendimento ao mercado empresarial da Oi é composta atualmente por cerca de 1.200 colaboradores internos e possui a seguinte estrutura:

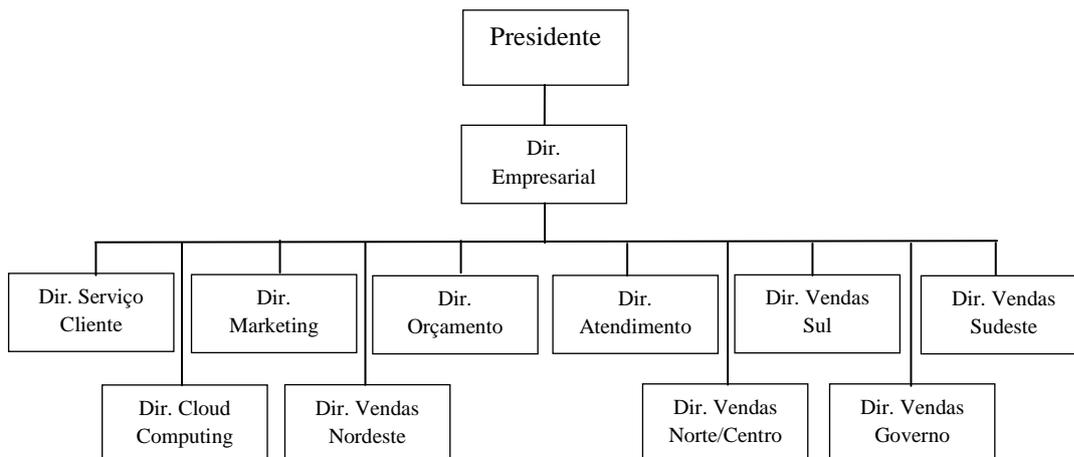


Figura 10 – Organograma da área Empresarial Oi – 2014

Fonte: Oi. 2014

OBS: A Dir. Operação/Manutenção está ligada a outra Diretoria de Nível 1.

4.2.4 - Pontos fortes e fracos do negócio

Pontos fortes

Demanda do mercado em crescimento

Tecnologia de ponta

Qualidade do serviço

Rede de Dados pulverizada em todo o Brasil

Pontos fracos

Investimento inicial elevado

Fácil replicação do produto pela concorrência

Equipamentos importados com impostos elevados

4.3 - Análise da empresa na envolvente

4.3.1 – Análise de Swot

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">• Produto novo no mercado (DDoS) com segmento forte• Capacidade de atender o cliente (capilaridade, força de vendas e mão de obra especializada)• Mão de obra qualificada• Aproveitar a sólida carteira clientes potenciais, existentes, e que já possuem o acesso dedicado à Internet para realizar o <i>Cross Selling</i> com as soluções de Segurança da Informação• Diferenciação competitiva de um produto commodity (acesso dedicado à Internet)• Mercado em expansão• Produto irá otimizar o uso de banda e conectividade do cliente empresarial com a Internet• Proteção da empresa e eliminação de sua exposição a sites e conteúdos da Internet que sejam ilegais ou maliciosos• Atuação em todo território brasileiro com rede pulverizada de força de vendas.
----------------------	---

Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Solução nova no mercado • Target primário (público) específico • Necessidades de altos investimentos iniciais em infraestrutura, afetando a competitividade do negócio • Equipe especializada ainda reduzida
Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Economia brasileira aquecida • Aumentar a notoriedade do produto de acesso dedicado à Internet da Oi no segmento de mercado Empresarial • Adesão às tendências e inovações tecnológicas, destacando o posicionamento da empresa • Serviço de valor adicionado a um produto core business (acesso dedicado à Internet) • Reduzidos custos de implementação para o cliente com a atuação de equipe própria e especializada da Oi • <i>Time To Market</i> acelerado • Cenário político e econômico brasileiro favorável à aquisição deste produto. Visto que as entidades governamentais passaram a ser alvo de ataques que antes só ocorriam às instituições bancárias. • Facilidade de entrada no mercado • Mudança cultural nas empresas
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novos entrantes (concorrentes) • Falta de regulamentação do setor • Resistência do consumidor à inovação • Existência de empresas especializadas (Fabricantes, <i>Pure Players</i> e Generalistas) • Clientes menores que montam e gerenciam solução própria • Falta de mão de obra especializada no mercado

Tabela 3 – Análise de Swot

Fonte: Análise pessoal, 2014

4.3.2 – Análise da Swot Dinâmica

Desafio

Quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?

Produto novo no mercado (AntiDDoS) e mercado em expansão aproveitando o momento que a economia brasileira está aquecida.

A capacidade de atender o cliente com qualidade pode mudar a cultura organizacional nas empresas e aumentar a notoriedade dos produtos de Segurança da Informação da Oi. Aproveitar a base de clientes existentes com serviços de acesso à internet além do cenário favorável a aquisição de produtos de Segurança da Informação após recentes ataques e oferecer serviço de valor adicionado (Segurança da Informação).

Posicionar a Oi com um produto diferencial no mercado (AntiDDoS) uma vez que o momento é propício para entrar no mercado de Segurança da Informação.

Restrições

Quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?

Necessidade de alto investimento inicial em infraestrutura pode impedir a redução de custos de implementação para o cliente mesmo com equipe própria da Oi.

Avisos

Quais são as forças que permitem à empresa superar possíveis ameaças?

Diferenciação competitiva de um produto commodity pode ameaçar novos entrantes que não têm esta prerrogativa e também as empresas especializadas em Segurança da Informação que não oferecem serviços.

Mercado em expansão deve estimular ao governo definir mais claramente as regras para este mercado.

Produto novo no mercado (AntiDDoS) e capacidade de atender ao cliente podem mitigar a resistência do consumidor à inovação.

Otimização do uso da banda e conectividade com a internet, mão de obra qualificada e diferenciação competitiva de um produto commodity podem convencer os clientes a não montarem e gerenciarem sua própria solução.

Riscos

Quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?

Solução nova no mercado pode propiciar a novos entrantes que desejam investir na mesma.

Equipe de técnicos em Segurança da Informação ainda reduzida pode fazer com que a Oi não consiga atender a todos os clientes propiciando àquelas empresas que pensam em montar e gerenciar solução própria a fazerem isto.

4.3.3 – Análise da Matriz de Ansoff

O produto de Segurança da Informação da Oi é um produto novo para um mercado existente conforme matriz de Ansoff abaixo:



Figura 11 – Matriz de Ansoff

Fonte: : Carvalho, J.C & Filipe, J.C. *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*. 2010

De acordo com a análise de Ansoff uma estratégia de desenvolvimento de produtos implica chegar com um produto novo a um mercado existente, para atingir uma participação superior nos mercados onde a empresa já tem presença. As situações que normalmente motivam o desenvolvimento de produto são:

Manter uma reputação de "empresa inovadora": Uma das oportunidades da Oi é aumentar a notoriedade do produto de acesso à internet no mercado empresarial e, uma das alavancas será oferecer Segurança da Informação para os clientes com um produto novo no mercado.

Explorar uma nova tecnologia e robustecer o portfólio da empresa com produtos e marcas em todos os níveis de preço e utilizar capacidade ociosa existente na planta: A Oi está utilizando uma tecnologia de ponta para robustecer o portfolio de produtos de comunicação de dados (Acesso Dedicado à Internet + Segurança da Informação).

4.3.4 – Análise da Matriz BCG

O Produto de Segurança já existe no mercado Internacional mas, mesmo sendo um novo produto no Brasil e na Oi e sendo um produto de Valor Agregado para um produtos existente (circuito de comunicação de dados), optamos pela análise da Matriz BCG.

Conforme detalhado no item 5.4 a Oi vende atualmente para o mercado empresarial, produtos de comunicação de dados que proporcionam acesso a Internet nomeadamente: *IP Connect*, *VPN VIP* e *Data*. Estes três produtos serão a porta de entrada para a venda do produto de Segurança da Informação. A importância do lançamento do produto de Segurança da Oi está detalhada na matriz BCG abaixo:

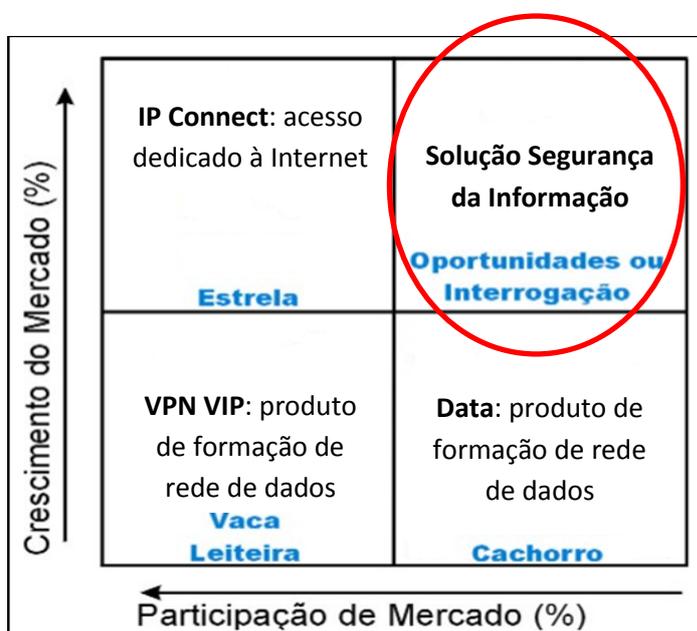


Figura 12 – Matriz BCG

Fonte: Análise Pessoal. 2014

4.3.5 – Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

Entender os fatores críticos de sucesso é essencial na arquitetura de um plano mercadológico, eles são pontos sobre os quais se devem redobrar a atenção. Nesta análise e para que a Solução de Segurança da Informação da Oi seja um sucesso, seguem os FCS a considerar:

1 - Qualidade: Software e Hardware da solução de Segurança da Informação têm que ser de tecnologia de ponta e alto desempenho.

2 – Gente: Mão de obra de instalação e manutenção especializada e Força de Vendas capacitada com *multiskill* para venda de serviços de comunicação de dados e de Segurança da Informação.

4.4 – Para onde queremos ir?

É a definição da estratégia que levará a empresa ao sucesso.

4.4.1 - Missão, Visão, Valores da empresa e colaboradores e Práticas

A Missão, Visão e as Práticas foram definidas por seus Colaboradores em Dezembro de 2011 e representam o alicerce para a construção do futuro da Oi.

A Missão é nossa razão de existir, a essência que está por trás de tudo que fazemos aqui na Oi.

A Visão é o nosso norte, é aonde queremos chegar e como queremos ser percebidos pelos clientes.

As Práticas são o nosso jeito de ser, a forma como vamos alcançar os objetivos traçados.

Missão

Surpreender nossos Clientes a cada dia com soluções simples para comunicar e se relacionar.

Visão

Ser a Telecom preferida dos Clientes, prestando serviços completos com excelência.

Valores da Empresa e de seus colaboradores:

Meritocracia – Sua contribuição e seu reconhecimento não têm limites.

Confiança – Você não ganha, você conquista.

Integridade – A ética e a humildade são fundamentais.

Simplicidade – Ser simples traz a rapidez e a rapidez traz o sucesso.

Time – Ninguém sozinho é melhor do que todos juntos.

Gente – Gente inteligente atrai gente inteligente. O contrário também é verdadeiro.

Resultado – Nada substitui o lucro.

Sucesso – Sucesso construído por todos é sucesso repartido por todos.

Excelência – O conquistar e repartir conhecimento vivo.

A regra do patrão – O cliente sempre tem razão.

Práticas

Cliente no centro de tudo

Gente que surpreende

Fazer acontecer com excelência

Resultado sustentável

4.5 – Qual o melhor caminho para se chegar "lá"?

4.5.1 – Definição da cadeia de valores para identificação de fontes de vantagem competitiva

O nível relevante para a construção de uma cadeia de valores serão as atividades da Oi para a Solução de Segurança da Informação para o mercado empresarial:

Atividades primárias:

Suprimentos: Aquisição de produtos de Segurança da Informação de fabricantes de primeira linha.

Logística: Armazenamento/distribuição de equipamentos de SI.

Operação/Manutenção: Serviços de instalação e manutenção dos produtos de SI, gestão de mão de obra interna, gestão de mão de obra de outsourcing e do COP's.

Marketing e Vendas: Definição e desenvolvimento do produto aderente às necessidades do mercado, levantamento do mercado potencial, processos para operacionalização do produto, definição das ofertas do produto para o mercado, administração e operações da força de vendas, comunicação.

Serviços: Relacionamento empresa x cliente (contratos, entrega e pós venda)

Atendimento: Canais de atendimento ao cliente.

Atividades de apoio:

Recursos Humanos: Recrutamento de mão de obra interna especializada, capacitação de mão de obra interna, certificação de mão de obra outsourcing.

Engenharia: Desenvolver e compatibilizar o produto de Segurança da Informação com o *backbone* existente da empresa e adequar o mesmo, se necessário.

Jurídico/Regulatório: Garantir que a empresa está de acordo com a lei e com a regulamentação perante aos clientes e às equipes de outsourcing.

Para identificação de vantagens competitivas da Oi para a Solução de Segurança da Informação podemos analisar as interações das atividades de apoio e primárias:

Coordenação das atividades da força de vendas na venda de um produto, da Logística para disponibilizar no prazo correto o hardware/software no cliente e da Operação/Manutenção para que garanta que o técnico irá executar a instalação do hardware/software na data de prometida para o cliente.

Coordenação das atividades do canal de atendimento ao cliente na solicitação de reparo feita pelo cliente e da Operação/Manutenção para garantir que o prazo agendado com o mesmo será cumprido.

Otimização entre a Força de Vendas que conhece a demanda dos clientes, o Marketing/Produtos para levantamento da demanda possível do mercado, o Suprimentos que faz a aquisição de hardware/software e a Logística que armazena e distribui os equipamentos. Esta otimização implicará em menores necessidades de estoques e conseqüentemente reduzirá custos.

Otimização entre a equipe de mão de obra interna de Operação/Manutenção que instala e mantém os equipamentos e o RH que é responsável pelo recrutamento e capacitação desta equipe. Esta otimização pode ser importante para a qualidade do produto entregue ao cliente e conseqüentemente redução de custos com diminuição de reparo e aumento da percepção da qualidade do produto.

4.5.2 – Definição do escopo competitivo

Escopo do Segmento: O segmento a ser atendido será o Empresarial com foco nos seguintes tipos de clientes: Bancos, Órgãos Governamentais, Empresas de Comunicação e Mídia e Empresas Aéreas, que hoje já são atendidos por serviço de acesso dedicado a internet da Oi ou são clientes em potencial para venda deste tipo de serviço com Segurança da Informação.

Escopo Vertical: As equipes de operação/manutenção, a princípio, serão compostas de mão de obra própria da Oi. Esta mão de obra deverá ser especializada em Comunicação de dados e Soluções de SI. Os equipamentos hardware/software desta Solução serão fornecidos por fabricantes especializados. Para que a Oi consiga ganhar o mercado

destes fabricantes será necessário celebrar parcerias com os mesmos a fim de que eles vendam os equipamentos para a Oi e a Oi venda o pacote completo para os clientes: Produto + Serviço.

Escopo Geográfico: A Solução de Segurança da Informação da Oi será vendida com foco nas Regiões Sudeste (estados de MG, RJ e SP), Sul (estados do RS e PR) e Centro Oeste (Distrito Federal) do Brasil, onde se encontram cerca de 50% dos clientes empresariais do Brasil, incluindo os próprios clientes da Oi.

Escopo da Indústria: As indústrias que competem diretamente com a Oi são as Operadoras de Telecom que atuam no mercado brasileiro e que também estão no mercado de Segurança da Informação como Telefônica e Embratel.

4.5.3 – Definição da estratégia competitiva

Objetivos de marketing para o produto

Estes objetivos irão traduzir os resultados essenciais a serem atingidos pela organização no cumprimento da sua Missão e que lhe permitam atingir a Visão.

A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa que foi analisada a partir do reconhecimento da Oi como uma empresa inovadora e ousada no mercado Brasileiro. A estratégia competitiva para a cadeia de valores da Solução de Segurança da Informação da Oi será baseada na Diferenciação conforme detalhes abaixo:

Objetivos principais

Ter reconhecimento do segmento empresarial no Brasil da qualidade do produto de acesso dedicado à internet como um produto de “internet limpa”.

Adicionar valor aos produtos de acesso dedicado à internet com a Solução de Segurança da Informação.

Ser a primeira Operadora de Telecom no Brasil a lançar oferta de Solução de Segurança da Informação com AntiDDos voltada para o mercado empresarial

Definição da estratégia competitiva: Objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Rewarding e Time-bound*):

Alcançar o volume de no mínimo 1.400 vendas de *gross* anual de novos circuitos de comunicação de dados com acessos dedicados a internet com Segurança da Informação durante os 5 anos do projeto.

Alcançar o volume de no mínimo 2.400 vendas de *cross selling* anual de Soluções de Segurança da Informação para circuitos de comunicação de dados com acessos dedicados a internet existentes durante os 5 anos do projeto.

Para se chegar ao volume de vendas mínimo do produto para novos circuitos foi utilizado o percentual de 9% da meta da Oi de *gross* anual de circuitos de comunicação de dados de 15.400 circuitos/ano. Com isso o volume mínimo de vendas deverá ser de aproximadamente 1.400 unidades/ano.

Para o volume de vendas mínimo de *cross selling* foi utilizado o percentual de 1,7% da base de circuitos (140.000) que representará aproximadamente 2.400 circuitos/ano.

A diferenciação da Solução de Segurança da Informação da Oi em relação ao equipamento (hardware/software) implicará em custos mais elevados para composição do *pricing*. Porém este custo pode se tornar uma vantagem se a Oi explorar o fato de que com equipamentos de qualidade o volume de defeitos reduzirá e conseqüentemente a percepção pelo cliente da qualidade do produto aumentará e, conseqüentemente as despesas com manutenção diminuirão.

Estratégias de marketing para o produto

As estratégias para alcançar os objetivos de marketing são:

Realizar parcerias com fabricantes de equipamentos (*hardware/software*) de tecnologia de ponta para oferecer produto de qualidade para os clientes.

Capacitar a Força de Vendas para que possam realizar vendas casadas de acessos dedicados à internet e solução de Segurança da Informação.

Ter capilaridade da Força de Vendas para atender a demanda com foco nas regiões Sudeste, Sul e Centro Oeste do Brasil.

Lançar uma oferta *Cross Selling* específica para clientes Oi que já têm acesso dedicado à Internet para venda dos produtos de Segurança da Informação.

Assegurar a integração entre os processos internos da Oi de Venda, Entrega, Instalação, Atendimento, Faturamento e Manutenção dos produtos de SI.

Reduzir o *Churn* de clientes que possuem acesso dedicado à internet aumentando o grau de confiabilidade e diferenciação dos produtos com Segurança da Informação.

Ter mão de obra interna de Operação/Manutenção especializada para que a percepção do cliente seja a melhor possível em relação à qualidade do produto.

4.6 - Plano de Marketing x Marketing Mix

A solução de Segurança da Informação é composta de produtos existentes no mercado uma vez que os fabricantes (software/hardware) já vendem. As Operadoras de Telecom no Brasil ainda não comercializam a solução de SI contendo o produto AntiDDos e a replicação deste produto não é complexa. Por isso o Plano de Marketing deverá ser elaborado com uma atuação rápida de modo que o início das vendas seja o mais breve possível com o objetivo de atingir os níveis de maturidade das vendas cedo.

4.6.1 Produto

O produto de Segurança da Informação deverá ter características direcionadas para cada tipo de ataque que o cliente desejar se proteger. Portanto o objetivo é formatar um produto que atenda às necessidades dos clientes empresarias contra tráfegos maliciosos que possam causar danos ao seu negócio. Pesquisa de marketing direcionada para o Produto conforme metodologia descrita no item 3.3:

1) Ter produtos de Segurança da Informação de perímetro (Firewall, Filtragem de Conteúdo Web, IPS/IDS, Antivírus, Antispam) para a sua empresa é:

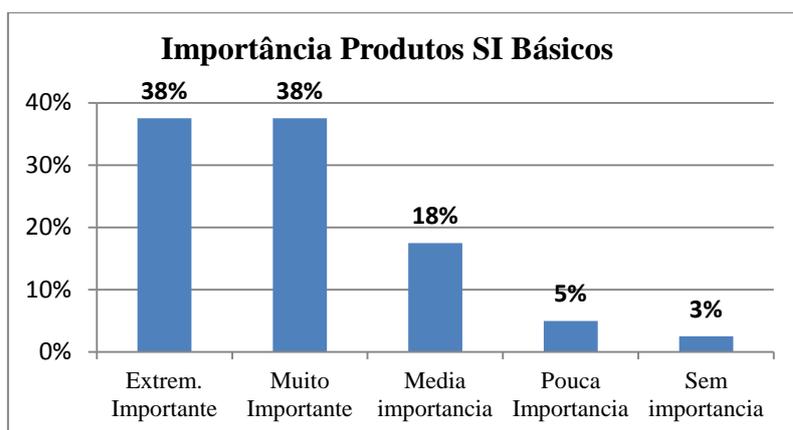


Gráfico 18 – Importância dos produtos SI Básicos

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

2) Ter produtos de Segurança da Informação avançados como AntiDDos é:

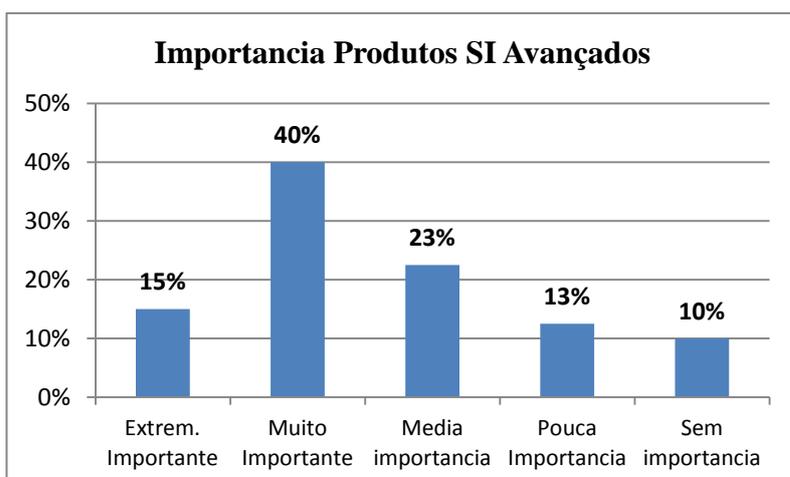


Gráfico 19 – Pesquisa de mercado: Importância dos produtos SI Avançados

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

3) Se o Executivo de Vendas da sua Operadora de Telecom oferecesse uma Solução de Segurança da Informação na medida para a sua empresa, ou seja, com as ferramentas afins necessárias para combate ao tráfego malicioso que afeta dados e informações da sua empresa você:

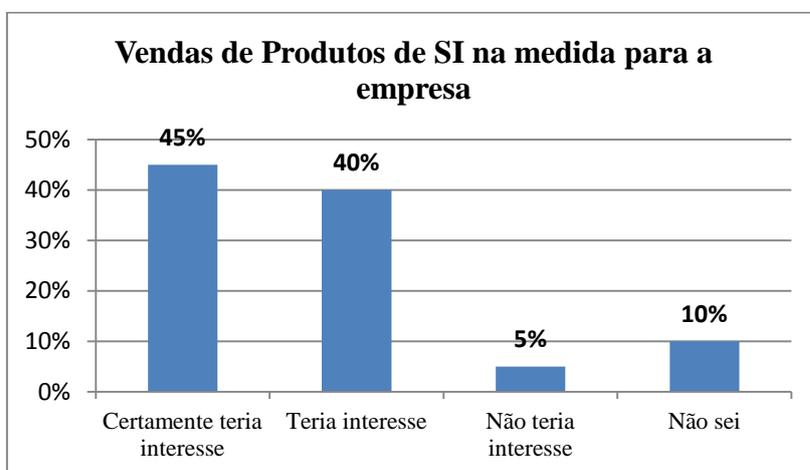


Gráfico 20 – Interesse nas vendas de produtos SI na medida da empresa

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

4) Ter opções de escolha das ferramentas afins de Segurança da Informação, contra tráfego malicioso, na hora de comprar o produto é:

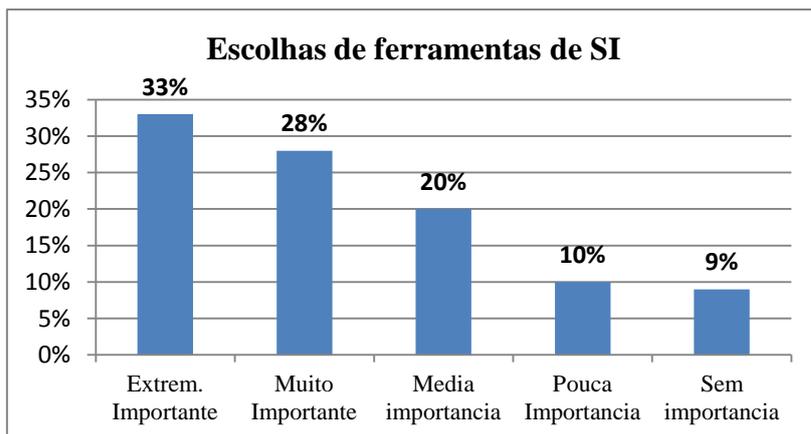


Gráfico 21 – Importância da escolha das ferramentas de SI para formação do produto

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

Definição do produto

Com base nas respostas dos inquiridos foi identificado que os clientes valorizam as ferramentas de SI Básicas para impedir que o tráfego malicioso atinja sua empresa. Nas suas respostas 38% consideram extremamente importante e 38% consideram muito importante totalizando 76%. Em linha com esta pesquisa foi identificado no item 3.2.4, de acordo com a pesquisa realizada no artigo *Insiders: Análise de Possibilidades de Mitigação de Ameaças Internas*, Alencar Gliner et. al. 2013, que somente 32% das empresas entrevistadas possuem as ferramentas básicas de Segurança da Informação. Ferramentas básicas: *Firewall*, *IDS/IPS*, *Web Content Filtering* e *AntiSpam/AntiVírus* que combinadas podem proteger as empresas de acordo com as suas necessidades.

Já a ferramenta de SI Avançada teve uma adesão menor onde 15% consideram extremamente importante e 40% considerem muito importante totalizando 55%. Isto mostra que a característica de ferramenta Avançada do produto ainda não tem uma demanda tão grande quanto as ferramentas Básicas. Mas de acordo com o item 3.2.2 no relatório *World Wide Infrastructure Security Report – Arbor2013*, os ataques DDoS continuam a ser a ameaça número um vista pelos entrevistados e requerem atenção em 2014. Em 2012 a média dos tamanhos dos ataques DDoS foi de 60 Gbps, já em 2013 a média foi de 309 Gbps. Como este tipo de ataque é relativamente novo as empresas ainda não estão muito atentas à necessidade desta ferramenta, mas a tendência é de aumento do mesmo e a ferramenta deverá compor o produto e o cliente poderá ter a opção de contratar Produtos de SI sem ou com a ferramenta Avançada (AntiDDoS).

Outra avaliação que pode ser feita através dos resultados da pesquisa é o interesse das empresas inquiridas em poder adquirir ferramentas de SI na medida certa para a sua proteção de dados e informações (45%). A opção de as próprias empresas escolherem as ferramentas de SI e assim formatarem seu *Bundle* teve boa aceitação sendo que 33% acham extremamente importante e 28% acham muito importante totalizando 61%.

A Segurança da Informação é obtida a partir da implementação de um conjunto de controles adequados (políticas, procedimentos, processos, funções de *software* e *hardware* e estruturas organizacionais) para que se tenham:

Disponibilidade: garantir que a informação esteja disponível sempre que necessário.

Integridade: garantir que a informação não sofra alterações indevidas.

Confidencialidade: garantir que somente utilizadores autorizados tenham acesso à informação.

Dentro deste contexto e através da análise dos dados da pesquisa de mercado de produto foi definido o produto de SI da Oi com o intuito de ser aderente às necessidades do negócio dos clientes empresariais. O objetivo do produto será garantir que a conectividade dedicada à internet do cliente esteja livre de tráfego malicioso.

Produto Oi Gestão Segurança

O produto Oi Gestão Segurança será oferecido em *Bundle* onde o cliente empresarial poderá escolher as ferramentas que mais se adequem a proteção de dados e informações da sua empresa. O produto terá as seguintes características que foram definidas através dos resultados da pesquisa de mercado e tendências do mercado levantadas em outras pesquisas e analisadas neste Plano de Negócio:

O produto terá como objetivo a proteção de perímetro de rede do cliente. Esta proteção impedirá a entrada de dados nocivos e saída de dados confidenciais, atrelado ao serviço de acesso à Internet através das ferramentas de *Firewall*, *IDS/IPS*, *Web Content Filtering* e *AntiSpam/AntiVirus*. Estas ferramentas poderão ser escolhidas de acordo com a necessidade do cliente

A proteção avançada de SI deverá fazer parte do produto como opção de escolha para formatação do produto. Esta proteção impedirá ataques DDoS (*Distributed Denial of Service*) que é a tentativa em tornar os recursos de um sistema indisponível para seus utilizadores.

Segue o detalhe do produto Oi Gestão Segurança:

Atributos	Básico	Avançado	Premium	Premium +
Firewall	✓	✓	✓	✓
IDS/IPS - Web ContentFiltering		✓	✓	✓
Anti Spam -Anti Vírus			✓	✓
AntiDDos				✓

Tabela 4 – Composição do produto Oi Gestão Segurança

Fonte: Análise pessoal. 2014

- Se o cliente optar por uma proteção avançada terá que utilizar também a proteção básica, uma vez que tecnicamente elas se complementam.
- O produto de SI inclui o serviço de monitoramento e alerta além de oferecer dados relativos a ataques e consolidações de Logs para as ferramentas Básicas e Avançadas.

Definição da Plataforma de Produto

Abrangência	Extensão	Profundidade	Consistência
Acesso à Internet	- IP Connect		Cross Selling entre: - IP Connect - Produto Segurança da Informação
Formação de Redes de Dados	- Data - VPN VIP	- Data - VPN VIP	Cross selling entre: - VPN VIP - Oi Gestão WAN
Serviços Gerenciados	- Produto Segurança da Informação	- Produto Segurança da Informação	Cross selling com: IP Connect - VPN VIP

Tabela 5 – Plataforma de Produtos

Fonte: Análise pessoal, 2014

Ações para o Produto

Produto: Oi Gestão Segurança Segmento: Telecomunicações	PRODUTO					
	Avaliar periodicamente a satisfação do cliente durante a experiência com o serviço	Desenvolver serviço para atender verticais x portfólio	Customizar soluções fim a fim	Diversificar os canais de atendimento (implementar portal WEB)	Atuação de equipe própria especializada	Time To Market (cenário político/econômico favoráveis)
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	F	N	F	N	F	F
1. Fortalecer caráter inovador a marca	X	X	X	X	X	X
2. Focar na base de acesso dedicado à Internet do mercado Corporativo		X	X	X		X
3. Desenvolver e criar novos serviços		X	X	X	X	X
4. Cross selling no portfólio	X	X	X	X	X	X
5. Precificação customizada	X	X	X		X	X
6. Relacionamento c/ clientes	X	X	X	X	X	X
7. Qualificação da equipe de vendas/atendimento	X	X	X	X	X	X

N: nova adesão F: Forte adesão M: Média adesão

Tabela 6 – Ações para o Produto

Fonte: Análise pessoal, 2014

5.6.2– Preço

Pesquisa de marketing direcionada para o Preço conforme metodologia item 3.3:

1) Qual o valor que a sua empresa estaria disposta a pagar pela Solução de Segurança Digital de perímetro (Firewall, IPS/IDS, Web Content Filtering, Anti Spam/AntiVirus) para o fornecedor de produto e serviço?

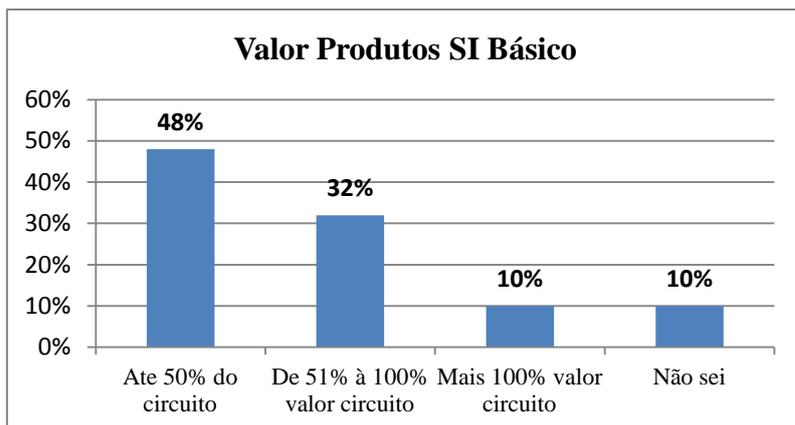


Gráfico 22 – Percepção de valor dos produtos SI Básicos

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

2) Qual o valor que a sua empresa estaria disposta a pagar pela Solução de Segurança Digital Avançada AntiDDos para o fornecedor de produto e serviço?

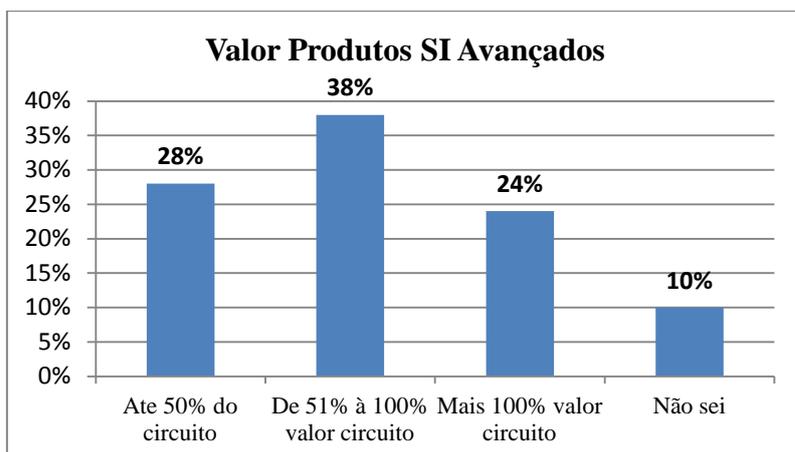


Gráfico 23 – Pesquisa de mercado: Percepção de valor dos produtos SI Avançados

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

Definição do Preço

Com base nas respostas dos inquiridos nos questionários, podemos verificar que os clientes tem a propensão de pagar pelas ferramentas Básicas de SI até 50% do valor de um circuito de acesso à internet (48%). Quanto ao valor do produto com a ferramenta Avançada os clientes têm a intenção de pagar de 51% a 100% do valor de um circuito de acesso à internet (38%). Com base nestas informações o produto de Segurança da Informação da Oi poderá ter seu preço a partir de 300 reais os produtos Básico, Avançado e Premium e, a partir de 800 reais o produto Premium Mais, de acordo com os valores praticados atualmente pela Oi para fornecimento dos circuitos de

comunicação de dados. Além disso a precificação do produto de SI deverá estar em linha também com o Relatório do *IDC Brasil: Informations Security Investments Market Trends , 2012*, que diz que os empresários brasileiros tiveram perspectivas de aumentar este investimento de 2012 para 2013.

OBS: A Oi não autorizou a divulgação dos valores cobrados atualmente pelo fornecimento dos circuitos de acesso à internet que fazem parte do Portfolio.

Ações para o Preço

PREÇO						
Produto: Oi Gestão Segurança Segmento: Telecomunicações	Variação de preço por modalidade do produto	Amortizar custo para renovações do produto core business	Amortizar custo do produto para upgrade produto core business	Formação de preço em função do mark-up	Acordos comerciais com fornecedores/parceiros	Viabilizar cross-selling
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	F	N	N	F	F	F
1. Fortalecer caráter inovador a marca		X	X		X	X
2. Focar na base de acesso dedicado à Internet do mercado Corporativo		X	X			X
3. Desenvolver e criar novos serviços					X	
4. Cross selling no portfólio	X	X	X			X
5. Precificação customizada	X			X	X	X
6. Relacionamento com clientes		X	X		X	X
7. Qualificação da equipe de vendas/atendimento		X	X		X	X

N: Nova adesão F: Forte adesão M: Média adesão

Tabela 7 – Ações para o Preço
Fonte: Análise pessoal, 2014

4.6.3 – Praça

Pesquisa de marketing direcionada para a Praça conforme metodologia no item 3.3:

1) A sua empresa têm interesse em contratar Soluções de Segurança da Informação (produto e serviço) de um só fornecedor?

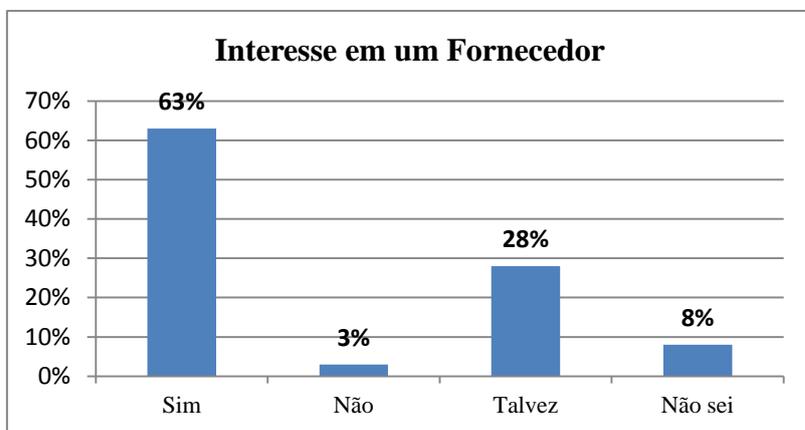


Gráfico 24 – Interesse do cliente em ter um só fornecedor de acesso à internet e produtos SI

Fonte: pesquisa de mercado, 2014

2) A sua empresa têm interesse em contratar Soluções de Segurança da Informação (produto e serviço) de um Operador de Telecom que vende também os circuitos de comunicação de dados para acesso a internet?

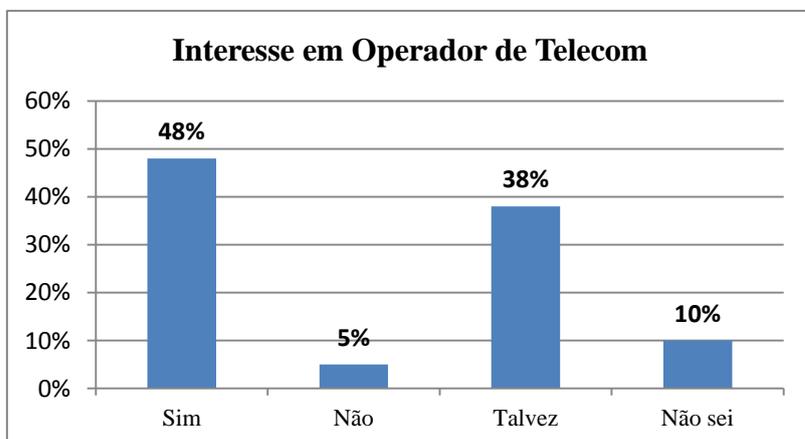


Gráfico 25 – Cliente em ter um único fornecedor: Operador de Telecom internet/SI

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

Definição para a Praça

Conforme os resultados da pesquisa pode-se verificar o interesse dos clientes do segmento empresarial em ter somente um fornecedor de circuitos de acesso dedicado à internet e de produtos de Segurança da Informação (63%). Pode-se verificar também na

pesquisa que os clientes também preferem contratar a solução de SI e o acesso à internet com seu Operador de Telecom (48%), o que justifica a venda casada de circuitos de acesso à internet e ferramentas de Segurança da Informação pela Força de vendas da Oi. Pode-se investir também em *Cross Selling* de ferramentas de SI para a base da Oi de clientes empresarias que já possuam circuitos de acesso à internet.

Ações para a Praça

PRAÇA (Distribuição)						
Produto: Oi Gestão Segurança Segmento: Telecomunicações	Desenvolver ações de parceria com fornecedores	Remuneração variável para a equipe de vendas	Desenvolver material de apoio para a equipe de vendas	Customização da solução do cliente	Campanha de incentivo a recompra (Contenção do churn)	Win-back (Versão trial produto)
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	F	M	N	M	N	N
1. Fortalecer caráter inovador a marca	X			X		
2. Focar na base de acesso dedicado à Internet do mercado Corporativo			X	X	X	X
3. Desenvolver e criar novos serviços	X			X		X
4. Cross selling no portfólio		X	X	X	X	X
5. Precificação customizada	X	X		X	X	X
6. Relacionamento com clientes	X	X	X	X	X	X
7. Qualificação da equipe de vendas/atendimento	X		X	X		X

N: nova adesão F: Forte adesão M: Média adesão

Tabela 8 – Ações para a Praça

Fonte: Análise pessoal, 2014

4.6.4– Promoção

Pesquisa de marketing direcionada para a Promoção conforme metodologia item 3.3:

1) Qual a melhor forma da sua empresa ter contato com o fornecedor de Solução de Segurança de Informação (produto + serviço)?

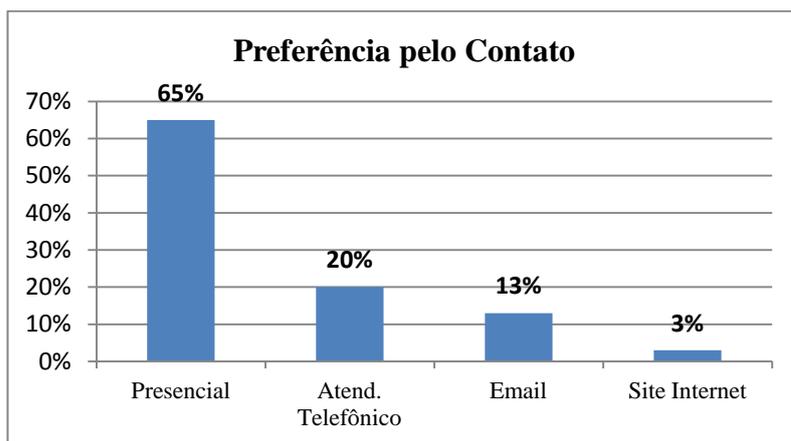


Gráfico 26 – Que tipo de contato o cliente empresarial prefere

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

2) Se o fornecedor de SI oferecesse consultoria técnica para que a sua empresa obtivesse o produto mais aderente à necessidade da mesma você consideraria esta consultoria técnica como um diferencial na hora da compra do produto?

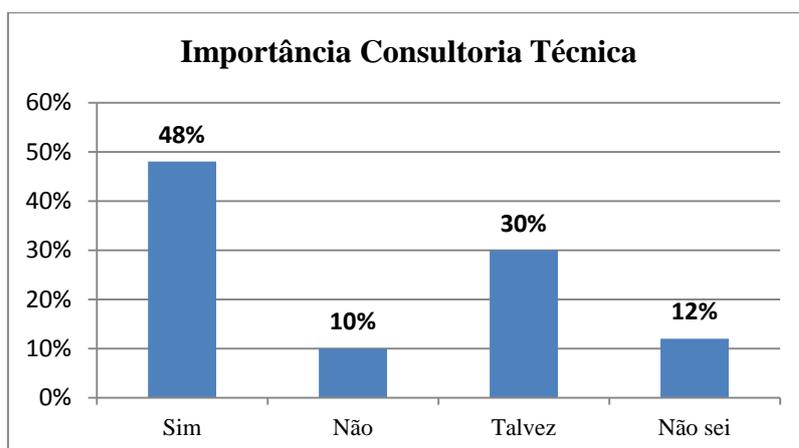


Gráfico 27 – Importância da Consultoria Técnica na compra de produtos de SI

Fonte: Pesquisa de mercado, 2014

Definição da Promoção

Pode-se ver na pesquisa que os clientes inquiridos têm preferência pelo contato presencial com o fornecedor (65%). Com isso as vendas poderão ser feitas presencialmente pela Força de Vendas: o Executivo de Vendas tem contato direto com o cliente. A pesquisa também sugere que o cliente valoriza o apoio da consultoria técnica (48%) na hora da compra do produto de SI, isso justifica uma parceria da Oi com os fabricantes de HW/SW de SI para esta consultoria. Além disso apenas 15% das empresas sabem o que desejam contratar e 40% têm alguma noção do que querem contratar em SI. Isto vai de encontro com a pesquisa de mercado onde a oportunidade para que os Executivos de Negócio da Oi juntamente com a consultoria técnica definam e proponham a solução de SI de acordo com a necessidade do cliente é confirmada.

Ações para a Promoção

Produto: Oi Gestão Segurança Segmento: Telecomunicações		PROMOÇÃO (Comunicação)				
		Investir em assessoria de comunicação	Presença em feiras e eventos tecnológico / mercadológico para clientes corporativo	Equipe de vendas própria	Equipe de atendimento especializada	Consultorias técnicas e treinamentos via fornecedores
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	N	M	M	F	F	M
1. Fortalecer caráter inovador a marca	X	X	X	X	X	X
2. Focar na base de acesso dedicado à Internet do mercado Corporativo			X			X
3. Desenvolver e criar novos serviços					X	
4. Cross selling no portfólio			X	X	X	X
5. Precificação customizada			X			

6. Relacionamento com clientes	X	X	X	X	X	X
7. Qualificação da equipe de vendas/atendimento		X	X	X	X	X

N: nova adesão F: Forte adesão M: Média adesão

Tabela 9 – Ações para a Promoção

Fonte: Análise pessoal, 2014

OBS: Não foram previstos investimentos em Propaganda e Mídia Impressa. As consultorias técnicas, treinamentos e convenções de vendas serão realizados via fabricantes de *hardware/software* de SI, não representando custo algum para a Oi.

4.6.5– Pessoas

A equipe de vendas para o mercado nacional será operacionalizada através de um Diretor do Segmento Empresarial – N1, um Diretor de Vendas por Regional – N2 (5 Regionais), um Gerente de Vendas por Filial (27 Filiais) que por sua vez terão Executivos de Negócio que efetivamente serão os responsáveis pelo contato com os clientes empresarias. Os Executivos de Negócio são definidos pelo segmento que a empresa atua (Governo Federal, Financeiro, Tecnologia, Serviços, Operadoras etc). O perfil deste Executivo deverá ser *multiskill* para vendas casadas do produto de Segurança da Informação e serviços de comunicação de dados.

A equipe de manutenção/operação para o mercado nacional atuará através de um Diretor de Operações e cinco Diretores Regionais, um Gerente de Operações por Filial (27 Filiais) que terão gerentes de operação definidos por área geográfica e técnicos de manutenção também definidos por áreas geográficas. O perfil dos técnicos de operações deverá ser multiproduto (instalação/ manutenção dos produtos de Segurança da Informação e comunicação de dados).

4.6.6 – Processos

Os processos são cruciais para o sucesso de qualquer negócio. Algumas questões que têm que ser garantidas desde o início são:

Ter os produtos no site interno e externo da Oi atualizados com as descrições e especificações técnicas dos mesmos;

Ter os processos de Desenvolvimento de Produto, Lançamento de Oferta e Gestão Operacional do Produto aprovados, divulgados em sistema e implementados na Oi;

Ter os processos de Logística: compra, armazenamento e disponibilização dos equipamentos no cliente aprovados, divulgados em sistema e implementados na Oi, uma vez que os mesmos serão estocáveis;

Ter os processos de Atendimento, Faturamento e Manutenção/Operação aprovados, divulgados em sistema e implementados na Oi;

Ter definido o prazo de instalação e do SLA do produto e divulgado para o cliente.

4.6.7– Evidências Físicas

Para garantir a confiança dos clientes é necessário disponibilizar algumas evidências físicas da empresa. O produto Oi Gestão Segurança oferece o serviço de gerenciamento de Segurança da Informação para análise transversal de incidentes e ação proativa. Este serviço disponibiliza no Portal Empresarial (onde o cliente empresarial acessa via Web) diariamente todos os *logs* que ocorreram, a análise dos mesmos e a avaliação da propensão de novos possíveis ataques. Além disso, mensalmente serão emitidos relatórios por tipo de ataque, resumindo os ataques acontecidos e evitados.

A Oi possui um *Show Room* na cidade de São Paulo dedicado aos clientes empresariais. Nele são disponibilizados os produtos oferecidos ao mercado empresarial e onde podem ser feitas simulações e análises de desempenho dos mesmos. O produto Oi Gestão Segurança fará parte deste *Show Room* onde o ambiente da empresa será simulado e analisado pelos clientes interessados. Este espaço tem por objetivo aumentar a notoriedade de marca e confiança do cliente empresarial nos produtos da Oi.

5 – Viabilidade Econômico Financeira da oportunidade do negócio

A análise financeira pretende provar que o projeto pode ser viável e mensurar qual o retorno que o investidor pode esperar do investimento a ser feito. Neste caso, foi realizado o plano financeiro para o lançamento de produtos de Segurança da Informação pela empresa Oi no mercado brasileiro sem considerar outros aspectos da empresa.

5.1 – Premissas

Para conseguir chegar a conclusões o mais próximo da realidade possível foram assumidas as seguintes premissas:

a) Planejamento financeiro será elaborado para um período de 5 anos.

- b) Depreciação do ativo da empresa (*hardware*) será de 60 meses.
- c) Serão utilizados para efeito de cálculo os seguintes impostos: PIS/COFINS; ICMS; ISS com o valor total de 14,25%.
- d) Para o cálculo financeiro será utilizado o benefício de crédito a recuperar do imposto ICMS pago. Este crédito advém do direito de abater das respectivas saídas o imposto pago na aquisição de produtos e mercadorias e serviços no Brasil.
- e) WACC a.a (custo médio ponderado de capital) = 11%
- f) PDD (provisão para devedores duvidosos) = 0,97%
- g) Será considerado para o cálculo das receitas que a Solução de Segurança da Informação será formada pelos produtos: Básico, Avançado, Premium e Premium Mais.

5.2 – Investimentos (CAPEX)

O investimento inicial para o produto Oi Gestão Segurança é referente à compra de *hardware* para a plataforma que irá operacionalizar a solução de Segurança da Informação. O valor deste investimento inicial será de R\$ 3.400.000,00. Para os anos seguintes a previsão de investimento está detalhada na tabela 11.

5.3 - Vendas

A solução de Segurança da Informação será vendida separadamente dos circuitos de comunicação de dados e será classificada como Serviço de Valor Agregado (SVA).

A expectativa de vendas durante o primeiro ano do projeto será de 3.427 unidades de produtos de Segurança da Informação e nos próximos 4 anos seguintes a previsão de vendas será 3.830 unidades/ano, conforme detalhado no item 4.5.3 – Definição da estratégia competitiva – Objetivos SMART.

A Oi não autorizou a divulgação das receitas detalhadas por tipo de produto Oi Gestão Segurança (Básico, Avançado, Premium e Premium Mais).

5.4 – Custos (OPEX)

Os custos diretamente associados ao produto a serem considerados no projeto são:

Relacionamento com clientes: R\$ 0,90/unidade do produto

Faturamento: R\$ 1,13/unidade do produto

Além disso, serão considerados os custos de manutenção da planta dos equipamentos de Segurança da Informação e os custos do COPs. Não serão previstos custos em Propaganda e Mídia Impressa uma vez que as consultorias técnicas, treinamentos e convenções de vendas serão realizados pelos fabricantes dos equipamentos não representando custo algum para a Oi.

5.5 – Viabilidade do projeto

A tabela seguinte resume os índices de rentabilidade do projeto:

VPL EVA (R\$)	32.552.239
Payback (meses)	19
IL	4,76
%EVA	29,05%
% EBITDA	53,13%
TIR	*

* A Oi não autorizou a divulgação da TIR e de outros indicadores de viabilidade econômico financeira,

Tabela 10 – Índices de rentabilidade do projeto

Fonte: Análise pessoal, 2014

- O VPL do projeto é de R\$ 32.552.239,00
- O IL do projeto é de 4,76
- O período de recuperação do investimento (*payback*) foi estimado em 19 meses. Este período foi considerado bom pela Oi para um projeto de 5 anos
- O prazo médio de recebimento é de 30 a 45 dias dependendo do ciclo de faturamento do cliente

5.6 – Análise de sensibilidade do projeto

5.6.1 – Indicadores de performance do projeto

RESUMO		CAPEX				
Milhares de Reais		2014	2015	2016	2017	2018
Receita Líquida	R\$ 158.586	R\$ 10.672	R\$ 3.400	R\$ 1.901	R\$ 2.681	R\$ 1.676
OPEX	(R\$ 74.324)					R\$ 1.014
EBITDA	R\$ 84.262					
CAPEX	(R\$ 10.672)					
CAPEX Previsto Prod.	R\$ 0					
CAPEX Exclusivo	(R\$ 10.672)					
Instalações	R\$ 0					
CPE	R\$ 0					
Outros	R\$ 0					
Créd. ICMS a recup.	R\$ 0					
FCL	R\$ 48.570					
VPL 60 MESES	R\$ 32.552					
%EVA	29%					
Margem EBITDA %	53%					
IL	4,76					
Payback (meses)	19					
		Fin. Acumul.				
		2014	2015	2016	2017	2018
		3830	7660	11490	15320	19150

Tabela 11 – Indicadores de performance do projeto

Fonte: Análise pessoal, 2014

5.6.2 – Detalhe dos indicadores de performance do projeto

P&L										
Milhares de reais	VP	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 5 +1	Ano 5 +2	Ano 5 +3	Total
Receita Líquida	R\$ 112.068	R\$ 4.675	R\$ 17.655	R\$ 30.636	R\$ 43.616	R\$ 56.596	R\$ 5.409	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 158.586
OPEX	(R\$ 52.597)	(R\$ 2.336)	(R\$ 8.366)	(R\$ 14.365)	(R\$ 20.364)	(R\$ 26.363)	(R\$ 2.531)	R\$ 0	R\$ 0	(R\$ 74.324)
EBITDA	R\$ 59.471	R\$ 2.339	R\$ 9.289	R\$ 16.271	R\$ 23.252	R\$ 30.233	R\$ 2.878	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 84.262
Margem EBITDA	53%	50%	53%	53%	53%	53%	53%	0%	0%	53%
IR	(R\$ 17.939)	(R\$ 752)	(R\$ 2.856)	(R\$ 5.084)	(R\$ 7.336)	(R\$ 9.599)	(R\$ 296)	R\$ 423	R\$ 278	(R\$ 25.021)
CAPEX	(R\$ 8.980)	(R\$ 4.064)	(R\$ 2.062)	(R\$ 2.892)	(R\$ 1.591)	(R\$ 718)	R\$ 295	R\$ 209	R\$ 118	(R\$ 10.672)
FCL	R\$ 32.552	(R\$ 2.477)	R\$ 4.371	R\$ 8.294	R\$ 14.325	R\$ 19.916	R\$ 2.876	R\$ 632	R\$ 395	R\$ 48.570
FCLD	R\$ 32.552	(R\$ 2.295)	R\$ 3.698	R\$ 6.379	R\$ 9.991	R\$ 12.494	R\$ 1.681	R\$ 324	R\$ 183	R\$ 32.552
FCLD-YTD		(R\$ 2.295)	R\$ 1.404	R\$ 7.783	R\$ 17.774	R\$ 30.268	R\$ 31.949	R\$ 32.273	R\$ 32.456	

Tabela 12 – Detalhes dos indicadores de performance do projeto

Fonte: Análise pessoal, 2014

Mesmo com o prazo de recebimento dos clientes de 30 a 45 dias o FCL do projeto começa a ser positivo no ano 2 e com crescimento acentuado até o ano 5 devido ao alto grau inicial de investimento do projeto. A recuperação integral do investimento efetuado deverá acontecer a partir do 19º mês do projeto, ou seja, durante o ano 2 do projeto.

A margem de EBITDA do projeto já é positiva no ano 1 e se mantém constante e positiva, sendo maior que 50% até a ano 5 do projeto, uma vez que a projeção de vendas foi constante a partir do ano 2.

O FCL já começa a ser positivo a partir do ano 2 do projeto o que é um ótimo indicador do potencial do projeto.

Com a margem de EBITDA prevista no projeto de mais de 50% e com o crescimento acentuado do FCL a partir do segundo ano do projeto podemos inferir que temos bons indicadores de que se as vendas continuarem no mesmo ritmo a partir do ano 6 (que não foi considerado no cálculo) o projeto continuará sendo viável.

5.6.3 – Fatores de sensibilidade do projeto

Na análise dos principais fatores de sensibilidade do projeto podemos verificar:

a) Preço de Venda: este é um fator importante a ser analisado, visto que o preço de venda foi mantido constante nos 5 anos do projeto. Assumindo que podemos reajustar os preços de venda no mínimo pela inflação anual podemos garantir os resultados calculados no planejamento financeiro do projeto.

b) Outro ponto de atenção é o investimento que deverá ser efetuado periodicamente em equipamentos. Os mesmos serão comprados de fornecedores de primeira linha e na maioria das vezes importados. Caso os preços de venda aumentem mais que o previsto no Plano Financeiro, o resultado do projeto terá impacto negativo uma vez que a importação de equipamentos no Brasil é sobretaxada de impostos. Este resultado dependerá da situação econômica do Brasil na época dos investimentos.

5.7 – Conclusão

Este Plano de Negócio teve como objetivo estudar a viabilidade econômica de um produto de Segurança da Informação.

Através deste estudo podemos concluir que este projeto é viável, pois apresenta um VPL positivo, um período de recuperação do investimento de 19 meses que é considerado um prazo confortável para um projeto de 5 anos e com potencial de uma duração maior.

Outro fator que contribui para esta análise positiva é a projeção de crescimento do mercado para contratação de Segurança da Informação em conjunto com o crescente aumento do número de ataques à segurança da informação às empresas.

Com base nos resultados obtidos nas demonstrações financeiras, a Oi deve aceitar o desafio e investir no projeto para o lançamento do produto de Segurança da Informação.

Bibliografia

Livros

Abrams, R., *et. al.*, 2008. *The successful business plan: Secrets and strategies*. Palo Alto: Planning shop.

Barney, J. B., & Hesterly, W.S. 2007. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson / Prentice Hall.

Booms, B., & Bitner, M. J. 1981. *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-51.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1997. *Co-opetition; A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*. New York: Doubleday.

Carvalho, J. C., & Filipe, J.C. 2010. *Manual de estratégia – Conceitos, práticas e roteiro*. Lisboa: Sílabo.

Chaffey, D., & Smith P. R. 2008. *Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Correa, G.T. 2000. *Aspectos jurídicos na internet*. São Paulo: Saraiva.

Deschamps, J. P., & Nayak, R. 1997. *Produtos irresistíveis: Como operacionalizar um fluxo perfeito de produto*. São Paulo: Makron books.

Dethomas, A., & Derammelaere.S. A. 2008. *Writing a convincing business plan*. Nova York: Barran's educational series.

Dornelas, J. C. 2000. *Plano de negócios: Seu guia definitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, M. F. 2010. *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir

Kim, W. Chan. 2005. *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., & Keller. K. L. 2012. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lopes, M. D. S. 2011. *Elaboração e análise de projetos de investimento*. Porto: FEUP Edições.

Mc Carthy, J. 1964. *Basic marketing: A managerial approach*. Editora Irwin

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. 1991. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Michigan University: Prentice Hall.

Nakagawa, M. 2011. *Plano de negócio: Teoria geral*. São Paulo: Manole.

Pinson, L. 2005. *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to bulding a business and securing your company's future*. Workingham: Kaplan Publication.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: FreePress.

Porter, M. E. 1989. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ross, S. A., et. al., 1998. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas.

Weston, J.F., & Brigham. E. F. 2000. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makon Books.

Artigos, Artigos Científicos e Artigos sem autores

Alencar, G. D. 2013. Insiders: Análises e possibilidades de mitigação de ameaças internas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*. 12 (3): artigo 6.

Azevedo, P. 2011. *Crime na internet supera tráfico de drogas*. Agencia Anhanguera de Notícias.

Brito, R. P., & Brito, L. A. L. 2012. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração e Economia*. 52 (1): 70-84.

Bruce, D.H. 1973. *The experience curve reviewed history*.

Carvalho, F. 2013. *O mercado de segurança da informação no Brasil*.

Chiusoli, C. L., & Pacagnan, M. 2009. A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *Revista de Gestão da USP*. 16 (2): 83-100.

Constantinides, E. 2006. *The marketing mix revisited: Toward the 21st century marketing*. Journal of Marketing Management. 22: 407-438.

Day, G. S. 1994. *The capabilities of market driven organizations*. Journal of Marketing. 58: 37-52.

Deretti, S. 2005. O marketing orientado para o mercado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 4 (2): 1 – 111.

Gabbay, M. S. 2003. *Fatores influenciadores da implementação de ações de gestão de segurança da informação: um estudo com executivos e gerentes de tecnologia da informação em empresas do Rio Grande do Norte*. Dissertação – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.

Gordon, R. 2012. *Re-thinking and re-tooling the social marketing mix*. Australia Marketing Journal. 20 (2): 122-126.

Hardy, C. 2002. What's a business for? *Harvard Business Review*. 49-55.

Henard, D. H., & Szymanski, D.M. 2001. *Why some new products are more successful than others*. Journal of Marketing Research. 39 (3): 362-375.

- Heye, D. 2006. Creativity and innovation: two key characteristics of the 21st century information professional. *Business Information Review*. 23 (4): 252-257.
- Isoni, M. M. 2007. *Percepções de Segurança e ameaças em ambientes de tecnologia da informação*. VIII Encontro nacional de pesquisa em Ciência da Informação, Salvador, Bahia, Brasil, 28 á 31 outubro/2007.
- Junior, A. S. R., & Alvarse, G. M. A. 2013. Crimes virtuais: Um desafio para perícia. *Revista Diálogos e Saberes*. 9 (1): 215-229.
- Kleinknecht, S., & Talke, k. 2012. It'sthe business plan, or is it? *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 32 (3). ISS 21.
- Liu *et. al.* 2002. *Integrating market and entrepreneurial orientation in a learning organization: A model for organizations in transition*. International Journal of Research in Marketing. 19(4): 367-382.
- Lucion, C. E. R. 2005. Planejamento Financeiro. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. 1 (3).
- Marciano, J. L., & Marques, M. L. 2006. O enfoque social da segurança da informação. *Revista Ciência da Informação*. Brasília. 35 (3): 89-98.
- Marciano, J. L., & Marques, M. L. 2006. *O enfoque social da segurança da informação*.
- Mariotto, F. L. 1991. O conceito de competitividade da empresa: Uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*. 31 (2): 37-52.
- Mariotto, F. L. 2003. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração Econômica*. 43 (2); 78-93.
- Martins, V. F., *et. al.* 2012. Resource based view (RVB): Explorando as fronteiras do conhecimento e gerando vantagem competitiva. *Revista Científica Linkania Master*. 2 (4). ISSN 2236-6660.
- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 108-114.
- Moura, D. J. S., & Araújo, A. B. A. 2014. Marketing e segmentação na atualidade: Revisão teórica sobre os 4P's. *Revista de Tecnologia e Informação*. 1 (2).
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. 61-78.
- Rockart, J. F. 1979. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 57 (2): 81-93.
- Sahlman, W. A. 2007. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. 98-109.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. *The influence of leadership, individual atributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the work place*. Academy of Management Journal. 37 (3): 580-607.

- Shneider, A., *et. al.* 2009. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista da Administração UFSM*. 2(2): 298-326.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. *Market orientation and learning organization*. Journal of Marketing. 59 (3): 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 2000. *The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication*. Journal of Business Research. 48 (1): 69-73.
- Song *et.al.* 95. *Identifying new product successes in China*. Journal of Product Innovation Management. 11: 15-30.
- Teixeira, J. M. 1997. Porter revisitado – Análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*. 1 (3). ISS 1982-7849.
- Toledo, A. G. L., & Mello, R. B. 2013. Criação de valor: Incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. *Revista de Administração Contemporânea*. 17 (3): 285-303.
- Tuominen, M., *et. al.* 1997. *Marketing capability: A nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation*. Proceedings of annual conference of the European marketing academy.
- Ven der Vegt, G. S., & Janssen, O. 2003. *Joint impact of independence and group diversity on innovation*. Journal of Management. 29: 729-751.
- Sem autor. 2011. *TI Inside Services*. Seis razões para se apostar nos serviços gerenciados de segurança.

Relatórios Anuais

Check Point Security Report – 2014

Defending Yesterday – PWC – 2013

Global State of Information Security – PWC - 2014

IDC Brasil: Information Security Investments Market Trends - 2012

Intelligence Report – Symantec - 2013

Internet Security Threat Report – Symantec – 2014

Relatório Anual da Cisco – 2013

Relatório anual da Cisco – 2014

Uma defesa ultrapassada: principais resultados da pesquisa global de Segurança da Informação – PWC - 2014

World Infrastructure Security Report – Arbor Networks – 2013

Sites na internet

www.oi.com.br

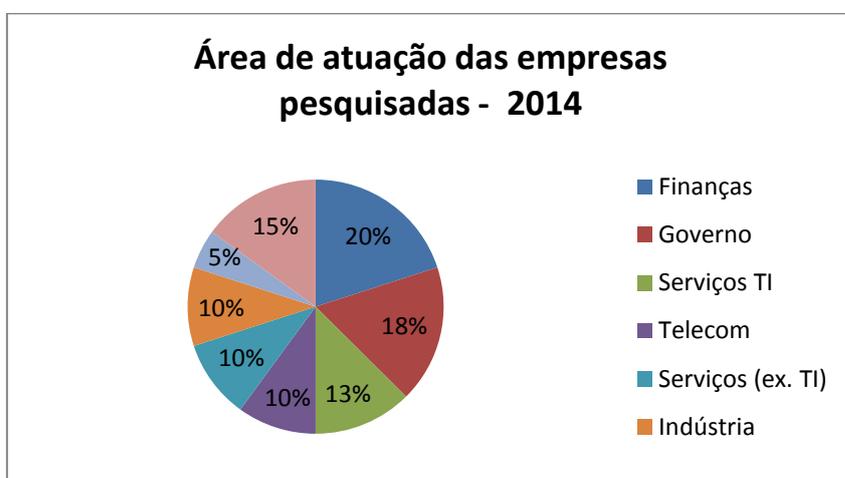
www.cisco.com

<http://www.marcosassi.com.br/cibercrime-avanca-e-gera-prejuizo-bilionario-na-web>

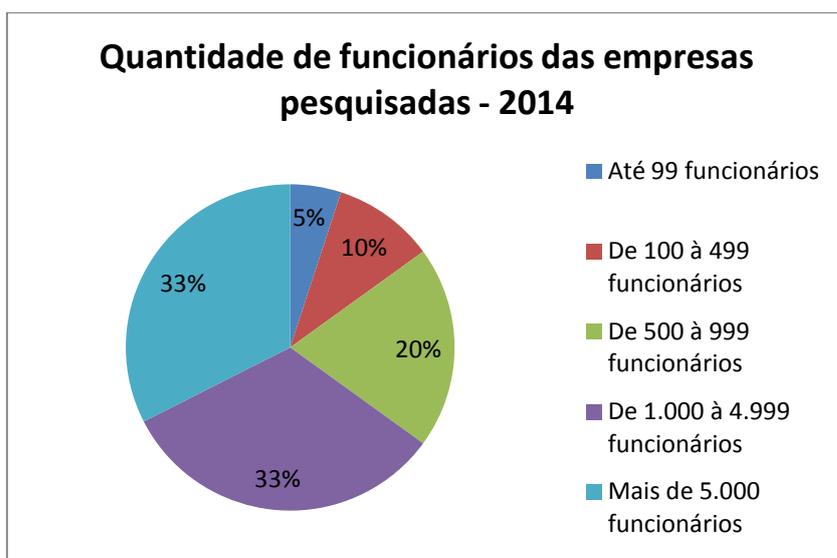
Anexos:

Anexo I – Detalhes da Pesquisa elaborada para este Plano de Negócio – 2014

Fonte: Análise pessoal, 2014

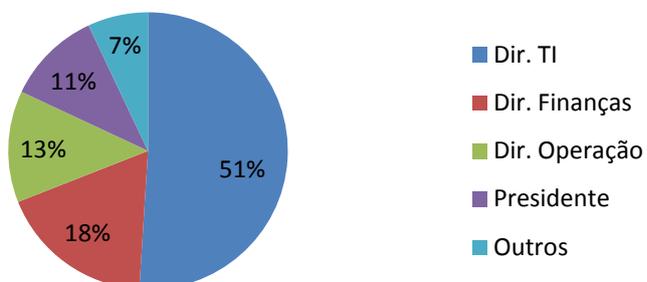


Número da amostra (N) = 80



Número da amostra (N) = 80

Para qual executivo a Segurança da Informação se reporta nas empresas pesquisadas - 2014



Número da amostra (N) = 80