



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**A CONTRAINTELIGÊNCIA COMPETITIVA
EM EMPRESAS INCUBADAS PELA INCUBADORA
DE EMPRESAS DO UniCEUB - CASULO**

FÁBIO DUARTE UMPIERRE
RA: 20717021

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, novembro de 2009.

FÁBIO DUARTE UMPIERRE

**A CONTRAINTELIGÊNCIA COMPETITIVA
EM EMPRESAS INCUBADAS PELA
INCUBADORA DE EMPRESAS DO UniCEUB - CASULO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2009.

FÁBIO DUARTE UMPIERRE

A CONTRAINTELIGÊNCIA COMPETITIVA
EM EMPRESAS INCUBADAS PELA INCUBADORA
DE EMPRESAS DO UniCEUB - CASULO

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de de 2009.

Banca examinadora:

Professor: Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor(a):
Examinador(a)

Professor(a):
Examinador(a)

“Não serão os grandes que vão devorar os pequenos; serão os rápidos que abocanharão os lentos”.

(PRESCOTT e MILLER)

Dedico este trabalho aos meus pais,
Cláudio e Cristina Umpierre, que sempre
me apoiaram, inspiraram e encorajaram
durante toda a minha vida.

Agradeço,

A Deus, pela sua Misericórdia e Amor, que são a causa de tantas bênçãos que tenho recebido sem medida, ente elas, a oportunidade deste curso de Administração,

Aos meus pais, que são meus inspiradores, apoiadores, encorajadores e que estiveram sempre presente, buscando me transmitir o melhor que um filho pode receber,

Ao meu orientador, professor Marcelo Gagliardi, que acreditou neste trabalho e, com paciência, compreensão e palavras de incentivo, me auxiliou a alcançar meu objetivo,

Às professoras Érika Vieira e Carla Borges, que me ajudaram na fase do projeto da pesquisa,

À professora Érika Lisboa pela valiosa colaboração e apoio no contato com os gestores das empresas estudadas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abraic – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

CIC – Contrainteligência Competitiva

IC – Inteligência Competitiva

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura lógica de processamento de um assunto de interesse empresarial, pela Inteligência Competitiva.....	21
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do roteiro da entrevista semi-estruturada, aplicada aos gestores das empresas A, B e C.	43
Quadro 2 – Referenciais de Contrainteligência Competitiva	44
Quadro 3 – Organização das respostas quanto ao segmento em estudo	45

RESUMO

Os micro e pequenos negócios são essenciais para o desenvolvimento do Brasil, pois geram emprego, renda e contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada. Os pequenos empreendedores, para sobreviverem no mercado, têm de ser competitivos e estarem conscientes dos riscos que precisam enfrentar, como o do furto de informações estratégicas por concorrentes, que pode levar à perda de vantagens competitivas. O apoio de incubadoras é estratégico para fins de crescimento e da própria sobrevivência dessas empresas, entretanto, também é fundamental a adoção de medidas voltadas para a proteção de seus ambientes internos, quanto às informações e conhecimentos que lhes são sensíveis. Assim, proteger a própria informação no mercado competitivo tem levado algumas empresas a implementarem a Contraineligência Competitiva, conjunto de medidas que visam a identificar e neutralizar atividades de obtenção de conhecimentos sensíveis por parte de concorrentes, sobretudo aquelas que utilizam práticas ilegais e antiéticas. Buscou-se por meio desta pesquisa, que tem por tema a Contraineligência Competitiva em empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB-CASULO, responder ao seguinte problema de pesquisa: A Contraineligência Competitiva é aplicada pelas empresas incubadas pelo UniCEUB? O problema da pesquisa deu margem ao levantamento do seguinte objetivo geral: verificar a operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva por parte de empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB-CASULO. No intuito de desvendar se empresas incubadas pelo UniCEUB utilizam-se da Contraineligência Competitiva, buscou-se embasamento teórico em conceitos e características da Inteligência Competitiva, ramo esse que, juntamente com a Contraineligência, constitui a Atividade de Inteligência propriamente dita. O material empírico, sua categorização e análise, foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores de três empresas incubadas.

Palavras-chave: Contraineligência Competitiva, Inteligência Competitiva, pequenos empreendedores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	13
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativas	14
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 METODOLOGIA	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Dado, informação e conhecimento	21
3.2 Características da Atividade de Inteligência no processo decisório das empresas	23
3.3 Origens da Inteligência Competitiva	25
3.4 Discussão do conceito e fundamentos de Contrainteligência Competitiva	28
3.5 A Contrainteligência Competitiva na proteção das informações e dos conhecimentos empresariais sensíveis	29
3.6 Operacionalização do conceito de Contrainteligência Competitiva	32
3.7 Referenciais de Contrainteligência Competitiva	34
4 ANÁLISE CRÍTICA	38
4.1 O segmento empresarial objeto do estudo	38
4.2 A identificação do perfil das empresas estudadas	40
4.3 A fase das entrevistas	41
4.4 Estratificação analítica das informações coletadas	43
5 CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A	55
APÊNDICE B	57

APÊNDICE C	60
APÊNDICE D	67
APÊNDICE E	75

1 INTRODUÇÃO

No cenário da economia mundial caracterizado pela multiplicação do conhecimento a cada ano, pela sofisticação cada vez maior das tecnologias, sobretudo as de informação e comunicação, e pela globalização – fatores esses que resultaram numa acirrada competição entre as empresas –, exige-se, cada vez mais destas, a implementação de processos inovadores, sobretudo no modo de administrá-las.

Faz-se necessário então, que as empresas procurem ampliar seus campos de visão estratégica, muitas vezes reavaliando suas atuações, a fim de se adequarem a todo dinamismo e incertezas do ambiente que as cerca. É a competitividade e a própria sobrevivência que precisam ser consideradas.

Os fatores de produção deixaram de ser os únicos elementos importantes na cadeia produtiva. Eles estão sendo superados pela informação e pelo conhecimento, como elementos fundamentais para a competitividade. O conhecimento, então, passou a ser considerado diferencial competitivo.

Assim, percebe-se que não é mais suficiente a uma empresa apenas “conhecer” as ações dos seus concorrentes. É preciso coletar cotidianamente dados sobre essas ações, analisá-los e interpretá-los de forma sistematizada e rápida, no intuito de perceber e mesmo de prever suas estratégias, a fim de subsidiar a tomada de decisões, o que pode angariar, para essa empresa, vantagens competitivas. É o estabelecimento da Inteligência Competitiva (IC) na organização.

Entretanto, considerando que organizações concorrentes desta empresa também podem desejar obter esse tipo de informações sobre esta, valendo-se inclusive da espionagem, a inexistência de preocupação com a proteção do que é estratégico pode trazer, como consequência, a anulação da vantagem competitiva conquistada, muitas vezes após investimentos e tempo gastos em pesquisas.

Até poucos anos atrás, inexistiam no Brasil registros da prática da proteção de informações técnicas e estratégicas das empresas. Questões como: “A organização protege as informações corretamente? Existe, na empresa, uma cultura voltada para a proteção das informações sensíveis?” estavam restritas ao cotidiano apenas das grandes corporações.

Desta forma, tão importante para a empresa quanto observar (monitorar e avaliar) o que ocorre ao seu redor, a fim de obter vantagens competitivas, é estabelecer estratégias voltadas para a proteção de seu ambiente interno, no que se refere às informações e conhecimentos que lhe são sensíveis, assegurando assim, a manutenção de tais vantagens.

Portanto, diante da realidade descrita, pode-se afirmar que as empresas, para prosperarem, e mesmo para sobreviverem, devem procurar: antecipar-se à concorrência, por meio da identificação de ameaças e oportunidades de negócios e, principalmente, estarem atentas à proteção de conhecimentos que lhes são valiosos. Este segundo aspecto (proteção) refere-se à Contrainteligência Competitiva (CIC).

A necessidade de atuar com conhecimentos antecipados e proteger a própria informação no mercado competitivo tem levado várias empresas de primeira linha a implementarem, em suas organizações, a CIC.

No entanto, ressalta-se que as atividades de CIC não devem ser privativas somente de grandes organizações. Pequenas empresas, embora em menor escala (menos recursos humanos e financeiros envolvidos), não devem deixar de realizar esse procedimento, a fim de não serem surpreendidas com o furto de conhecimentos sensíveis.

1.1 Tema

Partindo desse contexto, este trabalho propõe-se a focar o seguinte tema:

A Contrainteligência competitiva em empresas incubadas pela incubadora de empresas do UniCEUB-CASULO.

1.2 Problema

Considerando que o segmento escolhido para o estudo foi o das empresas incubadas pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e, diante da realidade descrita, esta pesquisa pretende obter respostas para o seguinte problema:

A Contrainteligência Competitiva é aplicada pelas empresas incubadas pelo UniCEUB?

1.3 Objetivos

O problema da pesquisa configura-se no conjunto de objetivos abaixo especificados.

1.3.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo principal verificar a operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva por parte de empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO.

A Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO foi escolhida por se tratar de uma área da Instituição de Ensino Superior do autor, cuja missão é focada no auxílio a micro e pequenos empresários a instalarem suas empresas e a gerenciarem-nas durante um período de inserção no mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Descrever os conceitos e aplicações da Contraineligência Competitiva, a fim de expor fatores relacionados ao assunto, de acordo com a literatura científica.

b) Apontar referenciais da operacionalização da Contraineligência Competitiva.

c) Identificar a presença dos referenciais levantados, na prática das empresas incubadas pelo UniCEUB.

1.4 Justificativas

Em um ambiente de acirrada competitividade, a sobrevivência de empresas está cada vez mais dependente não só da eficiente gestão, mas também da proteção de suas estratégias e planos. Assim, o acesso clandestino a processos inovadores, a pesquisas, a planos e estratégias pode comprometer a consecução de objetivos organizacionais e trazer, conseqüentemente, grandes prejuízos a empresas que são alvo dessa prática.

Existem algumas características culturais do povo brasileiro que acabam por influir no modo de administrar uma empresa e que refletem, de modo geral, o grau de despreocupação com a proteção de conhecimentos estratégicos empresariais. Pode-se relacionar essas características ao tema Contraineligência da seguinte forma:

- a) muitos consideram espionagem como “coisa de filme”, portanto, fantasiosa;
- b) a proteção de assuntos sensíveis pode ser considerada como exagero, falta de educação e até gerar mágoas, quando encarada como desconfiança pessoal;
- c) não é comum à realidade brasileira a preocupação em proteger conhecimentos sensíveis;
- d) as organizações brasileiras de pequeno porte são mais vulneráveis a ações de espionagem por parte de competidores do que as de primeira linha, face à escassez de recursos de modo geral para se protegerem e à falta de informação referente ao tema;
- e) a utilização de procedimentos de Inteligência e de Contraineligência são mal-vistos, frequentemente confundidos com espionagem, atividade essa que utiliza processos antiéticos. Isso causa uma resistência quase que natural à utilização dessas ferramentas (Inteligência e Contraineligência) nas empresas, por parte de muitos de seus integrantes, aspecto este que constitui uma barreira cultural à implementação dessas ferramentas.

Pode-se compreender, com base nas considerações acima, que é de fundamental importância para o desenvolvimento, também das pequenas empresas, a implementação de iniciativas que dificultem ou mesmo impeçam o acesso da concorrência a dados estratégicos que envolvam seus negócios.

É estratégico para essas empresas, nesse contexto, que elas possam contar com uma ferramenta de proteção como a Contraineligência, que as leve a uma melhor condição de competitividade.

Segundo o Sebrae (2009), as empresas de pequeno porte respondem por 28,7 milhões de empregos e por 99,23% dos negócios do país. Os micro e pequenos negócios são essenciais para o desenvolvimento do Brasil, e é necessário

que atuem de forma competitiva e sustentável, a fim de gerarem emprego e renda, concorrendo para a construção de um país melhor e de uma sociedade mais justa e equilibrada.

O trabalho possui cunho social, portanto, por apresentar ferramental que poderá contribuir para um maior desenvolvimento dessas empresas, para que estas possam obter crescimento, considerando que organizações desse porte são muito sensíveis às variações do mercado e, historicamente, apresentam índice elevado de falências.

Foi escolhido para este estudo o segmento de empresas incubadas, especificamente as incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO.

De acordo com UniCEUB (2009), a Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO é um programa que procura estimular a criação e o desenvolvimento de pequenas e microempresas nos aspectos técnicos e gerenciais, a fim de facilitar a inserção delas no mercado.

Especificamente para o segmento empresarial a ser estudado (empresas incubadas), a pesquisa poderá contribuir no sentido de sensibilizar para a formação ou para a consolidação de uma cultura de CIC, a fim de minimizar e mesmo de evitar a concretização de ameaças potenciais de furto de conhecimentos estratégicos por parte de competidores.

Este ambiente (empresas incubadas), portanto, é propício ao desenvolvimento de trabalhos para medir a aderência e o conhecimento do tema Contraineligência junto a este público empresarial.

O estudo não pretende focalizar a investigação aprofundada das características das organizações em estudo como cultura, estrutura organizacional e estratégias, embora esses fatores exerçam impacto sobre a implementação de um programa desta natureza.

Como há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre CIC, ramo voltado para a proteção de conhecimentos empresariais estratégicos, este estudo reveste-se de relevância acadêmica, por contribuir para o avanço da pesquisa sobre o assunto, na área da Administração.

Com este trabalho, espera-se contribuir para a discussão acadêmica sobre o assunto e, assim, ampliar a base teórico-prática, com a finalidade de abrir caminho para outros estudos.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco grandes partes, sendo que na primeira descreve-se o problema, os objetivos e as justificativas da pesquisa.

A segunda parte trata da metodologia utilizada. A amostra e o instrumento de coleta de dados, bem como o desenvolvimento da análise são expostos.

Na terceira parte, apresenta-se o referencial teórico que dá sustentação à pesquisa e que engloba algumas considerações gerais sobre dado, informação, conhecimento e a participação da atividade de Inteligência no processo decisório das empresas. O embasamento teórico enfatiza ainda aspectos relacionados à Contraineligência Competitiva.

A quarta parte é referente a considerações quanto ao segmento empresarial em que a amostra da pesquisa está inserida, à identificação do perfil das empresas estudadas e à demonstração de como se dá a presença dos referenciais de Contraineligência Competitiva na prática dessas empresas.

Na quinta e última parte, encontram-se as conclusões.

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento de qualquer trabalho científico deve ser pautado por métodos, para que se possa responder aos problemas identificados de forma sistematizada e com racionalidade, a fim de afastar improvisos e atos meramente intuitivos. Os métodos constituem “caminhos” ordenados, aos quais devem ser submetidos os processos necessários para se chegar a um determinado resultado.

Nesta etapa do trabalho, portanto, descreve-se o método da pesquisa e são identificados a amostra da pesquisa, os instrumentos aplicados, o modo de coleta de dados, a organização e análise dos dados.

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, porque é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, a fim de torná-lo explícito e visa ao aprimoramento de idéias.

Basta et al (2005), por sua vez, afirmam que a pesquisa exploratória serve para descobrir características ainda ignoradas. Portanto, o estudo exploratório é o mais adequado ao caso.

Uma vez que o objetivo geral da pesquisa é verificar a operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva por parte de empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO, a amostra estudada está concentrada nos gestores de três empresas incubadas pelo UniCEUB.

Como os dados obtidos na pesquisa fornecem características e significados que levam a uma interpretação do fenômeno em estudo, sem preocupação com representatividade numérica, o método de abordagem é qualitativo.

Quanto aos meios técnicos de investigação, a pesquisa adotada é de caráter bibliográfico na fase de desenvolvimento do referencial teórico, pois abrange, segundo Marconi e Lakatos (1990), bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como livros, pesquisas, monografias, teses e *sites* específicos.

O referencial teórico permite estabelecer toda uma fundamentação conceitual a fim de amparar o objetivo proposto. Como subsídio à coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias, partindo-se de pesquisa e leitura de: livros em bibliotecas sobre o tema específico (Contraineligência) e temas correlatos

(Inteligência, Inteligência Competitiva, Inteligência empresarial, Inteligência militar, Inteligência de Estado, proteção do conhecimento, salvaguarda, segurança orgânica, segurança corporativa, espionagem); artigos acadêmicos e científicos; revistas especializadas; teses; monografias; dissertações; e sítios especializados.

Assim, conceitos de dado, informação, conhecimento, espionagem, Inteligência e Contraineligência Competitiva (CIC) são introduzidos no trabalho em consequência de pesquisa bibliográfica, assim como outros assuntos pertinentes ao tema em estudo, presentes no referencial teórico, que têm por alvo os dois primeiros objetivos específicos.

Tendo em vista a necessidade de se obter respostas que levem a conclusões acerca da utilização (ou não) de procedimentos de CIC nas empresas, com base nos referenciais definidos, a fim de atender ao terceiro objetivo específico, utilizou-se fonte primária. Assim, foi feito um levantamento por meio de entrevista semiestruturada, com gestores das empresas em estudo.

Esse tipo de entrevista foi escolhido porque permite, ao entrevistador, a oportunidade de expor oralmente seus objetivos e direcionar questões consideradas fundamentais para o estudo, além de dar maior liberdade ao entrevistado de apresentar, livremente, informações que lhe pareçam mais importantes.

Além disso, de acordo com Marconi e Lakatos (1990), dá margem ao investigador de, se necessário, esclarecer aspectos enfocados nas perguntas durante a entrevista, o que uma entrevista mais estruturada não permite, pois nesta, o roteiro previamente estabelecido não pode ser alterado.

Portanto, em campo, esse tipo de entrevista foi realizada com os gestores das empresas em estudo com o objetivo de identificar, por meio de roteiro específico se, e como está sendo operacionalizado o conceito de CIC por elas.

Como instrumento de investigação, a entrevista semiestruturada possibilita o levantamento de informações sobre os seguintes fatores: nível de conscientização dos empregados quanto à proteção dos conhecimentos estratégicos das empresas; como se dá o acesso destes a assuntos e a documentos sigilosos; adoção de medidas de proteção aos locais onde são elaborados, tratados, manuseados ou guardados documentos sensíveis; e proteção das informações informatizadas sensíveis das empresas.

Em relação aos procedimentos analíticos, a técnica de análise qualitativa adotada é a técnica de Análise de Conteúdo. Os dados obtidos por meio das entrevistas foram elaborados e classificados de forma sistemática e analisados, quanto ao seu conteúdo, com base nos referenciais elaborados a partir do referencial teórico, para verificar como se dá a aplicação da Contraineligência nessas empresas.

Bardin (1977 *apud* TRIVIÑOS, 1987) define Análise do Conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção dessas mensagens.

Com relação aos procedimentos de análise, foram observados os seguintes passos, após a degravação das entrevistas, de acordo com o modelo apresentado por Triviños (1987).

- a) leitura de todas as respostas;
- b) agrupamento das respostas relacionadas a cada um dos segmentos de CIC, considerados no estudo como categorias de análise;
- c) especificação das partes das respostas que realmente deveriam ser consideradas para análise, procedimento esse que Triviños (1987) denomina o *corpus* da investigação;
- d) codificação das perguntas e respostas e levantamento das palavras ou das idéias mais pertinentes e relevantes;
- e) comparação entre as idéias-chave;
- f) marcação das repetições, semelhanças e contrastes entre essas idéias;
- g) tratamento dos resultados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que este trabalho tem por objetivo discutir a aplicação da Contraineligência Competitiva em empresas de pequeno porte, o referencial teórico traz como enfoque principal os temas diretamente relacionados com os objetivos desta pesquisa e que servem de base para a análise e discussão dos resultados obtidos.

3.1 Dado, informação e conhecimento

A necessidade de dispor de dados, informações e conhecimentos faz parte do dia-a-dia dos administradores, não só de grandes corporações, mas também de empresas de pequeno porte. Isto porque um fluxo constante e sistematizado de informações de várias naturezas permite um conhecimento mais aprofundado do que se passa no ambiente externo às empresas ou a antevisão do que, possível ou provavelmente, virá a acontecer a elas no futuro.

Por outro lado, existe também um variado número de informações, de dados e de conhecimentos gerados dentro das empresas que interessam a outras. Esta é a realidade do ambiente dos negócios que envolve todas as empresas, sem exceção.

Nesse meio, que constitui uma verdadeira “selva”, em que está em jogo a sobrevivência das empresas, a consideração de dados, informações e conhecimentos é imprescindível, pois esses são termos comuns na literatura voltada para a área empresarial e que frequentemente se confundem, pois são utilizados, equivocadamente, como sinônimos. Há, portanto, necessidade de esclarecer seus significados.

De acordo com Tarapanoff (2001), a informação desempenha um importante papel nas atividades das organizações. Segundo a autora, pode-se dizer que o termo “informação” possui valores distintos no contexto do processo decisório empresarial e, para cada valor, existe um outro termo específico, que pode ser dado ou conhecimento.

Os altos escalões de uma organização ou de uma empresa necessitam de informação qualitativa, que contenha um alto valor agregado, para que se possa obter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores, a necessidade será de informação quantitativa de baixo valor agregado, que possibilite o desempenho das tarefas rotineiras. [...] Dados compreendem a classe mais baixa da informação [...]. Em suma, dados são sinais que não

foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. Essa classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações. (TARAPANOFF 2001, p. 117)

Assim, considerando ser o dado uma matéria-prima, é lógico pensar que, ao ser processado, este passe a constituir informação.

Mas ainda é possível aprimorar as informações. A partir destas, outros produtos mais nobres podem ser gerados. Por exemplo: ao sofrerem avaliações na sua credibilidade, relevância e importância; e ao serem objeto de interpretações e de confrontações com outros elementos a fim de se montar um quadro da situação para embasar decisões, a informação passa a ser conhecimento.

Para Mandarini (2005), o conhecimento

consiste em todo dado ou informação de interesse, disponível, a que a instituição teve acesso, ou todo resultado hábil, obtido oportunamente a partir de um processo de produção, cujo significado, por sua importância circunstancial e determinado momento ou por sua natureza estratégica, facilite e proporcione as condições ideais para o pleno e seguro exercício do processo decisório, em qualquer nível corporativo, especialmente no da alta administração. (MANDARINI, 2005, p. 202)

Pode-se observar, com base nos posicionamentos acima, que o conhecimento é obtido a partir da análise e interpretação de dados e informações e que dá ao gestor maior segurança para decidir.

Assim, ter o máximo de conhecimento possível (informação processada) e em curto prazo sobre as empresas que cercam as organizações (fisicamente ou não), e fazer uso desse conhecimento de forma eficiente, é uma forma de enfrentar e vencer os desafios da sociedade.

Ao considerar que informação e conhecimento são recursos estratégicos para as empresas, justifica-se então, por parte destas, a permanente busca pelo domínio desses insumos, como essencial para se estar à frente da concorrência, em um mercado cada vez mais competitivo.

Esse domínio pressupõe o uso pelas empresas de mecanismos, e a prática de ações, que levem a conhecer o potencial dos concorrentes. Não menos importante é, ainda, desenvolver a prática de ações de proteção das informações e dos conhecimentos estratégicos do “olhar” do adversário, a fim de garantir a manutenção de vantagens competitivas perante estes.

Isto quer dizer que o monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo propicia maior agilidade e atualidade na coleta das informações necessárias à produção de conhecimentos, que levem à definição de estratégias empresariais. Esse monitoramento é o que se propõe a ser trabalhado pela atividade de IC.

Considerando que a produção científica sobre IC, embora ainda tímida, vem crescendo, é de se supor que esta atividade tenha um incremento no ambiente de negócios no século XXI.

3.2 Características da Atividade de Inteligência no processo decisório das empresas

Em um ambiente de globalização, as relações empresariais estão cada vez mais complexas. Essa situação traz, como consequência, novos e diferentes desafios para os empresários. Estes, por sua vez, para vencê-los, precisam conscientizar-se da necessidade de estarem a par e, até mesmo, de anteverem oportunidades de crescimento, além de procurarem perceber as ameaças que o ambiente competitivo oferece.

Dessa forma, para lidar com esse novo momento, fundamental é utilizar novas e até mesmo inovadoras ferramentas, para que haja melhor aproveitamento dessas oportunidades de negócios.

É nesse contexto que surge a Inteligência no mundo dos negócios, denominada Inteligência Competitiva (IC), também conhecida como “Inteligência Empresarial” e “Inteligência Organizacional”.

Para Tarapanoff (2001), IC é um processo sistemático de transformação de pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico e, ao mesmo tempo, de monitoração de informações externas que afetam o mercado da organização.

Prescott e Miller (2002) a caracterizam como o processo de coletar, analisar e aplicar, de forma ética e legal, informações relativas à capacidade, deficiência e intenção dos concorrentes, além de monitorar o que ocorre no ambiente competitivo, com o objetivo de subsidiar o processo de tomada de decisões e o planejamento estratégico.

Assim, ao procurar enxergar a IC como um conjunto de fragmentos de informação que foi filtrado, processado e analisado e que se transforma em conhecimento estratégico, pode-se considerar que ela alimenta os executivos das empresas com interpretações de informações obtidas sobre os mais variados aspectos, como as atividades dos concorrentes, os comportamentos dos consumidores e as inovações surgidas no meio empresarial.

Tudo isso para que sejam identificadas, mais facilmente, não só oportunidades de negócios, mas também ameaças à concretização destes, a fim de que maiores lucros sejam obtidos, e riscos sejam minimizados.

Desta forma, pode-se verificar que o constante monitoramento do ambiente externo é o foco da Inteligência Competitiva.

Assim, a estrutura lógica do processo evolutivo que gera o produto nobre que vai subsidiar o planejamento, a execução e o acompanhamento das ações gerenciais é apresentada a seguir:



Figura 1 – Estrutura lógica de processamento de um assunto de interesse empresarial, pela Inteligência Competitiva
Fonte: adaptado por Fábio Umpierre (2009) a partir de Silva (2007)

Segundo Passos (2007), executivos de empresas globais do porte da Xerox e IBM utilizam a IC no dia-a-dia de suas empresas. Mas a utilização da IC não deve ser exclusiva de grandes organizações. Empresas de pequeno porte também precisam competir no mercado.

Por isso, é tão importante para aqueles que tomam decisões em micro e pequenas empresas saber o que está por vir, quanto para os altos executivos de grandes corporações.

Importante esclarecer que Inteligência não é informação, dado ou decisão pronta e acabada, a ser apresentada aos executivos. Ela é o resultado do processo que estes necessitam desenvolver para tomar a melhor decisão.

O processo de IC, portanto, não é algo simples, pois segundo Cavalcanti (2000), ter acesso fácil a dados não significa saber o que deve ser decidido; e estar diante da informação não garante a interpretação correta e completa dos fatos.

A IC, em última instância, é o processo analítico que transforma informações difusas em conhecimento relevante, preciso e útil sobre as capacidades e intenções, principalmente dos concorrentes.

Para isso, a IC não deve utilizar métodos ilícitos ou ilegais como a espionagem. O objetivo da IC não é roubar os segredos dos concorrentes, mas colher informações de forma legal para que, quando analisadas, possam proporcionar um entendimento sobre as capacidades e fraquezas dos concorrentes, a fim de auferir vantagem competitiva, de acordo com Cavalcanti (2000).

Assim, seriam atividades de IC, de acordo com Prescott e Miller (2002), entre outras: o monitoramento do mercado pela Internet e pela mídia; a montagem de uma rede de contatos extensa com clientes, fornecedores, parceiros; e a participação em feiras e congressos. Tudo isso com o objetivo de levantar dados relevantes a respeito das atividades dos concorrentes, para transformar esses dados em conhecimento estratégico para a empresa.

Esse trabalho, portanto, pressupõe a coleta de subsídios em fontes abertas e demanda certa urgência, pois, “em um mercado global saturado de dados que percorrem o mundo em nanossegundos, a necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 15).

3.3 Origens da Inteligência Competitiva

A palavra “Inteligência” pode ter vários significados. Segundo Ferreira (1986), Inteligência é a “capacidade de aprender, apreender e interpretar; entendimento secreto, conluio, trama”.

A partir da definição acima, observa-se que é possível, quase que inconscientemente, associar Inteligência a ações obscuras, que as pessoas geralmente relacionam a atos ligados à espionagem.

Em relação a esse segundo aspecto, especialmente no senso comum, o termo faz lembrar histórias de espões, agentes secretos, organismos governamentais de Inteligência como Agência Central de Inteligência (CIA), nos Estados Unidos e Comitê de Segurança do Estado (KGB), na antiga União Soviética.

Na realidade, não é errado associar a atividade de Inteligência à Inteligência Militar e à Inteligência de Estado. Exemplo disso é a influência, na IC, dos preceitos de inteligência e estratégia militar de Sun Tzu, general chinês que viveu provavelmente no século IV a.C. e que é considerado o “pai da Inteligência”.

Sun Tzu utilizava táticas militares desenvolvidas com base em informação e conhecimento estratégico para obter vantagens competitivas frente aos adversários. É de Sun Tzu a bastante conhecida afirmação, no meio acadêmico, de que quem não conhece nem o adversário, nem a si mesmo, está fadado a ser derrotado.

Esse pensamento passou, ao longo dos séculos, a nortear toda a Atividade de Inteligência, antigamente denominada Informações. Assim, essa atividade foi sendo largamente utilizada, sempre ligada às Forças Armadas e aos interesses dos países.

No contexto militar, portanto, a informação e o conhecimento sobre o inimigo eram utilizados como suporte para a tomada de decisão, prática essa incorporada pela IC.

Com base nessa contextualização, pode-se dizer que as práticas de IC não são inéditas, pois vêm sendo desenvolvidas ao longo dos séculos nas esferas militar e governamental.

No meio empresarial, também não haveria novidade em acompanhar as atividades de concorrentes e a movimentação do mercado. É possível imaginar que a maioria das empresas sempre se esforçou para acompanhar, de alguma forma, o que fazem seus concorrentes. O que a IC procura fazer é realizar esse acompanhamento de forma mais estruturada e sistematizada, em curto espaço de tempo.

Com base no exposto, vê-se que os conceitos de autoria de Sun Tzu são bastante utilizados, principalmente no ambiente de negócios, na pesquisa de elementos que representem um diferencial para as empresas.

No Brasil, a atividade de Inteligência de Estado, instituída por legislação específica, serve aos sucessivos governos como poderoso instrumento para tomada de decisões.

Na esfera privada brasileira, essa atividade se desenvolve de maneira diferente porque não tem fundamento legal, o que propicia o raciocínio segundo o qual o que não é proibido é permitido. Essa é uma importante diferença na atuação desses dois segmentos.

O conceito fornecido pelo legislador à Inteligência de Estado, encontrado no Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, artigo 2º, entende Inteligência como a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações que possam influenciar o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

Já a IC é definida em diversos conceitos como atividade sistemática de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação que oferece ao executivo da empresa ferramentas para tomada de decisões e, assim, atingir as metas estratégicas. Nesse ponto, assemelha-se à Inteligência de Estado, uma vez que nesta também se verifica a necessidade de planejar e executar ações estratégicas.

Observa-se, pois, entre elas (Inteligência Militar, Inteligência de Estado e IC), um elo importante que consiste em dar subsídios ao usuário final no processo decisório, esteja ele em uma organização militar, governo ou empresa.

Assim, é coerente supor que antigas práticas de Inteligência foram adaptadas pela IC, com metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e à evolução da tecnologia em âmbito mundial.

Tarapanoff (2001) expõe que a vantagem competitiva normalmente é mantida pela empresa até que ela deixe de representar um diferencial. Ao relacionar esse pensamento da autora ao conteúdo do último parágrafo do item anterior, chega-se à conclusão que essa é uma realidade que pode acontecer até em curto prazo, pois com a movimentação muito intensa dos mercados e a utilização da IC pela concorrência, fica muito difícil manter uma determinada vantagem sobre as concorrentes por muito tempo.

Assim, chegou-se num ponto muito importante que muitas vezes é negligenciado pelas empresas: a manutenção da vantagem competitiva. Este aspecto está mais voltado para a Contraineligência,

ramo da atividade de Inteligência encarregado da salvaguarda dos assuntos sigilosos, de implementar e fomentar a adoção de medidas voltadas para a prevenção e obstrução de ações que objetivem o conhecimento, por parte de pessoas ou organizações não autorizadas, dos conhecimentos sensíveis de organizações ou países (LOPES, 2000, p. 21).

A IC preocupa-se em obter um diferencial. Mantê-lo resguardado do alcance dos concorrentes é igualmente fundamental para se manter à frente do mercado. Este é o objetivo da Contraineligência nas empresas.

3.4 Discussão do conceito e fundamentos de Contraineligência Competitiva

Para Passos (2007), Inteligência e Contraineligência não são a mesma coisa. Para o autor, Contraineligência é o processo de proteção das informações estratégicas geradas numa empresa.

A Abraic (2009), por sua vez, defende que as atividades de CIC podem ser entendidas como sendo as que “objetivam neutralizar as ações de espionagem”.

Nesse contexto, torna-se necessário que as empresas possuam meios de defesa de seus diferenciais competitivos, como a utilização da CIC, pois a tarefa de manter a vantagem competitiva a salvo da concorrência torna-se cada vez mais difícil, uma vez que no meio empresarial muitos estão passando a utilizar a informação como ferramenta estratégica.

Para Lopes (2000), a Contraineligência, ao lado da Inteligência, constitui segmento inter-relacionado, porém de certa forma independente, com âmbitos de atuação definidos.

Na concepção desse autor, a Contraineligência (proteção da vantagem competitiva) e a Inteligência (obtenção da vantagem competitiva) formam o que seria a Atividade de Inteligência nas empresas, em seu sentido mais geral.

Para Mandarinini (2005), por sua vez, a atividade de Inteligência possui dois ramos que se interpenetram e se interdependem: o ramo de Inteligência e o da Contraineligência, posicionamento esse que se aproxima ao de Lopes (2000).

O ramo Inteligência seria aquele voltado para a produção de conhecimentos estratégicos para a empresa. O ramo Contraineligência trataria da prevenção, detecção e neutralização de ações (por parte de pessoas ou de organizações) que, na linguagem técnica, são consideradas “adversas”.

Com base nas quatro visões apresentadas e discutidas neste item, optou-se por adotar, como conceito de CIC, para fins de atender aos objetivos deste estudo, o seguinte: conjunto de medidas que visam a identificar e neutralizar atividades de obtenção de conhecimentos sensíveis por parte de concorrentes, sobretudo aquelas que utilizam práticas ilegais e antiéticas.

Nesse conceito destacam-se as seguintes características da Contraineligência:

- a) é um processo estruturado, sistematizado e contínuo;
- b) não é ilegal ou antiético, pois não necessita utilizar atividades como escuta telefônica para proteger informações;
- c) impede ou dificulta a geração, pelos concorrentes, de conhecimentos sobre o ambiente interno da organização;
- d) constitui processo cultural, pois propicia a criação de mentalidade de proteção.

Portanto, a Atividade de Inteligência empresarial como um todo, produz conhecimentos de interesse das organizações e proporciona a salvaguarda dos segredos destas.

Deve então, haver interdependência entre o processo de produção de IC e de CIC, ou seja, os fundamentos da CIC estão intimamente relacionados aos da IC.

3.5 A Contraineligência Competitiva na proteção das informações e dos conhecimentos empresariais sensíveis

Geralmente, dados, informações e conhecimentos são manipulados, nas empresas, por funcionários que, de acordo com seus níveis funcionais, dispõem de maior ou menor acesso a esse material.

No meio desses materiais podem estar assuntos sensíveis que, muitas vezes, traduzem-se em algum tipo de vantagem competitiva para a empresa e que, por

ingenuidade ou má-fé daqueles que a manipulam internamente, podem vir a ser de conhecimento de concorrentes, o que pode angariar prejuízos para aquela que originalmente os detém. Isto porque um diferencial competitivo, muitas vezes, é derivado de pesquisas longas e dispendiosas e gera receitas para aquela empresa que o detém.

Esta tende a obter lucros maiores que outras do mesmo ramo, fato esse que desperta o interesse dos concorrentes em copiar e oferecer essa mesma vantagem, a fim de não ficarem defasados.

De posse desses diferenciais, empresas concorrentes podem antecipar-se àquela que originariamente detém sua autoria ou custódia e lançar um produto antecipadamente, queimando etapas em pesquisas e em investimentos, apoderando-se de lucro e mercado alheio.

Tal situação, se concretizada, pode levar empresas-alvo dessas ações, sobretudo as mais “desatentas”, a prejuízos que podem até resultar na saída destas do mercado.

Dessa forma, é preciso estar ciente que informações e conhecimentos sensíveis e estratégicos podem ser obtidos utilizando processos não éticos, como a espionagem.

Nolan (1999), ao assegurar que impedir a revelação de métodos e de insumos importantes e estratégicos deve estar enraizado em qualquer organização, dá a entender que deve existir uma “cultura de proteção” nas empresas.

Para esse autor, se a alta gerência não conhece as vulnerabilidades da empresa, certamente não pode discernir se tomou as medidas necessárias para protegê-la, em consonância com a ameaça ambiente.

Portanto, na organização, deve estar bem claro a todos (dirigentes e funcionários) que deve-se proteger aquilo que é sensível e estratégico, utilizando processos de Contraineligência.

Para Lopes (2000), desde que uma empresa é idealizada, a segurança também deve começar a se fazer necessária, se existe interesse em preservar os conhecimentos da companhia em criação. Entretanto, o autor ainda afirma que a mentalidade empresarial vigente é pouco preocupada com a proteção do

conhecimento sensível, de valor estratégico, gerado ou armazenado nas organizações.

Neste enfoque, na concepção de Lopes (2000), conhecimento sensível é aquele que por sua natureza deva ser de conhecimento restrito e que, portanto, requer medidas especiais de proteção.

Outro conceito que assemelha-se o pensamento de Lopes (2000) a respeito de conhecimentos sensíveis é:

Conhecimento empresarial sensível ou Informação empresarial sensível ou, ainda, *Assunto sensível* é todo conhecimento, informação ou assunto que [...] deva ser restrito a determinado grupo de pessoas, requerendo medidas especiais de proteção, dado que seu vazamento ou comprometimento pode se traduzir em prejuízos à sua organização. (VAITSMAN, 2001, p. 140)

Pode-se considerar como exemplos de assuntos sensíveis baseado em Vaitsman (2001) e Mandarini (2005):

- a) estudos para desenvolvimento de novos equipamentos (pesquisa de novos produtos);
- b) processos e serviços ou aperfeiçoamento de técnicas já existentes;
- c) dados econômico-financeiros da empresa;
- d) dados administrativos como planilha de custos;
- e) senhas de acesso a sistemas informatizados da empresa;
- f) propostas e projetos técnicos e comerciais;
- g) processos de licitação;
- h) dados cadastrais de clientes;
- i) rotinas da empresa;
- j) assuntos técnicos;
- k) estratégias empresariais;
- l) lançamento de produtos.

Em relação aos conhecimentos estratégicos, deve-se considerar que estes são vitais à sobrevivência das empresas. Assim, todo conhecimento estratégico é sensível.

3.6 Operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva

A implementação da CIC pode ter várias denominações e concepções. Em relação às denominações, é também conhecida como Medidas de Segurança Orgânica ou Medidas de Segurança Corporativa.

Quanto às concepções, compreende várias áreas ou segmentos, os quais, baseados principalmente em Vaitsman (2001) e Mandarini (2005), abrangem, de modo geral, pessoas, documentação e materiais, instalações e processamento eletrônico de dados.

Essas concepções serão apresentadas individualmente, a seguir, em ordem numérica sequencial, a fim de facilitar a compreensão. Na realidade, essas concepções são inter-relacionadas e interdependentes e possuem igual nível de importância.

Em primeiro lugar, a monitoração da área de pessoas (ou de pessoal) é importante, pois existe a possibilidade de divulgação (acidental ou proposital) de informações sensíveis por parte de funcionários.

Vaitsman (2001) dá a entender que procedimentos como: reduzir o acesso de empregados a assuntos sensíveis; estabelecer, em contratos com empresas parceiras e prestadoras de serviço, quando for o caso, artigos prevendo manutenção de sigilo por parte destas; e recolher materiais sigilosos que estejam sendo funcionalmente manipulados por empregados, quando de seu desligamento da empresa, são importantes para resguardar assuntos que conferem à empresa vantagens competitivas.

Regras de conduta e de sigilo, por exemplo, embora possam “soar mal” às pessoas, não devem ser descartadas. Essas medidas e procedimentos podem orientar, por exemplo, o acompanhamento de visitantes à empresa ou a escolha de pessoas para determinados cargos, entre outras ações.

Em segundo lugar, em relação à área de materiais e de documentação, deve-se controlar o acesso a documentos e a materiais sensíveis à empresa e, para isso, é importante identificar o que é sensível. Ou seja: o que mais a empresa teme que a concorrência descubra, principalmente os assuntos que, se divulgados

indevidamente, poderiam trazer prejuízos financeiros, à imagem ou à posição da empresa no mercado.

Quanto aos materiais, passíveis de proteção estão equipamentos e todo o material que envolva algum tipo de vantagem competitiva para a empresa como maquetes, esquemas, pesquisas, protótipos, planilhas.

Quanto aos documentos, a partir da identificação do quanto seu conteúdo possa ser uma informação ou conhecimento sensível, procura-se adotar os seguintes procedimentos:

a) controles de acesso dos funcionários, visitantes e prestadores de serviço e, até mesmo, estabelecendo graus de sigilo (confidencial, secreto etc.) nos documentos;

b) controle de recebimento (qual pessoa o recebeu), de reprodução (quando foi copiado, por quem e quantas cópias), de manuseio (por quais setores transitou e quem o manipulou), de destruição (se foi rasgado, triturado, riscado);

c) arquivamento (foi guardado em local adequado e seguro); ente outros procedimentos.

Assim, procurar distinguir quais são as informações sensíveis das não sensíveis é o primeiro passo para essa proteção.

Em terceiro lugar, a proteção também deve levar em conta o ambiente físico. Essa proteção diz respeito às áreas onde há guarda de documentos e de materiais sensíveis. Isso significa restringir a circulação de pessoas a essas dependências.

Assim, o acesso às áreas que contêm arquivos e à sala da chefia, por exemplo, precisa ser controlado. Esses controles partem de procedimentos bem simples (exemplo: uma secretária seleciona aqueles que podem ou não entrar na sala do chefe) aos mais complexos (exemplo: sistemas biométricos de leitura da impressão digital e da íris).

Segundo Mandarinini (2005), o aparato de proteção a ser adotado, então, pode variar em relação a fatores como: tamanho e porte da empresa, intensidade da circulação de pessoas dentro dela, ramo da atividade, nível de sensibilidade de assuntos tratados na organização e a disponibilidade financeira desta.

Em quarto e último lugar, na área de processamento eletrônico de dados, deve-se cuidar para que os bancos de dados estejam protegidos. Isto porque os computadores são fundamentais ao funcionamento das empresas. Informações registradas em papel e que eram armazenadas em pastas e arquivos hoje circulam, principalmente, por meios eletrônicos.

O acesso físico às redes computacionais da organização precisa ser monitorado, na medida em que bastam poucos instantes para que uma pessoa possa fazer a substituição ou furto de arquivos que contêm informações de valor.

A consideração dos segmentos acima especificados leva a pensar que a preocupação com o que é estratégico e sensível precisa estar presente em todos os setores da empresa.

Assim, pode-se entender que, com o fim de abranger todas as eventuais vulnerabilidades, as medidas de proteção devem estar presentes nos mais variados segmentos das instituições, incluindo áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e, principalmente, as pessoas, o elo mais fraco e vulnerável da corrente, de acordo com Mandarinini (2005), Vaitsman (2001), Passos (2007) e Lopes (2000).

3. 7 Referenciais de Contraineligência Competitiva

No item anterior, este trabalho ressaltou a importância da CIC na proteção de documentos, materiais, bancos de dados e áreas onde pessoas produzem ou manuseiam o que Mandarinini (2005) denomina “segredos das empresas”.

Considerando o problema desta pesquisa, o qual enfoca a aplicabilidade da CIC por empresas incubadas pelo UniCEUB, necessário se faz verificar o grau de adesão destas ao tema aqui descrito. Para tanto, fundamental é considerar referenciais que, ao serem comparados com a realidade, indiquem o nível de operacionalização da CIC nessas empresas.

Pode-se dizer de forma geral, com base em Ferreira (1986), que um referencial consiste em alguma coisa que serve de parâmetro a outra. São instrumentos que, se observados, dão condições para comparações entre o funcionamento de um sistema e as diretrizes que o fazem funcionar.

A consideração de referenciais de Contraineligência pode alertar para vulnerabilidades potenciais e existentes quanto à salvaguarda de assuntos sensíveis e, ainda, sinaliza o que precisa ser feito para resolver ou minimizar seus efeitos.

Em relação à CIC, pode-se dizer que o levantamento de referenciais fornece subsídios para evitar a perda das vantagens competitivas de uma empresa. Ao serem comparados com a realidade, os referenciais contribuem para:

- a) oferecer um diagnóstico a respeito do nível de conscientização dos empregados quanto à proteção dos conhecimentos estratégicos;
- b) esclarecer como se dão efetivamente o acesso e a proteção a assuntos sigilosos;
- c) identificar a eficácia dos controles para manuseio e arquivamento de documentos sensíveis (caso existam).

Uma vez que este item se propõe a levantar a presença de indicadores de CIC na prática das empresas aqui estudadas, alguns aspectos citados na letra “c” (aferição da eficácia de determinados controles, por exemplo) não serão discutidos.

Ressalta-se que, por ocasião da pesquisa bibliográfica, não foram identificados documentos científicos que abordam especificamente referenciais de CIC passíveis de serem utilizados nesta pesquisa. Por isso, este item apresenta referenciais elaborados pelo autor deste trabalho.

Para a estruturação dos referenciais de Contraineligência objeto deste item, foi feita uma análise dos segmentos abordados por Vaitsman (2001) e Mandarini (2005), explicados no item anterior: pessoal; instalações; materiais e documentos; e processamento eletrônico de dados, pois são elementos presentes em toda e qualquer empresa e que são passíveis de conter vulnerabilidades que podem trazer sérios prejuízos a estas.

Ambos os autores mencionam que medidas de segurança contendo normas, regras claras e definição de responsabilidades, podem não impedir que pessoas não autorizadas obtenham informações sensíveis da empresa, mas dificulta a ação destas.

Em relação ao segmento “pessoal”, pode-se especificar essa área como sendo aquela que diz respeito à conduta ética no trato de assuntos sensíveis, de

modo que possam ser protegidos aqueles que conferem à empresa vantagens competitivas.

Quanto ao segmento “instalações”, deve-se levar em consideração que este significa a proteção de áreas de circulação e de guarda de documentos sensíveis.

“Documentos e materiais” são abordados aqui como fazendo parte de um segmento único, pois devem ser submetidos ao mesmo tipo de tratamento. Assim, maquetes, esquemas, pesquisas, protótipos, planilhas e documentos sensíveis de modo geral são tratados da mesma maneira pela Contraineligência.

No que diz respeito a “processamento eletrônico de dados”, a intenção é abordar os cuidados com a proteção de informações e de conhecimentos sensíveis armazenados em bancos de dados corporativos.

Para medir a utilização desses aspectos pelas empresas focadas neste trabalho, aspectos esses que se configuram como subjetivos, propõe-se, com base nas “medidas de proteção das informações empresariais sensíveis” de Vaitsman (2001) e nas “medidas de segurança corporativa estratégica” de Mandarinini (2005), elencar as seguintes referências:

- a) frequência de acesso de funcionários a assuntos sensíveis;
- b) existência de rotina de conferência e recolhimento de documentação e materiais;
- c) nível de conscientização em relação à necessidade de proteção de conhecimentos sensíveis da empresa;
- d) existência de barreiras à livre circulação de visitantes;
- e) organização do *layout* da empresa;
- f) adoção de controles no manuseio de documentos;
- g) existência de rotina de guarda de documentos e materiais sensíveis;
- h) habitualidade na manutenção de arquivos, gavetas e portas trancados;
- i) manutenção de cópias de segurança de arquivos informatizados;
- j) instrução para “fechar” a tela do computador em que se estiver trabalhando, quando da presença de visitantes;

k) adoção de instruções para não divulgação de senhas a terceiros.

Os referenciais, por sua vez, são aplicados mediante perguntas a serem respondidas pelos empreendedores das empresas selecionadas para este estudo. A resposta a essas perguntas permite avaliar se a empresa aplica ou não a Contraineligência no dia-a-dia.

A partir dos referenciais acima listados, pode-se verificar que todos os segmentos agregam referenciais de CIC, relacionados com as oportunidades reais ou potenciais para a ocorrência de vazamentos de conhecimentos sensíveis das empresas.

Uma vez levantados os referenciais de CIC, sua aplicação traz, como consequência, um panorama da situação da empresa em termos de proteção de seus diferenciais competitivos. Ou seja, a presença ou ausência dos referenciais indica o nível de proteção aos assuntos sensíveis da organização.

A avaliação de referenciais de Contraineligência é útil, portanto, na medida em que contribui para a identificação de vulnerabilidades quanto à proteção de conhecimentos sensíveis. Assim, a proteção será tanto mais efetiva quanto melhor for a avaliação de fatores com potencial para levar à obtenção não autorizada, pela concorrência, de conhecimentos relativos às opções administrativas, tecnológicas e estratégicas da empresa.

Pode-se dizer então, que na Atividade de Inteligência nas empresas, assim como no âmbito da Atividade de Inteligência de Estado e da Inteligência Militar, o monitoramento do ambiente externo (aspectos relacionados à Inteligência), não deve estar dissociado da proteção do ambiente interno da organização (procedimentos inerentes à Contraineligência).

Desta forma, a CIC apresenta-se como ferramenta de cunho estratégico e, portanto, de grande utilidade para o Administrador. Este deve estar ciente de que não basta possuir diferenciais competitivos e que deve preocupar-se também em resguardá-los.

A seguir, busca-se identificar a presença dos referenciais acima apresentados, na prática das empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB-CASULO.

4 ANÁLISE CRÍTICA

Neste item, os dados coletados na pesquisa de campo são analisados e interpretados. Primeiramente, foi necessário esclarecer as características do segmento das incubadoras, a fim de destacar sua importância no contexto da economia brasileira.

Em segundo lugar, a identificação do perfil dessas empresas também foi indispensável, pois, com base neles, pode-se ter uma visão geral das áreas em que atuam. Nesta etapa, foi realizada a plena descaracterização das empresas utilizadas no estudo como parte do planejamento do autor (cujas razões serão expostas em momento oportuno). Faz-se importante esclarecer que esta decisão contou com a plena anuência do professor orientador.

Por fim, será demonstrado como se dá a presença dos referenciais de CIC na prática dessas empresas, a partir do estudo dos conteúdos das respostas dos empreendedores entrevistados.

Apesar da apresentação dos resultados e a análise serem efetivamente identificados na última parte deste título, é necessária a prévia ambientação do leitor no contexto em que este trabalho foi realizado e a identificação das variáveis que foram utilizadas para a análise dos resultados obtidos.

4.1 O segmento empresarial objeto do estudo

As empresas, para sobreviverem no mercado cada vez mais agressivo, têm de ser competitivas e estarem conscientes dos riscos que precisam enfrentar, em face das mudanças profundas e rápidas que vêm se processando nos negócios e na sociedade.

Nesse contexto, o futuro das empresas de pequeno porte, segmento empresarial objeto deste estudo, está relacionado à capacidade de competirem e sobreviverem em economias cada vez mais abertas, como a brasileira. Por isso, para essas empresas, torna-se imprescindível sustentar suas vantagens competitivas.

Estatísticas do Sebrae (2009) mostram que as micro, pequenas e médias empresas constituem mais de 90% das empresas existentes. Isso significa que

empregam a maior parte da população economicamente ativa e geram grande parte da renda produzida.

Entretanto, os empreendimentos brasileiros de pequeno porte têm sido os mais vulneráveis às oscilações do mercado. Assim, torna-se estratégico para fins de crescimento e da própria sobrevivência deles, o surgimento de iniciativas, como as incubadoras, que facilitem o acesso a ferramentas que façam seu negócio deslançar.

No Brasil, historicamente, problemas gerenciais têm sido os maiores responsáveis pelo insucesso dos pequenos empreendimentos. A passagem de micro e pequenas empresas pelas incubadoras tem revertido esse quadro.

Por definição do Sebrae (2009), uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor, além de facilitar e agilizar o processo de inovação tecnológica em empresas desses portes.

Em geral, as incubadoras dispõem de um espaço físico para alojar temporariamente micro e pequenas empresas e oferecem uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientação na elaboração de projetos, serviços administrativos e acesso a informações.

As incubadoras de empresas, ainda de acordo com o Sebrae (2009), podem prestar grande contribuição ao:

- a) solucionar problemas de capacidade gerencial dos empreendedores;
- b) facilitar a incorporação de tecnologia aos produtos e processos das empresas;
- c) maximizar a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários, contribuindo para a sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação;
- d) estimular o empreendedorismo e divulgar a possibilidade de se criar um negócio próprio, com chances reais de êxito, como opção à busca de empregos.

No longo prazo, ao deixarem a incubadora e caso sejam bem sucedidas, essas empresas podem gerar mais empregos e, assim, proporcionar um aumento na arrecadação local de impostos.

A incubadora de empresas, portanto, é um mecanismo que se destina a apoiar, por tempo limitado, pequenos empreendedores interessados em montar o próprio negócio, para que eles adquiram condições de competir e sobreviver no mercado.

Em ambiente universitário, especialmente, as incubadoras favorecem a aproximação entre as áreas acadêmica e empresarial. Assim, sob a supervisão acadêmica, com a incorporação de conhecimentos e técnicas de Administração, as incubadas têm chances de absorver, mais rápida e adequadamente, novas tecnologias e processos, segundo a Revista Brasileira de Administração (2009).

Com esse apoio, não é impossível que pequenos empreendimentos prosperem a ponto de virem a ocupar lugar de relevância e, até, tornarem-se grandes empresas. A esse respeito, a citada revista divulgou que, após passarem pelo processo de incubação, algumas empresas de porte modesto tornaram-se líderes em seus segmentos de negócio.

4.2 A identificação do perfil das empresas estudadas

Foram relacionadas três empresas incubadas pelo UniCEUB–CASULO para serem enfocadas no presente estudo, ou seja, para ser verificada a aplicabilidade da Contraineligência em cada uma delas. Elas são consideradas de pequeno porte e atuam em Brasília/DF, em segmentos variados.

Por razões de confidencialidade, as empresas enfocadas serão denominadas, neste estudo, de Empresas A, B e C, respectivamente, e são caracterizadas da seguinte forma:

a) A empresa “A”:

A empresa “A” é uma empresa privada de biotecnologia, sediada em Brasília/DF, cuja atividade principal está voltada para a produção, industrialização e comercialização de alimentos com características especiais. O público-alvo é constituído por pessoas jurídicas dos segmentos de supermercados, distribuidores

de alimentos, indústrias alimentícias e cosméticas, entre outras, nos mercados nacional e internacional.

b)) A empresa “B”:

A empresa “B”, com sede em Brasília/DF, é administrada sob a forma de cooperativa e tem por objetivo proporcionar o desenvolvimento sustentável na área de turismo, cultura e meio ambiente. A área de atuação da empresa abrange todo o território nacional. Sua equipe é capacitada para atuar junto a empresas, governo, instituições não governamentais e clientes particulares.

c) A empresa “C”:

A empresa “C” é uma empresa do ramo de arquitetura e visa à redução de impactos ambientais em seus projetos. Seu público alvo abrange pessoas físicas e jurídicas de naturezas diversas. Sua sede encontra-se em Brasília/DF.

4.3 A fase das entrevistas

A primeira etapa desta fase foi a seleção das empresas que seriam analisadas. Para tal, foi necessária uma reunião com a responsável pela incubadora, na qual foram expostas as razões da pesquisa e o perfil de empresa desejado.

Após a escolha das empresas, o autor foi introduzido de maneira informal aos gestores destas, sendo combinado que as entrevistas seriam marcadas para local e data de maior conveniência dos entrevistados.

Anteriormente à realização destas, foi enviado via e-mail aos entrevistados, o roteiro das perguntas que seriam realizadas e uma via da carta para consentimento livre e esclarecido.

Nesta carta, que se encontra no apêndice A, foram expostas de forma clara o nome completo do autor, as razões da pesquisa, a voluntariedade do fornecimento das informações, o sigilo da empresa e do entrevistado, a segurança no trato das informações e o acesso, a qualquer tempo, ao esclarecimento de possíveis dúvidas.

A carta finaliza apresentando um termo, no qual o entrevistado assume que leu e está ciente do conteúdo da carta e aceita, de forma livre e esclarecida, participar da entrevista.

As entrevistas tiveram duração média de trinta minutos e tiveram as seguintes peculiaridades:

a) a entrevista da empresa “A”, como foi assim chamada, foi realizada às dezoito horas do dia dezesseis de outubro de 2009 na sala de reuniões da incubadora e sofreu a interrupção por parte do entrevistado, de aproximadamente quinze minutos, para o atendimento do telefone e recebimento de um fornecedor.

O entrevistado, inicialmente, mostrou-se solícito ao responder às perguntas, porém, ao final da entrevista, após refletir, requisitou termos de responsabilidade embasados nos Códigos Civil e Penal, o que juridicamente seria inviável por se tratar de uma pesquisa acadêmica. O impasse, porém, foi resolvido com a assistência da professora responsável pela incubadora.

b) a entrevista da empresa “B”, por sua vez, foi realizada fora das dependências do UniCEUB, na própria sede da empresa, às dezesseis horas e trinta minutos do dia vinte e um de outubro de 2009. Contou com diversas interrupções por parte do entrevistado para o atendimento de telefonemas, o que causou um atraso de aproximadamente dez minutos, postergando assim a entrevista por igual período.

O gestor mostrou-se muito receptivo e disposto a colaborar da melhor forma possível, cedendo as informações necessárias sem gerar complicações e proferindo palavras de ânimo para o entrevistador.

c) a entrevista da empresa “C” foi realizada no próprio escritório da empresa, que se encontra inserido nas instalações da incubadora. A entrevista foi inicialmente adiada, devido à gestora da empresa ter sofrido um acidente pessoal, o que atrasou o andamento do trabalho.

Nesta entrevista, da mesma maneira que na anterior, a gestora mostrou-se solícita em ceder as informações e se propôs a auxiliar da melhor forma possível, porém, solicitou que a entrevista fosse feita rapidamente, devido a compromissos profissionais.

Assim, esta transcorreu de forma bem mais dinâmica do que as demais, porém, o entrevistador não deixou de abordar todos os assuntos previstos. Esta se procedeu às dez horas e quinze minutos do dia vinte e seis de outubro de 2009.

A descaracterização das empresas foi idealizada e apresentada através da carta para o consentimento livre e esclarecido e tem por finalidade a preservação da identidade da empresa e do gestor (apêndice A).

Essa descaracterização tem por finalidade a manutenção do sigilo dos diferenciais das empresas, pois os assuntos tratados, se divulgados, podem servir de ponto de início a uma ação de Inteligência Competitiva por parte de seus concorrentes.

4.4 Estratificação analítica das informações coletadas

O terceiro objetivo específico deste trabalho foi levantar a presença dos referenciais de Conteinteligência Competitiva identificados por este autor, na prática das empresas incubadas pelo UniCEUB.

Para tanto, foi desenvolvida pesquisa qualitativa, com uso da entrevista semiestruturada. Assim, buscou-se identificar em campo, se essas empresas aplicam a CIC no dia-a-dia.

A população em estudo, portanto, foi composta por três empresas incubadas pela Incubadora de Empresas UniCEUB-CASULO, pertencentes aos ramos citados no item 4.2.

A amostra estudada abrangeu três gestores das três empresas incubadas pela CASULO (um gestor de cada empresa) e que foram selecionadas por estarem em processos diferenciados de incubação: duas em estágio mais avançado e uma recentemente incubada.

O trabalho de coleta de dados foi efetuado de acordo com os seguintes procedimentos:

a) contatos com a responsável pela CASULO, a fim de solicitar apoio para a pesquisa, especialmente na seleção e caracterização das empresas, e para a apresentação do pesquisador aos gestores destas. Essa apresentação foi feita de maneira informal;

b) contato por telefone com os gestores, para agendamento de horário e local para a entrevista;

c) realização da entrevista.

As entrevistas foram previamente agendadas, após apresentação do objetivo, da importância e da profundidade do estudo aos gestores das empresas. Foi solicitado aos entrevistados que assinassem termo concordando com a entrevista, conforme especificado no item anterior (Apêndice A).

Como previsto no roteiro da entrevista (Apêndice B), o entrevistador utilizou-se de questões de naturezas descritiva, interpretativa e explicativa, de acordo com Triviños (1987).

A formulação do roteiro da entrevista baseou-se nos tópicos citados no quadro a seguir, organizados por blocos temáticos.

SEGMENTO	TEMA DA PERGUNTA (SÍNTESE)
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - manuseio e controle de documentos pelos funcionários; - satisfação/insatisfação de funcionários com a empresa; - demissões; - relacionamento das chefias com os funcionários; - existência de funcionários com graves problemas financeiros.
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - acesso físico de funcionários a documentos e a materiais; - locais de armazenamento; - preocupação em resguardar o espaço físico e arquivos; - procedimentos em relação aos visitantes e a pessoas que fazem manutenção dos ambientes.
Documentos e materiais	<ul style="list-style-type: none"> - armazenamento dos documentos e materiais da empresa; - controles no manuseio e guarda de documentos e de materiais.
Processamento eletrônico de dados	<ul style="list-style-type: none"> - acesso de computadores à Internet; - procedimentos de segurança da informação em banco de dados (antivírus, senhas etc.); - procedimentos em relação à manutenção de computadores; - armazenamento de dados informatizados.

Quadro 01 – Síntese do roteiro da entrevista semi-estruturada, aplicada aos gestores das empresas A, B e C.

Fonte: Elaborado por Fábio Umpierre (2009) a partir do roteiro de entrevistas.

Todas as perguntas tiveram por base os referenciais de CIC levantados e descritos no item 3.7. O quadro a seguir mostra, em síntese, os referenciais de CIC e os segmentos que os compõem.

SEGMENTO	ESPECIFICAÇÃO	REFERENCIAL DE CONTRAINTELIGÊNCIA
Pessoal	Diz respeito à conduta ética no trato de assuntos sensíveis, de modo que possam ser protegidos aqueles que conferem à empresa vantagens competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • frequência de acesso de funcionários a assuntos sensíveis; • existência de rotina de conferência e recolhimento de documentação e materiais que estiverem sob a responsabilidade do funcionário, quando este for transferido, licenciado ou dispensado; • nível de conscientização em relação à necessidade de proteção de conhecimentos sensíveis da empresa;
Instalações	Significa a proteção de áreas de circulação e de guarda de documentos sensíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • existência de barreiras à livre circulação de visitantes em áreas que abrigam conhecimentos sensíveis e naquelas em que há manipulação destes; • organização do <i>lay-out</i> da empresa, de maneira que documentos e materiais sensíveis fiquem protegidos da curiosidade dos visitantes;
Documentos e materiais	Refere-se a restrições da amplitude de acesso a documentos sensíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • adoção de controles no manuseio de documentos que contêm conhecimento sensível, no arquivamento destes em local adequado e na sua reprodução; • existência de rotina que determine, ao término do expediente ou em caso de ausência da sala de trabalho, a guarda de documentos sensíveis, para evitar que fiquem expostos em mesas de trabalho ou fora do local habitual de guarda; • habitualidade na manutenção de arquivos, gavetas e portas trancados após o expediente;
Processamento eletrônico de dados	Aborda os cuidados com a proteção de informações/conhecimentos sensíveis armazenadas em bancos de dados corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção de cópias de segurança de arquivos informatizados que contêm conhecimento/informação sensível; • existência de rotinas de proteção que incluem senhas e uso sistemático de antivírus; • instrução para “fechar” a tela do computador em que se estiver trabalhando, quando da presença de visitantes; • adoção de instruções para não divulgação de senhas a terceiros (os próprios colegas de trabalho e pessoas estranhas à organização);

Quadro 02 – Referenciais de Contrainteligência Competitiva

Fonte: Elaborado por Fábio Umpierre (2009) a partir do item 3.7 do referencial teórico.

Durante as entrevistas, o pesquisador lançava as perguntas e, mesmo gravando os diálogos, anotava detalhes das respostas no próprio roteiro. A coleta de dados foi programada e sua realização exigiu tempo diferenciado para cada uma das entrevistas. Em média, foram gastos trinta minutos para a realização destas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, para procedimento de análise de conteúdo (Apêndices C, D e E), segundo o modelo apresentado por Triviños (1987), procedimento este cujos passos foram detalhados na metodologia deste trabalho.

Após a organização das respostas correspondentes aos segmentos de CIC, foi realizada uma leitura minuciosa de todas as respostas a cada uma das perguntas (primeiro a pergunta um, em seguida a dois, e assim por diante). A segunda leitura das respostas visou a destacar aquelas diretamente ligadas aos segmentos de CIC em estudo, eliminando, assim, os conteúdos não pertinentes.

Em seguida, foi organizada uma lista contendo as respostas pertinentes, separada por perguntas e por respondente e foi feita uma codificação para facilitar a análise. Estabeleceu-se uma lista com os termos relevantes empregados pelo gestor da empresa “A” à pergunta um, depois aqueles citados pelo empreendedor da empresa “B” e por fim pelo gestor da empresa “C” e, assim, continuou-se o mesmo processo em relação às outras perguntas, no sentido de compará-las.

Uma vez que as perguntas constantes do roteiro da entrevista foram previamente agrupadas por segmento de CIC, o trabalho posterior de categorização e de classificação das respostas por cada um desses segmentos foi facilitado. Então, o autor deste trabalho optou por considerar, como categorias, os segmentos de CIC identificados no referencial teórico. Desta forma, foram identificadas as seguintes categorias: pessoal, instalações, documentos e materiais e processamento eletrônico de dados.

O quadro apresentado a seguir destaca um resumo das idéias relevantes mais citadas pelos entrevistados nas respostas, assim como a frequência de citação e a ligação delas com as categorias levantadas.

IDÉIAS RELEVANTES (idéias-chave)*	FREQUÊNCIA DA CITAÇÃO (repetição da idéia)	SEGMENTO DE CIC
<ul style="list-style-type: none"> - acesso a arquivo por equipes de trabalho - acesso a arquivo com autorização - acesso livre ao arquivo - somente alguns têm acesso ao arquivo - funcionários aparentemente satisfeitos - sem demissões - bom relacionamento com funcionários - problemas financeiros desconhecidos - problemas financeiros existem - despreocupação quanto ao pessoal - pessoal de confiança 	<ul style="list-style-type: none"> 1 vez 1 vez 2 vezes 1 vez 2 vezes 3 vezes 3 vezes 1 vez 1 vez 1 vez 2 vezes 	PESSOAL

<ul style="list-style-type: none"> - arquivo em local determinado e fechado - documentos podem ser retirados das instalações mediante autorização - salas trancadas na ausência de pessoas - há flexibilidade no trânsito de visitantes - visitantes têm acesso restrito - a limpeza é acompanhada - os próprios funcionários fazem a limpeza - a limpeza não é acompanhada - o gestor conhece a quantidade de chaves da empresa - o gestor não sabe ao certo quantas chaves da empresa existem 	<ul style="list-style-type: none"> 3 vezes 1 vez 2 vezes 2 vezes 1 vez 1 vez 1 vez 1 vez 2 vezes 1 vez 	INSTALAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> - documentos sensíveis armazenados em: computadores corporativo e pessoal - documentos levados para casa nos computadores pessoais dos próprios gestores - documentos sensíveis armazenados em arquivos - arquivo em local determinado e fechado - arquivo com chaves - todos têm chaves do arquivo - documentos são retirados do arquivo mediante autorização - cópias com autorização - cópias liberadas - documentos e materiais guardados ao final do expediente 	<ul style="list-style-type: none"> 3 vezes 3 vezes 3 vezes 3 vezes 2 vezes 2 vezes 2 vezes 2 vezes 1 vez 3 vezes 	DOCUMENTOS E MATERIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - antivírus em todos os computadores - desconhecimento quanto a spyware - despreocupação quanto a escanear os computadores pelo antivírus diariamente - existe preocupação com back-ups - cópias de segurança não são armazenadas na sede da empresa - back-ups em CD, em pen-drive e em outro computador - senha para acesso ao computador corporativo compartilhada - senha para acesso ao computador corporativo compartilhada por equipe de trabalho - computador permanece com tela aberta na ausência de pessoas - visita do técnico para manutenção de computadores acompanhada - manutenção de computadores feita por um dos sócios - documentos levados para casa nos computadores pessoais dos próprios gestores 	<ul style="list-style-type: none"> 3 vezes 3 vezes 3 vezes 3 vezes 3 vezes 3 vezes 2 vezes 1 vez 3 vezes 2 vezes 1 vez 3 vezes 	PROCESSAMENTO ELETRÔNICO DE DADOS

Quadro 03 – Organização das respostas quanto ao segmento em estudo

Fonte: Elaborado por Fábio Umpierre (2009) a partir da transcrição das respostas das entrevistas.

Portanto, as sínteses das respostas significativas (como significativo entende-se aquilo de mais importante nas falas dos entrevistados e que foi ‘retirado’ do conjunto total do conteúdo destas, para análise) foram estudadas, e deram suporte à análise e discussão dos resultados. A análise das respostas classificadas permitiu detectar divergências e pontos coincidentes nas afirmações dos entrevistados.

Com relação à segurança do pessoal, de acordo com Mandarinini (2005) e Vaitsman (2001), as empresas devem aferir a sensibilidade das funções e determinar níveis de acesso diferenciados aos assuntos sensíveis.

Em contraste ao apresentado pelos autores, pode-se observar no quadro 03 que há pouco controle no acesso e no manuseio do arquivo nas três empresas. Verifica-se pelas falas que, de modo geral, todos os gestores entrevistados possuem alto grau de confiança nas pessoas com quem trabalham.

Talvez por isso, e por considerarem que há bom relacionamento com elas, não costumam sistematizar procedimentos de controle em suas empresas, independentemente das funções que essas pessoas exerçam. Desta forma, verifica-se que há pouca conscientização em relação à necessidade de proteção de conhecimentos sensíveis nas três empresas.

Ao se analisar as respostas relacionadas à segurança das Instalações, percebe-se preocupação por parte dos gestores em organizar os arquivos que contêm dados importantes em locais específicos e, de certa forma, protegê-los. Entretanto, essa proteção é relativa, pois, muitas vezes, os mesmos documentos que estão guardados nos arquivos da empresa circulam livremente, hospedados em computadores pessoais e em *pen-drives*, por exemplo.

Mandarini (2005) considera que a segurança das instalações deve estar pautada no rígido controle do acesso e no acompanhamento de funcionários e visitantes aos locais das empresas em que se armazenam ou processam seus segredos.

Entretanto, diferentemente do recomendado pelo autor, a maior parte das respostas relacionadas a esse segmento (instalações) quanto ao trânsito de visitantes e de pessoas que fazem a limpeza e conservação dos ambientes, demonstra que não é unânime a preocupação dos gestores com relação a esse aspecto. Esses profissionais, por vezes, permanecem totalmente desacompanhados e com livre acesso a todas as dependências.

Quanto aos documentos e materiais, todas as empresas declararam ter preocupação em armazenar documentos não só em computador, mas também em arquivos, o que demonstra organização de dados. Entretanto, a manutenção de documentos da empresa em computadores pessoais, procedimento esse declarado

por duas empresas, especialmente lap-tops, constitui vulnerabilidade, uma vez que esse tipo de computador normalmente acompanha seu detentor por vários lugares, o que pode facilitar eventual furto de dados neles armazenados.

Ainda em relação a esse segmento, percebe-se, pelas divergências e hesitações nas respostas, que o efetivo resguardo desses produtos no que se refere a acesso, manuseio, guarda e reprodução, relaciona-se mais a questões administrativas e organizacionais do que a aspectos de segurança propriamente ditos.

Ressalta-se porém que existem nas três empresas o hábito de guardar e trancar os documentos sensíveis ao término do expediente, o que comprova que os gestores são sensíveis a esse quesito.

Contudo, de modo geral, observa-se que o *modus operandi* quanto à proteção de documentos e materiais nas empresas observadas valida o pensamento de Mandarini (2005), quando este afirma que os dados e informações que as empresas possuem são comumente armazenados e tratados de forma errônea, o que pode comprometer até a própria sobrevivência do negócio.

Ao analisar a afirmação de Vaitsman (2001) de que parece haver nas pessoas dificuldades em distinguir se um documento ou material é sensível, pode-se deduzir que esta seria uma possível causa para a inobservância de variados procedimentos de proteção em relação a esse segmento.

Questionados quanto à segurança no processamento eletrônico de dados, os entrevistados demonstraram desconhecer procedimentos elementares de segurança da informação, como a utilização de antispywares, tão importantes quanto o uso sistemático de antivírus, também não observado corretamente por todas as empresas.

Apesar de todas elas utilizarem de antivírus, constatou-se evidente despreocupação em escanear os computadores diariamente. Ficou claro, assim, que os gestores confiam nas atualizações automáticas, procedimento não muito recomendável.

Ainda em relação a essa categoria, observa-se nas três empresas a utilização de *backup* de segurança, procedimento esse valorizado tanto por Vaitsman (2001)

quanto por Mandarini (2005). Porém, constatou-se que por vezes, ele é feito utilizando-se *pen-drives*.

A esse respeito, Mandarini (2005), chama a atenção para a escolha dos locais onde essas informações serão armazenadas. Estes devem proporcionar a confidencialidade, a integridade e a fidelidade dos dados armazenados. Considera-se pois, que o uso de *pen-drives* com essa finalidade é totalmente desaconselhável, devido aos riscos de perda do objeto e, conseqüentemente, dos arquivos neles inseridos.

O compartilhamento de senhas nas três empresas e a despreocupação em todas elas em “fechar” as telas de computadores na ausência do usuário, constituem vulnerabilidades perigosas quanto à proteção de seus dados informatizados, pois Mandarini (2005) ressalta que cada funcionário deve ter acesso restrito a documentos e materiais que digam respeito, apenas, à realização de suas atividades funcionais, o que denomina de “necessidade de conhecer”.

Faz-se importante frisar que não foi possível realizar a discussão de todos os quesitos constantes no quadro de referenciais, devido à simplicidade das administrações dessas empresas, seu reduzido porte, e a pequena quantidade de funcionários.

A partir da apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa, considerando a aplicação dos referenciais de CIC, o próximo passo será verificar as conclusões, a partir das respostas encontradas para o problema estudado.

5 CONCLUSÕES

Em resposta ao problema da pesquisa, conclui-se que é nítido o interesse pelo tema CIC nas empresas incubadas pelo UniCEUB, objeto deste trabalho. Entretanto, percebem-se fracos sinais de utilização de procedimentos sistematizados de proteção relacionados a todos os segmentos, em especial à segurança do pessoal, das instalações e de processamento eletrônico de dados.

Essas empresas demonstraram ter conhecimento limitado do assunto e esse fato caracteriza a vulnerabilidade existente quanto à proteção de suas vantagens competitivas.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi plenamente alcançado. Verificou-se a operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva por parte de empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do UniCEUB–CASULO.

Foram abordados conceitos básicos referentes ao tema da pesquisa, características e origem da Atividade de Inteligência como um todo, atividade essa na qual a Contraineligência está inserida e, especificamente, a importância da CIC, seus fundamentos, conceito e referenciais de operacionalização, evidenciando as complexidades relativas à sua utilização nas empresas.

Para tal, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Descrição dos conceitos e aplicações da Contraineligência Competitiva.
- b) Levantamento de referenciais da operacionalização da Contraineligência Competitiva.
- c) Identificação da presença dos referenciais na prática das empresas incubadas pelo UniCEUB.

Quanto às limitações deste trabalho, pode-se listar a dificuldade de localização de bibliografia sobre o assunto, em especial na biblioteca do UniCEUB. Esse fato fez com que o autor iniciasse as pesquisas logo ao concluir o projeto do presente trabalho. Foi ainda necessário recorrer a amigos e familiares para alugar livros em outras bibliotecas.

Pode-se acrescentar ainda às limitações, a situação de desconfiança do gestor da empresa “A” quanto à idoneidade da pesquisa, descrita no item 4.3. Essa

situação gerou um impasse, resolvido graças ao apoio da professora responsável pela Incubadora.

O presente trabalho tem grande importância para as empresas incubadas quanto à manutenção de seus diferenciais competitivos. Este estudo pode proporcionar uma nova mentalidade de proteção de dados estratégicos dessas empresas, no que se refere aos documentos e materiais, pessoal, processamento eletrônico de dados e instalações, preservando assim, o sigilo desses diferenciais e evitando que essas empresas reduzam sua participação de mercado frente às suas concorrentes.

Para o meio acadêmico, este trabalho pode ser de grande valia para a elaboração de novos estudos dentro do tema proposto. Pode ainda servir de ponto de partida para a realização de trabalhos de conscientização dos alunos de Administração, referentes à importância do sigilo quanto aos diferenciais competitivos das empresas, em um ambiente concorrencial.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA

COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antonio Ferreira de; SÁ, Luis Carlos Seixas de. **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BRASIL. Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2002. Seção 1, p. 4.

CAVALCANTI, Elmano Pontes. Inteligência Empresarial – Um Imperativo do Novo Milênio. **Estudos Avançados em Administração**, PPGA / UFPB, v. 8, n. 1, p. 1349-1371, 2000. Disponível em: <http://www.admconsultoria.com.br/novo/arquivos/arg_1240236396.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Disponível em: <<http://www.uniceub.br>>. Acesso em: 8 mar.2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

INCUBADORAS: ambiente planejado e protegido. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano XIX, n. 71, p. 30-35, jul./ago. 2009.

LOPES, Fulvio Antonio Pasto. **A proteção do conhecimento sensível em empresas do Rio Grande do Sul**. 2000. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2000.

MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. Barueri, São Paulo: Manole, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análises e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

NOLAN, John. **Confidential: uncover your competitors' top business secrets legally and quickly – and protect your own**. United States of America: Harper Collins Publishers, 1999.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva para pequenas e médias empresas**. São Paulo: LCTE Editora, 2007.

SILVA, Nivea Maria Pereira da. **Inteligência competitiva em organizações brasileiras: um caso na indústria de petróleo**. 2007. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=32877>>. Acesso em 10 abr. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAITSMAN, Hélio Santiago. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

APÊNDICE A

Carta para obtenção do consentimento livre e esclarecido

Título da pesquisa: “A Contraineligência Competitiva em empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do Uniceub-CASULO”.

Nome do pesquisador: Fábio Duarte Umpierre

Nome do Orientador: Marcelo Gagliardi

Eu, Fábio Duarte Umpierre, estudante de Administração do Uniceub, residente e domiciliado em Brasília - Distrito Federal, cujo telefone de contato é (61) 8149-8295, desenvolvo a pesquisa acima citada, que tem como objetivo verificar a operacionalização do conceito de Contraineligência Competitiva nessas empresas.

Esta carta tem por finalidade convidá-lo(a) a participar desta pesquisa. Para isso, necessito que o(a) Senhor(a) forneça alguns dados sobre sua empresa em uma entrevista a ser realizada em data e local de sua preferência. A fala será gravada para posterior análise dos dados.

Ao participar voluntariamente deste estudo, o(a) Senhor(a) permitirá a ampliação de conhecimentos a respeito do assunto e, embora não venha a obter nenhum benefício imediato, poderá, no futuro, se assim o desejar, utilizar-se de práticas de Contraineligência no cotidiano de sua empresa, pois esta pesquisa deve contribuir para formar uma “mentalidade de Contraineligência” nas empresas, voltada para a proteção de seus dados estratégicos, com a finalidade de manter as vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Esclareço que o(a) Senhor(a) não terá nenhum tipo de despesa ao desenvolver esta atividade, nem receberá nenhum pagamento por ela.

Informo ainda que o(a) Senhor(a) tem garantia de acesso, em qualquer etapa do estudo, a quaisquer esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Garanto que as informações obtidas serão analisadas apenas por mim em conjunto com meu orientador e que sua identidade será preservada.

Comprometo-me a utilizar os dados coletados somente para a pesquisa. Os resultados poderão ser veiculados através de artigos científicos em revistas especializadas e em eventos científicos.

Após esses esclarecimentos, solicito seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa, ao assinar o seguinte Termo:

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, ficou claro para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de sigilo e de esclarecimentos permanentes, bem como estou ciente de que não existirão despesas ou compensações pessoais pra participar da pesquisa.

Assim, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa intitulada : “A Contraineligência Competitiva em empresas incubadas pela Incubadora de Empresas do Uniceub-CASULO”.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do Participante (Informante)

Nome Completo:

RG:

Endereço:

Tel: ()

Brasília, ____/____/____

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE B

Roteiro da entrevista

Documentos e materiais:

1 - Toda empresa possui documentos, contratos, maquetes, plantas, fórmulas, enfim... documentos que são de grande importância para as empresas. Aqui na sua empresa, que tipo de documentos são considerados importantes e como eles são armazenados? Há um lugar específico? Como são guardados? São trancados?

2 - Se um funcionário precisar de algum desses documentos, como o senhor(a) sabe quem o retirou e para que finalidade? E como o(a) senhor(a) sabe se ele o devolveu para o lugar correto?

3 - Qualquer sócio ou funcionário tem livre acesso a esse material?

4 - Alguém confere, periodicamente, se está tudo certo no arquivo? Quem? Com que frequência?

5 - Alguém tem autorização para tirar fotocópias ou escanear algum desses materiais? E como você fica sabendo que as cópias foram tiradas?

6 - No final de um dia de trabalho, o que acontece com esses materiais? São centralizados, guardados ou permanecem no lugar de uso?

Processamento eletrônico de dados:

7 - Há uso de computadores na empresa?

8 - Todos os computadores têm acesso à Internet?

9 - Existem, nos computadores, arquivos que possuem alguma significância para a empresa?

10 - Vocês possuem anti-vírus e anti-spyware em todos os computadores? Eles são atualizados diariamente? As máquinas são escaneadas com que frequência?

11 - Existe política de *back up*? Com que frequência ocorrem os *back ups* e onde são armazenadas as informações após copiadas?

12 - Os usuários possuem senha?

13 - As senhas permitem diferentes níveis de acesso?

14 - Se alguém esquecer a senha, o que acontece?

15 - Ao “sair” do computador, mesmo que rapidamente, como você procede? Coloca-o em espera, faz *log off*, desliga a tela ou o mantém “aberto”?

16 - Você sabe quem faz a manutenção nos computadores da empresa? Você sabe o que é realizado em cada visita do técnico? Alguém o acompanha durante o serviço e o inspeciona? Quem abre a porta para ele?

17 - Você armazena informações sobre a empresa em seu computador pessoal doméstico ou *lap top*?

Pessoal:

18 - Qualquer funcionário ou sócio pode manusear o arquivo?

19 - Existe controle de saída e recolhimento de documentos do arquivo? Como se dá?

20 - Há algum funcionário insatisfeito? Por quê?

21 - Algum colaborador foi demitido recentemente?

22 - Como é o relacionamento com os seus funcionários?

23 - Há algum funcionário com graves problemas financeiros?

Instalações:

24 - Como se dá o acesso físico de funcionários a maquetes, plantas, contratos, documentos e fórmulas?

25 - O material fica guardado em um só local ou fica com o funcionário até o fim de sua tarefa?

26 - As salas são trancadas sempre ao sair e após o fim do expediente ou apenas no fim do expediente?

27 - Os visitantes podem transitar por toda a empresa (ou se dirigir ao escritório as empresa na incubadora)? Ou o acesso deles é restrito apenas a locais determinados?

28 - Os arquivos têm chaves?

29 - Alguém tem a posse das chaves?

30 - Elas são guardadas em um local específico ou permanecem no próprio arquivo durante o expediente?

31 - Você sabe quem faz a conservação (limpeza) do escritório? Alguém acompanha o(a) servente? Quem abre a porta?

32 - Você tem ciência de quantas chaves da porta do escritório da sua empresa existem?

APÊNDICE C

Degração entrevista empresa “A”

F: O senhor tem quantos funcionários na sua empresa?

A: Uns três.

F: Toda empresa possui documentos, maquetes plantas, formulários, enfim, dependendo da sua área de atuação. Esses documentos são de grande importância, de grande valia para a empresa. Aqui na sua empresa, que documentos são considerados importantes?

F: Nós temos algumas cartas, nós temos patente, nós temos projetos de produção, temos projetos com parceiros, da qual algumas idéias são colocadas no papel... então isso é importante.

F: Como eles são armazenados na sua empresa?

A: Boa parte dessa documentação, ela... ela fica num...

F: Não precisa entrar nos detalhes não, □a?

A: Boa parte dessa documentação, ela fica no meu computador, lá, e... a parte escrita e documentada fica em pastas guardadas, num local fechado.

F: Num local fechado, né, como se fosse um arquivo...

A: É.

F: Esses arquivos, eles são trancados? São trancados, né?

A: Isso.

F: Se um funcionário seu, se ele precisar de um desses documentos, como o senhor sabe que ele teve acesso a esse documento? Ou seja, como o senhor sabe que ele pegou esse documento?

A: A única... a minha permissão para que ele abra, né? A chave...

F: O senhor cede a chave pra ele?

A: Sim, eu cedo a chave. Até porque, como somos uma empresa pequena, a administração dela fica compartilhada, né? Não dá pra você simplesmente fazer toda a administração e estar sempre presente lá no local. Porque nós temos um número de funcionários limitado.

F: Como o senhor sabe que ele devolveu para o lugar certo aquele projeto que ele pegou? Aqueles papéis?

A: Nós temos uma pessoa, uma única pessoa que trata com ele... que trata com isso, da minha confiança... Mas que está passivo de... de ocorrer... desconfiança.

F: Qualquer sócio ou funcionário tem acesso a esse material ou há restrições?

A: Os documentos, no geral, ficam comigo, né ,e... e ele é disponibilizado para os sócios e para, no caso, os funcionários usam quando eu permito.

F: Alguém confere periodicamente esse arquivo pra ver se está tudo certo com ele, se não está faltando nada, se tem alguma coisa guardada em local indevido...

A: Não! Eu faço isso,... mas não faço com uma certa freqüência. ...Até porque temos documentos de vários anos, né? A empresa é incubada aqui há dois anos,mas eleja existia já há algum tempo.

F: Alguém tem autorização para tirar cópias de qualquer espécie, como escanear, xerox, desses arquivos?

A: Não!

F: E se essas cópias forem feitas, por exemplo, o senhor tem como ter algum acesso a isso? O senhor tem alguma máquina de xerox, alguma coisa assim?

A: Temos a máquina de xerox, não, de xerox não, desculpe, temos de fax, né, que pode ser tirada, né, mas... no geral isso só acontece quando eu solicito, né, e permito que tenha acesso ao documento.

F: Então, se um funcionário desse, por exemplo, como esses que o senhor possui, pedir autorização e sem o seu consentimento ele escanear, o senhor não tem como ter o total controle, né?

A: Não, não tenho. Escanear não, né, porque lá na empresa a gente não mantém scanner... tirar xerox no fax.

F: No final do dia de trabalho, esses materiais, o que acontece com eles? Eles são centralizados, guardados ou eles permanecem no local onde eles estão sendo utilizados?

A: Nós temos um fluxo de documentos relativamente pequeno, né? Eu não tenho documento sendo gerado todo o... todo o dia. O que nós temos é... são as notas fiscais, né, então, isso é feito à medida que esses documentos são gerados. O documento é gerado, boa parte do tempo fica no meu... no meu... computador, né, meu acesso particular e depois que isso é impresso e alguns documentos assinados é que eles vão para o arquivo.

F: Esse funcionário que pegou um documento pra fazer um trabalho, ele tem que devolver para o senhor no final do dia ou ele pode ficar com ele na... sob aposse dele na mesa dele, por exemplo, na estação de trabalho dele até o próximo dia?

A: Toda a parte de... como é que eu posso dizer... toda a parte de... de idealização, de... de... trabalhar com essa questão dos contratos e tudo mais, ela não é feita pelos funcionários. Ela só é feita pelos sócios, né? Os funcionários só depois têm acesso aos documentos, quando é permitido você abrir. Então assim... eles não criam. Não temos funcionários para criar idéias e tal, não, isso aí ainda é feito pelos sócios, pelos três sócios...

F: E esses documentos que são porventura, cedidos pra eles, após a realização... eles são recolhidos pelo senhor, no final do dia, né... de trabalho?

A: Claro, eles só têm acesso quando eu preciso que tire uma cópia ou... o acesso é basicamente meu.

F: Agora, quanto ao processamento eletrônico de dados, que é uma das áreas de atuação que eu estou focando aqui da Contraineligência. Há uso de computadores na empresa?

A: Sim.

F: [...]São quantos, além do seu?

A: Nós temos só mais um.

F: Só mais um... dois, né?

A: Sim, dois.

F: Todos os computadores têm acesso à Internet?

A: O da empresa, nós mantemos apenas para a emissão denotas, de alguma impressão, alguma coisa assim, então, não tem.

F: Existem nos computadores, arquivos que possuem significância na empresa? Além do seu computador? No outro computador de trabalho?

A: Não, a gente mantém um computador apenas pra xerox, apenas pra... pra...

F: Operacional...

A: É, operacional. Temos alguns... [...].no outro computador

F: E esse não tem acesso à Internet?

A: Não tem. Você tem que estar sempre esperando que o cara te copie pra depois você lançar uma outra idéia melhor do que aquela que você lançou da primeira vez. É um exercício de criatividade constante.

F: Os computadores possuem alguma espécie de antivírus, anti-spyware, instalados neles?

A: Nós temos antivírus.

F: Antivírus? Anti-spyware não?

A : Não.

F: Nos dois ou só em um?

A: Nos dois.

F: As máquinas são escaneadas pelo antivírus com □a□qüência? Diariamente, semanalmente?

A: A de lá, não.

F: E eles são atualizados? Os antivírus?

A: Sim. O de lá, com freqüência menor; o meu, com freqüência maior.

F: Existe política de back-up desses computadores?

A: No meu, só. É isso que eu to te falando. Todas as informações estão no meu, entendeu? Esse aí tem o sistema de back-up.

F: É feito com certa freqüência esse back-up?

A: Não grande..

F: Essas informações do back-up, elas são gravadas num CD, provavelmente, num DVD, alguma coisa assim, e elas são armazenadas... onde elas são armazenadas?

A: A gente grava muito no próprio [...] e aí a gente guarda e fica comigo.

F: Fica como senhor.

A: É.

F: Os usuários possuem senha para esses computadores?

A: O meu tem senha... o da empresa tem também, mas que todos têm acesso.

F: As senhas permitem diferentes níveis de acesso?

A: Não.

F: Certo, então um pode falar a senha pro outro sem problemas.

A: Pode... no deles, né? A minha tem senha...

F: Ao sair, no caso o senhor ou algum de seus funcionários estar usando o computador, se for sair pra beber água, ir ao banheiro... uma saidinha rápida, o que acontece com o computador, qual a procedência do usuário? Ele coloca em espera, ele dá logoff, ele desliga a tela do computador ou ele deixa do jeitinho que está?

A: O que a gente percebe do uso deles é que fica do jeitinho que □a.

F: O empresarial fica do jeito que ta, né?

A: É. O meu, quando eu vou sair... primeiro que eu não trabalho assim, né? Eu chego com a informação e depois fecho a pasta, saio e depois eu volto de novo...

F: Então o senhor faz pelo menos um logoff, né...

A: Sim...

F: O senhor já toma certos cuidados em relação à segurança, né?

A: É.

F: O senhor sabe quem faz a manutenção nos computadores da sua empresa?

A: Então:... o da empresa... esporadicamente é que nós mandamos para uma manutenção fora, né? Quando, só quando temos realmente algum problema na máquina. É chamado um profissional, ele vem, faz a manutenção. Como só é um, e o uso é muito limitado desse computador, porque lá na nossa empresa, eles... nós mantemos apenas fazendo [...].

F: No caso da visita do técnico, o senhor sabe exatamente o que é feito? Ele te diz no final exatamente o que é feito?

A: O serviço é colocado por escrito, né?

F: Alguém acompanha o técnico durante a realização? Alguém abre a porta pra ele no caso da empresa lá?

A: Sim. Claro!

F: A chave não fica com ele então não, né?

A: Não.

F: Agora quanto à área de pessoal: existe controle de saída e recolhimento de documentos do arquivo? Como por exemplo documentos por escrito, uma folha de papel escrito a data, entrada e saída ou é tudo feito pelo senhor mesmo?

A: é tudo controlado por mim. Temos pouca documentação, então é colocado [...].

F: O senhor sabe se o senhor tem algum funcionário que ele está insatisfeito?

A: Não. Não... tenho essa informação. Porque nós somos uma equipe pequena, então nós temos uma integração muito boa. Mas a gente nunca sabe quando eles estão insatisfeitos ou não.

F: Então, pelo menos aparentemente, eles estão bem satisfeitos ali como trabalho, né?

A: É.

F: Algum colaborador foi demitido recentemente?

A: Não.

F: Como é o relacionamento com os seus funcionários?

A: Equipe. É pouca gente, quando... chego no serviço chamo todos, converso, delimito a cada um as suas funções e eles tocam o processo.

F: Então, há uma boa interação.

A: Hum Hum!

F: O senhor sabe se há algum funcionário com graves problemas financeiros?

A: Não.

F: Agora quanto às instalações: como se dá o acesso físico de funcionários a esses dados aqui? O senhor já falou que é por chave, que eles ficam em local trancado, né? O arquivo fica em local fechado e esse acesso é feito ... o senhor entrega a chave ou o senhor mesmo entra, pega e entrega em mãos?

A: Pêra aí: o arquivo, a chave do arquivo é que a gente controla. A porta, a gente não tem muito controle. Ela fica basicamente aberta... fecham... mas muitas vezes nem na chave é fechada...

F: Então se alguém precisar, o senhor pessoalmente vai lá, pega, fecha novamente, né?

A: Certo.

F: O senhor propriamente é que controla isso, né?

A: Hum Hum!

F: O senhor já falou que a entrada de qualquer pessoa, ela é feita sob a supervisão dos funcionários. Os visitantes, eles podem transitar por toda a empresa?

A: Não. Eles ficam só na sala de atendimento ao cliente.

F: Eles têm uma sala específica, né?

A: É.

F: Você sabe quem faz a conservação do seu escritório?

A: Para limpeza do escritório?

F: Isso!

A: É feita pelos três. Os três, eles fazem...

F: Você tem ciência de quantas chaves da porta do escritório da sua empresa existem?

A: Se eu tenho consciência? Claro que eu tenho! São poucas chaves. Nós temos uma empresa pequena. [...] Então nós, no momento, estamos trabalhando assim. A intenção é: uma vez cresceu..., estamos colocando agora o produto no mercado... nós vamos sim ter outros cuidados, outra organização, até porque os próximos funcionários, aumentando a quantidade de funcionários... nós muitas vezes

perdemos o controle disso aí. Esse pessoal está conosco já há alguns anos, nunca nos trouxe problemas, então nós temos um certo elo de confiança com os funcionários. [...]... Se a concorrente quisera minha idéia, só que o que é que garante a idéia hoje? Hoje ela pode fazer a mesma coisa que eu estou fazendo. Só que nós patenteamos. [...] Então... agente acha que não corre tantos riscos nesse sentido. [...].

Legenda:

F: Entrevistador (Fábio Umpierre)

A: Entrevistado (gestor da empresa "A")

APÊNDICE D

Degração entrevista empresa “B”

F: As empresas possuem documentos variados, dependendo do seu porte, dependendo da sua finalidade, como maquetes, plantas, fórmulas, enfim... o senhor possui documentos, o senhor produz documentos que são considerados importantes na sua empresa?

B: Sim.

F: Como eles são armazenados? Em um local específico, eles são guardados, eles são trancados...

B: Depende do tipo de documento.

F: Os que o senhor considera mais sensíveis, o senhor busca trancá-los... tem um arquivo?

B: Aqueles que se referem a contratos, projetos pra clientes, produtos... coisas que são de propriedade intelectual só aqui da empresa, eles são armazenados num local onde só determinadas pessoas têm acesso.

F: Eles são armazenados então em local secreto, onde só algumas pessoas têm acesso.

B: Não seria secreto, mais assim... as pessoas que não são do dia-a-dia não sabem onde estão esses documentos.

F: Se um funcionário... você tem funcionários?

B: O mais próximo que a gente tem aqui de um funcionário é o estagiário. Todos os integrantes da empresa são sócios, mais essa pessoa que é estagiário.

F: e se algum sócio ou funcionário, ele precisar de um documento? Como o senhor sabe que ele foi retirado ali do arquivo?

B: Primeiro que não tem acesso ao arquivo... nem todos. O estagiário, ele está assim... por norma aqui da empresa ele está terminantemente proibido de mexer ali sem autorização. Em relação aos outros sócios, vamos dizer assim, que não tenham a ver com aquele determinado documento, então por exemplo a gente tem equipes de trabalho. Aqueles produtos, projetos, documentos etc. que são relativos a determinada equipe, só essa equipe e a diretoria vão ter acesso.

F: Como é que o senhor sabe que ele foi retirado do arquivo?

B: Ele não pode ser retirado. Não sem autorização.

F: Então tem de ter uma autorização expressa pra isso. E não tem nenhuma espécie de controle... se foi retirado no dia tal...

B: Não porque a própria autorização é por escrito. Por escrito assim... ela pode até ser feita por e-mail, mas ela tem que ficar registrada.

F: Bom... o e-mail é um documento hoje, né?

F: Alguém confere periodicamente esses arquivos pra ver se está tudo certo, se está faltando documento ou se o documento está no lugar errado?

B: Como falei, depende do tipo de documento. Então a gente tem assim... um controle... a gente tem confiança nas pessoas que têm acesso a esses documentos e, vira e mexe, por serem documentos importantes a gente está sempre mexendo. Então não é assim: a gente não tem uma tabela, toda sexta-feira vai olhar pra ver se está tudo ok lá... Não, não funciona assim. Nada periódico nesse sentido... faz parte do dia-a-dia. É feito, mas não periodicamente.

F: Alguém específico faz isso?

B: A diretoria ou os sócios que sejam, como te falei, relacionados com esse tio de documento: a equipe daquele projeto...

F: Alguém tem autorização para tirar alguma espécie de cópia?

B: Só por autorização escrita, né?

F: Ao final de um dia de trabalho, esses... documentos, o que acontece com eles? Esses que foram retirados para fazer algum trabalho, esses que foram... necessários para fazer algum trabalho... retirados do arquivo, mesmo que temporariamente? O que acontece com eles?

B: Voltam pro arquivo.

F: Voltam pro arquivo ao final de um dia de trabalho, né?

B: Isso.

F: Nós fizemos agora sobre documentos e materiais e eu preciso explicar isso pro senhor: no meu guia de trabalho: documentos e materiais, processamento eletrônico de dados, pessoal e instalações. Eu quero averiguar... existem, podem existir outros... outros aspectos que eu resolvi excluir, até pelo porte do trabalho mesmo, pra não precisar entrar em detalhes da sua empresa, ok?

B: Ok.

F: Há uso de computadores na empresa?

B: Sim.

F: Todos os computadores têm acesso à Internet?

B: Sim.

F: Existem, nos computadores, arquivos que possuem alguma significância para a empresa?

B: Sim.

F: Vocês possuem antivírus e anti-spyware em todos os computadores?

B: Antivírus em todos os computadores, firewall da rede... agora, quanto ao spyware... depende do antivírus que a gente está utilizando.

F: Então, ele vem acoplado ao antivírus, então...

B: Se o antivírus possuir esse serviço, então temos spyware.

F: As máquinas são escaneadas freqüentemente?

B: Frequentemente sim, é a mesma coisa que eu te disse antes. Não periodicamente. Nós não temos um dia marcado pra fazer isso.

F: Certo, assim por exemplo: todo dia, quando liga o computador, a primeira coisa que você faz é passar o antivírus...

B: Não!

F: Isso não é feito não, né?

B: todo dia, não. Na verdade você não tem noção da correria que é isso aqui.

F: Eu imagino. E eles são atualizados diariamente?

B: Atualizados pelos programas de atualização automática, né? A gente tem aqui demandas específicas de softwares que a gente utiliza e demandas padrão... do sistema operacional, etc. e tal. Então aquilo que for atualização automática o sistema operacional já faz. Aquilo que é atualização dos softwares específicos que a gente utiliza aqui, então a gente ou vai atrás de uma pessoa que forneça essa atualização ou da pessoa que já dá um suporte técnico para gente, que a gente já tem uma pessoa, que é sócia também, que cuida da parte técnica dos computadores.

F: Existe política de back-up?

B: Sim.

F: Com que freqüência eles são feitos... se existe com freqüência e... como são armazenadas essas cópias? Eu não quero nada específico, tá?

B: A gente tem diversos tipos de documentos também armazenados no computador. Então nós vamos dizer assim: a gente não faz um back-up da máquina inteira toda vez. A gente faz back-up daqueles documentos que são relativos à equipe do projeto tal, a. A diretoria faz back-ups dos documentos da diretoria o sócio que trabalha no

projeto tal faz o back-up do projeto tal entendeu? Então a gente utiliza três formas de back-up: pen-drive, CDs regraváveis e... como é que eu vou falar... o sistema que fica on-line. Então, são três tipos de back-ups.

F: Então essas informações que são salvas, que são guardadas, por exemplo nos pen-drives e nos CDs. No o sistema que fica on-line ficou bem claro como são armazenadas, mas... nos casos físicos? Vocês guardam num arquivo...

B: Sim, os físicos, eles ficam armazenados... e aí o que acontece? No final de cada ano, que é o ano fiscal da cooperativa, eles são recolhidos, eles saem, vamos dizer assim, da sede da empresa e ficam sob a custódia do diretor [...]. O que fica aqui é cópia. Na verdade, oitenta por cento do que a gente mexe aqui já é um sistema digital. Então a gente tenta imprimir o mínimo de coisa possível só o que é absolutamente necessário. Então por exemplo: você vai encontrar aqui a cópia [...] do ano passado. Existe um back-up eletrônico digital em outro local.

F: E eles ficam guardados, trancados...

B: Ficam.

F: Os usuários dos computadores possuem senha?

B: Eles têm perfis de diferentes acessos cada um com sua senha.

F: Perfis diferentes, né? Como se fossem contas diferentes?

B: Isso.

F: E essas senhas permitem níveis de acesso diferentes?

B: Sim.

F: Se alguém esquecer a senha, o que acontece?

B: Bom... se essa senha não estiver em algum lugar e ninguém tiver... É muito difícil, alguém acaba tendo, a gente tem, vamos dizer assim onde a gente anota, onde a gente coloca e poucas pessoas sabem exatamente onde está então a senha está ... anotada em algum lugar. Não existindo como recuperar essa senha, a gente chama essa pessoa que dá o suporte aqui, diz: olha, o usuário não tá conseguindo acessar o perfil; aí ele vem, entra com a senha de administrador e altera a senha temporariamente.

F: Então, só pra esclarecer: se alguém esquecer a senha o que acontece? Bem... há um local onde essas senhas são guardadas, esse local é sigiloso. Somente algumas pessoas conhecem isso. E mesmo assim, se não for possível acessar o computador através dessa senha, um dos cooperados que é responsável pela área técnica, ele vem aqui e ele estabelece uma nova senha temporária para o acesso.

B: Isso.

F: Ao sair do computador (você está trabalhando em um computador), mesmo que for rapidinho ali pra beber água, dar uma saidinha, o que acontece com o computador? Ele é colocado em modo de espera? Nele é feito logoff? Ele é desligado (a tela) ou ele fica com a tela ligada, aberta?

B: A gente tenta sempre desligar o monitor, mas assim... ele já tem um sistema que ele desliga o monitor, porém ao retornar não pede a senha novamente. Não trava novamente.

F: A manutenção dos computadores, você já respondeu, é feita por um dos sócios...

B: Isso.

F: Ele sendo um dos sócios, mesmo assim, ele emite alguma espécie de relatório do que foi feito no computador?

B: Não emite relatório, não é formal. Ele vem aqui e aí ele explica o que aconteceu, o que ele fez e como é que vai funcionar.

F: Como o senhor me disse aqui que cada um tem acesso diferente a alguns documentos, alguém acompanha ele durante essa manutenção?

B: Às vezes sim, às vezes não, porque ele diz assim: só posso tal horário... e como ele... é um sócio, que tem as chaves do escritório... ele vem aqui e mexe nos computadores, depois ele relata pra gente o que ele fez. Ou às vezes ele vem e tem gente aqui dentro, é uma pessoa de confiança.

F: Agora quanto ao pessoal: qualquer funcionário pode manusear o arquivo? O senhor respondeu que o arquivo...

B: Ele tem as chaves...

F: Somente algumas pessoas têm acesso.

B: Isso.

F: Arquivo físico mesmo. No caso dos computadores, cada um tem a sua senha, né?

B: Não é cada um. Existe um perfil, por exemplo, por equipe, por projeto... entendeu? Por exemplo, vou citar aqui... tem perfil de administrador, tem perfil da equipe tal e um perfil de sócio usuário normal. Entendeu? Não é um pra cada um.

F: Existe controle da saída e recolhimento de documentos e arquivos? E se existe, como isso é...

B: Você diz um controle físico? Olha, eu tirei tal coisa... isso aí não tem. Como disse, os documentos só podem ser retirados através de autorização.

F: Então há um documento, emitido pelo senhor, dizendo que o senhor autorizou...

B: Os diretores ou os responsáveis pelo projeto. Então, assim... eles não podem sair com essa cópia sem eu saber, entendeu? Há instruções previstas no regimento interno, pra se isso for identificado, a pessoa sofrer sanções cabíveis.

F: O senhor sabe se o seu estagiário ou o senhor tem algum sócio aqui que está insatisfeito?

B: Não.

F: Alguém foi demitido ou expulso do grupo recentemente?

B: Até hoje, pelo menos, isso nunca aconteceu. Geralmente as pessoas que saem da empresa saem por vontade própria. Tem tido pouquíssimos casos, nos anos em que a gente existe, de pessoas que são convidadas a se retirar da empresa, pouquíssimas.

F: Mas nenhum recente...

B: Nenhum recente.

F: Como é o relacionamento aqui do senhor com os sócios e com o funcionário e entre eles entre si?

B: Aqui está todo mundo em pé de igualdade, na verdade. A única pessoa que está numa hierarquia abaixo é o estagiário. O estagiário é o único que não faz parte de nenhuma equipe. Está todo mundo em pé de igualdade, como disse, sócios igualitários. O clima aqui é super tranqüilo, tirando a correria do dia-a-dia, entendeu? Então problemas acontecem, mas a gente resolve conversando.

F: O senhor sabe se tem alguém, o estagiário ou algum sócio com graves problemas financeiros?

B: Grave é muito relativo. Tem gente que às vezes passa por uma ou outra situação na vida, mas tudo isso também é conversado aqui.

F: É tudo bem aberto, né?

B: Isso. Aberto na medida em que a pessoa esteja disposta a comentar sobre isso. A gente também não se mete na vida pessoal de ninguém.

F: Esse aqui é um dos pontos que a gente identifica, né, como possibilidade de vazamento. Agora quanto às instalações: o acesso físico (o senhor explicou como se dá o acesso aos documentos) agora como se dá o acesso físico desses funcionários? Todos têm acesso ao...

B: Sócios e... agora, o estagiário, que não tem a chave. Vamos dizer assim: você se torna sócio da empresa, você tem direito a uma chave do escritório. Só que existem também regras sobre essas chaves. E sanções pro mau uso delas

F: Mas a chave do arquivo, somente algumas pessoas seletas possuem?

B: Isso.

F: No arquivo onde ficam as informações mais sigilosas, né?

B: Isso.

F: O material que foi retirado do arquivo perante sua autorização ele... ele fica num só local, por exemplo, ele fica numa mesa específica ou num escaninho específico ou ele pode se locomover, se movimentar?

B: Depende do tipo de documento. Dependendo do tipo do documento, ele tem seu local certinho onde ele deve ficar. Aí é que tá: documentos de tal tipo a agente sabe onde é que está, documento de tal tipo a gente sabe onde está, ao menos que a gente fale: “não gente, vamos mudar isso aqui? A proposta é a gente mudar aqui, esse documento aqui pra esse armário aqui”, entendeu? Só uma questão de realocação, mas cada tipo de documento tem seu local certinho.

F: Eu vou fazer mais uma perguntinha então: por exemplo, eu trabalho aqui, eu sou um sócio e eu preciso desenvolver um projeto. Aí eu pego o projeto, que ainda está em andamento e, por estar em andamento, é um documento importante para a empresa. Eu preciso, por exemplo, fazer esse trabalho nesta mesa, assim especificamente, ou eu posso... não, né?

B: Não! Se você fizer tudo certinho, pedir permissão, pras outras pessoas do projeto, se conversar com a diretoria sobre esse projeto que você está fazendo esse projeto e tal e tá tudo ok, a estrutura aqui do escritório, da empresa, ela está à disposição dos sócios da maneira que eles acharem melhor.

F: E no fim do dia, então, ele é recolhido de qualquer forma, mesmo que não esteja concluído?

B: A não ser que tenha autorização. Ele fala assim: “eu posso levar pra casa?”, então a gente formaliza aqui que ele está levando esse documento e que vai devolvê-lo a tal hora.

F: As salas são trancadas sempre ao sair e após o fim do expediente ou apenas no fim do expediente?

B: Se não ficar ninguém, ela fica trancada.

F: Os visitantes, eles podem transitar pela empresa ou eles têm o acesso restrito a locais determinados?

B: O escritório só tem duas salas. A gente não fica limitando não. Às vezes o cliente precisa ir lá pra gente ver no computador, o que está acontecendo, às vezes a gente

faz reunião aqui, às vezes na sala maior, então nesse sentido a gente é muito flexível, não tem uma regra que diz assim: “ah, a gente não tem que ficar aqui não”, entendeu? Agora... vamos dizer assim... nunca sozinho.

F: Os arquivos têm chaves, o senhor disse que sim, e que as chaves são restritas... a sua utilização, alguém tem a posse das chaves... é restrito, quanto ao arquivo, é aberto quanto à sala, aos sócios e funcionário também, no caso o estagiário. Elas são guardadas em local específico... as chaves.

B: Cada um tem a sua.

F: Cada um tem a sua... como cada um tem a sua, essa pergunta morre. O senhor sabe quem faz a conservação, a limpeza aqui do ambiente?

B: Sim.

F: Alguém acompanha essa pessoa?

B: Sim. Ela não tem a chave. Então, pra ela poder fazer o trabalho dela, sempre tem alguém pra abrir pra ela.

F: O senhor tem ciência de quantas chaves, exatamente, existem, da sua empresa?

B: Sim.

Legenda:

F: Entrevistador (Fábio Umpierre)

B: Entrevistado (gestor da empresa “B”)

APÊNDICE E

Degração entrevista empresa “C”

F: Toda empresa possui documentos de diversas naturezas: umas possuem contratos, outras possuem maquetes, outras possuem maquetes, outras possuem fórmulas. Aqui na sua empresa, que tipos de documentos são gerados aqui e como eles são armazenados? Há um local específico, eles são trancados, não são trancados?

C: Bom... os tipos de documentos seriam contratos, que a gente faz com o cliente e os próprios projetos. Os contratos a gente armazena nas gavetas que são trancadas e... a gente coloca nas pastinhas suspensas por cliente e armazena nas gavetas. De qualquer forma, já tem o trancamento dos documentos. A parte de projetos é a parte que fica armazenada aí no computador mesmo. A gente só mantém ele em meio digital. Então a gente faz um back-up em CD e armazena em meio digital.

F: Você tem funcionários?

C: Não. Somos sócias. Somos só nós mesmo.

F: Se alguma dessas sócias precisar de algum desses documentos... você tem como saber quem foi que tirou esses documentos, quem teve acesso...

C: Não. A gente não utiliza nenhum tipo de proteção contra isso não. As três têm acesso a tudo. A gente só se avisa oralmente mesmo, assim: “ah, precisamos de tal arquivo de tal cliente...” e uma avisa a outra.

F: Então qualquer um tem acesso a esse material?

C: Sim.

F: Alguém confere periodicamente tanto o arquivo físico quanto o digital pra ver se está tudo certinho, se está tudo lá?

C: Sim. A gente faz uma conferência desses dados todos.

F: Quem faz essa conferência é alguém específico?

C: É, normalmente eu é que eu fico mais com essa parte administrativa, então eu sempre confiro se os contratos estão todos aqui, se estão todos na pasta certa. No fim do mês, quando a gente vai fazer o balanço, que a gente puxa tudo, aí a gente já faz essa conferência.

F: Alguém tem autorização pra tirar xerox, cópias de alguma forma desses materiais, desses documentos que você listou agora?

C: Nós sócias, somente.

F: Alguém fica sabendo alguma espécie de diálogo assim: “olha, eu tirei tantas cópias do arquivo”... Há algum registro físico, por exemplo: foram tiradas tantas cópias desses documentos, alguma coisa assim?

C: Não, não há registro físico nenhum. Porque como somos só sócias mesmo, a gente... só oralmente mesmo.

F: No final do dia de trabalho, vocês estão utilizando os arquivos, utilizando esses documentos... o que acontece com esses documentos que estão sendo utilizados? Eles voltam para o arquivo? Eles permanecem com a pessoa que o está utilizando? O que acontece com eles? Esses materiais que foram retirados do arquivo...

C: Eles voltam pro arquivo.

F: Sempre?

C: Sempre.

F: Agora a gente vai pra área de processamento eletrônico de dados, ta bom? Há uso de computadores na empresa?

C: Sim.

F: Todos os computadores têm acesso à Internet?

C: Todos. A gente aqui trabalha com wireless aqui no prédio, então todos têm acesso à Internet.

F: Vocês possuem anti-vírus e anti-spyware nos computadores?

C: Todos. Todos os computadores têm anti-vírus.

F: eles são atualizados diariamente?

C: Todos são atualizados diariamente.

F: E as máquinas são escaneadas pelo anti-vírus com certa frequência?

C: São escaneadas sim. Já tem aquela programação automática pra escanear.

F: Existe aqui na empresa política de back-up?

C: Sim. Agora... a gente faz... normalmente mensalmente.

F: Esses arquivos que são copiados, o que acontece com eles, como eles são armazenados?

C: CD.

F: Então esse meio físico, ele é guardado em arquivo... ele fica com vocês...

C: Ele fica com a gente. É guardado em outro lugar.

F: Os usuários, cada um possui uma senha diferente?

C: Não. A gente tem uma senha pra esse computador, que é o computador comum e cada uma tem um lap-top.

F: Ao sair desse computador, mesmo que seja rápido... o que acontece com ele, numa saidinha? Ele fica aberto, do jeito que está, tela ligada? A tela é desligada? Ele é colocado em modo de espera? É feito logoff? O que acontece com esse computador?

C: Não, normalmente a gente deixa ligado. A gente tranca a sala, mas deixa ele ligado, aberto mesmo.

F: Você sabe quem faz a manutenção dos computadores?

C: Sim, sabemos. A equipe de manutenção do próprio Uniceub, da incubadora.

F: Mas... quem são os técnicos, especificamente, você não...

C: Não. Pessoalmente a gente não sabe quem é.

F: Você sabe o que é feito em cada visita do técnico?

C: Não.

F: Alguém acompanha o técnico durante o trabalho dele?

C: É que a gente não teve necessidade, até agora, de uma visita técnica. Então... haveria, se precisasse, sim, então alguma de nós ficaria aqui pra poder acompanhar. Até agora não houve necessidade. Então, assim, a gente espera que tão cedo não tenha problema com computador.

F: No caso de vocês precisarem do técnico? Na indisponibilidade de alguém estar aqui, na hora do técnico chegar, quem é que abre a porta pra ele, por exemplo?

C: A secretária tem uma cópia da chave

F: Agora quanto a área de Pessoal, qualquer funcionário ou sócio pode manusear o arquivo? Pode, né?

C: Pode

F: Existe controle de saída e recolhimento de arquivos? Só oral você falou, né...

C: Só oral, isso.

F: Você sabe se alguma das sócias ela está.. insatisfeita?

C: Não

F: Vocês não tem colaboradores... han... como é o relacionamento entre vocês?

C: É bastante tranquilo a gente tem um certo grau de independência até, né... o nosso relacionamento é bem tranquilo.

F: Ahn... agora quanto a área de instalações, como se dá o acesso físico de vocês a plantas, maquetes, contratos... já sei que há um arquivo. Cada uma de vocês tem a chave desse arquivo?

C: Cada uma tem uma.

F Cada uma tem a chave, né? Essa chave fica só entre vocês?

C: Essa chave fica só entre a gente. A gente recebe as chave e nem o pessoal da incubadora fica com as chaves não. Só a chave da sala.

F: O material fica guardado aqui, então... por exemplo, eu sou sócio da empresa, eu comecei a desenvolver um projeto pra um cliente e eu não consegui terminar hoje então eu tenho que vir aqui, guardar esse projeto aqui e no outro dia ter que voltar aqui pra pegar pra realização desse projeto?

C: Não! Como nós possuímos os computadores independentes, a gente acaba levando pra casa. Como ficam em meio digital mesmo, acaba ficando no lap top mesmo.

F: As salas são trancadas sempre após o expediente?

C: Sempre. Qualquer saída a gente tranca também.

F: Os visitantes, eles ficam restritos... eles podem se dirigir aqui à sala sempre ou eles ficam restritos à sala de reunião lá fora?

C: Não, eles podem se dirigir à sala.

F: Ham, os arquivos tem chave... sim. Cada uma tem uma chave do arquivo. Ham... Alguém tem a posse das chaves? As três sócias tem as chaves do arquivo. Ham... as chaves, elas ficam guardadas com vocês, né? Ninguém mais tem acesso...

C: Não. A gente carrega junto com a gente.

F: Você sabe quem faz a conservação, a limpeza, aqui do escritório?

C: Tem uma empresa que faz toda [...] de manhã. Periódico.

F: No caso aqui, a empresa da própria incubadora...

C: É, uma empresa da incubadora, uma equipe deles. Aí, a nossa sala é agendada com o horário que a gente escolhe e eles vêm e fazem a limpeza uma vez por semana.

F: Certo... quem que abre a porta pra eles?

C: Normalmente o pessoal da incubadora com a cópia da chave. A gente já deu a autorização. Quando a gente está aqui, eles entram quando a gente tá aqui mesmo.

F: Certo, vocês cederam uma autorização mesmo né?

C: Isso, a gente faz um agendamento de horário, dá uma autorização.

F: E você sabe como isso é feito? Se ela vem aqui, se ela abre a porta pessoalmente...

C: Ela vem aqui e, na verdade [...], ela abre a porta e o pessoal limpa.

F: Então a sala fica aberta...

C: Isso.

F: Bom,... você tem ciência de quantas chaves da sua sala existem? Dessa aqui?

C: Olha,... a princípio quatro, né? Três das sócias, uma de cada uma mais a cópia, mas eu não tenho certeza.

F: Os arquivos vocês têm certeza?

C: As do arquivo sim.

Legenda:

F: Entrevistador (Fábio Umpierre)

C: Entrevistado (gestora da empresa "C")