

## NOVO PETRÓLEO MUNDIAL? GUIA DE APLICAÇÃO PRÁTICA EM PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS

Amilson de Araujo Durans<sup>a</sup>, Walter Souto de Sousa<sup>b</sup>, Nivea Patrice de Melo Costa<sup>c</sup>,  
Carliene do Vale<sup>d</sup> e Carlos Jorge Taborda Macedo<sup>e</sup>

<sup>a</sup> *Doutorando em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School e Professor da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: [amilson.durans@cest.edu.br](mailto:amilson.durans@cest.edu.br)*

<sup>b</sup> *Doutorando em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School e Coordenador da Fucape Maranhão, São Luís, Brasil, E-mail: [waltersousa@fucape.br](mailto:waltersousa@fucape.br)*

<sup>c</sup> *Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão, Professora da Faculdade de Educação São Francisco e da Universidade Estadual do Maranhão, Pedreiras, Brasil, E-mail: [niveapatrice@hotmail.com](mailto:niveapatrice@hotmail.com)*

<sup>d</sup> *Doutoranda em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School, São Luís, Brasil, E-mail: [carlienedovale@hotmail.com](mailto:carlienedovale@hotmail.com)*

<sup>e</sup> *Doutorando em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School, São Luís, Brasil, E-mail: [cj.taborda@gmail.com](mailto:cj.taborda@gmail.com)*

### Resumo

A temática da privacidade de dados pessoais, como o novo petróleo, tem adquirido relevância no âmbito das políticas públicas e das pesquisas em todo o mundo. Com isso, as organizações precisam olhar para a privacidade dos dados pessoais através de uma nova lente, a que gere valor para o cidadão, como, por exemplo, perceber que seus dados não serão expostos ou usados de forma indevida. Neste sentido, o presente guia de aplicação prática tem por objetivo demonstrar às organizações como lidar e proteger a privacidade de dados pessoais dos distintos stakeholders, considerando as diretrizes e os princípios da Lei brasileira nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Desta forma, a partir do desenvolvimento de uma cultura de integridade em proteção de dados poderão ser evitadas possíveis sanções.

Palavras-chave: Princípios da privacidade de dados pessoais; Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD; Guia de aplicação prática; Cocriação de valor em privacidade de dados pessoais.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



## 1. CAMINHOS PERCORRIDOS PELO NOVO PETRÓLEO MUNDIAL

A temática dos dados pessoais tem sido conceituada como o novo petróleo da economia mundial, sendo diversas as normas de proteção ao longo dos tempos (Durans et al., 2021a). Logo, privacidade de dados pessoais significa o direito que a pessoa natural tem ao sigilo de seus dados, podendo consentir ou não com sua coleta, armazenamento, rastreamento e uso (Schmidt et al., 2020; Vimalkumar et al., 2021). Nesse sentido faz-se necessário discorrer sobre os marcos históricos que trouxeram relevantes garantias à privacidade de dados pessoais.

**Tabela 1:** Privacidade de dados pessoais ao longo do tempo no mundo

Marco histórico	Características	Literatura recomendada
Declaração Universal de Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É considera o primeiro grande marco histórico de privacidade de dados pessoais;</li> <li>➤ O Art. 12 dispõe que ninguém sofrerá intromissões arbitrárias na sua vida privada, na sua família, no seu domicílio ou na sua correspondência, nem ataques à sua honra e reputação. Contra tais intromissões toda pessoa tem direito a proteção da lei.</li> </ul>	ONU (1948)
Convenção para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais da União Europeia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O Art. 8º trata do direito ao respeito pela vida privada e familiar, ao dispor que:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualquer pessoa tem direito ao respeito da sua vida privada e familiar, do seu domicílio e da sua correspondência;</li> <li>2. Não pode haver ingerência da autoridade pública no exercício deste direito senão quando esta ingerência estiver prevista na lei e constituir uma providência que, numa sociedade democrática, seja necessária para a segurança nacional, para a segurança pública, para o bem-estar econômico do país, a defesa da ordem e a prevenção das infracções penais, a proteção da saúde ou da moral, ou a proteção dos direitos e das liberdades de terceiros.</li> </ol> </li> </ul>	CEDHLF (1950)
Convenção Americana de Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conhecida como Pacto de San José da Costa Rica, o seu Art. 11 trata da proteção da honra e da dignidade, ao dispor que:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toda pessoa tem direito ao respeito da sua honra e ao reconhecimento de sua dignidade;</li> <li>2. Ninguém pode ser objeto de ingerências arbitrárias ou abusivas em sua vida privada, em sua família, em seu domicílio ou em sua correspondência, nem de ofensas ilegais à sua honra ou reputação.</li> <li>3. Toda pessoa tem direito à proteção da lei contra tais ingerências ou tais ofensas.</li> </ol> </li> </ul>	CADH (1969)
Debates sobre privacidade de dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A trajetória de debates sobre privacidade de dados pessoais foi fortalecida pela Alemanha em 1970 e seguida pela Suécia em 1973, Estados Unidos em 1974, Dinamarca, Noruega e França em 1978.</li> </ul>	Durans et al. (2021a)

<i>General Data Protection Regulation – GDPR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O GDPR (Regulamento Geral sobre Proteção de Dados) passou a vigorar em 2018 como uma norma de observância obrigatória às organizações que possuem filiais ou representação na União Europeia e empresas que, mesmo sem presença física, ofereçam serviços, colem, monitorem e/ou terceirizem o processamento de dados para empresas localizadas na União Europeia.</li> </ul>	<i>European Union (2018)</i>
<i>California Consumer Privacy Act - CCPA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nos Estados Unidos, a CCPA (Lei de Privacidade do Consumidor da Califórnia), também de 2018, trouxe importantes direitos aos consumidores, como o direito de saber sobre as informações pessoais que uma empresa coleta sobre eles e como são usadas e compartilhadas; o direito de excluir as informações pessoais coletadas; o direito de cancelar a venda de suas informações pessoais; e o direito à não discriminação, de modo que os consumidores tenham maior controle de suas próprias informações.</li> </ul>	CCPA (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores

No Brasil, distintas normas têm tratado da privacidade de dados pessoais como um direito fundamental (CNI, 2022). Nesse sentido a tabela 2 destaca os principais normativos sancionados a partir da Constituição Federal de 1988.

**Tabela 2:** Privacidade de dados pessoais ao longo do tempo no Brasil

<b>Marco histórico</b>	<b>Características</b>	<b>Literatura recomendada</b>
Constituição Federal do Brasil de 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O Art. 5º dispõe que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: (...)</li> <li>X: são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;</li> <li>XII: é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial (...).</li> </ul>	Brasil (1988)
Lei nº 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O Art. 43 dispõe que o consumidor terá acesso às informações existentes em cadastros, fichas, registros e dados pessoais e de consumo arquivados sobre ele, bem como sobre as suas respectivas fontes.</li> </ul>	Brasil (1990)
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Essa lei dispõe sobre informações sigilosas, pessoais e o seu tratamento.</li> </ul>	Brasil (2011)
Lei nº 12.737/2012 (Lei Carolina Dieckmann)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A lei prevê punições no âmbito criminal para invasões de dispositivos através da violação de mecanismos de segurança, com o objetivo de acesso indevido aos dados do titular.</li> </ul>	Brasil (2012)
Lei nº 12.965/2014 (Marco Civil da Internet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A lei dispõe sobre princípios, valores e objetivos envolvendo o uso da Internet no Brasil.</li> </ul>	Brasil (2014)

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados-LGPD)	➤ Inspirada no GDPR da União Europeia de 2018, a LGPD surgiu com o objetivo de estabelecer princípios e regras específicas para o tratamento de dados pessoais (qualquer operação realizada com um dado pessoal), criar responsabilidades às empresas e estabelecer diversas diretrizes a serem seguidas.	Brasil (2018); Durans et al. (2021a)
PEC 17/2019	➤ A aprovação da Proposta de Emenda à Constituição Federal – PEC 17/2019 tornou a proteção de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, um direito fundamental.	ANPD (2021a)

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2. QUESTÕES PRÁTICAS EM PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS

Diversas nações têm se dedicado ao tema da privacidade de dados pessoais, dado seu alcance global (Ichihashi, 2020; Nunan, 2020) por considerar que os dados de consumidores são valiosas fontes de informação que ajudam gestores e empresas a terem vantagem competitiva na tomada de decisão, sendo também, a moeda de troca do consumo digital (Richarde, Prado, & Ferreira, 2023). Assim, as empresas precisam olhar para a privacidade de dados pessoais como uma cocriação de valor com o cidadão (Bhave et al., 2020; Martin et al., 2017, 2018). Portanto, emergem três grandes questões práticas sobre a temática privacidade de dados pessoais (Tabela 3), discutidas em pesquisa científica (Durans et al., 2021a).

**Tabela 3:** Questões práticas sobre a temática privacidade de dados pessoais

Tema	Características
Preocupações com a privacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ À medida que os rápidos avanços tecnológicos tornaram mais fácil coletar e compartilhar informações pessoais, as preocupações com a privacidade de dados pessoais têm merecido atenção de pesquisadores, agências reguladoras, empresas e profissionais que devem atender aos requisitos das normas de proteção.</li> <li>➤ Essas preocupações com a privacidade de dados pessoais descrevem a atenção da pessoa natural para proteger suas informações contra o acesso, a coleta, o armazenamento, o uso indevido e não autorizado dos dados, a falta de transparência e a responsabilidade das organizações pelo processamento desses dados.</li> </ul>
Percepções de privacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A privacidade exerce uma influência significativa na percepção da sociedade sobre o valor ético das empresas, em função do aumento significativo do trânsito de dados, que têm poucos <i>insights</i> sobre as ramificações do uso de dados e não sabem como podem evitar efeitos negativos visto que os esforços de gerenciamento de dados pelas organizações podem, inclusive, aumentar as percepções da sociedade quanto à vulnerabilidade dos seus dados pessoais.</li> <li>➤ As mudanças regulatórias impõem que as organizações divulguem em seus sites e por meio de avisos de cookies quais dados coletam e armazenam de seus consumidores ao mesmo tempo em que devem permitir que os consumidores</li> </ul>

	<p>discordem do rastreamento de seu comportamento de navegação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As percepções de privacidade consideram que a autonomia e o controle sobre a coleta, armazenamento e o uso dos dados pessoais devem passar pelo consentimento do titular dos dados.</li> </ul>
Políticas de privacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ À medida que a sociedade se torna mais consciente, sua preocupação aumenta, o que enseja políticas de privacidade e consentimento mais transparentes.</li> <li>➤ Para a LGPD, as políticas de privacidade das organizações devem levar em consideração os 10 princípios fundamentais para a proteção de dados pessoais (ver Tabela 4)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Durans et al. (2021a)

Outrossim, a privacidade de dados pessoais tem ganhado diferentes contornos ao longo do tempo (Iramina, 2020; Nunan, 2020). Para tanto, busca alinhar normas e princípios de proteção de dados pessoais (Durans et al., 2021a). A seguir, os princípios da LGPD.

**Tabela 4:** Princípios de proteção de dados pessoais da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD

<b>Princípio</b>	<b>Abordagem</b>
Finalidade	Realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades.
Adequação	Compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento.
Necessidade	Limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados.
Livre acesso	Garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais.
Qualidade dos dados	Garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento.
Transparência	Garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial.
Segurança	Utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão.
Prevenção	Adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais.
Não discriminação	Impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.
Responsabilização e prestação de contas	Demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

Fonte: Adaptado de Durans et al. (2021a)

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



No contexto da transparência e da responsabilização relacionadas aos princípios da privacidade de dados pessoais, a LGPD define o papel do Controlador, do Encarregado e do Operador de Dados. O Controlador é a pessoa física ou jurídica responsável pelas decisões relativas à finalidade e forma de tratamento dos dados pessoais. O Encarregado é a pessoa indicada pelo controlador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Já o Operador de Dados é a pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador (CNI, 2022; Rapozo & Brugni, 2021; Teixeira & Armelin, 2020).

### **3. INTEGRIDADE E SANÇÕES EM PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS: UMA REALIDADE INESCAPÁVEL**

No Brasil, as sanções começaram a ter vigência a partir de 1º de agosto de 2021. Desta forma, a ANPD publicou o novo formulário para comunicação de incidentes de segurança pelos controladores de dados pessoais a partir de 1º de janeiro de 2023, como forma de permitir aos titulares tomarem conhecimento de eventuais violações de seus dados pessoais. Logo, a nova cultura organizacional será, portanto, a de melhor documentar o que está sendo feito para evitar possíveis incidentes críticos e consequentemente evitar vultosas penalidades, como tem ocorrido em vários países (ver Tabela 6).

Portanto, de acordo com o Art. 52 da LGPD (Brasil, 2018), há 9 (nove) sanções administrativas que podem ser imputadas aos agentes de tratamento que violarem a legislação, aplicáveis pela a ANPD (Brasil, 2019), conforme os parâmetros e critérios para aplicação de sanções aos agentes de tratamento (ver Tabela 5). Nesse sentido, destacam-se:

1. Advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas;
2. Multa simples, de até 2% (dois por cento) do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil, no seu último exercício, excluídos os tributos sendo limitada a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração;

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



3. Multa diária, observado o limite total a que se refere o inciso II do Art. 52 da LGPD;
4. Publicização da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência;
5. Bloqueio dos dados pessoais a que se refere a infração até a sua regularização;
6. Eliminação dos dados pessoais a que se refere a infração;
7. Suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador;
8. Suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período;
9. Proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

O Art. 52, § 1º da LGPD define ainda, os parâmetros e critérios a serem considerados pela ANPD para aplicação das sanções aos agentes de tratamento que violarem a lei, possibilitando a ampla defesa, de forma gradativa, isolada ou cumulativa (Brasil, 2019). Para tanto, serão levadas em consideração as peculiaridades do caso concreto, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5:** Parâmetros e critérios para aplicação de sanções aos agentes de tratamento pela ANPD

<b>Parâmetros do Art. 52, § 1º da LGPD</b>	<b>Crítérios</b>
I	A gravidade e a natureza das infrações e dos direitos pessoais afetados
II	A boa-fé do infrator
III	A vantagem auferida ou pretendida pelo infrator
IV	A condição econômica do infrator
V	A reincidência
VI	O grau do dano
VII	A cooperação do infrator
VIII	A adoção reiterada e demonstrada de mecanismos e procedimentos internos capazes de minimizar o dano, voltados ao tratamento seguro e adequado de dados, em consonância com o disposto no inciso II do § 2º do art. 48 da LGPD
IX	A adoção de política de boas práticas e governança
X	A pronta adoção de medidas corretivas
XI	A proporcionalidade entre a gravidade da falta e a intensidade da sanção

Fonte: Elaborado pelos autores

Algumas sanções administrativas têm sido aplicadas em contextos de violação aos princípios da privacidade de dados pessoais, a partir do GDPR da União Europeia. De igual forma, a CCPA dos Estados Unidos também tem sido aplicada visando à proteção dos dados dos consumidores. Essas sanções serviram de base para os dispositivos contidos na LGPD brasileira (Durans et al., 2021a), A tabela 6 destaca as principais sanções aplicadas e seus contextos, considerando, por exemplo, os elevados valores monetários das penalidades e que na LGPD estão previstos no Art. 52.

**Tabela 6:** Sanções relevantes em privacidade de dados pessoais no mundo

Sanção	Características	Literatura recomendada
Cambridge Analytics e Facebook em 2018	➤ O escândalo envolveu informações pessoais de aproximadamente 87 milhões de usuários do Facebook, coletadas sem autorização, violando os princípios de privacidade de dados pessoais.	Ayaburi e Treku (2020); Oghazi et al. (2020)
Google em 2019	➤ A empresa foi multa em 50 milhões de euros por violar princípios de privacidade de dados pessoais	Durans et al. (2021a); Tecmundo (2021); Vimalkumar et al.(2021)
Amazon em 2021	➤ A multa aplicada se deu por suposta violação aos princípios de privacidade de dados pessoais dispostos no GDPR no valor de 746 milhões de euros ou 887 milhões de dólares	Tecmundo (2021)
Zoom em 2021	➤ Acusada de compartilhar dados pessoais de usuários com Facebook, Google e LinkedIn sem consentimento, a Zoom foi penalizado pelo tribunal dos Estados Unidos em 85 milhões de dólares por essa violação	CanalTec (2021)
Meta (Facebook e Instagram) em 2022	➤ A multa no valor de 390 milhões de euros ocorreu devido ao não consentimento dos usuários europeus em publicidade direcionada - os usuários foram forçados a aceitar a veiculação de anúncios personalizados para continuarem usando os serviços.	Revista Oeste (2023)
Apple em 2022	➤ A multa de 8 milhões de euros foi aplicada devido a coleta dados de usuários da App Store para segmentar publicidade não ter o devido consentimento	Trutã (2023)
Microempresa no Brasil em 2023	➤ As sanções começaram a ter vigência a partir de 1º de agosto de 2021 e em julho de 2023 houve a aplicação da primeira multa e de advertência por descumprimento à LGPD contra uma microempresa cujo valor para cada infração ficou limitado a 2% do seu faturamento bruto, conforme art. 52, II, da LGPD, totalizando uma multa de R\$ 14.400,00 bem como sanção de advertência (Art. 41).	ANPD (2021b)

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. É HORA DE ADOTAR UM ECOSISTEMA DE GOVERNANÇA EM PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS

A Governança é um conjunto de processos, políticas, padrões e métricas que possibilitam o uso eficiente das informações para atingir os objetivos de negócio. A união entre o conceito de Governança Corporativa e a adequação à LGPD, permite o entendimento do porquê ambos exercem papel fundamental na criação de uma cultura de proteção de dados dentro das organizações. Cumpre ressaltar que os quatro princípios básicos da Governança Corporativa estão alinhados com princípios da LGPD (CNI, 2022):

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Prestação de contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
- **Responsabilidade corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



## 5. GUIA DE APLICAÇÃO PRÁTICA EM PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS

A proteção de dados é o grande tema no cenário brasileiro e mundial para os próximos anos, tendo em vista a LGPD brasileira, o GDPR europeu e a posição dos Estados Unidos sobre a matéria, bem como pela expansão do comércio eletrônico, das redes sociais, de sites e plataformas digitais, dos blogs, da internet das coisas, da inteligência artificial, dentre outras ferramentas de comunicação (Chen et al., 2023; CNI, 2022; Durans et al., 2021a; Teixeira e Armelin, 2020). Nesse sentido, apresenta-se o guia com recomendação de ações visando uma governança em privacidade de dados pessoais (Tabelas 7) bem como medidas para cocriação de valor (Tabela 8) na perspectiva da *Privacy by Design* (PbD).

O PbD é um conceito que visa integrar a privacidade e a proteção de dados pessoais no design de sistemas, processos e produtos desde o início, em vez de ser uma reflexão tardia. Por meio da PbD a empresa se posicionará com uma abordagem proativa à privacidade que busca prevenir violações de privacidade antes que ocorram.

**Tabela 7:** Guia de aplicação prática para política de governança em privacidade de dados pessoais

Etapa	Como fazer
Informações gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar e planejar as medidas necessárias à adequação dos processos da organização relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);</li> <li>-Elaborar plano de ação para direcionar as atividades e operações em adequação à LGPD;</li> <li>-Identificar os processos nos quais há tratamento de dados pessoais;</li> <li>-Avaliar os riscos dos processos de tratamento de dados pessoais que foram identificados;</li> <li>-Contratar, se necessário, algum serviço de assessoria/consultoria para implementação de políticas de adequação à LGPD;</li> <li>-Contratar, se necessário, algum programa para gerenciamento do tratamento de dados.</li> </ul>
Tratamento de dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar os dados pessoais que são tratados pela organização;</li> <li>-Avaliar a coleta de dados estritamente necessários para cumprir com a finalidade de cada processo;</li> <li>-Avaliar como a organização realiza o tratamento de dados pessoais sensíveis e dados pessoais de crianças e/ou adolescentes, se for o caso;</li> <li>-Fundamentar o tratamento de dados pessoais conforme a LGPD;</li> <li>-Documentar as bases legais que fundamentam as atividades de tratamento de dados pessoais;</li> <li>-Identificar se existem processos nos quais há compartilhamento de dados pessoais com</li> </ul>

	<p>terceiros;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Na hipótese de compartilhar dados pessoais com terceiros, avaliar quais informações são compartilhadas e com quem?</li> <li>-Obter por escrito ou por outro meio que demonstre a manifestação da livre vontade, informada e inequívoca do titular de dados pessoais ou de seu responsável legal o consentimento para tratamento de dados pessoais;</li> <li>-Esclarecer de forma clara, precisa e objetiva as finalidades para as quais os dados serão tratados, ao obter o consentimento do titular de dados pessoais;</li> <li>-Garantir ao titular dos dados pessoais o direito de retirar o consentimento para o tratamento a qualquer momento, na hipótese de o consentimento ter sido utilizado como base legal de tratamento de dados pessoais;</li> <li>-Garantir que em cada processo de tratamento de dados pessoais, o acesso aos dados pessoais esteja restrito somente aos empregados autorizados;</li> <li>-Exigir que os empregados e prestadores de serviços assinem acordo de confidencialidade, proteção e privacidade de dados pessoais;</li> <li>-Estruturar uma política de governança com revisão regular das permissões de acesso aos dados pessoais que garanta o acesso somente aos empregados que precisam ter o acesso.</li> <li>-Elaborar um procedimento para informar os titulares dos dados pessoais as hipóteses de alteração da finalidade do tratamento de dados pessoais, caso haja;</li> <li>-Elaborar uma política de governança que considere a retenção e o descarte de dados pessoais;</li> <li>-Informar quais dados pessoais são tratados por período determinado e/ou indeterminado;</li> <li>-Elaborar um procedimento para a eliminação de dados pessoais;</li> <li>-Elaborar um procedimento para atender solicitações de eliminação de dados pessoais em seus sistemas, se necessário;</li> <li>-Anonimizar os dados pessoais que permanecem em seus sistemas após o término do tratamento.</li> </ul>
Direitos do titular de dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar procedimento para atender as solicitações de acesso de dados pessoais realizadas por terceiros;</li> <li>-Elaborar procedimento para disponibilizar o acesso aos dados pessoais de seus titulares, após o requerimento, caso venham a ser solicitados.</li> </ul>
Deveres dos agentes de tratamento de dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar Registro de Operações de Tratamento de Dados Pessoais, conforme exigido pelo Art. 37 da LGPD;</li> <li>-Elaborar o Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais, em caso de atividades de tratamento de dados pessoais que resultam em um alto risco para os titulares de dados, além das hipóteses de tratamento baseadas em legítimo interesse e de tratamento de dados sensíveis;</li> <li>-Nomear Encarregado(s) de Dados Pessoais, preferencialmente, equipe multidisciplinar com conhecimentos em gestão, direito, segurança da informação, governança e <i>compliance</i>.</li> </ul>
Armazenamento e segurança dos dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar os locais onde são armazenados os dados pessoais tratados;</li> <li>-Elaborar políticas de <i>compliance</i> com procedimentos que promovam a segurança dos dados pessoais;</li> <li>-Adotar medidas de segurança - técnicas e administrativas, aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados;</li> <li>-Buscar por alguma certificação padrão ou framework de segurança.</li> </ul>

Incidentes com dados pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar processo para notificar os titulares de dados pessoais sobre uma violação de dados, quando aplicável;</li> <li>-Estruturar em sua segurança, medidas capazes de detectar rapidamente incidentes de segurança (incluindo acesso não autorizado, destruição, perda, alteração e violações de dados);</li> <li>-Elaborar procedimento para agir, prontamente, em caso de incidentes de segurança, incluindo notificação aos titulares de dados pessoais afetados.</li> </ul>
Documentos jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluir nos contratos com terceiros, cláusulas compatíveis com os termos e condições da LGPD relacionadas à Governança Corporativa em privacidade de dados pessoais;</li> <li>-Incluir nos contratos de trabalho cláusulas compatíveis com as regras da LGPD;</li> <li>-Elaborar e divulgar política de privacidade interna externa e boas práticas com relação à proteção de dados pessoais alinhadas com as regras da LGPD;</li> <li>-Estruturar uma metodologia de acompanhamento das alterações jurídicas e jurisprudenciais relacionadas à LGPD e proteção de dados pessoais no Brasil, conforme o porte da organização, se for o caso.</li> </ul>
Desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar Plano de Capacitação para os empregados, conscientizando-os sobre a importância e suas responsabilidades em relação à privacidade de dados pessoais;</li> <li>-Envolver os empregados diretamente em atividades que realizam tratamento de dados pessoais nos treinamentos relacionados ao tema;</li> <li>-Avaliar os disparos de e-mail marketing com dados pessoais encaminhados a terceiros e outros públicos externos, por Sms e whatsapp;</li> <li>-Avaliar a gestão de dados pessoais usados em ações de comunicação (eventos, e-mail marketing, assessoria de imprensa, etc), se for o caso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

A sociedade tem cobrado cada vez mais um comportamento ético das organizações e de seus líderes (Durans, d'Angelo, Macedo, & Vale, 2021b; Laczniak & Murph, 2019), principalmente por conta de preocupações, percepções e políticas de privacidade (Durans et al., 2021a). Desta forma, espera-se que as organizações adotem práticas de integridade que possibilitem uma experiência positiva do titular dos dados pessoais e, portanto, criem valor (Azzari, Durans, Vale, Macedo, & Cristo-Andrade, 2023).

Nesse sentido, a cocriação de valor é definida como a criação conjunta de valor entre uma organização e seus clientes, onde estes desempenham um papel fundamental no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços (Azzari et al., 2023; Vargo & Lusch, 2004). Desta forma, ressalta-se que uma organização sozinha não cria valor, ela produz uma proposta de valor onde a partir da experiência do uso do produto/serviço o consumidor cocria valor, que influencia a sua satisfação e lealdade, gerando assim uma vantagem competitiva para a

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



organização (Macedo, Mainardes, & Durans, 2021; Mainardes, Cisneiros, Macedo, & Durans, 2022; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Assim, sugerem-se as práticas para a cocriação de valor em privacidade de dados pessoais, considerando os pilares da governança - transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

**Tabela 8:** Cocriação de valor e *Privacy by Design* em privacidade de dados pessoais

<b>Práticas para Cocriação de valor</b>	<b>Como fazer</b>
Nomear os responsáveis pelo tratamento dos dados	✓ Atribuir responsabilidades para o Encarregado ou DPO ( <i>Data Protection Officer</i> ) e o(s) Operador(es) de dados de acordo com as atividades que desempenham.
Estruturar os procedimentos internos	✓ Definir os fluxos dos dados conforme o porte da organização, adequados à estrutura, à escala e ao volume das operações, bem como à sensibilidade dos dados tratados.
Estabelecer políticas de proteção por meio do programa de governança em privacidade dados pessoais	<p>✓ Prever os impactos e riscos à privacidade visando se resguardar de eventuais danos, tendo por base uma avaliação sistêmica, organizada, regular e minuciosa;</p> <p>✓ As políticas devem abranger a proteção de dados, desde a privacidade, descarte correto dos dados até a segurança da informação.</p>
Estabelecer procedimentos de segurança da informação por meio do programa de governança corporativa em privacidade de dados pessoais	<p>✓ Definir responsabilidades e permissões envolvendo o tratamento de dados pessoais na organização, bem como as formas de controle e as penalidades em caso de descumprimento das políticas internas;</p> <p>✓ Investir recursos em Anti-spam, firewall, antivírus e sistema de backups, conforme as atividades, porte e possibilidades da organização.</p> <p>-Os filtros anti-spam têm o objetivo de evitar que os colaboradores da empresa sejam enganados por armadilhas virtuais, como o <i>phishing</i> - fraude em que e-mails aparentemente reais são enviados a um destinatário com o objetivo de obter informações pessoais como login em sistemas e senha eletrônicos.</p> <p>-O firewall é um método de segurança que tem como objetivo monitorar o tráfego de rede, identificando as entradas e saídas, para evitar que dados sejam propagados na internet.</p> <p>-O antivírus tem o objetivo de proteger o computador contra as ameaças que possam prejudicar os softwares.</p> <p>-Realizar backups periódicos nas máquinas da empresa é necessário para evitar que informações sejam perdidas, tanto por erros do sistema, quanto por ataques de criminosos ou falhas humanas.</p> <p>✓ Criar senhas fortes, que contenham caracteres especiais,</p>

	<p>números e combinação de letras maiúsculas e minúsculas sendo capazes de diminuir consideravelmente as chances de um acesso indevido ao sistema da empresa e o eventual vazamento de dados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ainda no âmbito interno, orienta-se que os funcionários não compartilhem suas senhas com companheiros de trabalho, muito menos com terceiros.</li> <li>✓ Controlar a utilização de dispositivos removíveis nos computadores da organização (pen drive, cartão de memória etc.) por serem potenciais propagadores de vírus e também para evitar cópia de arquivos confidenciais.</li> </ul>
<p>Estabelecer confiança com o titular dos dados pessoais por meio do programa de governança em privacidade de dados pessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar segurança através da transparência e do cuidado no tratamento de cada dado pessoal com adoção de métodos que possibilitem a participação do titular nos processos, deixando disponíveis canais de atendimento e de dúvidas, mantendo as políticas de privacidade atualizadas e acessíveis a qualquer momento;</li> <li>✓ Gerar evidências a todo tempo sobre o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais, a partir de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivos a denúncias e irregularidades e aplicação efetiva de código de ética e de conduta.</li> </ul>
<p>Criar procedimentos de respostas a incidentes que envolvam dados pessoais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar respostas a eventuais incidentes de vazamento de dados ou até mesmo do uso indevido de dados;</li> <li>✓ Elaborar um plano de ação prévio para diminuir os efeitos nocivos que possíveis incidentes podem causar ao titular dos dados pessoais e à organização.</li> <li>✓ Monitorar os controles de privacidade para garantir que sejam eficazes e atualizados. Isso inclui revisar regularmente as políticas e os procedimentos de privacidade, bem como realizar Avaliações de Impacto sobre Proteção de Dados (AIPDs) periódicas para identificar novos riscos.</li> </ul>
<p>Publicar regras de boas práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser transparente sobre suas práticas de privacidade de forma a tornar públicas as políticas de boas práticas em todos os meios possíveis, de modo a possibilitar o fácil acesso dos clientes às regras de segurança.</li> <li>✓ Fornecer avisos de privacidade claros e concisos às pessoas cujos dados sejam solicitados para coleta e responder prontamente a quaisquer perguntas ou reclamações relacionadas à privacidade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo discutiu como o novo petróleo – os dados pessoais - tem adquirido relevância no âmbito das políticas públicas e das pesquisas em todo o mundo. Para tanto, resgatou-se os caminhos percorridos pelo novo petróleo mundial, os dados pessoais.

Em seguida, discorreu-se sobre questões práticas de privacidade de dados pessoais como preocupações, percepções e políticas de privacidade bem como os princípios da proteção de dados pessoais dispostos na LGPD. Outra discussão oportuna foi relacionada à integridade e as sanções em privacidade de dados pessoais como uma realidade inescapável. Por recomendação o estudo sugere que esse é o momento de adotar um ecossistema de governança em privacidade de dados pessoais. Por conseguinte, apresentou-se um guia de aplicação prática visando a política de governança em proteção de dados pessoais bem como a cocriação de valor para práticas de mercado em privacidade de dados pessoais.

## REFERÊNCIAS

- ANPD-Autoridade Nacional de Proteção de Dados. (2021a). Senado Federal aprova Proposta de Emenda à Constituição 17 (PEC 17/2019) que inclui a proteção de dados pessoais no rol de direitos e garantias fundamentais. Recuperado em 20 agosto, 2023 de: <https://www.gov.br/anpd/ptbr/assuntos/noticias/senado-federal-aprova-proposta-de-emenda-a-constituicao-17-pec17-2019-que-inclui-a-protecao-de-dados-pessoais-no-rol-de-direitos-e-garantiasfundamentais>.
- ANPD-Autoridade Nacional de Proteção de Dados. (2021b). Sanções administrativas: o que muda após 1º de agosto de 2021?. Recuperado em 20 agosto, 2023 de <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/sancoes-administrativas-o-que-muda-apos-1o-de-agosto-de-2021>.
- ANPD-Autoridade Nacional de Proteção de Dados. (2023). Relatório de instrução. Recuperado em 20 agosto, 2023 de <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes>.
- Ayaburi, E. W., Treku, D. N., 2020. Effect of penitence on social media trust and privacy concerns: the case of Facebook. *International Journal of Information Management*. 50, 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.014>.
- Azzari, V., Durans, A. de A., Vale, C., Macedo, C. J. T., & Cristo-Andrade, S. (2023). Cocriação de valor e marketing social: Revisão sistemática da literatura e agenda de

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



- pesquisa futura. *Anais do XLVII Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>.
- Bhave, D. P., Teo, L. H., & Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127-164. <https://doi.org/10.1177/0149206319878254>.
- Brasil (2018). Lei nº 13.709/2018. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Recuperado em 20 agosto, 2023 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm).
- Brasil. (2019). Lei Nº 13.853/2019. Altera a Lei nº 13.709/2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dado. Recuperado em 20 agosto, 2023 de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm).
- CADH-Convenção Americana de Direitos Humanos – Pacto de San José da Costa Rica. (1969). Recuperado em 19 agosto, 2023 de: <https://www.conjur.com.br/dl/pacto-san-jose-costa-rica.pdf>.
- CanalTec. (2021). Zoom vai pagar U\$ 85 milhões por compartilhamento de dados sem consentimento. Recuperado em 20 agosto, 2023 de: <https://canaltech.com.br/seguranca/zoom-vai-pagar-us-85-milhoes-por-compartilhamento-de-dados-sem-consentimento-191480/>
- CCPA-California Consumer Privacy Act. (2018). Recuperado em 20 agosto, 2023 de <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>
- CEDH-Convênio Europeia dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais. (1950). Recuperado em 19 agosto, 2023: [https://www.echr.coe.int/documents/convention\\_por.pdf](https://www.echr.coe.int/documents/convention_por.pdf)
- Chen, S. J., Tran, K. T., Xia, Z. R., Waseem, D., Zhang, J. A., & Potdar, B. (2023). The double-edged effects of data privacy practices on customer responses. *International Journal of Information Management*, 69, 102600. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102600>.
- CNI-Confederação Nacional da Indústria. (2022). Lei Geral de Proteção de Dados. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/lei-geral-de-protacao-de-dados/>.
- Durans, A. de A., Macedo, C. J. T., Vale, C., Cisneiros, G. P. O., & Patwardhan, A. A. (2021a). Boas e más práticas da privacidade de dados pessoais na visão dos consumidores do Brasil e da Índia. *Anais do XLV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*. On line, Brasil. Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://anpad.org.br>.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



- Durans, A. de A., d'Angelo, M. J., Macedo, C. J. T., & Vale, C. (2021b). Líder, você é a força motriz da sua organização? Como a responsabilidade social e os comportamentos contraproducentes podem impactar o desempenho dos colaboradores e das organizações. 1. ed. Curitiba: Appris. ISBN: 9786525007915.
- Ichihashi, S. (2020). Online privacy and information disclosure by consumers. *American Economic Review*, 110(2), 569-595. <https://doi.org/10.1257/aer.20181052>.
- Iramina, A. (2020). GDPR v. GDPL: Strategic Adoption of the responsiveness approach in the elaboration of Brazil's General Data Protection Law and the EU General Data Protection Regulation. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*, 12(2), 91-117.
- European Union. (2018). General Data Protection Regulation-GDPR. Recuperado em 19 agosto, 2023 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504&qid=1532348683434>.
- Laczniaik, G. R., & Murphy, P. E. (2019). The role of normative marketing ethics. *Journal of Business Research*, 95, 401-407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.036>.
- Macedo, C. J. T., Mainardes, E. W., & Durans, A. de A. (2021). Satisfaction of professionals of participating companies with the performance of supplier development programs. *Gestão & Produção*, 28(2), e5241. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5241>.
- Mainardes, E. W., Cisneiros, G. P. de O., Macedo, C. J. T., & Durans, A. de A. (2022). Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 47-64. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360>.
- Martin, K. D., Borah, A. & Palmatier, R. W. (2018). Research: a strong privacy policy can save your company millions. *Harvard Business Review*, Recuperado em 20 agosto, 2023: <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>.
- Martin, K. D., Borah, A.; & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36-58. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>.
- Nunan, D. (2020). Research in the 2020s: From big data to bigger regulation. *International Journal of Market Research*, 62(5), 525-527. <https://doi.org/10.1177/1470785320950118>.
- Oghazi, P., Schultheiss, R., Chirumalla, K., Kalmer, N. P., & Rad, F. F. (2020). User self-disclosure on social network sites: A cross-cultural study on Facebook's privacy concepts. *Journal of Business Research*, 112, 531-540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.006>.
- ONU-Organização das Nações Unidas. (1948). Declaração Universal de Direitos Humanos. Recuperado em 19 agosto, 2023 de: <https://www.ohchr.org/en/universal-declaration-of-human-rights>.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:



- Rapozo, F.de O, F., & Brugni, T. V. (2021). LGPD para inglês ver? O desafio da PMEs brasileiras. *Business Technology Congress (B-TECH)*, Recuperado em 20 agosto, 2023 de [https://fucape.br/wp-content/uploads/2022/06/612\\_Template-5123149-LGPD-PARA-INGLES-VER-O-Desafio-da-PMEs-Brasileiras.pdf](https://fucape.br/wp-content/uploads/2022/06/612_Template-5123149-LGPD-PARA-INGLES-VER-O-Desafio-da-PMEs-Brasileiras.pdf)
- Revista OESTE. (2023). Meta é multada em € 390 milhões na Europa. Recuperado em 20 agosto, 2023 de: <https://revistaoste.com/mundo/meta-e-multada-em-e-390-milhoes-na-europa/>.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>.
- Richarde, A. P. M., Prado, P. H. M., & Ferreira, J. B. (2023). Privacy signals: Exploring the relationship between cookies and online purchase intention. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(4), e220311. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220311.en>.
- Schmidt, L., Bornschein, R., & Maier, E. (2020). The effect of privacy choice in cookie notices on consumers' perceived fairness of frequent price changes. *Psychology & Marketing*, 37(9), 1263-1276. <https://doi.org/10.1002/mar.21356>.
- Tecmundo., 2021. União Europeia impõe multa recorde à Amazon de 746 milhões de euros. Recuperado em 20 agosto, 2023 de: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/222174-uniao-europeia-impoe-multa-recorde-amazon-746-milhoes-euros.htm>.
- Teixeira, T., & Armelin, R. M. G. F. (2020). *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais comentada artigo por artigo*. 2ª. ed. rev. atual. e amp. – Salvador: Juspodvum.
- Trutã, F. (2023). Apple fined € 8 million over ads served without user consent. Recuperado em 20 agosto, 2023 de: <https://www.bitdefender.com/blog/hotforsecurity/apple-fined-eu8-million-over-ads-served-without-user-consent/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Vimalkumar, M., Sharma, S. K., Singh, J. B., & Dwivedi. Y. K. (2021). ‘Okay google, what about my privacy?’: User's privacy perceptions. *Computer in Human Behavior*, 120, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106763>.

PATROCÍNIO MASTER:



PATROCÍNIO/APOIO:

