

Práticas de gestão do conhecimento em comércio eletrônico do segmento de vestuário e acessórios

Practices of knowledge management in e-commerce of clothing and accessories

- Simone Oliveira dos Santos Cardoso** Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. simone.cardoso@unicesumar.edu.br
- Ely Mitie Massuda** Doutora em Economia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. ely.massuda@unicesumar.edu.br
- Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia** Doutor em Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. arthur.urpia@unicesumar.edu.br
- Flávio Bortolozzi** Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. flavio.bortolozzi@unicesumar.edu.br

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi identificar as práticas de gestão do conhecimento em micro, pequenas e médias empresas de comércio eletrônico do setor do vestuário e acessórios na cidade de Maringá-PR. O estudo é de natureza exploratória e de caráter descritivo, a ocorrência das práticas de gestão do conhecimento foi analisada através da utilização de questionário traduzido e adaptado da tese da vietnamita Nguyen (2011). Dentro do universo pesquisado houve uma participação de vinte e nove pessoas jurídicas tendo o perfil de micro, pequenas e médias empresas, de um total de trinta e uma organizações do setor do vestuário e acessórios em atividade no município pesquisado. Como principais resultados, identificaram-se práticas da gestão do conhecimento que, mesmo sendo utilizada em um estágio inicial, foram consideradas como essenciais para a sustentabilidade das empresas frente ao mercado competitivo global no qual estão inseridas. Os dados coletados também permitiram observar que as seguintes etapas do ciclo da GC de Bukowitz e Williams se fazem presente nas empresas participantes da pesquisa: a primeira etapa (de obter e utilizar o conhecimento); a segunda etapa (aprenda); a terceira etapa (contribua); a quinta etapa (construa e mantenha). Todas essas etapas apresentaram um nível de presença forte.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Comércio eletrônico. Micro, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The objective of the present research was to identify the knowledge management practices in micro, small and medium e-commerce companies in the clothing and accessories sector in the city of Maringá-PR. The study is exploratory and descriptive. The occurrence of knowledge management practices was analyzed through the use of a questionnaire translated and adapted from the Vietnamese thesis Nguyen (2011). Within the universe surveyed, there were twenty-nine legal entities having the profile of micro, small and medium enterprises, out of a total of thirty-one organizations in the clothing and accessories sector in activity in the municipality under investigation. Knowledge management practices were identified that, even if used at an early stage, were considered as essential for the sustainability of the companies due to the global competitive market in which they are inserted. The data collected also allowed us to observe that the following stages of the Bukowitz and Williams KM cycle are present in the companies participating in the research: the first stage (to obtain and use knowledge); the second stage (learn); the third stage (contribute); the fifth step (build and maintain). All of these stages had a strong presence level.

Keywords: Knowledge Management. E-commerce. Micro, Small and Medium Companies.

Recebido em 11/05/20202. Aprovado em 23/06/2020. Avaliado pelo sistema *doubleblindpeer review*. Publicado conforme normas da APA.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16.1278>

1 INTRODUÇÃO

A comunicação e a tecnologia de informação mudaram o mundo, de pessoas mais isoladas para grupos que reúnem interesses em comuns constituídos pela criação e compartilhamento de informações (Aghamirian, Dorri & Aghamirian, 2015). Com o avanço nos serviços de internet banda larga, os indivíduos passaram a se comunicar com maior frequência por esse meio e outras ferramentas disponíveis nas redes virtuais. A viabilidade de acesso da população ao computador pessoal e aos dispositivos móveis, tais como *smartphones* e *tablets*, dinamizaram a produção e troca de informações, tornando os relacionamentos entre pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, mais próximos.

A convergência desses elementos viabilizou as trocas comerciais através do comércio eletrônico (CE) que, a princípio, surgiu como mais uma alternativa do varejo tradicional. O Brasil, nos últimos anos, tem se sobressaído ao apresentar elevado volume de venda, mesmo diante do cenário de recessão vivenciado desde meados de 2014.

[O CE] (...) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo (Albertin, 2010, p. 3).

Frente as possibilidades geradas pela tecnologia ofertada, bem como a disponibilidade de acesso às informações, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) têm procurado atrair parte destes consumidores disponíveis no CE. A popularização de informações viabilizou às MPMEs a captura de informações disponíveis tornando possível a interpretação das ações dos internautas que podem ser úteis para decisões estratégicas (Haro, Gândara, Horrillo, & Mondo, 2014), como por exemplo, o lançamento de uma promoção.

A possibilidade de as empresas conseguirem dialogar diretamente com seu consumidor através das redes sociais ocasiona uma nova necessidade, a criação de relacionamento entre cliente e organização (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Assim sendo, o fluxo de conhecimento contínuo dirigido das organizações para os clientes é pré-requisito para auxiliá-lo na tomada de decisão de compra. Nesse contexto, as MPMEs buscam explorar o CE pela viabilidade de se beneficiarem de nichos de mercado. Com menor burocratização e pela maior flexibilidade, essas empresas conseguem direcionar e, caso necessário, redirecionar as suas decisões em um curto espaço de tempo, sendo este um fator relevante na dinâmica do CE.

O rápido processamento de informações do ambiente virtual tem provocado maior competição entre as empresas, o que reforça a concorrência no nível global. Ganha vantagem aquele que consegue reunir um número relevante de informações sobre seus clientes, fornecedores e concorrentes. A organização deve ter a capacidade de gerir este *know-how* estrategicamente para obter vantagem e se posicionar frente aos concorrentes.

Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento (GC) tem como principal desafio levar a empresa a proceder de maneira mais assertiva, adotando estratégias que objetivam assegurar a sua viabilidade, conseguindo extrair o máximo de seus recursos alcançando uma constante renovação. No CE, a informação tem um papel determinante durante todo o processo de compra e de entrega do produto.

A disponibilização de opiniões de clientes e demais interessados formam uma teia de relacionamento que poderá ser essencial na decisão de comprar *on-line*. O poder coletivo dos consumidores, ao ser monitorado em redes sociais, viabiliza identificar e corrigir falhas que possam ocorrer dentro de todos os processos.

Sendo assim, o objetivo da presente pesquisa foi de identificar as práticas de gestão do conhecimento em micro, pequenas e médias empresas de comércio eletrônico do setor do vestuário e acessórios em Maringá (PR). A região em que se localiza o município foi importante produtora de algodão no país nas décadas de 1970 a 1990, cuja característica produtiva determinou iniciativas de instalação de uma cadeia têxtil liderada por cooperativas agroindustriais em que, uma vez dissipada a produção da matéria-prima, os empreendimentos voltaram-se para a indústria do vestuário (Massuda, 2005). Atualmente, a região comporta o segundo maior

polo de confecção do país cuja atividade representa uma das principais geradoras de postos de trabalho na região (Ipardes, 2017; Sindinvest, 2018). Salienta-se que, diante da atual pandemia de Covid-19, o CE se tornou vital para que as empresas, incluindo as MPMEs, mantenham seus negócios viáveis, uma vez que diversos prefeitos e governadores emitiram decretos de distanciamento social, o que afetou o funcionamento dessas empresas. Com isto, torna-se ainda mais relevante discutir sobre práticas de GC para o CE.

2 A ECONOMIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na era da sociedade industrial, a ênfase era dada à geração de riqueza baseada nos fatores de produção: terra, capital e trabalho. Na atual sociedade da informação, o conhecimento passou a ser o diferencial competitivo, muitas vezes um fator de posicionamento estratégico para o crescimento e desenvolvimento sustentável das organizações da atualidade. Para Coutinho e Lisboa (2011), a sociedade contemporânea é “aprendente”, o êxito dos indivíduos e das organizações está relacionado a sua capacidade de gerir e processar informações e, quando houver a necessidade, adaptar-se às mudanças.

A sociedade do conhecimento tem um caráter agregador, de forma que as pessoas venham a contribuir para somar e assim desenvolver novas ideias. Ao ter contato com outros indivíduos existe uma troca de informações e a consequente construção do conhecimento. Ele pode ser transferido, acumulado, multiplicado e assim gerar valor. Devido a essas transformações, a forma pela qual as corporações passaram a gerir o conhecimento tem se tornado um fator determinante do seu sucesso (Coyte, Riccieri, & Guthrie, 2012).

Para Sousa (2014), a GC surgiu como uma prática organizacional no sentido de agregar valor à informação e para tornar mais fácil o seu fluxo em toda empresa, gerando interatividade e viabilizando a competitividade. Conforme Dalkir (2011), a GC possui mais de uma centena de conceitos. Sua natureza interdisciplinar explica esse volume, podendo se adequar ao contexto e a abordagem específica dentro das organizações e nas diversas áreas do saber (Nguyen, 2011). Nessas definições, o conhecimento também é abordado sob uma perspectiva de capital intangível, de forma que a maior sinergia entre os departamentos viabilizará a geração, codificação e transferência de conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

A definição adotada por Valentim (2002, p. 5) explica que “a gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”.

De acordo com Oliva (2014), muitos processos podem ser racionalizados e os projetos melhor conduzidos quando a organização possui uma memória organizacional preservada. A sistematização das informações viabiliza o uso assertivo do conhecimento no cotidiano da empresa, sendo um capital ilimitado àqueles que souberem melhor administrá-lo (Sousa, 2014). Os colaboradores da empresa podem acumular conhecimento e assim terem novas ideias para a solução dos novos problemas. Nada se perde durante a produção de conhecimento, os recursos são infinitos de forma que se acumula e dissemina ao se produzir novas informações. A GC auxilia as empresas na ocupação de nichos de mercado, no crescimento e no posicionamento de vanguarda na área em que atua (Scharf & Soriano-Sierra, 2008).

As práticas existentes dentro da GC abarcam o desenvolvimento de habilidades, técnicas e ferramentas tecnológicas voltadas ao uso estratégico do conhecimento e tem o seu foco direcionado para a aprendizagem organizacional e inovação nos processos. Nas MPMEs, segundo Nguyen (2011), a GC precisa de integração com as atividades cotidianas, tornando-se inicialmente uma prática organizacional de apoio à resolução de problemas. De acordo com a autora, nas MPMEs o compartilhamento de informações e de conhecimento tende a ser mais informal.

A GC poderá ser desenvolvida dentro da MPME apoiada por fatores sociais, tais como a confiança, o comprometimento emocional e a qualidade das relações entre os indivíduos que constituem essa organização (Nguyen, 2011).

Em grande parte das MPMEs, o gerente também é o proprietário da empresa, o que facilita o processo de desenvolvimento da GC (Nguyen, 2011). O proprietário deve se comprometer no uso da GC e implantar essa prática na cultura organizacional, de modo que a gerência assegure que os colaboradores busquem a utilização contínua dos seus conhecimentos dentro da rotina de trabalho (Lee & Wong, 2015).

Perante a possibilidade de acesso às informações disponíveis através dos diversos canais de comunicação, o desafio atual torna-se a seleção daquelas realmente úteis à organização. Bukowitz e Williams (2002) destacam a importância da organização na gestão estratégica desse ativo para transformá-lo em conhecimento e valor para as empresas.

Nesse sentido, o método utilizado por Bukowitz e Williams (2002) que abrange a área tática e a estratégica, é composto de duas partes. A tática compreende a utilização de conhecimento no cotidiano para atender as necessidades ou as oportunidades de mercado. A estratégica abrange o processo, em um maior prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas. Essa estruturação contém em si um modo simplificado de como as organizações podem gerar, manter e dispor de reserva de conhecimento. Os elementos que integram essas etapas do ciclo precisam ser geridos de maneira sinérgica entre elas, tornando possível atingir a mistura e a quantidade necessária de conhecimento e a competência de distribuí-lo.

As etapas que compõem o ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002) são: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, descarte. Dentre essas etapas, obter, utilizar, aprender e contribuir compõem a área tática. As outras etapas, avaliar, construir, manter e o descarte, já são atribuições para a área estratégica. A primeira etapa abrange informações que fazem parte do cotidiano dos indivíduos ao desempenharem suas atividades rotineiras dentro da organização. Dessa forma, ao se utilizarem do conhecimento na geração de valor, ocorre o aprendizado com o que se cria e, posteriormente, será possível devolver esse conhecimento ao sistema para que outros o utilizem na resolução de seus próprios problemas.

As fases do processo possuem um conjunto de atividades que estão coerentes entre si, de forma que seja viável distinguir cada passo que venha a seguir. A primeira fase da parte tática envolve a capacidade de se obter as informações. O desafio consiste na identificação dos recursos de conhecimento relevante e quais as informações indispensáveis para as necessidades da organização, tendo em vista o volume disponível. Dessa forma, as empresas podem tornar esse processo mais eficiente ao disponibilizar instrumentos e serviços aos seus membros.

No processo de utilização do conhecimento, na segunda fase, os indivíduos deverão combinar a informação de maneira nova e interessante, promovendo a inovação organizacional (Dorow et al., 2015). As pessoas que integram a organização devem ser estimuladas a procurar novas formas de utilizar a informação com criatividade, no experimento de novos caminhos ao buscar alternativas que ainda não foram exploradas, e ser receptivos a novas ideias. Nessa etapa, o foco volta-se aos indivíduos e grupos.

Aprender, na terceira fase dentro deste ciclo está relacionado à capacidade dos colaboradores adquirem habilidades e conhecimentos de maneira formal, partindo de práticas como meio para desenvolver vantagem competitiva. Nesse entendimento, a organização aprende com os sucessos ou com os fracassos enfrentados. Todas as experiências deverão servir de base ao aprendizado, sejam boas ou ruins. O processo de aprendizagem representa uma fase intermediária entre a implementação de ideias e a geração de novas ideias (Dorow et al., 2015). Bukowitz e Williams (2002, p. 26) ressaltam que “o desafio para as organizações é encontrar maneiras de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham”.

Na quarta fase, o processo “contribua” envolve a alimentação, por parte dos funcionários, do que eles aprenderam na base do conhecimento coletivo organizacional, nos chamados repositórios do conhecimento. Sendo assim, essa é uma etapa em que a organização pode enfrentar dificuldades, tendo em vista a barreira que algumas pessoas ainda possuem para compartilhar as melhores práticas e lições aprendidas para que outros colaboradores não venham a cometer os mesmos erros (Dorow et al., 2015). Nessa etapa, a tecnologia viabiliza a melhor organização, envio e transferência de informações relevantes para a empresa (Bukowitz & Williams, 2002).

A quinta fase que consiste em avaliar, construir, manter e o descarte, são a parte estratégica da estruturação do processo desse ciclo da GC que propõe a organização do conhecimento da empresa na utilização da tomada de decisões estratégica (Dorow et al., 2015). No decorrer desse processo, torna-se necessário avaliar o capital intelectual que existe comparado às necessidades futuras da empresa.

Nas MPMEs, o desenvolvimento da GC poderá ser apoiado através de um processo que reconhece e incorpora o pensamento e as prioridades do projeto de desenvolvimento sustentável. Sendo assim, o capital intelectual será valorizado pela empresa, estando contido nas pessoas, derivando de processos, sistemas e

cultura organizacional. Assim sendo, neste ciclo, a tecnologia viabiliza a troca de informações, assim como o processo de codificar o conhecimento existente nos indivíduos para que seja possível torná-lo em conhecimento explícito.

3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O CE inovou ao desenvolver a capacidade das empresas de se comunicarem com seus clientes mediante multicanais, o que viabiliza a antecipação de necessidades que esse consumidor venha a desenvolver. Os multicanais utilizados no CE envolvem o atendimento por plataforma de vendas da loja, assim como as redes sociais e aplicativos desenvolvidos para dispositivos móveis.

O varejo virtual pode ser uma necessidade no atual cenário econômico, o qual tem mostrado níveis crescentes de competição e saturação comercial e, principalmente, com as medidas de restrição social decretadas com a pandemia de Covid-19. No Quadro 1 é possível observar os fatores relevantes a serem considerados na adoção do CE.

Fator determinante	Benefício
Aumento do fluxo de serviços	Resposta mais rápida ao processamento de pedidos dos clientes e ligação com fornecedores.
Novas necessidades dos consumidores	Sistemas que consigam suportar inovações demandadas pelos consumidores.
Redução da mão de obra	Otimização de processos, sobretudo baseado em operações que necessitem de intervenção humana.

Quadro 1. Fatores relevantes para investimento em novas tecnologias para o CE

Fonte: Adaptado de Costa, Melo, Cardoso, & Ferreira (2012, p. 19).

Samsudeen e Gunapalan (2015) destacam que o CE é uma ferramenta importante para o crescimento das MPMs de países em desenvolvimento, pois na viabilização desse segmento, o custo operacional é menor que o do varejo tradicional com loja física. O estudo desenvolvido por Rahayu e Day (2015) sobre os fatores determinantes na adoção do CE nas MPE da Indonésia apontam quatro contextos relevantes ao estabelecimento desse tipo de varejo: tecnológico, organizacional, ambiental e individual de cada organização.

O contexto tecnológico consiste na identificação de compatibilidade do CE com a infraestrutura tecnológica disponível, a cultura organizacional, assim como os valores e práticas de trabalho já existentes na empresa. O tecnológico inclui os custos a serem investidos na implantação e manutenção do aparato tecnológico necessário ao funcionamento do varejo virtual envolvendo sistemas (*softwares*, plataformas de vendas, *blogs*, redes sociais etc.) aos computadores e equipamentos exigidos para o gerenciamento de estoques.

O item organizacional é a capacidade que o empresário tem de ver o CE como um negócio vantajoso e lucrativo, ou seja, esse conceito está relacionado ao grau de aceitação das possíveis vantagens proporcionadas à empresa (Rahayu & Day, 2015). Os autores concluíram que o benefício percebido é um dos fatores determinantes na adoção do varejo virtual nas MPEs da Indonésia.

No que se refere ao contexto ambiental, as variáveis pesquisadas foram clientes e fornecedores, a pressão da concorrência e o apoio externo. Observou-se que essas variáveis não influenciam diretamente na decisão de abrir a loja *on-line* (Rahayu & Day, 2015). Quanto a variável que trata sobre o contexto individual, verificou-se que a adoção do CE pelo proprietário das MPEs está sujeita à aceitação da tecnologia e do CE por parte do proprietário do negócio. Para tal, este deve confiar nos benefícios que esse novo segmento de atuação oferece.

Samsudeen e Gunapalan (2015) destacam que o êxito da implantação do CE está relacionado ao nível de sofisticação da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação e das práticas organizacionais. Os autores afirmam que a empresa precisa oferecer um suporte adequado aos seus clientes para não gerar

insatisfação. Alguns obstáculos podem ser destacados durante a implantação do CE: a baixa disseminação da internet, a infraestrutura tecnológica em condições precárias disponíveis no país, a falta de reconhecimento dos benefícios oriundos das compras via internet, a segurança dos dados pessoais dos clientes, assim como a proteção dos dados eletrônicos da empresa.

3.1 Comércio eletrônico no segmento de vestuário e acessórios

Na década de 1990, período em que se inicia a expansão do CE no Brasil, o setor de vestuário sofreu certa resistência dos consumidores em comprar peças de roupas pela internet. A impossibilidade de provar as peças e certificar-se do caimento adequado criava obstáculos. Porém, após algumas medidas adotadas para a segurança do consumidor, o número de vendas do setor de vestuário e acessórios através do CE têm crescido semestre após semestre desde então (E-bit, 2017; Nascimento, 2011).

Ao final de 2010, houve registro de elevado número de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor de compras realizadas por meio do CE, pois houve um grande atraso nas entregas de produtos no Natal daquele ano. Após esse ocorrido foram adotadas medidas legais para amparo ao consumidor.

A aplicação do artigo 49 do Código de Defesa do Consumidor – CDC (Brasil, 1990), o qual disciplina sobre o Direito do Arrependimento, fez os consumidores se sentirem mais seguros quanto a escolha do produto via CE. Caso o consumidor não tenha suas expectativas atendidas uma vez recebido o produto, existe o prazo de até sete dias corridos para o arrependimento da compra e informação a empresa do desejo de devolução. Até então, a devolução e troca do item adquirido era burocrática e dificultada pela ausência de amparo.

A segurança do consumidor em devolver o produto, caso ele não se encaixe no padrão esperado e descrito na plataforma do CE, torna a experiência de compra menos arriscada. Sendo assim, para apoiar e regulamentar o CE, em 2013, foi aprovado o Decreto 7.962/13 (Brasil, 2013), que trata do CE brasileiro. Essas normas abrangem problemas enfrentados como o prazo estabelecido para a entrega do produto, assim como a troca e reembolso ao consumidor final, dentre outros (Sebrae, 2014a).

O setor de vestuário e acessórios está em primeiro lugar no volume total de pedidos efetivados através do CE (Ebit, 2017). Mas, quando o critério de avaliação é o valor total faturado, o setor encontra-se na sexta colocação (Ebit, 2017). Esse critério de avaliação de volume de pedidos e de volume de faturamento é denominado como *share* de categorias.

Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016), uma em cada três empresas de CE participantes atuava no segmento de vestuário. Esse setor encontra no CE uma facilidade maior ao ofertar novos produtos aos seus consumidores, uma vez que a dinâmica das redes sociais estreita o relacionamento do lojista com sua clientela ao receber novos produtos.

Também, através de aplicativos como *WhatsApp* e *Instagram*, os consumidores são alcançados e até podem realizar o fechamento da compra por esses canais. A procura por produtos dentro das redes sociais e da plataforma de compras proporciona às MPMEs conhecimento sobre os itens que tem maior saída. Essas informações podem proporcionar um gerenciamento de estoques mais assertivo, pois o empresário conhecerá o que tem maior aceitação.

As páginas de internet das lojas virtuais possuem a *web site* que são integradas ao *software* que, por sua vez, conecta-as às informações da loja física com os dados sobre estoque, disponibilidade de produtos, dados de produtos a serem separados, embalados e os prazos para entrega de mercadorias. As lojas de CE estão disponíveis para o consumidor acessar todas as informações sobre os produtos.

Os sites são responsivos, ou seja, eles já estão planejados para se auto ajustarem à forma de navegação do cliente, seja através de navegadores no computador, *desktop*, *notebook*, *tablet* ou *smartphone* sendo que o próprio site se ajusta para atendê-lo adequadamente. Para França (2015), o uso de sites responsivos é uma obrigatoriedade para que todos os usuários sejam alcançados dentro da *Web*. As adaptações em sites responsivos devem apresentar alterações no *layout*, as principais ferramentas devem ser acessíveis aos usuários de forma que facilite a navegação em telas menores, sendo preciso aumentar o espaço entre *links* para que o dedo não encoste em dois *links* ao mesmo tempo quando se navega através do celular ou do *tablet*.

3.2 A importância da GC para o Comércio Eletrônico (CE)

Atualmente, as organizações “não têm mais controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, p. 11). Dessa forma, a GC é uma prática organizacional capaz de criar valor e competitividade às MPMEs de CE. A organização poderá utilizar a GC de forma estratégica para que estejam prontas a se adaptarem às constantes mudanças nas preferências, expectativas e no comportamento de seus consumidores, assim como do posicionamento estratégico perante seus concorrentes (Dorow et. al., 2015).

A definição adotada por Valentim (2002, p. 5) explica que “a gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”. A GC torna-se relevante às decisões, assim como ao posicionamento estratégico que a empresa pretende adotar. Todo o planejamento organizacional deve ser desenvolvido e implementado com o auxílio das informações que o próprio sistema da loja virtual disponibiliza ao coletar os dados de cadastro dos clientes. A Figura 1 foi adaptada do ciclo informação/conhecimento desenvolvido por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014).

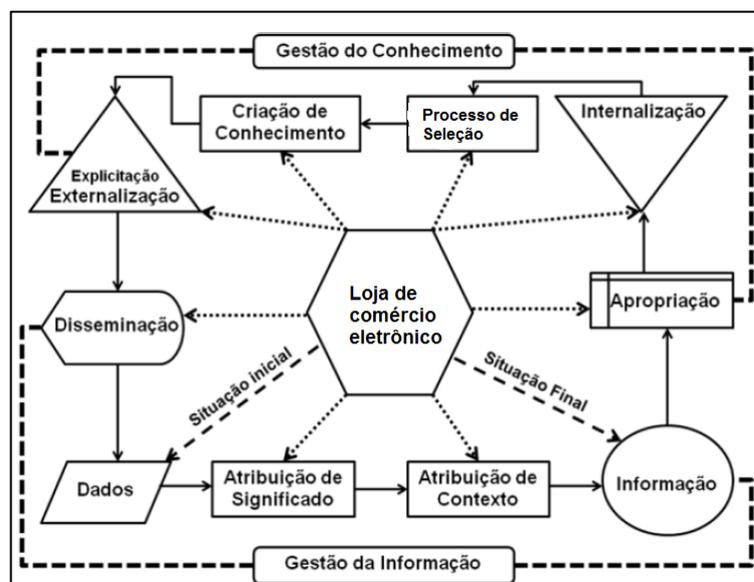


Figura 1. Ciclo informação/conhecimento e conhecimento/informação
Fonte: Adaptado de Valentim et al. (2014).

O ciclo apresenta a atuação da gestão da informação e do conhecimento desde o início do processo, na etapa da coleta de dados até o estágio de explicitação do conhecimento. O ciclo contempla atividades que permite aos gestores acessar os dados disponíveis em bases internas, no sistema de cadastro de clientes e repositórios, sendo possível organizar, tratar e serem de fácil recuperação. Na etapa seguinte, a organização atribui significado e contexto ao tornar esses dados em informação relevante e dessa forma internalizar o conhecimento que será selecionado para apoiar a tomada de decisão dos indivíduos da empresa. Após esse estágio, será possível gerar novo conhecimento ou conhecimento incremental. Na última etapa, os indivíduos da organização poderão ou não explicitar o novo conhecimento gerado, disseminando-o através de recursos informacionais (Valentim et al., 2014).

De acordo com Jakubik (2011), a criação de conhecimento acontece quando pessoas desenvolvem conceitos, ideias e modelos e quando descobrem as relações entre essas ideias através da leitura, especulação, invenção, conversação e interação. A popularização do acesso às informações tornou viável que MPMEs capturem esse conhecimento disponível com menor custo para utilizá-lo de forma eficiente durante o

andamento de seus negócios. Um exemplo são as informações obtidas nos relatórios da E-bit¹ que são publicados semestralmente e disponibilizadas gratuitamente.

A adoção das tecnologias de informação e comunicação no comércio eletrônico das MPMEs associado à GC pode trazer vantagem competitiva a essas organizações. As tecnologias da informação proporcionam velocidade e eficiência nos processos e operações organizacionais e reduz os custos de transação comercial (Valentim et al., 2014). A GC assegura que o conhecimento produzido dentro da empresa seja utilizado estrategicamente, proporcionando o gerenciamento eficiente do comércio eletrônico.

No CE a informação tem uma atribuição decisiva durante todo o processo de compra e entrega do produto ou serviço, tendo em vista que os clientes estão cada vez mais informados e mais exigentes, o que requer da empresa busca contínua na qualidade dos bens ofertados e a disponibilização de produtos e serviços inovadores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população alvo da pesquisa constitui-se de micro, pequenas e médias empresas de CE de Maringá-PR. Frente a dificuldade de se obter dados sobre essas lojas nos órgãos oficiais do município, tais como a Associação Comercial e Empresarial de Maringá (ACIM), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Paraná, SEBRAE de Maringá, Sindicato dos Lojistas do Comércio Varejista de Maringá (SIVAMAR), Sindicato da Indústria do vestuário de Maringá (SINDVEST) e da existência do número oficial de empresas atuantes no segmento do estudo, o levantamento foi realizado por meio de *marketplaces*, redes sociais como Facebook, Instagram e WhatsApp.

Inicialmente, foram identificadas 33 lojas de CE com plataforma de vendas. Quatro haviam encerrado suas atividades, totalizando, portanto, 29 organizações em funcionamento cujos endereços físicos localizam-se no município de Maringá-PR. Para classificação do porte de empresa adotada considerou-se os dados sobre o faturamento anual da organização segundo o SEBRAE e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) conforme segue no Quadro 2.

CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESA	
TIPO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa – ME	Menor ou igual a R\$ 360 mil.
Pequeno Porte – EPP	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões.
Médio porte – EMP	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.

Quadro 2. Classificação do porte de empresa no Brasil

Fonte: Adaptado de BNDES (2017); Sebrae (2017).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário adaptado da tese de Nguyen (2011), o qual teve o propósito de identificar a existência das práticas das MPMEs compatíveis com a GC. A referida tese procurou apontar a forma pela qual a GC pode ser a prática organizacional estratégica apropriada ao crescimento das MPMEs de países em desenvolvimento.

Questões	Descrição
1 a 5	Porte e perfil da empresa
6	Distribuição de utilização das plataformas de comércio eletrônico
7 a 10	Registro de dados e informações sobre clientes, fornecedores, mercado e concorrentes
11 a 25	Compartilhamento e utilização de conhecimento na formação do colaborador e na execução das tarefas e rotinas diárias
26 a 28	Participação das empresas em comunidades e associações de comércio eletrônico

¹ E-bit é uma companhia que avalia a confiabilidade dos internautas nos sites de compra on-line disponíveis no Brasil. Através de questionários, os internautas podem avaliar os sites de acordo com sua navegabilidade, clareza, segurança, etc. Por fim, a empresa divulga em seu site as avaliações dos clientes, categorizando as lojas on-line como diamante, ouro, prata e bronze (Nascimento, 2011).

Quadro 3. Práticas das MPMEs compatíveis com a GC

Fonte: adaptado de Nguyen (2011).

A coleta de dados e informações ocorreu por meio de questionário com perguntas de múltipla escolha, utilizando a escala de Likert. O questionário foi enviado via *on-line* pela ferramenta do Google Forms aos 29 diretores, gerentes e/ou proprietários e houve retorno de 93%, perfazendo 27 organizações que participaram da pesquisa. O *link* da ferramenta de coleta de dados foi expedido para os *e-mails* dos responsáveis das MPMEs e, para aqueles que não responderam, uma segunda tentativa foi realizada por mensagem através do Messenger, ferramenta de mensagem instantânea do Facebook. Dentre os participantes, um total de 11 respondeu ao questionário diretamente por meio do *link* disponibilizado, enquanto as demais 16, apesar de terem recebido o *link*, só participaram da pesquisa quando foram abordados pessoalmente pela pesquisadora respondendo ao questionário físico.

As análises dos resultados obtidos com o questionário foram calculadas a partir média ponderada de cada um dos itens. No Quadro 4 mostra-se o exemplo da média ponderada do item 7 do questionário aplicado.

Questão 7 – Minha empresa armazena/reúne informações sobre meus clientes.	Frequência (f)	Peso (p)	f.p
Concordo totalmente	7	5	35
Concordo parcialmente	14	4	56
Sem opinião	2	3	6
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo totalmente	0	1	0
Total	27	-	105
Média (divisão da soma de f.p, 105 pelo valor total da amostra, 27).	3,89	-	-

Quadro 4. Média ponderada do nível de presença das práticas de GC

Fonte: adaptado de Richardson (1999).

Posteriormente ao exame das frequências e a média das respostas encontradas após as análises dos questionários, foi possível classificar o nível de presença das práticas de GC das empresas participantes da pesquisa em fraco, médio e forte. Para tal, foi utilizado um parâmetro adaptado de Matheus (2003), conforme Tabela 1.

Intervalo de valor	Nível de presença das práticas de GC
Superior a 4,1	Forte
Entre 3,1 e 4,0	Médio
Inferior a 3,0	Fraco

Tabela 1. Intervalo de valores para determinação do nível de presença das práticas de GC

Fonte: adaptado de Matheus (2003).

Faz-se importante salientar que o parâmetro apresentado na Tabela 1 é muito utilizado para classificar respostas obtidas por questionários que utilizam da escala de Likert e, como técnica de análise dos dados, realizam o cálculo estatístico da média ponderada, como é o caso dessa pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A GC no CE viabiliza a produção de novas soluções, o que pode ocasionar em produtos e serviços inovadores. As MPMEs dentro do CE, ao utilizarem o conhecimento de forma estratégica, podem se tornar competitivas e em condições de ganhar uma parcela de consumidores, tendo-se em vista que a GC auxilia as organizações a ocupar nichos de mercado e crescer, posicionando-se na vanguarda do seu segmento de mercado (Scharf *et al.*, 2008).

No Brasil, as MPMEs estão entre as principais geradoras de riqueza no comércio, representando 53,4% do Produto Interno Bruto do setor. De acordo com o SEBRAE (2014b), as MPMEs respondem por 70% dos empregos gerados nessa prática mercantil.

No que se refere ao conjunto de itens pesquisados, que envolve a armazenagem de informações sobre clientes, fornecedores, mercado e concorrentes, ou seja, dos *stakeholders*, o valor obtido evidencia um nível médio de ocorrência das práticas de GC. Na Tabela 2 apresenta-se a média ponderada dos dados coletados e o percentual de concordância de cada item pesquisado, de acordo com o questionário adaptado do original de Nguyen (2011).

Itens	Elemento pesquisado	Média ponderada	Percentual de concordância	Nível de presença das práticas de GC
Q 7	Armazena informações sobre clientes	3,88	77,80%	Médio
Q 8	Armazena informações sobre fornecedores	3,85	77,80%	Médio
Q 9	Armazena informações sobre mercado	3,22	44,40%	Médio
Q 10	Armazena informações sobre concorrentes	3,25	40,70%	Médio
Q 11	Treinamento a colaborador após contratação	3,88	66,60%	Médio
Q 12	Treinamento a colaborador durante o trabalho	4,14	81,40%	Forte
Q 13	Não existência de política de treinamento	3,14	44,40%	Médio
Q 14	Colaboradores estimulados a atualizar rotinas após treinamento	3,48	55,50%	Médio
Q 15	Satisfação com o compartilhamento de conhecimento entre colaboradores	3,55	59,20%	Médio
Q 16	Todos os colaboradores podem fazer recomendações de melhorias na rotina de trabalho	4,62	92,60%	Forte
Q 17	Colaboradores estimulados a oferecerem sugestões de melhorias às rotinas da empresa	4,4	85,20%	Forte
Q 18	O empresário compartilha o aprendizado profissional e experiências com colaboradores	4,33	88,20%	Forte
Q 19	O empresário incentiva o compartilhamento de informações e experiências entre colaboradores	4,18	74,00%	Forte
Q 20	O empresário acredita que o compartilhamento de informações contribui para o sucesso da empresa	4,85	96,30%	Forte
Q 21	A troca de conhecimento resultou em melhorias	4,59	92,60%	Forte

Q 22	Participação em comunidade de conhecimento sobre gestão	3,03	40,70%	Médio
Q 23	A empresa realiza reuniões entre colabores e especialistas	3,07	44,40%	Médio
Q 24	Existência de manual de conduta	2,51	33,30%	Fraco
Q 25	Consulta a fontes de pesquisa para a realização do trabalho	4,18	81,40%	Forte
Q 26	Participação como membro de comunidade de redes sociais de CE	3,46	57,70%	Médio
Q 27	Participação como membro de associação de CE	1,66	11,10%	Fraco
Q 28	Participação de congresso/seminário sobre CE	3,33	59,20%	Médio

Tabela 2. Média ponderada, percentual de concordância e nível de presença das práticas de GC
 Fonte: elaborado pelos autores (2020).

As questões de 7 a 10 identificaram o registro de informações de clientes, fornecedores e concorrentes. Nesse conjunto a média de concordância para o registro dessas informações foi de 63,84%. Essas informações serão necessárias nas rotinas diárias das organizações, para que seja possível a essa responder às demandas ou oportunidades manifestas pelo mercado (Bukowitz & Williams, 2002).

As questões de 11 a 25 tem como propósito identificar o compartilhamento e utilização do conhecimento nas empresas pesquisadas. Foi possível observar que a maior parte das organizações estimulam os colaboradores para que examinem e atualizem as rotinas após a finalização de sessões de treinamento, assim como existe uma atenção maior dessas organizações para a melhoria de seus processos. Esse conjunto de questões obteve média geral de 70% de concordância em prática de GC.

O ambiente dinâmico do CE exige uma resposta rápida aos problemas que ocorrem, em especial, ao que se refere às dúvidas de clientes ou de eventuais devoluções após a venda de um produto. A contribuição dos colaboradores com sugestões de melhorias nas rotinas de trabalho e com o conhecimento que aprenderam durante a execução de suas funções é uma fase que compõe a parte tática do ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002). O processo “contribua” abrange a alimentação, por parte dos colaboradores, do que se aprendeu na base do conhecimento coletivo organizacional. As autoras também ressaltam que nessa etapa a tecnologia facilita a organização, envio e transferência de informações.

As questões 26 a 28 avaliaram a participação das MPMEs em comunidades e associações de CE. No processo de levantar informações sobre a participação do empreendedor em alguma comunidade de redes sociais de CE, o item 26 teve índice médio de presença das práticas de GC, uma vez que a média ponderada atingiu o valor de 3,46. Sobre esse item é importante destacar que se encontra à disposição de qualquer usuário da internet conteúdo relevante sobre a gestão de CE, muitos até de forma gratuita, além das versões pagas. Existem também *e-books* disponíveis gratuitamente, em que o interessado precisa somente cadastrar o seu nome e *e-mail* para receber o conteúdo em sua caixa de mensagem.

A questão 27 consistiu em saber se o respondente do questionário é membro de alguma associação de CE. A média ponderada de 1,66 destaca a baixa adesão dos pesquisados em associações de CE, sendo esse o menor índice entre todos os itens do questionário, o que caracteriza uma baixa presença das práticas de GC.

A questão 28 apresentou de forma positiva a busca de informação e conhecimento por parte dos integrantes da pesquisa. O item questionava se o respondente já havia participado de algum congresso/seminário sobre comércio eletrônico (seja ele presencial ou *on-line*). A média ponderada de 3,33 enfatiza um cenário moderado. Torna-se importante destacar a crescente oferta *on-line* de palestras, congressos, seminários e dos populares *Webinar* sobre CE.

Na avaliação geral dos dados coletados, os resultados da média ponderada indicam a existência da GC nas organizações pesquisadas. Dentre os 21 itens respondidos que utilizaram a escala de Likert, 16 apresentaram o nível de percentual de concordância acima de 55% de conformidade as práticas pesquisadas. No que se refere aos índices sobre o intervalo de valor considerado, 17 itens apresentaram valores com indicativo de nível médio e forte das práticas de GC.

Destaca-se que a obtenção de informações é apontada por Bukowitz e Williams (2002) como a primeira etapa do processo tático que envolve o ciclo da GC, sendo importante fazer a triagem de informações confiáveis nessa etapa. Durante o desenvolvimento da pesquisa, observa-se que as MPMEs reúnem informações sobre os *stakeholders*, mas não utilizam as mesmas para aprimorar os seus conhecimentos diários. O ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002) considera que os colaboradores precisam reunir as informações, mas a geração de valor decorrente dessas informações armazenadas deve ser um propósito essencial para a empresa.

5.1 Inter-Relação entre os Elementos do Ciclo da GC de Bukowitz & Williams (2002)

Os elementos iniciais do ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002) envolvem o processo tático com as etapas descritas como Obtenha, Use, Aprenda e Contribua. Essa fase tática consiste na junção de informações cotidianas aos colaboradores e a liderança na realização de suas atividades. Sendo assim, ao empregar o conhecimento na geração de valor, ocorre o aprendizado com o que se cria e, em seguida, torna-se possível devolver esse conhecimento ao sistema, para que outros façam uso desse conhecimento durante a resolução de seus problemas (Bukowitz & Williams, 2002).

A devolução do conhecimento ao sistema torna acessível aos demais colaboradores a continuidade na alimentação do repositório de conhecimento existente no ciclo. Outras informações são introduzidas para constituírem novas soluções a outros problemas que vierem a surgir na rotina. Um exemplo prático pode ocorrer no que se refere à solução de problemas decorrentes de pós-venda no CE.

A organização precisa monitorar nos *sites* e *blogs* de reclamações, se há registros sobre seus produtos ou serviços e, caso exista, precisa, com urgência, solucionar o problema relatado e acompanhar essa reclamação até que seja apontada como solucionada em *sites* como o Reclame Aqui (Época, 2017). A solução precisa entrar no inventário de conhecimento da empresa e, nas próximas ocorrências de problemas similares ser resgatada o mais rápido possível. Outro caminho seria indicar propostas para que, se possível, esse problema não venha a ocorrer novamente.

O inventário de conhecimento da organização também pode armazenar indicativos para novos produtos ou serviços a serem oferecidos por essas lojas de CE. Para exemplificar essa oferta de novos serviços através do CE, dentre as lojas de vestuário e acessórios de Maringá-PR, observa-se que uma delas passou a oferecer um brechó *on-line*. Após a solicitação dessas peças de roupas usadas, que em bom estado de conservação tem um preço bem abaixo da peça nova. A iniciativa partiu de sugestão decorrente da troca de conhecimento entre colaboradora e liderança da empresa.

É possível observar como o inter-relacionamento pode trazer melhorias para a organização. A Figura 2 apresenta a influência da colaboração entre os integrantes da empresa na implantação de melhorias. Por meio da Figura 2, pode-se verificar que apenas um item, que foi 'colaboradores estimulados a atualizar rotinas após o treinamento', deu um nível de presença de práticas de GC médio, pois apresentou uma média ponderada de 3,48. Todos os demais itens apresentaram nível forte de presença das práticas de GC. Desta forma, verifica-se que as práticas de GC têm contribuído para ampliar o inter-relacionamento e a colaboração entre os integrantes das empresas pesquisadas, o que proporciona melhorias para essas empresas.

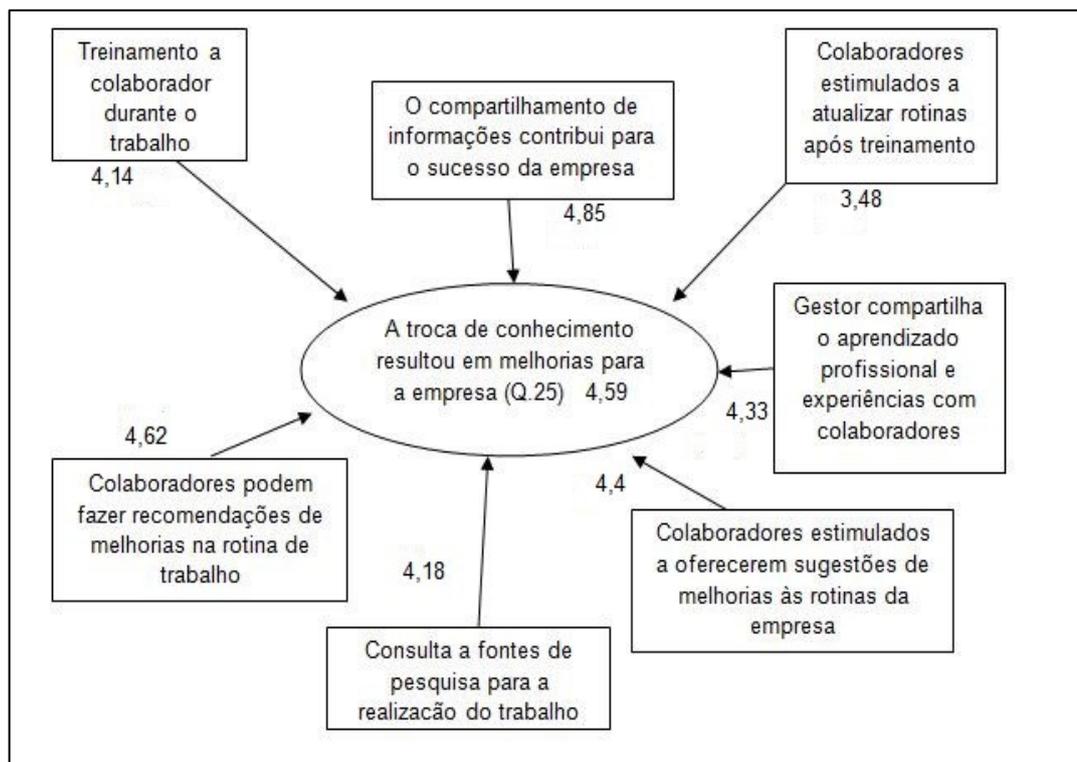


Figura 2. Inter-relação entre o ciclo da GC nas MPMEs do CE do setor de vestuário e acessórios de Maringá-PR
Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Dessa forma, o compartilhamento de informações foi apontado como um fator que contribui para o sucesso da empresa, pois apresentou um nível forte (4,85), assim como os colaboradores são estimulados a fazerem a atualização de suas rotinas logo após passarem por treinamento. Essas organizações também incentivam seus colaboradores a buscarem conhecimento fora de seu ambiente de trabalho.

A consulta a fonte de pesquisa para a realização do trabalho apresentou um nível forte, como 4,18. Isto se deu uma vez que os colaboradores buscam informações em comunidades na internet, em *blogs* especializados no varejo e CE, assim como na melhoria da comunicação da empresa com os seus clientes. A comunicação a ser desenvolvida por essas organizações sempre tem procurado adotar as práticas do Marketing 4.0 (Kotler *et al.*, 2017). A primeira etapa do ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002), que abarca o lado tático, envolve os processos de obter e utilizar o conhecimento, de forma que os colaboradores das MPMEs pesquisadas são incentivados a se manterem atualizados sobre o segmento de mercado que estão atuando. Essa utilização combina novas formas da utilização desse conhecimento dentro da empresa.

Durante o processo de aplicação de questionários foi possível observar que as empresas possuem informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e mercado. Até existe uso dessas informações, mas não há uma utilização mais acurada. Em alguns casos, observa-se a junção dos dados e o seu uso posterior, mas não existe um uso estratégico sistemático das informações que decorrem do processo de cadastro de clientes, assim como do levantamento e conhecimento dos seus fornecedores, concorrentes e do mercado em que atuam. Isto posto, verifica-se que há interrupção do ciclo de informação/conhecimento e conhecimento/informação (Valentim *et al.*, 2014) já na fase inicial de coleta de dados.

O processo “aprenda” obteve uma participação significativa, pois o nível de presença foi alto com média ponderada de 4,18, tendo em vista que entre as empresas pesquisadas existe uma sistematização da consulta a fontes de pesquisa para a execução do trabalho organizacional. Nessa fase de aprendizado, Dorow *et al.* (2015, p. 17) destacam que esse é o processo “formal de aprendizagem a partir de experiências como meio para criar vantagem competitiva”, sendo uma etapa intermediária entre a implantação e geração de novas ideias.

Durante a etapa “contribua” os colaboradores devem ser capazes de registrar o que aprenderam na base do conhecimento coletivo, ou seja, precisam compartilhar com os demais os casos de experiências que não obtiveram sucesso, para que esse erro não ocorra novamente, assim como compartilhar as melhores práticas (Bukowitz & Williams, 2002). Nas organizações pesquisadas, conforme respostas referentes à questão 18 (Q18), houve um percentual de concordância de 88,8%. Dessa forma, os empresários destacaram o compartilhamento do que aprenderam durante a sua carreira profissional com os colaboradores, visando a melhoria e desenvolvimento de sua equipe.

A fase de avaliação do ciclo da GC envolve a definição do conhecimento crítico para que a empresa cumpra a sua missão (Dorow *et al.*, 2015). Para essa etapa, os empresários precisam avaliar se a organização está otimizando a sua gestão através do conhecimento obtido e usado e alcançando lucros decorrentes dessa gestão estratégica do conhecimento. Sendo possível constatar qual o impacto desse conhecimento no desempenho da empresa. Para essa etapa do ciclo da GC não houve nenhuma pergunta específica no questionário aplicado que viesse a apontar a ocorrência dessas informações dentro das empresas.

Para a etapa construa e mantenha do ciclo de Bukowitz e Williams (2002) deve-se considerar que o conhecimento futuro da empresa será capaz de manter o seu crescimento sustentável, tornando-a competitiva. De acordo com os dados levantados durante a pesquisa, nas questões de números 19 e 20, as organizações acreditam e incentivam o compartilhamento de informações e experiências entre colaboradores. Os dados coletados demonstram que o compartilhamento de informações contribui para o sucesso da empresa, uma vez que apresentou um nível de presença alto como 4,18. Dessa forma os recursos devem ser direcionados para a criação e reforço do conhecimento que já existe na empresa.

A etapa final do ciclo da GC de Bukowitz e Williams (2002) consiste no descarte do conhecimento que não será capaz de criar valor a empresa. Sendo assim, esse conhecimento que não vai criar valor não terá a necessidade de consumir recursos para sua manutenção e deverá ser descartado. Os recursos deverão ser utilizados de outras formas que venham a gerar valor a empresa, contribuindo assim para o aumento dos lucros. Para essa etapa não houve perguntas para checar as informações sobre o processo de descarte e eliminação de conhecimento.

Sendo assim, de acordo com o exposto, foi possível identificar a ocorrência das práticas da GC em 81% dos itens pesquisados durante a aplicação do questionário. Ressalta-se que o uso estratégico das informações e do conhecimento originado dentro da própria organização é um diferencial competitivo para que as MPMEs do setor de vestuário e acessórios de Maringá-PR tenham um maior alcance de suas atividades e venha a atingir a sustentabilidade financeira em seu segmento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo geral desta pesquisa, que foi de identificar as práticas de gestão do conhecimento em micro, pequenas e médias empresas de comércio eletrônico do setor de vestuário e acessórios na cidade de Maringá-PR, os resultados permitem confirmar a existência das práticas de GC nas MPMEs ainda em estágio inicial. Foi possível observar a ocorrência da GC nas MPMEs, sendo importante mencionar que 93% dos empresários e gestores afirmaram que a troca de informações e conhecimento já acarretou em melhorias nas organizações pesquisadas.

Um resultado relevante desta pesquisa é que as práticas de GC têm contribuído para ampliar o inter-relacionamento e a colaboração entre os integrantes das empresas pesquisadas, o que proporciona melhorias para essas empresas. Os dados coletados também permitiram observar que as seguintes etapas do ciclo da GC de Bukowitz e Williams se fazem presente nas empresas participantes da pesquisa: a primeira etapa (de obter e utilizar o conhecimento); a segunda etapa (aprenda); a terceira etapa (contribua); a quinta etapa (construa e mantenha). Todas essas etapas apresentaram um nível de presença forte.

O estudo apresenta alguns fatores limitadores, tais como a escassez de publicações sobre CE, assim como estudos sobre a GC nas organizações de CE. Outro fator que limitou o maior aprofundamento dessa pesquisa é a falta de dados oficiais sobre as lojas desse segmento, uma vez que entidades do município não

possuem registros oficiais sobre as lojas de comércio eletrônico do setor do vestuário e acessórios de Maringá-PR.

Faz-se importante destacar que esse estudo, além de mostrar a realidade da GC no segmento de mercado pesquisado, demonstrando que a GC permite a ampliação do inter-relacionamento e a colaboração entre os integrantes das empresas pesquisadas, ainda traz contribuições à literatura, ainda mais diante da escassez de publicações sobre o tema. Diante disso, destaca-se a relevância desse estudo, além da sua atualidade, uma vez que, com a pandemia de Covid-19, o CE tem apresentado um papel cada vez mais relevante para as empresas.

Como decorrência desse estudo, observa-se que poderão ser desenvolvidas discussões futuras para aprofundamento do tema pesquisado, assim como melhorados e adequados para outras análises sobre o CE em MPME.

REFERÊNCIAS

- Aghamirian, B., Dorri, B., & Aghamirian, B. (2015). Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage in electronic commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), 63-78.
- Brasil. (2013, 15 de março). Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013. Dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.
- Brasil. (1990, 11 de setembro). Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.
- BNDES (2017). *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. Recuperado de <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, R. M., Melo, P. L. R., Cardoso, M. V., & Ferreira, C. E. C. (2012). Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 9(2), 05-30.
- Coutinho, C., & Lisbôa, E. (2011). Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. *Revista de Educação*, Lisboa, 23(1), 5-22.
- Coyte, R., Ricceri, F., & Guthrie, J. (2012). The management of knowledge resources in SMEs: an Australian case study. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 789-807.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dorow, P. F., Calle, G. A. D., & Rados, G. J. V. (2015). Ciclo de conhecimento como gerador de valor: uma proposta integradora. *Espacios*, 36, 12-26.
- E-BIT. (2017). *Webshoppers 35ª Edição 2017*. São Paulo: E-bit.
- ÉPOCA. (2017). *A história do Reclame Aqui*. Recuperado de <https://epoca.globo.com/vida/vida-util/consumo/noticia/2013/08/historia-do-breclameaquib.html>
- França, F. S. (2015). Web design responsivo: caminhos para um site adaptável. *Interfaces científicas: exatas e tecnológicas*, 1(2), 75-84.
- Haro, C. S., Gândara, J. M. G., Horrillo, M. A. R., & Mondo, T. S. (2014). Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Rosa dos Ventos*, 6(1), 34-51.
- IPARDES. (2017). Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. *As espacialidades socioeconômico-institucionais no período 2003-2015*. Curitiba: IPARDES.

- Jakubik, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management, Sonning Common*, 15, 374 - 402.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Lee, C. S., & Wong, K. Y. (2015) Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 711 – 734.
- Massuda, E. M. (2005). Produção e consumo de algodão e as indústrias de fiações de algodão no Paraná. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 27(1).
- Matheus, L. F. (2003). *Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico-financeira: um estudo exploratório em dez usinas paulistas* (Dissertação de mestrado em Engenharia, Universidade de São Paulo). Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos.
- Nascimento, R. M. D. (2011). *E-commerce no Brasil: perfil do mercado do e-consumidor brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV.
- Nguyen, T. H. H. (2011). *Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises in Developing Countries* (Case study: Vietnam) (Tese de doutorado em Economia e Gestão), Tomas Bata University in Zlin, República Checa.
- Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074.
- Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 142-150.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Samsudeen, S. N., & Gunapalan, S. (2015). Small and Medium Entrepreneurs' Perspective on E-Commerce in Eastern Province of Sri Lanka. *Journal of information Engineering and Applications*, 5(6). 7-15.
- Scharf, E. R., & Soriano-Sierra, E. J. (2008) A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo, 5(1), 87-108.
- SEBRAE. (2016). *3ª Pesquisa Nacional de Varejo Online. SEBRAE e E-commerce Brasil*. Brasília: Sebrae.
- SEBRAE. (2014a). *Aspectos Legais do E-commerce*. São Paulo: Sebrae.
- SEBRAE. (2014b). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília: Sebrae.
- SINDIVEST (2018). Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá. Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e Região. Recuperado de <http://www.sindvestmaringa.com.br/sindicato>
- Sousa, M. A. B. (2014). Gestão do Conhecimento: uma contribuição ao seu entendimento. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 6(4), 38-47.
- Valentim, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Revista de Ciência e Informação*, 3(4).
- Valentim, M. L. P., Jorge, C. F. B., & Ceretta-Soria, M. G. (2014). Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. *Em questão*, 20(22), 207-231.