

10, 11 e 12 de novembro de 2025

POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP  
PORTO - PORTUGAL



---

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO EMPREENDEDORISMO INFORMACIONAL: FOCO NOS ARQUIVOS E BIBLIOTECAS A LUZ DO MODELO CANVAS

---

Jacqueline Echeverría Barrancos, Universidade Estadual da Paraíba (UEPB),  
<https://orcid.org/0000-0001-9204-9052>, Brasil, [unijacqueline@gmail.com](mailto:unijacqueline@gmail.com)

Ilka Maria Soares Campos 2, Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
<https://orcid.org/0009-0001-5022-8236>, Brasil, [ikk.campos@gmail.com](mailto:ikk.campos@gmail.com)

Roberto Vilmar Satur 3, Universidade Federal da Paraíba, <https://orcid.org/0000-0002-1007-1529>, Brasil, [roberto.satur@academico.ufpb.br](mailto:roberto.satur@academico.ufpb.br)

**Exo: Tendências na Formação e Educação em Ciência da Informação (Biblioteconomia, Documentação, Arquivologia e Patrimônio)**

### 1 Introdução

Nos últimos anos, observa-se um crescimento expressivo das investigações, tanto em âmbito nacional quanto internacional, acerca do empreendedorismo no campo informacional (Santana *et al.*, 2025; Fonseca & Nassif, 2022). Nesse contexto, informação e conhecimento configuram-se como pilares estruturantes dos modelos socioeconômico e sociotécnico contemporâneo (Oliveira *et al.*, 2020). Em um cenário globalizado, marcado por transformações aceleradas nos mercados, processos e organizações, a capacidade de inovar e adaptar-se torna-se um diferencial competitivo essencial (Zaninelli *et al.*, 2019).

É nesse ambiente dinâmico que o empreendedorismo informacional emerge como um fenômeno fortemente vinculado às mudanças no mundo do trabalho, exigindo dos profissionais características como proatividade, autoconfiança, disposição para o risco e sensibilidade para identificar oportunidades (Santos, *et al.*, 2020; Silva, 2019).

O desenvolvimento de competências empreendedoras no ambiente organizacional não apenas potencializa a atuação individual,

como também fomenta a inovação institucional (Sosnowski, 2018). Assim, o empreendedorismo assume uma função estratégica, associada à geração de empregos, à formulação de soluções criativas e ao fortalecimento da competitividade (Gheno, 2024).

Arquivos e bibliotecas, como instituições centrais na mediação da informação e na preservação da memória, desempenham um papel fundamental nesse processo de transformação contínua (Bellotto, 2006; Castells, 2009; Silva *et al.*, 2002). A capacidade de aprender constantemente e de converter o conhecimento em vantagem competitiva torna-se vital para sua sustentabilidade e relevância social (Bernardes & Blattmann, 2011). Os impactos da pandemia de Covid-19 e o avanço das tecnologias digitais acentuaram a necessidade de repensar práticas tradicionais, reforçando a urgência por modelos de gestão mais dinâmicos, inovadores e centrados nos usuários (Romeiro, 2023; Machado *et al.*, 2023).

Nesse contexto, este artigo parte da seguinte questão de pesquisa: como arquivos e bibliotecas podem empreender utilizando o *Business Model Canvas* (BMC), uma ferramenta

estratégica amplamente disseminada na área da administração para modelagem de negócios? Identifica-se, assim, uma lacuna relevante na literatura: a escassez de estudos que investiguem de forma sistemática e aplicada o uso do BMC em instituições de informação. Embora o modelo Canvas tenha se consolidado como referência na área do empreendedorismo (Borchardt *et al.*, 2013), sua aplicação na gestão estratégica de arquivos e bibliotecas ainda é incipiente, sobretudo no que tange à geração de soluções inovadoras para os desafios da sociedade da informação. A adoção de modelos de negócios, como o *Business Model Canvas*, proporciona às instituições um instrumento visual e estratégico que permite ao empreendedor e a equipe compreender de forma macro, o que é feito, por que é feito, como é, quando, onde e para quem se entrega valor, alinhando operação e estratégia de maneira integrada (Osterwalder, Pigneur, 2010; Alves *et al.*, 2025).

Apesar do crescente interesse pelo empreendedorismo informacional, constata-se uma carência de *frameworks* práticos que orientem a atuação empreendedora em ambientes arquivísticos e bibliotecários. Neste sentido, acredita-se que a utilização de ferramentas derivadas do modelo Canvas pode representar uma contribuição significativa para o planejamento institucional e para o fortalecimento das competências empreendedoras entre os profissionais da informação (Kotler, 2024).

Dessa forma, o objetivo central deste estudo é propor um framework adaptado do *Business Model Canvas* (BMC), direcionado à promoção do empreendedorismo em arquivos e bibliotecas, com foco na gestão estratégica e na inovação. Para isso, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (i) compreender os fundamentos do BMC e sua aplicabilidade em instituições públicas e culturais; (ii) identificar elementos e práticas empreendedoras compatíveis com o contexto arquivístico e bibliotecário; (iii) adaptar os nove blocos do Canvas à realidade dessas instituições, respeitando suas missões sociais e educativas; e (iv) validar conceitualmente o

*framework* proposto com base na literatura especializada e em exemplos documentados. A relevância desta pesquisa reside na necessidade de oferecer a arquivos e bibliotecas uma ferramenta prática, adaptável e orientada à inovação, que favoreça o planejamento estratégico, a diversificação de serviços e a captação de recursos. Em um contexto de crescentes restrições orçamentárias e demandas por resultados, torna-se imperativo repensar os modelos de gestão dessas organizações, conciliando suas finalidades públicas e educativas com abordagens mais ágeis, colaborativas e empreendedoras.

## **2 Fundamentos do Empreendedorismo**

---

A palavra empreendedor tem origem na língua francesa — *entrepreneur*, derivado do verbo *entreprendre*, que significa “fazer algo”. Esse vocábulo deu origem ao termo inglês *entrepreneurship*, que abrange os hábitos, comportamentos, atitudes e competências associados ao agir empreendedor (Sosnowski, 2018).

Na concepção moderna, o empreendedorismo está intrinsecamente vinculado à inovação (Drucker, 2016). A gênese desse conceito, tal como compreendido na atualidade, remonta às contribuições de Joseph A. Schumpeter, um dos principais economistas do século XX. Inspirando-se nas teorias darwinistas da seleção natural e da evolução, Schumpeter (1997) formulou a ideia de “*destruição criadora*”, processo pelo qual produtos, serviços ou métodos ultrapassados são substituídos por inovações que rompem com o *status quo*.

O perfil do empreendedor varia de acordo com o contexto e com as possibilidades geradas pela organização ou pelas oportunidades do ambiente. Para Dolabela e Filion (2013), o empreendedor é aquele que articula criatividade, definição de metas viáveis e visão estratégica, seja para melhorar processos existentes ou para desenvolver algo completamente novo. Além dessas capacidades, deve ter a habilidade de lidar com mudanças e incertezas, conduzindo a

organização em direção ao crescimento sustentável (Cardoso *et al.*, 2024). Diversos autores oferecem definições complementares sobre o fenômeno do empreendedorismo, destacando suas dimensões comportamentais, econômicas e sociais. A Tabela 1, a seguir, sintetiza, em ordem cronológica, dez definições representativas de autores nacionais e internacionais

**Tabela 1: Definições de Empreendedorismo**

| Autor/Ano                         | Principais Características  |
|-----------------------------------|---|
| Kenneth; Knuingh; Drucker, (1970) | Introduziram ao empreendedorismo a ideia da necessidade de arriscar em algum negócio para montar uma organização. (citado em Sosnowski, 2018).  |
| Schumpeter (1997)                 | É um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.   |
| McClelland (1989)                 | o identifica como um indivíduo “[...] fortemente motivado pela necessidade de realização, que não gosta de rotinas e nem de trabalho repetitivo” (citado em Sosnowski, 2018).   |
| Hisrich (1990)                    | Afirmam que o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente com valor, dedicando tempo e esforço necessário e assumir riscos financeiros, psicológicos e sociais. (citado em Sosnowski, 2018).  |
| Filion (2000)                     | O processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade” e o empreendedor.  |
| Dornelas (2001)                   | empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo lugar empreendedorismo requer devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer.  |
| Hisrich & PeterS, (2004)          | Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. (citado em Santos <i>et al.</i> , 2020) |
| Dornelas (2014)                   | É a transformação de ideias em oportunidades através do   |

| Autor/Ano        | Principais Características   |
|------------------|--|
|                  | envolvimento de pessoas e processos que gera a criação de negócios de sucesso.   |
| Sosnowski (2018) | Muito além de assumir um posto de empresário, empreender é uma questão de atitude e postura pessoal  |
| Johnson (2019)   | Ser empreendedor é pensar diferente. Enquanto a maioria das pessoas busca, segurança, os empreendedores assumem risco (citado em Dornelas, 2014) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Tabela 1 evidencia a natureza multidisciplinar do empreendedorismo, cuja análise exige o cruzamento entre perspectivas econômicas, organizacionais, culturais e comportamentais. Nesse sentido, Santos (2014) destaca que o empreendedorismo tem ganhado destaque por representar uma via para a resolução de problemas sociais e institucionais, sendo cada vez mais valorizado em múltiplos setores.

Lopes (2017) observa o crescimento do interesse pelo empreendedorismo também no campo educacional, envolvendo estudantes, professores, instituições de ensino superior e agentes públicos. Por sua vez, a escritora Sosnowski (2018), amplia a concepção de empreendedor para além do empresário tradicional, incluindo profissionais autônomos, servidores públicos, trabalhadores do setor privado e indivíduos em atividades domésticas que assumem o protagonismo diante das próprias escolhas, atuando com autonomia e criatividade.

Essa perspectiva amplia o entendimento do empreendedorismo como prática transversal, que pode ser aplicada no exercício profissional cotidiano por meio de estratégias diferenciadas, foco em qualidade, inovação e responsabilidade social (Dornelas, 2014; Santos *et al.*, 2020). Nesse contexto, informação e conhecimento desempenham papel central, pois alimentam a capacidade de inovar e de transformar ideias em oportunidades concretas.

A informação e o conhecimento exercem papel fundamental no processo de inovação, pois o acesso à informação contribui para a construção de conhecimento, que

influencia na criatividade. (Santos *et al.*, 2020, p. 59)

A partir dessa compreensão, é possível afirmar que o desenvolvimento do empreendedorismo está diretamente relacionado à valorização da aprendizagem contínua, da inovação organizacional e da gestão estratégica do conhecimento (Alves *et al.*, 2025). O ambiente competitivo exige profissionais capazes de transformar ideias em soluções viáveis, impulsionando o crescimento institucional e social (Dornelas, 2014).

Contudo, nem todos os ambientes organizacionais internalizaram o empreendedorismo como prática disseminada. Em muitos contextos, as iniciativas empreendedoras ainda dependem de maior estímulo da gestão, especialmente no que se refere à construção de uma cultura voltada à inovação e à tomada de decisão autônoma (Spudeit *et al.*, 2019). O corpo funcional de arquivos e bibliotecas, por exemplo, necessita incorporar o empreendedorismo informacional como competência estratégica, promovendo soluções criativas diante dos desafios contemporâneos (Fonseca & Nassif, 2022).

Esse descompasso entre as demandas da sociedade da informação e os perfis profissionais tradicionais pode limitar as possibilidades de inserção, renovação e sustentabilidade das instituições de informação (Cândido, et al, 2016). Por isso, o fortalecimento do empreendedorismo informacional torna-se essencial para ampliar o impacto social dessas instituições, estimulando a criação de modelos de negócio sustentáveis e valorizar o papel dos profissionais da informação como agentes transformadores da realidade.(Fonseca & Nassif, 2022; Quinde-Cordero, 2024).

### **3 Perspectivas sobre Empreendedorismo Informacional**

---

O conceito de empreendedorismo informacional tem ganhado destaque nos estudos voltados às unidades de informação — como bibliotecas públicas e escolares, bem como arquivos institucionais — por propor uma atuação proativa, estratégica e inovadora

por parte dos profissionais da informação. Nessas instituições, o exercício do empreendedorismo transcende a execução de tarefas técnicas, incorporando a gestão de pessoas, de recursos materiais e de estruturas físicas com vistas à superação de limitações operacionais e à criação de novas possibilidades de atuação (Spudeit *et al.*, 2019).

Adotar uma postura empreendedora na gestão informacional implica promover a melhoria contínua dos serviços, ampliar o acesso qualificado à informação e implementar soluções criativas, alinhadas às demandas da sociedade e do próprio ambiente institucional (Dornelas, 2014; Fonseca & Nassif, 2022).

A pesquisa conduzida por Spudeit *et al.* (2019) evidencia que a formação empreendedora nos cursos de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Gestão da Informação no Brasil ainda é incipiente e pouco orientada à aplicação prática. Entre as instituições analisadas, apenas 38% ofertam disciplinas relacionadas ao tema, sendo que, na maioria dos casos, o conteúdo é predominantemente teórico e carece de ferramentas estratégicas que favoreçam a modelagem de negócios aplicáveis aos ambientes informacionais.

Nesse sentido, na visão dos autores consultados; (Bernardes & Blattmann,2011) o empreendedorismo, enquanto competência estratégica aplicada ao campo da informação, ultrapassa a visão tradicional de abertura de negócios e se consolida como uma postura inovadora diante dos desafios contemporâneos como corrobora Silva (2019). Em bibliotecas e arquivos, essa perspectiva ganha relevância à medida que tais instituições enfrentam crescentes demandas sociais, restrições orçamentárias e transformações tecnológicas que exigem ressignificação de suas práticas e serviços (Spudeit *et al.*, 2019).

Complementarmente, Cândido *et al.*, (2022) defendem que o desenvolvimento do profissional da informação exige a incorporação de competências empreendedoras e inovadoras como parte essencial da formação e da atuação em novos contextos laborais. Isso implica ir além das competências técnicas, incluindo habilidades

como liderança, criatividade, resiliência, pensamento estratégico e capacidade de mobilização social (Quinde-Cordero, 2024).

Dessa forma, o empreendedorismo informacional em arquivos e bibliotecas pode ser compreendido como um modo de atuação orientado à criação de valor público, (Osterwalder & Pigneur, 2010) à ampliação do impacto social dessas instituições e à valorização dos profissionais da informação como protagonistas no enfrentamento das complexas dinâmicas do século XXI. (Quinde-Cordero, 2024)

### **3.1 Empreendedorismo em Arquivos e Bibliotecas**

---

A gestão empreendedora com foco em inovação e criatividade aplicada às bibliotecas permite abrir novos caminhos para a atuação estratégica dos gestores, promovendo uma visão ampliada dos objetivos institucionais e o aprimoramento dos serviços ofertados:

[...] se adotada pelas bibliotecas, [a gestão empreendedora] provavelmente proporcionará a possibilidade da abertura de novos caminhos e oportunidades para que os gestores tenham uma ampla visão dos objetivos corporativos e compreensão do propósito das atividades e dos serviços que a biblioteca oferece, tornando-os diferenciados e relevantes [...]” (Honesco, 2002, p. 2).

A atuação empreendedora nas unidades de informação está, portanto, associada à adoção de estratégias organizacionais sintonizadas com o contexto institucional, favorecendo a ressignificação de rotinas, a criação de espaços inovadores e o engajamento dos diversos públicos, inclusive os próprios profissionais da informação (Candidado, *et al.*, 2016).

Valentim (2000) acrescenta que os profissionais que atuam em arquivos e bibliotecas devem desenvolver competências voltadas à autonomia, à criatividade e à gestão estratégica. Tais competências envolvem o domínio das tecnologias da informação, a

aplicação de técnicas modernas de administração, a criação de produtos e serviços com valor agregado, o uso de sistemas de avaliação contínua e a incorporação de ferramentas como a inteligência artificial para otimização de processos informacionais.

Nessa perspectiva, empreender significa incorporar experiências inovadoras à prática profissional, ressignificando processos e criando novas rotinas nos ambientes arquivísticos e bibliotecários. Para Franco (2018) o perfil do bibliotecário está intimamente associado ao perfil inovador e empreendedor, uma vez que esse profissional busca constantemente novas formas de atender às necessidades informacionais de seu público.

Os pesquisadores (Dolabela & Filion, 2013) complementam ao afirmar que “o empreendedor é um indivíduo insatisfeito”, movido pelo desejo de transformar o mundo a partir de ideias positivas que gerem impacto tanto para si quanto para os outros. Assim, o bibliotecário, ao elaborar, melhorar e reinventar serviços, revela-se um agente de mudança em sua comunidade de atuação (Qinde-Cordero, 2024).

A relação entre empreendedorismo e a atuação em arquivos e bibliotecas amplia as possibilidades de inovação institucional e oferece caminhos para o redesenho de serviços informacionais voltados ao interesse público (Juliani, 2023).

A seguir o Quadro 1, mostra a pesquisa realizada sobre empreendedorismo informacional dos principais artigos identificados destacando os seguintes elementos: autores, ano e título do artigo. Para a pesquisa foi considerado o período de 2005 a julho de 2025.

**Quadro 1: Artigos Acadêmicos de Empreendedorismo no Campo da Ciência da Informação**

| Autor                   | Ano  | Título   |
|-------------------------|------|--|
| Santana <i>et al.</i> , | 2025 | O empreendedorismo no campo da gestão de unidade de Informação |
| Quinde-Cordero          | 2024 | Las bibliotecas como espacios de emprendimiento empresarial    |

| Autor                            | Ano  | Título  |
|----------------------------------|------|---|
| Juliani <i>et al.</i>            | 2023 | Oportunizando o empreendedorismo universitário na biblioteca: um protótipo de serviço para o desenvolvimento de negócios na comunidade acadêmica.     |
| Fonseca & Nassif                 | 2022 | Informação e empreendedorismo: estudos de caso com acadêmicos brasileiros e canadenses  |
| Barros & Bernardino              | 2021 | O Empreendedorismo e o Mercado Informacional Brasileiro: Perspectivas De Atuação Para o Bibliotecário Empreendedor                                    |
| Tavares, Y. T.; dos Santos, R. S | 2021 | La formación emprendedora desde la perspectiva bibliotecológica   |
| Santos, <i>et al.</i> ,          | 2020 | Perspectivas sobre o Empreendedorismo informacional na Ciência da informação  |
| Alonso Arévalo & Flórez          | 2020 | El espacio como estrategia en la biblioteca del siglo XXI   |
| Spudeit, <i>et al.</i> ,         | 2019 | Formação para o empreendedorismo nos Cursos de bacharelado e licenciatura em Biblioteconomia, ciência da informação e Gestão da informação no Brasil. |
| Zanineli                         | 2019 | Bibliotecas universitárias: uma perspectiva teórica sobre inovação em serviços informacionais   |
| Cândido, <i>et al.</i> ,         | 2016 | Aportes conceituais de empreendedorismo e inovação para o Desenvolvimento do profissional da informação em novos Contextos de trabalho                |
| Bernardes & Blattmann            | 2011 | Empreendedor no ambiente da informação  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os estudos que abordam o empreendedorismo informacional no campo da Ciência da Informação têm contribuído para ampliar a compreensão sobre as transformações nas práticas profissionais em arquivos, bibliotecas e demais unidades de informação. Ao proporem uma reflexão sobre os vínculos conceituais entre empreendedorismo e inovação, (Cândido *et al.*, 2016) destacam que esses elementos impulsionam o desenvolvimento profissional em contextos informacionais dinâmicos. Ao analisarem o empreendedorismo informacional (Santos *et al.*, 2020) como um processo emergente e estratégico para a área, manifestam que existe um potencial para fortalecer a competitividade, a autonomia e a criação de serviços inovadores. No âmbito da formação, Spudeit *et al.* (2019) investigam como as universidades brasileiras que ofertam cursos em Biblioteconomia, Ciência da Informação e Gestão da Informação têm incorporado — ainda que de forma limitada — conteúdos voltados ao empreendedorismo, apontando lacunas na preparação para a atuação empreendedora. Em conjunto, esses estudos oferecem uma base teórica sólida para refletir sobre os desafios e perspectivas do empreendedorismo informacional, evidenciando sua relevância crescente no contexto da gestão estratégica das unidades de informação (Alonso Arévalo & Flores, 2020). A partir desse panorama, é possível analisar como o empreendedorismo pode ser aplicado ao campo arquivístico. Segundo Bellotto (2006), o campo de atuação do arquivista é amplo e se estende tanto à esfera pública quanto à privada, abrindo espaço para que o profissional desenvolva iniciativas empreendedoras, oferecendo serviços especializados e constituindo seu próprio negócio no mercado da informação. No Quadro 2, a seguir foi realizado um levantamento de pesquisas que convergem para o dialogo entre o Empreendedorismo e a Arquivologia.

**Quadro 2: Artigos Acadêmicos de Empreendedorismo no Campo da Arquivologia**

| Autor                         | Ano  | Título   |
|-------------------------------|------|--|
| Silva, & Oliveira             | 2024 | Proposta de método para o desenvolvimento de personas para plataformas de acesso digital a acervos culturais |
| Almeida Neto & Araújo         | 2022 | Preservação dos arquivos nato-digitais do Centro de Empreendedorismo da UFS: diagnóstico situacional         |
| Davanzo                       | 2020 | O empreendedorismo na arquivologia: reflexões necessárias  |
| Bahia & Seitz                 | 2016 | O arquivista empreendedor  |
| Witkowski & Bedin             | 2016 | Os currículos de arquivologia e a contribuição para a formação do perfil empreendedor"                       |
| Ioannidis, A.; Alexandros, N. | 2015 | Business Model Canvas for Nonprofit Organization   |
| Duarte                        | 2007 | Arquivo e arquivista: conceituação e perfil profissional*  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Esses estudos reforçam a necessidade de reavaliar a formação e o perfil do arquivista diante das novas exigências do mercado e da sociedade da informação. A definição de arquivos como acervos formados por documentos originais, físicos ou digitais, produzidos no curso das atividades institucionais (Lopes, 2023), demonstra o potencial estratégico dessa área, que demanda gestão especializada, inovação tecnológica e sensibilidade para lidar com a memória social. Ainda na perspectiva do empreendedorismo, Jardim (2018) enfatiza que o arquivista contemporâneo está cada vez mais suscetível a desenvolver um perfil empreendedor, justamente por atuar em um campo profundamente impactado pelas transformações da sociedade da informação. Nesse cenário, o profissional deve estar disposto a assumir riscos e a enfrentar desafios, adaptando-se às exigências emergentes que afetam diretamente o seu

campo de saber e atuação (Dornelas, 2014; Sosnowski, 2018).

A relação entre empreendedorismo e Arquivologia manifesta-se na medida em que a área oferece um serviço especializado — o gerenciamento e o tratamento técnico de documentos —, cuja aplicação independe do suporte informacional, conforme esclarece (Davanzo, 2020). Um arquivista com formação sólida pode atuar de forma autônoma, oferecendo serviços técnicos especializados a múltiplas organizações públicas e privadas, sem a necessidade de vínculo exclusivo com uma única instituição (Bellotto, 2006, Franco, 2018).

Partindo do princípio de que o arquivista é um profissional responsável por organizar e tornar a informação acessível ao usuário final, ele pode atuar em diferentes tipos de arquivos — públicos, empresariais, hospitalares, fotográficos, digitais — além de gerenciar redes e sistemas de informação, incorporando tecnologias de ponta em sua prática cotidiana (Bellotto, 2006; Jardim, 2018; Witkowski & Bedin, 2016).

Concomitantemente, essa versatilidade amplia sua capacidade de identificar oportunidades, propor soluções criativas e agregar valor por meio de iniciativas empreendedoras (Bahia & Seitz, 2016).

Para consolidar sua presença no mercado e responder aos desafios contemporâneos, o arquivista empreendedor deve desenvolver um conjunto de competências específicas (Nascimento & Lunardelli, 2021).

Entre elas, destacam-se: o domínio do mercado informacional, o conhecimento das necessidades dos usuários, a visão estratégica para inovar e a disposição para liderar projetos em um ambiente competitivo e mutável (Bahia & Seitz 2009). Essas destacam que o empreendedorismo no um exemplo de **empreendedorismo** informacional em arquivose exigências do perfil arquivista do século XXI deve ser um profissional que “cria projetos, abraça novos desafios e se esforça para ser o melhor”, sendo capaz de atuar com autonomia, visão sistêmica e iniciativa própria (Nascimento & Lunardelli, 2021).

A título de ilustrar um exemplo de empreendedorismo informacional em arquivos e bibliotecas, o estudo de caso desenvolvido por Perrin e Weaver (2020) na Texas Tech University, evidencia uma prática exemplar de colaboração entre unidades de biblioteca e arquivo no âmbito de projetos de digitalização. As autoras destacam que, embora essas unidades compartilhem finalidades relacionadas à preservação e ao acesso à informação, operam com filosofias distintas quanto a objetos, metadados, metas e processos centrais. Essa constatação, no entanto, não configura uma barreira, mas sim um convite à construção de sinergias institucionais.

O trabalho enfatiza a necessidade de diálogo contínuo, respeito às diferenças terminológicas e metodológicas e o esforço consciente de alinhamento entre equipes multidisciplinares. Ao adotar uma abordagem de comunicação aberta e objetivos convergentes, bibliotecas e arquivos demonstram capacidade de criar infraestruturas digitais mais robustas, sustentáveis e centradas no usuário.

Como exemplo documental, esse estudo oferece subsídios valiosos para instituições que buscam integrar ações informacionais e técnicas em projetos colaborativos. Ele reafirma que a cooperação interestorial não apenas potencializa recursos e resultados, mas também amplia o alcance social e acadêmico das iniciativas de digitalização.

Nesse contexto, **é**Essas exigências do perfil arquivista do século XXI preciso reconhecer, contudo, que o exercício do empreendedorismo não está isento de riscos e incertezas. Assumir caminhos inéditos, propor soluções não convencionais e atuar com ousadia são atitudes que refletem o compromisso do profissional com a transformação da realidade informacional (Machado *et al.*, 2023).

Para que esse processo seja bem-sucedido, Ferreira (Bahia & Seitz, 2009) destacam a importância de um diálogo contínuo entre o mercado, as instituições formadoras e as entidades representativas da classe, de forma

a garantir uma formação mais integrada e aderente às demandas sociais.

Nessa mesma linha, Cardoso e Valentim (2008) argumentam que: ter essa preocupação fará com que a formação do profissional seja mais completa e permitirá que ele consiga desempenhar um papel participativo na sociedade a qual está inserido.

Apesar de sua sólida formação em cursos superiores, voltados à gestão de arquivos e documentos, o arquivista não deve perder de vista seu papel tradicional como guardião da memória institucional (Jardim, 2018). Contudo, como salienta Duarte (2007), é necessário compreender que essa função não se limita à custódia dos documentos: ela deve ser ampliada para abranger estratégias de gestão, inovação, serviços e empreendedorismo informacional — elementos fundamentais para garantir a relevância social e a sustentabilidade profissional do arquivista no século XXI. (Witkowski & Bedin, 2016).

### **3.2 Modelos de Negócios Canvas na Gestão da Informação**

---

O conceito de modelo de negócios, amplamente discutido na literatura de gestão, tem se consolidado como ferramenta essencial para organizações de diversos portes, especialmente aquelas em fase de consolidação (Alexandros, 2013). Essa abordagem permite compreender, de maneira estruturada, quem são os usuários, qual é a proposta de valor oferecida e como essa proposta pode ser convertida em resultados concretos e sustentáveis (Macedo *et al.*, 2013). Problemas recorrentes como o abandono de projetos, a descontinuidade administrativa e a escassez de recursos têm comprometido a efetividade dos serviços prestados à sociedade (Dornelas, 2014). Como resposta, a literatura gerencial apresenta diferentes modelos e instrumentos de ação estratégica, entre os quais se destacam o Modelo 3M (Timmons, Checklist), o Modelo Efectual, a avaliação de oportunidades e, de forma especial, o Modelo de Negócios Canvas (Dornelas, 2014; Finocchio, 2013).

O Business Model Canvas (BMC), desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas para representar, de forma visual e integrada, a lógica de funcionamento de um empreendimento. Sua estrutura baseia-se em nove blocos-chave, que descrevem como uma organização cria, entrega e captura valor, envolvendo aspectos como segmentação de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os usuários, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custos (Lopes, 2022).

Embora originado no setor privado, o modelo Canvas tem sido progressivamente apropriado por instituições públicas, culturais e educacionais, dada sua versatilidade, simplicidade e potencial de adaptação (Silva Filho *et. al.*, 2018). Ao ser implementado nesses contextos, o BMC favorece o planejamento estratégico, a inovação nos serviços, o redesenho de processos e a geração de valor público, contribuindo para o reposicionamento institucional frente às demandas sociais emergentes (Souto & Del Fiaco, s.d.). A seguir, a Figura 1 ilustra esse mosaico de ideias organizado em nove blocos do modelo Canvas BMC.

**Figura 1:** Canvas do BMG



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

No Canvas, detalham-se de forma objetiva as ideias principais, que podem ser posteriormente analisadas ou consultadas por interessados. Para isso, utilizam-se post-its com sentenças curtas, que preenchem cada componente com informações específicas sobre a ideia, projeto, processo, negócio ou proposta de trabalho (Finocchio, 2013).

No campo da gestão da informação, a adoção do BMC representa uma oportunidade concreta para estimular o empreendedorismo informacional, ampliar a visão estratégica dos profissionais da informação e viabilizar soluções criativas em arquivos, bibliotecas e centros de documentação. Sua aplicação permite não apenas organizar as ideias em torno de uma proposta de valor clara, mas também visualizar lacunas, repensar serviços e alinhar objetivos institucionais com as necessidades reais dos usuários (Borchardt, 2013).

Nesse contexto, destaca-se a relevância do uso do Modelo Canvas. Isso se justifica pelo fato de que qualquer tipo de organização que ofereça serviços à sociedade, especialmente as organizações de arquivos e bibliotecas – consideradas um dos centros mais importantes de produção da informação e disseminação do conhecimento –, pode desenvolver e disseminar seus produtos com qualidade, eficiência e embasamento técnico-científico. (Souto & Del Diaco, s.d) A elas cabe o papel crucial de preservar a informação, a cultura e a memória (Silva, 2021; Jardim, 1999). A seguir o Quadro 3, destaca a relevância do Canvas para o empreendedorismo informacional.

**Quadro 3:** Artigos Acadêmicos da Aplicação do Canvas a cenários organizacionais

| Autor                         | Relevância para o campo de Bibliotecas e Arquivos  |
|-------------------------------|--|
| Cardoso, <i>et al.</i> , 2024 | Útil para bibliotecas e arquivos com foco em sustentabilidade e economia   |
| Lopes et al., (2023)          | Explora a aplicabilidade real do Canvas por empreendedores. Útil para adaptar estratégias em ambientes informacionais com instabilidade ou previsibilidade |
| Teodoro et al., 2023          | Aplica o Canvas como ferramenta de adequação à LGPD. Extremamente relevante para arquivos públicos e bibliotecas que tratam dados sensíveis.               |
| Schneiders (2020)             | Defende o Canvas como ferramenta acessível e educativa. Aplicável em projetos comunitários e educativos de bibliotecas públicas.                           |
| Sorri, et., (2019)            | Apresentam o Platform Canvas, uma ferramenta prática para inovação em modelos de negócios  |

| Autor                                | Relevância para o campo de Bibliotecas e Arquivos   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | no contexto de ecossistemas de plataformas digitais   |
| Silva Filho, A. et al., (2018)       | Propõe integração entre BMC e LCC. Útil para bibliotecas e arquivos que desejam planejar estratégicamente e gerenciar projetos ao longo de seu ciclo de vida.               |
| Ioannidis, A.; Alexandros, N. (2015) | Propõe integração entre BMC e LCC. Útil para bibliotecas e arquivos que desejam planejar estratégicamente e gerenciar projetos ao longo de seu ciclo de vida.               |
| Alexandros (2013)                    | Ele apresenta o Canvas adaptado ao setor social e explica como líderes podem usá-lo estratégicamente — visualizando conexões, valor social e fluxo                          |
| Borchardt, & Santos (2013)           | Demonstra como aplicar o Canvas na prática para estruturar novos projetos. Aplicável a bibliotecas e arquivos que desejam lançar novos serviços ou produtos informacionais. |
| Macedo, et al., (2013)               | Mostra como o Canvas pode alinhar os serviços ao perfil do público-alvo. Aplicável a bibliotecas/arquivos para planejar serviços informacionais.                            |
| Nascimento, et al.,(s.d)             | Foca no uso do Canvas para diagnosticar perfis de empreendedores. Pode ser adaptado para gestão de competências em instituições informacionais.                             |
| Souto & Del Faco (s.d)               | Explora como criar modelos inovadores com recursos limitados. Inspirador para bibliotecas/arquivos com restrições orçamentárias.  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

De acordo com os autores analisados, a aplicação do Business Model Canvas (BMC) em contextos públicos, como bibliotecas e arquivos, exige o desenvolvimento de estratégias que considerem não apenas a inovação, mas também as limitações financeiras, operacionais e estruturais dessas instituições. Nesse cenário, Souto e Del Faco (s.d.) demonstram que o Canvas é uma ferramenta acessível e eficaz para modelar negócios inovadores mesmo sem financiamento inicial, o que o torna

especialmente inspirador para organizações com recursos escassos.

A partir dessa lógica, diversos autores têm ressaltado a versatilidade do BMC em ambientes informacionais. Lopes et al. (2023) exploram sua aplicabilidade prática por empreendedores, oferecendo subsídios para a adaptação de estratégias em contextos instáveis e imprevisíveis, comuns a arquivos e bibliotecas públicas. Já Schneiders (2020) destaca o Canvas como um organizador de ideias e recurso educativo, com grande potencial em projetos comunitários e ações de planejamento participativo.

Outras abordagens complementam esse potencial de uso. Cardoso et al. (2024) sugerem o uso do EcoCanvas, voltado à sustentabilidade e à economia circular, o que amplia o impacto social das instituições. Por sua vez, Nascimento et al. (s.d.) propõem a utilização do Canvas para diagnóstico de perfis empreendedores, permitindo mapear e desenvolver competências em equipes de bibliotecas e arquivos.

Além disso, Macedo et al. (2013) mostram como o modelo pode ser usado para alinhar os serviços ao perfil do público-alvo, contribuindo para o planejamento de ofertas informacionais mais eficazes. Já Borchardt, Freitas Filho e Santos (2013) demonstram sua utilidade na criação de novos projetos e serviços informacionais. Ainda em termos operacionais, (Silva Filho et al., 2018) e (Ioannidis e Alexandros, 2015) propõem a integração entre o BMC e o Life Cycle Canvas (LCC), favorecendo o planejamento estratégico e a gestão de projetos ao longo de seu ciclo de vida institucional.

Por fim, o uso do Canvas como ferramenta de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), conforme modelo desenvolvido por autor institucional não identificado, reforça sua aplicabilidade em ambientes arquivísticos que lidam com dados sensíveis.

Nesse conjunto, evidencia-se que o Business Model Canvas — em suas diferentes adaptações — representa um recurso metodológico poderoso para estimular a criatividade, alinhar estratégias e promover inovação com foco em impacto social,

sustentabilidade e gestão participativa em arquivos e bibliotecas.

#### **4 Percurso Metodológico**

---

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e aplicada, fundamentada em levantamento teórico e documental sobre empreendedorismo institucional, modelos de negócios e gestão da informação. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, os conceitos, práticas e modelos aplicáveis ao empreendedorismo informacional no contexto de arquivos e bibliotecas. Ao mesmo tempo, tal abordagem permite a proposição e adaptação de um *framework* metodológico sustentado por ferramentas conceituais extraídas da literatura especializada.

Adotou-se um percurso metodológico teórico-prático, com foco na elaboração de um modelo de aplicação efetiva e relevância prática para instituições arquivísticas e bibliotecárias. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, voltada à construção de um produto técnico-intelectual que atenda às demandas específicas dessas instituições.

Conforme destaca Gil (2008), a pesquisa aplicada visa à aplicação imediata de seus resultados, contribuindo diretamente para contextos organizacionais e sociais concretos. A abordagem qualitativa, por sua vez, mostra-se especialmente adequada à compreensão de fenômenos institucionais complexos, como a adaptação de modelos gerenciais a realidades situadas. De acordo com Richardson (2008) e Oliveira (2011), essa abordagem valoriza os significados, práticas e sentidos atribuídos pelos sujeitos e pelas organizações, sendo particularmente indicada para investigações voltadas à inovação institucional e à ressignificação estratégica de práticas organizacionais.

##### **4.1 Limitações do estudo**

Este trabalho possui como principal limitação a ausência de validação empírica do *framework* adaptado em contextos institucionais reais.

Embora tenha sido concebido com base em sólida fundamentação teórica e documental, sua aplicabilidade prática dependerá da adesão de profissionais e gestores às propostas apresentadas. Além disso, a concentração da análise em fontes da literatura brasileira restringe, em parte, a comparação com experiências internacionais.

#### **5 Construção do Framework**

---

A construção do framework foi realizada em três etapas principais:

*Revisão teórica sobre empreendedorismo informacional em unidades de informação.*

Foram selecionadas obras e artigos científicos que abordam o empreendedorismo no campo da Ciência da Informação, com ênfase em arquivos, bibliotecas. Autores como (Silva e Oliveira, 2014), Fonseca & Nassif, 2022), Pinheiro dos Santos *et al.*, 2020, Kotler, 2024) entre outros, forneceram subsídios conceituais e aplicados para a definição das competências empreendedoras e das estratégias de inovação informacional.

*Análise do modelo Business Model Canvas (BMC).* A estrutura original do BMC, conforme proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), foi analisada a partir de seus nove blocos constitutivos. Buscou-se avaliar sua aderência aos objetivos estratégicos e funcionais das instituições informacionais, considerando suas especificidades organizacionais, educativas e socioculturais.

*Adaptação do BMC ao contexto bibliotecário e Arquivístico.* Com base nos fundamentos teóricos e na análise crítica do modelo, foi desenvolvido um *framework* adaptado, que mantém a lógica estrutural do BMC, mas propõe ajustes terminológicos e conceituais para adequá-lo às finalidades, serviços e públicos dessas instituições. A proposta busca refletir as particularidades do trabalho informacional voltado à mediação, à memória institucional e à entrega de valor público.

O corpus bibliográfico da pesquisa foi constituído por fontes indexadas em bases, incluindo BRAPCI, SciELO, P2P & Inovação, *Em Questão* e Google Acadêmico priorizando publicações científicas produzidas entre os

anos de 2005 e junho de 2025, com foco na atualidade e na relevância para a temática abordada.

Considerando os aspectos teóricos previamente discutidos sobre o empreendedorismo informacional, bem como a análise do modelo de negócios Canvas, foi elaborado um *framework* adaptado, que preserva a lógica estrutural do BMC, mas propõe ajustes conceituais e terminológicos alinhados à missão, aos serviços e aos públicos de arquivos e bibliotecas.

Os resultados estão sintetizados no Quadro 4, que apresenta a validação teórica dos blocos do BMC com base nas contribuições da literatura científica.

**Quadro 4: Validação Teórica do BMC ao Contexto Bibliotecário**

| Bloco do BMC                | Aplicação em Bibliotecas   |
|-----------------------------|--|
| Proposta de valor           | Desenvolvimento de serviços inovadores com foco nas necessidades dos usuários (Cândido et al. Bernandes & Blattmann (2011), Juliani et al. (2023), Santana et al. (2025), Quinde-Cordero (2024) Alonso Arévalo & Flores (2020)   |
| Segmentos de clientes       | Identificação de diferentes públicos e suas demandas informacionais Quinde-Cordero (2024), Juliani et al. (2023), Tavares & dos Santos (2021). Arévalo & Flores (2020)   |
| Canais de distribuição      | Uso estratégico de mídias e plataformas digitais (baixa incidência desses blocos (citados em 3 e 4 artigos, respectivamente) revela que a forma como os serviços são entregues e as estratégias de relacionamento com o usuário ainda são pouco discutidas na perspectiva do Canvas. |
| Relacionamento com clientes | "Promoção de relacionamentos empáticos e inovadores com os usuários (Cândido et al., 2016)   |
| Fontes de receita           | Exploração de modelos híbridos e consultorias informacionais Juliani et al. (2023), Quinde-Cordero (2024), Fonseca & Nassif (2022), Bernandes & Blattmann (2011).  |
| Recursos-chave              | "Competências técnicas, tecnológicas e empreendedoras da equipe Cândido et al. (2016), Spudeit   |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | et al. (2019), Santos et al. (2020).   |
| Atividades-chave     | "Curadoria, inovação e mediação da informação (Santos et al., 2020; Cândido et al., 2016)  |
| Parcerias principais | Colaboração interinstitucional e redes de inovação Santana et al. (2025), Santos et al. (2020),  |
| Estrutura de custos  | Nenhum dos artigos analisados discute de forma direta a estrutura de custos dos projetos ou serviços modelados via Canvas. Essa ausência é significativa, pois a viabilidade econômica é essencial em qualquer iniciativa empreendedora, especialmente em instituições públicas com recursos escassos. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

As contribuições evidenciam que o empreendedorismo informacional, articulado ao Business Model Canvas, permite uma abordagem sistêmica da gestão informacional, facilitando o planejamento estratégico, a inovação nos serviços e a atuação sustentável dessas instituições. O modelo favorece a criação de valor público, a ampliação de receitas e o alinhamento entre missão institucional e necessidades dos usuários.

Em seguida, para a identificação e caracterização dos elementos, a análise do Quadro 5, revela importantes considerações sobre as evidências reunidas na literatura que demonstram que o empreendedorismo informacional representa não apenas uma atitude inovadora diante dos desafios enfrentados pelas unidades de informação, mas também uma estratégia de gestão orientada para resultados, sustentabilidade e impacto social. A seguir o Quadro 5, apresenta a proposta do framework para o contexto bibliotecário.

**Quadro 5: Framework Adaptação do BMC Ao Contexto Bibliotecário**

| Bloco do BMC          | Aplicação em Bibliotecas   |
|-----------------------|--|
| Segmentos de Clientes | Identificação de públicos-alvo diversos (pesquisadores, comunidade, setor público, usuários digitais) e suas |

| Bloco do BMC                | Aplicação em Bibliotecas   |
|-----------------------------|--|
|                             | demandas específicas por acesso e curadoria da informação  |
| Proposta de Valor           | Desenvolvimento de serviços inovadores, centrados nas necessidades informacionais dos usuários, com valor agregado e personalização                            |
| Canais de Distribuição      | Uso estratégico de mídias digitais, redes sociais, repositórios e catálogos online como canais de entrega de produtos e serviços informacionais                |
| Relacionamento com Clientes | Estímulo ao relacionamento proativo, empático e criativo com o público, promovendo fidelização e escuta ativa dos usuários                                     |
| Fontes de Receita           | Exploração de modelos híbridos (gratuito/pago), prestação de serviços de consultoria em gestão documental e cursos de capacitação informacional                |
| Atividades-Chave            | Equipe multidisciplinar, infraestrutura tecnológica, bases de dados, competências em TICs e espírito intraempreendedor.  |
| Recursos-Chave              | Colaboração com universidades, órgãos públicos, startups, ONGs e instituições culturais para cocriação de soluções e compartilhamento de infraestrutura        |
| Parcerias Principais        | Colaboração com universidades, órgãos públicos, startups, ONGs e instituições culturais para cocriação de soluções e compartilhamento de infraestrutura.       |
| Estrutura de Custos         | Planejamento financeiro com base na sustentabilidade das operações informacionais, controle de despesas com pessoal, licenças e manutenção de acervos digitais |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Nesse cenário, o uso do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) surge como uma ferramenta metodológica eficaz para que profissionais de arquivos e bibliotecas possam planejar e visualizar seus modelos de atuação de forma sistêmica e estratégica.

Ao permitir a integração entre proposta de valor, públicos-alvo, recursos e canais, o Canvas contribui para a estruturação de iniciativas inovadoras, sustentáveis e alinhadas às demandas informacionais contemporâneas. A análise das contribuições dos artigos sobre empreendedorismo informacional revelou que os blocos do Business Model Canvas mais frequentemente citados são Propostas de Valor 12/12, Recursos-Chave Atividades-Chave 7/12 e Segmentos de clientes 6/12. Essa predominância evidencia uma ênfase recorrente na literatura sobre a importância das competências profissionais, da capacidade de inovação e das ações operacionais empreendedoras no cotidiano das unidades de informação. O bloco "Recursos-Chave" relaciona-se diretamente às habilidades técnicas, tecnológicas e comportamentais exigidas dos profissionais da informação, como destacam Bahia e Seitz (2009) e Cardoso e Valentim (2008).

Esses achados indicam que o uso do modelo Canvas, ao ser aplicado estrategicamente, pode favorecer o desenvolvimento de modelos sustentáveis de gestão e inovação nessas instituições, alinhando práticas empreendedoras às exigências contemporâneas do campo arquivístico e bibliotecário.

Em relação ao cenário dos artigos relacionados com empreendedorismo no campo arquivístico e de acordo com o levantamento dos artigos, o Quadro 6, apresenta os seguintes resultados.

**Quadro 6: Validação Teórica do BMC ao Contexto Arquivístico**

| Bloco do BMC       | Aplicação em Arquivos  |
|--------------------|--|
| Propostas de Valor | Foco na criação de serviços informacionais com valor social, utilidade prática e inovação para os usuários (Nascimento & Lunardelli, 2021; Tavares & Santos, 2021) |
| Recursos-Chave     | Ênfase em competências técnicas, tecnológicas, empreendedoras e interpessoais como base para atuação transformadora (Bahia & Seitz, 2009; Witkowski & Bedin, 2016) |
| Atividades-Chave   | Valorização da prática como eixo estruturante da ação empreendedora, com destaque  |

| Bloco do BMC         | Aplicação em Arquivos   |
|----------------------|---|
|                      | para curadoria, mediação e inovação no serviço (Castro & Nascimento, 2021)  |
| Segmento de clientes | Importância de mapear públicos diversos (internos e externos), suas necessidades informacionais e modos de engajamento (Tavares & Santos, 2021)                       |
| Parcerias Principais | Incentivo à articulação entre unidades de informação, universidades, setores produtivos e sociedade civil como estratégia de cocriação (Ioannidis & Alexandros, 2015) |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

No entanto, quando o foco recai sobre os arquivos e a Arquivologia, nota-se uma redução significativa na produção científica: apenas sete estudos analisados estabelecem correlação entre empreendedorismo e arquivologia, nas bases de dados pesquisadas. Esse dado revela a fragilidade e a incipienteza do debate na área, reforçando a urgência de novas investigações voltadas à aplicação do empreendedorismo como vetor de inovação, transparência e identidade institucional em arquivos públicos (Silva et al., 2002; Silva, 2023; Morgado, 2016).

A seguir, o Quadro 7, apresenta a proposta do framework para o cenário da Arquivologia, destacando alguns blocos com maior incidência como demonstrando anteriormente na validação teórica.

**Quadro 7 : Framework Adaptação do BMC  
Ao Contexto Arquivístico**

| Bloco do BMC                                      | Aplicação em Arquivos  |
|---|--|
| Propostas de Valor                                | Sobre a entrega de valor ao usuário, à sociedade ou à organização. Isso confirma que a inovação em arquivos e bibliotecas parte, prioritariamente, da reflexão sobre o propósito e impacto dos serviços informacionais. Davanzo (2020): discute a relevância do arquivista empreendedor como gerador de valor social. Bahia & Seitz (2016): conectam perfil profissional com geração de soluções e utilidades para instituições. |
| Recursos/Atividades-Chave                         | Fortemente presentes nas análises de Bahia & Seitz (2016), Witkowski & Bedin (2016) e Almeida Neto & Araújo (2022). Esse grupo de autores trata diretamente das competências necessárias, da formação profissional, e das práticas estratégicas nos arquivos e centros de informação.  |
| Segmento de clientes                              | Três dos sete autores abordam explicitamente quem são os beneficiários ou públicos-alvo dos serviços informacionais. Isso mostra maior amadurecimento em alinhar os serviços à realidade do usuário, sobretudo em ambientes digitais. Silva & Oliveira (2024): propõem o uso de personas para entender os perfis de usuários de plataformas de acervos digitais.   |
| Canais de distribuição                            | Aparece apenas em Silva & Oliveira (2024), refletindo a preocupação com plataformas digitais como meio de acesso à informação. Ainda é um aspecto pouco explorado, apesar de sua relevância em tempos de transformação digital.  |
| Parcerias Principais                              | Parcerias-Chave<br>De forma restrita — apenas Ioannidis & Alexandros (2015) abordam a importância de alianças estratégicas em organizações sem fins lucrativos. Esse ponto merece mais atenção em trabalhos sobre bibliotecas e arquivos, especialmente em contextos de cooperação interinstitucional.   |
| Fontes de Receita                                 | Somente Davanzo e Ioannidis & Alexandros discutem este bloco, que trata da sustentabilidade financeira. Essa limitação é preocupante, pois mostra que poucos estudos consideram os aspectos econômicos ou modelos de monetização nos serviços de informação.   |
| Relacionamento com Clientes e Estrutura de Custos | Ambos os blocos não são tratados por nenhum dos autores, revelando uma lacuna significativa na reflexão sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Como manter vínculo e fidelização com os usuários;</li><li>• Como planejar financeiramente os custos operacionais e estratégicos.</li></ul>   |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

A análise demonstra que os blocos mais recorrentes na literatura são: Recursos-chave, Propostas de valor e Atividades-chave. Isso indica ênfase nas competências profissionais, na necessidade de reinvenção dos serviços informacionais arquivísticos e na valorização de práticas inovadoras como curadoria e mediação da informação (Bahia & Seitz, 2009; Castro & Nascimento, 2021).

### **5.1 Validação conceitual do framework Canvas adaptado**

---

A validação do *framework* proposto foi realizada por meio de análise conceitual fundamentada, a partir do cruzamento de categorias do modelo original com as especificidades das instituições arquivísticas e bibliotecárias. Essa validação baseou-se em três dimensões:

Alinhamento teórico: foi verificado se os blocos do Canvas adaptado dialogam coerentemente com os princípios de gestão documental, mediação da informação, acesso à memória e prestação de serviços à sociedade, conforme discutido por Bellotto (2006), Silva (2002), Bernardes e Blattmann (2011) e Romeiro (2023).

Aderência institucional: avaliou-se a compatibilidade entre os elementos do framework e a realidade prática de arquivos e bibliotecas públicas, especialmente no que se refere a missões sociais, políticas de acesso, restrições orçamentárias e natureza não lucrativa.

Exemplificação documental: foram identificados e descritos casos documentados na literatura (Alves et al., 2025; Oliveira et al., 2020; Santana et al., 2025; Perrin & Weaver (2020) que ilustram práticas empreendedoras ou iniciativas inovadoras similares ao modelo proposto, fortalecendo a plausibilidade da aplicação do framework.

Embora a validação não envolva aplicação empírica direta, o framework foi concebido como uma ferramenta heurística e estratégica,

capaz de orientar gestores, arquivistas e bibliotecários na elaboração de modelos de negócio, propostas de captação de recursos e inovação de serviços.

Conclui-se, portanto, que o *framework* aqui apresentado constitui uma metodologia viável e replicável para a utilização do modelo Canvas em instituições informacionais e arquivísticas. Sua estrutura participativa, simples, didática e fundamentada na teoria, torna-o especialmente efetivo para contextos nos quais se busca fomentar o pertencimento, promover o alinhamento institucional e empreender de forma confiante e segura.

A análise teórico-conceitual empreendida neste estudo evidencia que o empreendedorismo informacional, quando compreendido como prática estratégica voltada à inovação e ao protagonismo institucional, encontra nos arquivos e nas bibliotecas um campo fértil para aplicação. A articulação entre os princípios do empreendedorismo e os objetivos sociais, educativos e culturais dessas instituições demonstra-se não apenas viável, mas necessária frente às exigências contemporâneas de responsividade, relevância e sustentabilidade.

### **6 Considerações Finais**

---

Este artigo teve como objetivo propor um framework adaptado do Business Model Canvas (BMC) para fomentar o empreendedorismo informacional em arquivos e bibliotecas. A partir da revisão da literatura e da análise conceitual do modelo original, foi possível desenvolver uma estrutura teórica que respeita as especificidades dessas instituições e oferece suporte à gestão estratégica, à inovação e à criação de valor social.

A proposta representa um avanço no campo da Ciência da Informação ao incorporar metodologias oriundas do empreendedorismo em contextos tradicionalmente guiados por organizações públicas e privadas. O *framework* permite repensar o papel das unidades de informação como agentes empreendedores e inovadores, capazes de responder às

demandas de uma sociedade hiperconectada, complexa e exigente quanto ao acesso à informação de qualidade

A análise crítica dos estudos demonstrou que o empreendedorismo informacional tem sido abordado sob múltiplas perspectivas, com ênfase nas competências profissionais, nas práticas de inovação e na gestão orientada para resultados. Os profissionais da informação, especialmente arquivistas e bibliotecários, devem ir além das funções técnicas, assumindo uma postura proativa, estratégica e voltada à criação de valor social. O uso do Business Model Canvas mostrou-se uma ferramenta metodológica promissora, ao possibilitar a visualização integrada de recursos, públicos, atividades e objetivos institucionais. No entanto, a literatura aponta lacunas formativas, especialmente nos cursos de Arquivologia, que ainda carecem de conteúdos voltados ao empreendedorismo (Witkowski & Bedin, 2016).

Por fim, recomenda-se como desdobramento futuro a validação empírica do *framework* por meio de estudos de caso, oficinas participativas ou projetos-piloto, visando ao aprimoramento do modelo e à ampliação de seu impacto nos contextos arquivísticos e bibliotecários.

## 7 Referências

- Alexandros, B. (2013). The Canvas Kit for Nonprofits. Skylance. Adaptado do Business Model Canvas por Osterwalder & Pigneur. Disponível em: <http://www.skylance.org/thecanvaskit>
- Almeida Neto, V. D. de, & Araújo, A. dos S. (2022). Preservação dos arquivos nato-digitais do Centro de Empreendedorismo da UFS: diagnóstico situacional REBECIN, 9(Esp.), 1-17. Universidade Federal de Sergipe.
- Alonso Arévalo, J. Y. Flórez, R. (2020). El espacio como estrategia en la biblioteca del siglo XXI. Desiderata. (13), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7217941>
- Alves, R. M., Silva, A. P. L. da, Duarte, F. R., Ramos, J. L. C., & Oliveira, L. M. S. R. de. (2024). Modelo de negócio Canvas aplicado à repositórios digitais institucionais . RDBCI: Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação, 23(00), e025005. <https://doi.org/10.20396/rdbc.v23i00.8676600>
- Bahia, E. M. S., & Seitz, E. M. (2009). O arquivista empreendedor. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, 14(2), 468-481.
- Barros, A. C., & Bernardino, M. C. R. (2021). O empreendedorismo e o mercado informacional brasileiro: perspectivas de atuação para o bibliotecário empreendedor. RACIn, 9(1), 1-25.
- Bellotto, H. L. (2006). Arquivos permanentes: tratamento documental. São Paulo: Editora UNESP.
- Bernardes, J. F., & Blattmann, U. (2011). Empreendedor no ambiente da informação. Ágora: Arquivologia em Debate, 21(42), 95-110. <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/262>
- Borchardt, G.L. , Freitas Filho, F. & Dos Santos, A. J. (2013, 4-6 de dezembro). O uso do Modelo Canvas na criação de novos empreendimentos. III Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção APREPRO, 2013, Ponta Grossa, PR.
- Cândido, A. C., Vianna, W. B., & Bedin, S. P. M. (2016). Aportes conceituais de empreendedorismo e inovação para o desenvolvimento do profissional da informação em novos contextos de trabalho. Anais do Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ENANCIB), 17.
- Cardoso, I. M. A., Semensati, G. V., Endo, G. Y., & Kato Cruz, É. M. (2024, maio-junho). Business Model Canvas e EcoCanvas: uma análise comparativa. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, 9(3), 16-37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11190122>
- Cardoso, \_\_\_, & Valentim, M. L. P. (2008). Perfil do profissional arquivista para atuar com a gestão documental em ambientes empresariais. In M. L. P. Valentim (Org.), Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação (pp. 189-227). São Paulo: Cultura Acadêmica / Polis.
- Castro, C. D. M., & Nascimento, D. M. (2021). A relação entre o empreendedorismo como prática e as abordagens da teoria da prática social: Um ensaio teórico. Anais do X Encontro

- de Estudos em Estratégia (3Es), São Paulo, 1–20.
- Castells, M. (2009). A sociedade em rede (Vol. 1). Paz e Terra.
- Davanzo, L. (2020). O empreendedorismo na arquivologia: reflexões necessárias. Revista EDICIC, 2(2), 1–14. Disponível em <https://ojs.edicic.org/index.php/revistaedicic/article/view/109>
- Duarte, Z. (2006–2007). Arquivo e arquivista: conceituação e perfil profissional. Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património, 1 Série, 5–6, 141–151. Porto, Portugal
- Dolabela, F.; Filion, L. J. (2013). Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, (3)2, 134–181. <https://regepe.org.br/regepe/article/view/137>
- Dornelas, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. Ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2014.
- Drucker, P. (2016). Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Cengage.
- Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. (40)3, 2–7, <https://www.scielo.br/j/rae/a/FQBsLRcyBFYT5QXvFR3TCVQ/?format=pdf&lang=pt>.
- Finocchio Júnior, J. (2013). Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. Elsevier.
- Franco, I. M. (2018). Empreendedorismo e inovação: um novo perfil de bibliotecas. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, (8)2, <https://brapci.inf.br/v/106493>
- Fonseca, F., & Nassif, M.E. (2022). Informação e empreendedorismo: estudos de caso com acadêmicos brasileiros e canadenses. Perspectivas em Ciência da Informação, 27(4), 167–195. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/42029>
- Gheno, R. C. (2024). Empreendedorismo na universidade: Competências empreendedoras e a intenção de empreender. Desafio Online, 12(2), 137–161 <https://doi.org/10.55028/don.v12i2.18263>
- Honesko, A. (2002). Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: um estudo do cenário paraense. Trabalho apresentado no XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, Recife, PE, Brasil. <http://ri.uepg.br/riuepg/handle/123456789/780>
- Ioannidis, A., & Alexandros, N. (2015). The Canvas Kit for Nonprofits: Business Model Canvas for Nonprofit Organizations. [White paper].
- Kotler, P., Kartajaya, H., Huan, H. . & Mussry, J. (2024). Marketing empreendedor: Como aprimorar o marketing tradicional e garantir mais criatividade, liderança e sustentabilidade. Rio de Janeiro, Sextante.
- Jardim, J. M. (2018). Governança arquivística: contornos para uma noção [e Governança arquivística: um território a ser explorado]. Acervo: Revista do Arquivo Nacional, 31, 15–45.
- Juliani, J. P., Ferreira, A., Lima, E. M. de, & Maria, R. (2023, jan.–abr.). Oportunizando o empreendedorismo universitário na biblioteca: um protótipo de serviço para o desenvolvimento de negócios na comunidade acadêmica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 13(1), 178–198. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236417X.2023v13n1.62616>
- Lopes, M.P. (2017). Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- Lopes, H. E. G., Rodrigues, V. C., Leite, R. S., & Gosling, M. (2023, maio–junho). Canvas de modelo de negócio e empreendedores: dilemas na prática gerencial. Brazilian Business Review, 20(3), artigo 2. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2>.
- Lopes, H. E. G., Rodrigues, V. C., Leite, R. S., & Gosling, M. (2022). Canvas de modelo de negócio e empreendedores: Dilemas na prática gerencial. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 24(1), 45–62. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/RCKbJdjfbNdBBv3G84XSHb/?format=pdf&lang=pt>
- Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Filho, N., & Camillo, M. G. D. (2013, outubro). Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. Anais do Congresso Gestão e Tecnologia para a

- Competitividade, 23–25 de outubro, Joinville, SC, Brasil. Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado de <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/59618733.pdf>
- Machado, D. M., Martens, C. D. P. M., & Kniess, C. T. (2023). Empreendedorismo organizacional, inovação e transformação digital: Proposição de um método para diagnóstico em organizações projetificadas. In *Anais do XLVII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2023* (pp. 26–28). São Paulo. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>.
- Nascimento, N. M., & Lunardelli, R. S. A. (2021). O arquivista empreendedor: Quem é e o que faz? *Informatio*, 26(2), 165–188. <https://doi.org/10.35643/Info.26.2.8>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Oliveira, M. M., Cassiavilani, C., Spínola, A. T. P., do Amaral, R. M., & Ferrari Júnior, R. A. (2020). A biblioteca universitária como mecanismo híbrido de geração de empreendimentos: Possibilidades rumo à universidade empreendedora. *Em Questão*, 26(3), 437–462. <https://doi.org/10.19132/1808-5245263.437-462>
- Perrin, J. M., & Weaver, R. G. (2020). Context is Key: Library and Archive Collaboration for Digital Projects. *Collaborative Librarianship*, 12(1), Article 7. Recuperado de <https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship/vol12/iss1/7>
- Pinheiro dos Santos, B. R., Ottonicar, S. L. C., & Damian, I. P. M. (2020). Perspectivas sobre o empreendedorismo informacional na Ciência da Informação. *Informação @Profissões*, 9(2), 54–76. <https://doi.org/10.5433/2317-4390.2020v9n2p54>
- Rabello, R. (2012).
- Quinde Cordero, M. (2024). Las bibliotecas como espacios de emprendimiento empresarial. *Revista Desiderata*, (23), 122–128.
- Romeiro, A. E., Reis, I. W., & Juca Aleustia, J. M. (2023). Empreendedorismo, improvisação pedagógica e políticas públicas de educação: A nova agenda pós Covid 19. *Revista Eletrônica de Educação*, 17. <https://doi.org/10.14244/198271996142>
- Santos, L. A. A.D. (2014). *Arte do empreendedorismo: o caminho da competência e riqueza*. Lisboa: Escolar, 2014.
- Santos, B. R. P. dos, Ottonicar, S. L. C., & Damian, I. P. M. (2020). Perspectivas sobre o empreendedorismo informacional na Ciência da Informação. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, 15(3), 469–484. <https://doi.org/10.22456/1982-6524.105152>
- Santana, S. R. de, Girard, C. D. T., Cruz, A. P. L. M., & Menezes, L. M. (2025). O empreendedorismo no campo da gestão de unidade de informação: estruturas latentes frente à elaboração do Plano de negócios. *P2P e Inovação*, 11(2), 1–26. <https://doi.org/10.21728/p2p.2025v11n2e-7440>
- Schneiders, C. R. (2020). O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. *Brazilian Applied Science Review*, 4(4), 2147–2164. <https://doi.org/10.34115/basrv4n4>
- Silva, A. M. da., Ribeiro, F., Ramos, J., & Real, M. L. (2002). *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação* (2ª ed.). Porto: Afrontamento.
- Silva, R. C. V. Da (2019). *Empreendedorismo em unidades de informação*. FAP Academic Research (5), 10, 69–93.
- Silva Filho, A. M., da Silva, R. R., da Silva, D. C., & Medeiros, M. F. M. (2018). O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas ao Life Cycle Canvas. *Exacta*, 16(4), 35–44. <https://doi.org/10.5585/Exacta.v16n4.7991>
- Silva, C. S., & Oliveira, A. R. de (2024). Proposta de método para o desenvolvimento de personas para plataformas de acesso digital a acervos culturais. *Estudos em Design (online)*, 32(1), 58–78. Fundação Oswaldo Cruz.
- Sorri, K., Seppänen, M., Still, K., & Valkokari, K. (2019). Business model innovation with Platform Canvas. *Journal of Business Models*, 7(2), 1–13. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i2.1966>
- Spudeit, D., Poleza, M., Madalena, C. da S., & Romeiro, N. L. (2019). Formação para o empreendedorismo nos cursos de bacharelado e licenciatura em Biblioteconomia, Ciência da Informação e

- Gestão da Informação no Brasil. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 9(1), 232–247. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1p232>
- Sosnowski, A.S. (2018). Empreendedorismo para leigos. Rio de Janeiro: Ita Books, 2018.
- Souto, L. H. A., & Del Faco, J. L. M. (s.d.). Empreendedorismo e inovação: a criação de um modelo de negócio inovador, sem financiamento. Revista Gestão, Inovação e Negócios, 5(1), 60–72.
- Schumpeter, Joseph Alois. (1997) Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Coleção: Os Economistas. São Paulo: Editora Nova Cultura.
- Tavares, Y. T., & dos Santos, R. S. (2021). La formación emprendedora desde la perspectiva bibliotecológica. Revista Interamericana de Bibliotecología, 44(2), 133–151.
- Teodoro, J., Oliveira, L. S., & Junior, J. F. S. (2023). Um modelo Canvas do processo de adaptação à Lei Geral de Proteção de Dados: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, 19(1), 1–28. <https://doi.org/10.58876/rbbd.2023.1911869>
- Valentim, M. L. P. (2000). O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, 5(9), 16–28. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2000v5n9p16>
- Valentim, M. L. P. (2004). O empreendedor no ambiente da informação. Ciência da Informação, 33(1), 66–73.
- Witkowski, M. S., & Bedin, S. P. M. (2016). Os currículos de arquivologia e a contribuição para a formação do perfil empreendedor. REBECIN – Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação, 3(2), 3–25.
- Zaninelli, T. B., Nogueira, C. A., & Peres, A. L. M. (2019). Bibliotecas universitárias: uma perspectiva teórica sobre inovação em serviços informacionais. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 17, 1–20. <https://doi.org/10.20396/rdbsci.v17i0.8652821>