

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

**RAYANNE FERREIRA COELHO**

**CONSULTORIA DE MARKETING EM BIBLIOTECAS**

São Luís

2020

**RAYANNE FERREIRA COELHO**

**CONSULTORIA DE MARKETING EM BIBLIOTECAS**

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Georgete Lopes Freitas.

São Luís

2020

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Coelho, Rayanne Ferreira.  
CONSULTORIA DE MARKETING EM BIBLIOTECAS / Rayanne  
Ferreira Coelho. - 2020.  
105 f.

Orientador(a): Georgete Lopes Freitas.  
Monografia (Graduação)- Curso de Biblioteconomia,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. Bibliotecas. 2. Consultoria. 3. Empreendedorismo.  
4. Marketing. I. Freitas, Georgete Lopes. II. Título.

**RAYANNE FERREIRA COELHO**

**CONSULTORIA DE MARKETING EM BIBLIOTECAS**

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Georgete Lopes Freitas**  
Doutora em Ciências da Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof.<sup>a</sup> Cenidalva Miranda dos Santos Teixeira**  
Doutora em Engenharia Elétrica  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Márcio Ferreira da Silva**  
Doutor em Ciência da Informação  
Universidade Federal do Maranhão

À minha família, pelo apoio incondicional e necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir viver, sorrir, aprender e por estar comigo em todos os momentos e me sustentar em todos eles. A Ele toda a honra e toda a glória e “Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.” (PROVÉRBIOS 16:3).

A todos os professores do Curso de Biblioteconomia e demais departamentos, da Universidade Federal do Maranhão, que contribuíram para a construção da minha formação profissional, por meio do compartilhamento dos seus conhecimentos e experiências. Em especial, à minha orientadora professora Georgete Lopes Freitas, que me guiou de forma profícua na elaboração desta pesquisa.

Aos docentes Georgete Lopes Freitas, Raimunda Ramos Marinho e Márcio Ferreira da Silva, membros da Banca Examinadora, pelas contribuições e disponibilidade de participar na qualificação deste trabalho.

À professora Cenidalva Miranda de Sousa Teixeira, por ter aceitado a suplência na Banca Examinadora que avaliou a monografia na defesa final e pelas contribuições para o aprimoramento da pesquisa.

Aos meus amigos advindos da graduação, formados por: Huayna da Costa Santana, Sandra de Jesus Campos Abreu, Jefferson Arnoldo da Cruz Costa, Iraceles Cardoso Luzo e Taynara de Sousa Mendes que formamos um grupo e apelidamos carinhosamente de “cúpula”, por todos os desafios que encaramos e vencemos juntos.

A todos os meus colegas de sala, que juntos compartilhamos muitos momentos, conhecimentos e aprendizados.

Às amigas adquiridas no campo de estágio, por toda troca de conhecimento.

Aos meus pais Giselia e Batista Coelho, que sempre me apoiaram e batalharam por mim, eles são os responsáveis por todas as minhas conquistas.

Ao meu irmão, Rodrigo Coelho, que em meio a tantas brincadeiras me fazia sorrir, tornando mais leve o processo de construção deste trabalho.

Ao meu noivo, Felipe da Silva, pelo amor, companheirismo, paciência e inúmeras palavras de ânimo.

A toda minha família, que está sempre me ajudando e vibrando em cada realização. E em especial à prima Larissa Coelho que nos momentos mais difíceis me amparou para o andamento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta durante toda a formação do Curso, bem como na efetivação deste trabalho.

“O importante é estabelecer um diferencial que revolucione o mercado, sem que seja necessário um desenvolvimento tecnológico específico e caro. Convém lembrar que uma grande idéia pode ser ainda mais brilhante do que ela realmente é [...]” (CHIAVENATO, 2007, p. 68).

## RESUMO

Estudo sobre a criação de uma consultoria de marketing em bibliotecas. Discorre sobre a importância da aplicação da consultoria de marketing concernentes ao 4Ps (Produto, Preço, Praça, Promoção) como forma de propor soluções para as demandas identificadas nas bibliotecas, e oportunizar aos bibliotecários uma alternativa de desenvolver um negócio que esteja relacionada a sua área de atuação. Relaciona a concepção de empreendedorismo na Biblioteconomia; mapeia os referenciais teóricos no processo de consultoria; correlaciona os 4 Ps do marketing no contexto das bibliotecas; e apresenta os principais aspectos referentes à criação da consultoria voltada para as bibliotecas concernentes às fases, serviços e os aspectos legais e burocráticos. Discute tipologias, definições de empreendedorismo, bem como as características do ser empreendedor, e a importância do plano de negócio na construção e manutenção de um empreendimento; sobre o empreendedorismo no Brasil descrevendo dados quantitativos que retrata o cenário do empreendedorismo no país e narra a trajetória cronológica do Ensino de Empreendedorismo no país. Aponta o empreendedorismo na área biblioteconômica, elencando exemplos de empresas oriundas de bibliotecários, no Brasil, e alguns especificamente no estado do Maranhão. Ressalta a consultoria em seus aspectos histórico, conceitual e categórico (artesanal, especializada, total e globalizada). Enfoca a respeito da consultoria no Brasil que são representadas por três núcleos: multinacionais, brasileiras e universitárias, amparada por duas organizações: Institute of Management Consultants (IMC) e Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO). Apresenta o marketing em uma perspectiva histórica remontando a Primeira Revolução Industrial, conceituação e cronologia da evolução do marketing. Compara o marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0 e seus processos administrativos concernentes à Pesquisa de Mercado, Segmentação, Público-alvo e Posicionamento, Mix marketing, Implementação e Controle. Ressalta o marketing em bibliotecas, em contraste com o desafio de torná-lo ferramenta estratégica focalizada no suprimento das necessidades informacionais dos clientes a partir da resolução de problemas que afetam o ambiente organizacional das bibliotecas e distingue a orientação da biblioteca para o produto e para o marketing. Na metodologia, utiliza a Pesquisa Bibliográfica por meio da investigação do tema em livros, dissertações, artigos e trabalhos de conclusão de curso. Conclui realçando a relevância da consultoria de marketing em bibliotecas a fim de contribuir com soluções de demandas organizacionais dessas instituições e para o avanço da ciência, Biblioteconomia e Ciência da Informação com pesquisas voltadas para o empreendedorismo, consultoria e marketing que carece de mais produções.

Palavras-chave: Marketing. Bibliotecas. Empreendedorismo. Consultoria.

## **ABSTRACT**

Study on the creation of a marketing consultancy in libraries. Discusses the importance of applying marketing consulting regarding 4Ps (Product, Price, Square, Promotion) as a way to propose solutions for the demands identified in libraries, and provide librarians with an alternative to develop a business that is related to their area of expertise. It relates the concept of entrepreneurship in the Library; maps the theoretical references in the consulting process; correlates the 4Ps of marketing in the context of libraries; and presents the main aspects related to the creation of consulting focused on libraries concerning the phases, services and legal and bureaucratic aspects. It discusses typologies, definitions of entrepreneurship, as well as the characteristics of being an entrepreneur, and the importance of the business plan in the construction and maintenance of an enterprise; about entrepreneurship in Brazil describing quantitative data that portrays the scenario of entrepreneurship in the country and narrates the chronological trajectory of Entrepreneurship Education in the country. It points out entrepreneurship in the area of librarianship, listing examples of companies from librarianship in Brazil, and some specifically in the state of Maranhão. It highlights the consultancy in its historical, conceptual and categorical aspects (artisanal, specialized, total and globalized). It focuses on the consultancy in Brazil that are represented by three nuclei: multinational, Brazilian and university, supported by two organizations: Institute of Management Consultants (IMC) and Brazilian Institute of Organizations Consultants (IBCO). It presents marketing in a historical perspective going back to the First Industrial Revolution, concept and chronology of marketing evolution. Compares marketing 1.0, 2.0, 3.0 and 4.0 and its administrative processes concerning Market Research, Segmentation, Target Audience and Positioning, Mix marketing, Implementation and Control. It highlights marketing in libraries, in contrast to the challenge of making it a strategic tool focused on supplying customers' informational needs from the resolution of problems that affect the libraries' organizational environment and distinguishes the library's orientation towards the product and marketing. It uses Bibliographic Research through the investigation of the subject in books, dissertations, articles and graduation works. It concludes by emphasizing the relevance of marketing consulting in libraries in order to contribute to solutions of organizational demands of these institutions and to the advancement of science, librarianship and information science with research aimed at entrepreneurship, consulting and marketing that needs more productions.

**Keywords:** Marketing. Libraries. Entrepreneurship. Consulting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Taxas (em %) de empreendedorismo TEA, TEE, TTE 2002:201930	
Quadro 1 – Trajetória cronológica do ensino de empreendedorismo no Brasil	31
Gráfico 2 – Total de empresas por porte.....	33
Quadro 2 – Áreas de atuação das empresas nas cidades do Maranhão.....	34
Quadro 3 – Empresas que atuam no campo biblioteconômico .....	37
Quadro 4 – Mapeamento de EJ na área de Biblioteconomia .....	38
Fluxograma 1 – Atividades de uma Consultoria .....	43
Quadro 5 – Percentual de Entrevistados por região.....	46
Quadro 6 – Tipos de Consultorias .....	49
Quadro 7 – Evolução das definições de marketing .....	53
Quadro 8 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.048 .....	54
Figura 1 – A evolução dos conceitos de marketing .....	56
Quadro 9 – Etapas da pesquisa de mercado .....	58
Quadro 10 – Seções do Plano de marketing.....	62
Quadro 11 – Diferenças entre a administração da biblioteca orientada para o produto e para o marketing .....	65
Quadro 12 – Composto de Marketing em organizações com e sem fins Lucrativos .....	70
Quadro 13 – Modelo de Plano de negócio .....	73
Quadro 14 – Tipos Jurídicos que caracterizam uma empresa .....	77
Quadro 15 – Tipos de Bibliotecas.....	82

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Recuperação da pesquisa de termos em bases de dados .....	22
Tabela 2 - Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio e potenciais empreendedores – Brasil - 2018:2019 .....	30
Tabela 3 – Percentual dos empreendedores iniciais segundo as motivações para iniciar um novo negócio - Brasil 2019 .....	33

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMA	American Marketing Association
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Brapci	Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação
C	Controle
CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DBE	Documento Básico de Entrada
ENE	Escola de empreendedores
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GC	Gestão do conhecimento
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
I	Implementação
IBCO	Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IMC	Institute of Management Consultants
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ISS	Imposto sobre Serviço
Jucema	Junta Comercial do Maranhão
MM	Mix de Marketing
ME	Micro Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PM	Pesquisa de Mercado
Reune	Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo
Redesim	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
SDP	Segmentação, Definição de público alvo e Posicionamento
Scielo	Scientific Electronic Library Online
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
Softex	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	21
<b>3</b>	<b>EMPREENDEDORISMO</b> .....	23
<b>3.1</b>	<b>O empreendedorismo no Brasil</b> .....	29
<b>3.2</b>	<b>Empreendedorismo na Biblioteconomia</b> .....	35
<b>4</b>	<b>CONSULTORIA</b> .....	41
<b>5</b>	<b>MARKETING</b> .....	51
<b>6</b>	<b>MARKETING EM BIBLIOTECAS</b> .....	63
<b>6.1</b>	<b>Administração de marketing nas bibliotecas</b> .....	66
6.1.1	Análise de mercado .....	66
6.1.2	Segmentação de mercado.....	66
6.1.3	Posicionamento .....	67
6.1.4	Os 4 Ps do marketing em bibliotecas.....	67
6.1.4.1	<i>Produto</i> .....	68
6.1.4.2	<i>Preço</i> .....	68
6.1.4.3	<i>Praça</i> .....	68
6.1.4.4	<i>Promoção</i> .....	69
<b>7</b>	<b>A CRIAÇÃO DE UMA CONSULTORIA</b> .....	72
<b>7.1</b>	<b>Aspectos Legais e Burocráticos para criação de um negócio</b> .....	74
7.1.1	Passos para a Abertura de um Negócio .....	76
7.1.1.1	<i>Consulta de Viabilidade</i> .....	78
7.1.1.2	<i>Registro na Junta Comercial</i> .....	78
7.1.1.3	<i>Formatação e Configuração do Contrato Social</i> .....	78
7.1.1.4	<i>Registro do Contrato Social, Consulta do Nome e Registro da Marca</i> 79	
7.1.1.5	<i>Registro e Abertura da Empresa na Prefeitura Municipal</i> .....	80
7.1.1.6	<i>Registro na Secretaria da Fazenda Estadual</i> .....	80
7.1.1.7	<i>Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica</i> .....	82
7.1.1.8	<i>Alvará de Funcionamento</i> .....	81
7.1.1.9	<i>Autorização dos Bombeiros</i> .....	81
<b>7.2</b>	<b>Consultoria em Marketing para as Bibliotecas</b> .....	81
7.2.1	Fases da Consultoria.....	83
7.2.1.1	<i>Entrada e Contrato</i> .....	84
7.2.1.2	<i>Coleta de Dados e Diagnóstico</i> .....	84

7.2.1.3	<i>Feedback e Decisão de Agir</i>	85
7.2.1.4	<i>Engajamento e Implementação</i>	86
7.2.1.5	<i>Extensão, Reciclagem ou Término</i>	87
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	88
	<b>REFERÊNCIAS</b>	94

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade é marcada por intensas mudanças nos aspectos sociais, políticos e econômicos. No século XXI, essas transformações ocorrem pela origem de diversos fatores como a globalização, o crescimento do capitalismo e a inserção das tecnologias de informação e comunicação que contribuem para os cenários no mundo organizacional, incumbidos de novas necessidades.

Dessa forma, com o advento da Sociedade Capitalista o mercado modificou as suas relações de trabalho, as formas de gestão administrativas e o novo perfil profissional. Além disso essas novas exigências provocaram a eclosão de novos modelos de administração, inovando nos seus processos administrativos com o intuito de resistir a um novo tipo de sociedade, a Sociedade do Conhecimento (MAXIMIANO, 2010).

O processo administrativo de uma organização contempla cinco funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle (CHIAVENATO, 2003). Trata-se de um processo ininterrupto e sistematizado que infere na tomada de decisão. Logo, a administração consiste na realização de atividades desenvolvidas de forma eficiente e eficaz, de modo que garanta o alcance dos seus objetivos. Para além, é um campo interdisciplinar que atua nas mais diversas áreas, possibilitando a utilização de algumas das suas ferramentas, tais como: Análise SWOT, Plano de negócios, Plano de marketing etc., e uma das áreas que utiliza essas ferramentas é o empreendedorismo.

O empreendedorismo é “[...] o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. [...]” (BAGGIO; KNEBEL, 2014, p. 26), ou seja, é pôr em ação algumas práticas inovadoras como criar algo inédito, apontar uma maneira nova de fazer as coisas, desenvolver soluções ou simplesmente identificar as oportunidades.

No aspecto histórico, Chiavenato (2008) descreve autores que deram origem às concepções sobre o empreendedorismo, sendo Richard Cantillon (aprox. 1680-1734), Jean Baptiste Say (1767-1832) e Joseph Schumpeter (1833-1950). Tais teóricos estudaram o empreendedorismo voltado para a Teoria Economista, buscando compreender sua relação com a economia; onde Joseph Schumpeter associava o empreendedorismo com a mudança e inovação. Além dessa teoria, surge a Teoria Comportamentalista, que objetiva analisar o comportamento dos empreendedores como forma de traçar um perfil certo, tendo como um grande contribuidor David C. McClelland (1917-1998).

No Brasil, o empreendedorismo pode ser caracterizado como: empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade, sendo o último a motivação mais recorrente (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). As pessoas idealizam na

criação de uma empresa a realização de um sonho, uma válvula de escape para se manter no mercado e um investimento que busca a obtenção de lucros. No entanto, a soma dessas conjunções faz com que desenvolvam um negócio no ímpeto sem obter conhecimentos técnicos, e conceituais que o mesmo exige. Dessa maneira, surge a importância da Gestão do Conhecimento (GC) para as organizações que tem como objetivo identificar, organizar e tornar acessível o conhecimento útil para as empresas. A GC pode ser considerada como uma ferramenta de negócios ao motivar a criação de novos serviços e produtos e a remodelagem de processos organizacionais (SILVA, 2016).

Para Drucker (1992), o êxito das organizações está largamente relacionado ao conhecimento, que se torna o elemento principal e um mecanismo estratégico para a tomada de decisão e de competitividade. Diante disso, surgem as consultorias, um novo setor que oferece um conhecimento especializado às organizações.

As áreas de consultoria e do empreendedorismo se conectam. Enquanto a consultoria oferece o conhecimento, o empreendedorismo busca o conhecimento para serem aplicados no âmbito organizacional (SILVA JÚNIOR; SANTOS, 2014). Assim sendo, o empreendedorismo nasce do desejo de criação e inovação de novas ideias, de modo complementar, a consultoria surge com a intenção de sanar as demandas organizacionais que se desenvolvem nesses empreendimentos. Desse modo, as consultorias desempenham a função de aconselhamento sobre demandas e problemas observados, entretanto, muitos dos serviços de consultoria são frutos de empreendedores que buscam adentrar ao mercado com algo diferente e com valor.

Diante disso, Teixeira (2012, p. 22) define a consultoria “[...] como um serviço de aconselhamento, num processo em que o consultor ajuda o cliente a potencializar sua capacidade para atingir os objetivos da organização.”, ou seja, seu principal objetivo é investigar e identificar os problemas encontrados nas empresas, a fim de propor soluções viáveis que venha sanar as necessidades presentes. A mesma possui caráter analítico, não impõe o que deve ser feito, apenas aponta as possíveis respostas para demandas, dando autonomia à empresa no concernente ao poder de decisão. A sua laboração ampliou-se na década de 60, no entanto, somente nos anos 80 que se tornou essencial para encarar os efeitos da globalização, frente a um novo cenário competitivo que exige velocidade e inovação dentro e fora do país (TEIXEIRA, 2012).

A atividade de consultoria é determinada a partir da interação de dois sujeitos: cliente e consultor, sendo o último na maioria das vezes oriundo de empresas de pequeno ou médio porte, que desenvolvem uma relação temporária, sem fins empregatícios. O processo de

adesão da consultoria se realiza por meio de propostas e projetos que definem o aspecto contratual, bem como estabelece o contato direto entre o consultor-cliente. Desde a década de 1990 o mercado de consultoria tem crescido no setor econômico, ganhando destaque tanto nos segmentos empresariais quanto nas outras entidades que não estão ligadas aos negócios (HONÓRIO, 2009).

As empresas de consultorias podem atuar em diferentes organizações, tornando-se um campo promissor para atuação de bibliotecários que podem prestar esses tipos de serviços nas bibliotecas, uma vez que possuem o conhecimento externo do mercado e o saber técnico da área. A consultoria contribui para a investigação de pontos fortes e fracos, na identificação dos problemas e na proposição de soluções, que muitas das vezes passam despercebidos por profissionais atuantes das bibliotecas devido às atividades céleres desenvolvidas.

No concernente à atuação do bibliotecário, o Conselho Federal de Biblioteconomia (2002, p. 10) prescreve por meio da resolução nº 042/2002 o seu papel de consultor, no qual tem por responsabilidade “[...] apresentar métodos e técnicas compatíveis com o trabalho oferecido, objetivando o controle da qualidade e a excelência de prestação de serviços durante e após a execução dos trabalhos.”. Para que o bibliotecário-consultor obtenha aprimoramento nos serviços prestados é fundamental que busque habilidades interpessoais, habilidades técnicas e habilidades de consultoria conforme ressalta Case, Case e Franciatto (1997), com vistas a desempenhar a sua função e participar proficuamente de todo o processo de consultoria, que envolve desde a implementação até o acompanhamento após a realização do serviço. Nessa esfera de trabalho, o profissional deve buscar cada vez mais a educação continuada para que possa ter excelência nas suas atividades.

No contexto das bibliotecas, há diversas maneiras de se trabalhar a consultoria. Dentre elas, um tipo pouco trabalhado é a consultoria de marketing que, segundo Amaral (1990, p.315) contribui

[...] para o desenvolvimento social, econômico, cultural e político da biblioteca pois suas atividades respeitam os princípios legais e éticos vigentes e visam, prioritariamente, a satisfação do usuário. Por esta razão, a adoção de suas técnicas implica em mudanças na política da atuação da biblioteca [...]

A base fundamental do marketing é satisfazer as necessidades dos clientes, corroborando com o objetivo principal das bibliotecas: satisfazer as necessidades informacionais dos seus usuários. Dessa maneira, o marketing é:

[...] uma atividade de comercialização que teve sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações[...]com a especialização o processo de troca tornou-se mais fácil [...]

(LAS CASAS, 2008, p. 3).

Las Casas (2008) considera que o marketing possui todas as suas atividades voltadas para as relações de troca, além de ser visto como um ato de comercialização que parte de uma carência. Todavia, é importante salientar, e desconstruir a visão de que o marketing é somente vendas, propagandas, que a sua atuação foca apenas na produção, e que objetiva apenas ganhos lucrativos. Pelo contrário, o marketing desenvolve serviços e produtos focalizando os clientes, por meio da análise das suas necessidades e empreendendo o planejamento das atividades a serem desenvolvidas nesse processo. É basicamente responder as seguintes perguntas “O que se faz”, “Para quem se faz” e “Porque se faz” (AMARAL, 2007). Todos os seus interesses envolvem os clientes e nessa orientação este é o triunfo da organização.

Posto isso, percebe-se a necessidade de trabalhar o marketing fundamentados nos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) e não somente como um canal de divulgação dos serviços e produtos de uma biblioteca. É imprescindível, que sejam utilizadas as ferramentas de marketing para identificar pontos fortes e fracos, bem como para desenvolver um estudo mais aprofundado do contexto político, econômico e social da instituição que influencia diretamente na Praça, onde a biblioteca está localizada; no Produto, que é a matéria-prima pela qual a biblioteca trabalha; no Preço, que está relacionado ao valor intangível da informação e ao feedback dos usuários; e na Promoção, que consiste em tornar conhecido os serviços e produtos da biblioteca, a fim de alcançar o seu público-alvo.

Vale pontuar que os campos de empreendedorismo e marketing são de extrema relevância para os ambientes das bibliotecas, pois perpassam as fronteiras econômicas, uma vez que ninguém trabalha sozinho. É imprescindível a participação de outros membros, para que sejam realizadas com eficiência e eficácia todas as atividades executadas dentro do macro e micro ambiente das organizações. Portanto, no desenvolvimento do Composto de marketing de forma holística nas bibliotecas, podem ser efetuadas práticas inovadoras que aproxime e sane as necessidades informacionais do usuário. Nessa perspectiva a consultoria atua de forma colaborativa para a obtenção desses resultados.

A consultoria de marketing apresenta-se como um novo nicho de trabalho, uma oportunidade de gerir negócio próprio proveniente do conhecimento adquirido na formação. A criação de uma consultoria é resultado de uma proposta que consiste na pesquisa de mercado, análise de concorrência, análise de localização, portfólio de produtos, análise financeira, entre outras questões.

A escolha pelo tema efetivou-se por meio das aulas apresentadas na disciplina de Marketing em Unidades de Informação que desenvolve um trabalho de cunho teórico e prático, a qual desafiava a análise das variáveis: produto, preço, praça e promoção relacionada

às bibliotecas e à criação de um Plano de Marketing. A princípio a disciplina trabalhou com a teoria, que desconstruiu o senso comum de pensar o marketing como apenas a promoção e divulgação de uma biblioteca e expandiu o conhecimento ao entender o marketing na totalidade dos 4Ps e verificá-los de forma empírica no ambiente das bibliotecas.

Vale salientar, que na prática da disciplina os alunos pesquisadores estavam na posição basicamente de “consultores”, identificando os problemas referente aos 4Ps, pontuando os pontos fortes e fracos, e propondo soluções por meio do Plano de Marketing; no entanto não foram impostas nenhuma mudança, direcionadas nenhuma crítica para a instituição ou profissionais atuantes desses espaços, alguns deram o feedback do que deveria ser melhorado na instituição por meio da pesquisa, pela sensibilidade de entendermos a carga de trabalho dos bibliotecários que impede de perceber ou executar a necessidade de transformação que a biblioteca exige, que estavam relacionados ao Marketing Mix. Diante da percepção de algumas fragilidades e demandas encontradas nas bibliotecas fundamentado no conhecimento e na empiria dos dados coletados sobre o marketing, tal atividade gerou a inquietação de desenvolver estratégias que contribuíssem para atender as necessidades organizacionais das bibliotecas.

Desse modo, pensando na criação de uma consultoria em marketing para bibliotecas, com o intuito de gerar ideias de novas frentes de trabalho para a área, além de contribuir com o desenvolvimento de um serviço que trará benefícios qualitativos para as bibliotecas, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como desenvolver uma consultoria de marketing para contribuir com as demandas organizacionais das bibliotecas?

Baseado nesse questionamento, o objetivo geral visa estabelecer referenciais teóricos na proposição do estabelecimento de um serviço de consultoria em marketing no campo das bibliotecas, com o intuito de atender as suas demandas organizacionais em prol do atendimento aos usuários. Os objetivos específicos são:

- a) mapear referenciais teóricos no processo de criação de uma consultoria em interação com o empreendedorismo e marketing em bibliotecas;
- b) correlacionar os 4Ps do marketing no contexto das bibliotecas;
- c) apresentar os principais aspectos referentes à criação de uma empresa de consultoria em marketing para bibliotecas, concernentes às fases, serviços e os aspectos legais e burocráticos.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, com a finalidade de conhecer as diferentes contribuições científicas sobre empreendedorismo e a importância de uma consultoria em marketing para bibliotecas.

A temática é relevante e este trabalho busca contribuir com os aspectos teóricos para a produção da área da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Além disso, visa desenvolver um estudo com contribuições profissionais para oportunizar aos bibliotecários, atuar com outras possibilidades de trabalho, aliadas às habilidades adquiridas na formação concernentes as bibliotecas, por meio da identificação e busca por soluções dos problemas encontrados.

Em relação à organização deste estudo, estrutura-se em: “Introdução”, constituída da contextualização, justificativa, problema e objetivos; “Metodologia”, na qual expõe-se o percurso seguido para realizar a pesquisa e apresentar os resultados acerca do referencial teórico; “Revisão de Literatura” que aborda o empreendedorismo em relação à sua concepção e histórico; “Consultoria” que enfoca os conceitos, tipologia, origem no Brasil e as principais entidades desse setor; “Marketing”, descrevendo os seus conceitos e evolução; e o Marketing em bibliotecas, compreendendo a importância do marketing e a relação dos 4Ps do marketing nas bibliotecas. Em continuidade, delineou-se um modelo de empresa que apresenta o processo de construção de uma consultoria de marketing em bibliotecas, no que se refere às exigências legais e específicas e as etapas a serem trabalhadas e, por fim, a “Conclusão” da pesquisa.

## 2 METODOLOGIA

Conforme informado nos comentários introdutórios, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica a qual, para Prodanov e Freitas (2013), realiza-se com base em materiais já publicados e podem ser encontrados em variadas tipologias documentais: artigos, teses, dissertações, monografias e livros. Reforçando essa ideia, Severino (2007, p. 122) ressalta que:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Dessa forma, o percurso metodológico deste estudo é composto no primeiro momento por trabalhar com autores centrais da Administração e Biblioteconomia acerca dos termos “Empreendedorismo”, “Consultoria” e “Marketing” em artigos de periódicos, livros, dissertações, teses e monografias, consultadas em fontes de informação específicas como: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Pessoal de Nível Superior (Capes), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci) e Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib). Além dessas fontes de informação foram utilizadas outras a exemplo de blogs, jornais e redes sociais (Instagram, Facebook e Youtube).

A escolha desses canais de comunicação, motivou-se por trabalharem sobre a temática, permitindo a busca de publicações dos últimos 20 anos, com ênfase no período de 1990 a 2019. Tal cronologia refere-se ao fato da maior ênfase das discussões sobre empreendedorismo e consultorias no Brasil a partir da década de 1990 (OLIVEIRA, 2012), intensificadas nos anos 2000, com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, as quais provocaram uma mudança nos fazeres de profissionais de áreas diversas e, em especial, os bibliotecários na “[...] busca por novas qualificações para atender as demandas do mercado e uma preocupação com a inovação nos processos e serviços a serem prestados para ter um diferencial competitivo [...]” (SPUDEIT, MADALENA, FLORINDO; DUARTE, 2016, p. 677).

Na Tabela 1 apresenta-se o quantitativo de documentos encontrados acerca dos termos elencados.

Tabela 1 - Recuperação da pesquisa de termos em bases de dados

Bases	Empreendedorismo	Consultoria	Marketing	Marketing em Bibliotecas
BDTD	3185	392	6368	3207
Brapci	114	60		381
Capes	41	5812	Mais de 1.000.000	802
Enancib	4	9	-	25
SciELO	290	114	923	1

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No entanto, vale pontuar que não se trabalhou com esse quantitativo de materiais, devido ao fato de os termos serem abordados de forma genérica nos textos, não constituindo o assunto principal da pesquisa. Esse fenômeno percebido na busca da literatura específica, pode ser entendido por meio do relato de Lebrun (2007 apud GARCIA, GATTAZ; GATTAZ, não paginado) ao classificar as palavras-chave elencadas pelos pesquisadores nos seus textos, em três categorias: gerais, intermediárias e específicas. No concernente às gerais, atribui que são empregadas pelos que possuem interesse pelo tema, mas pertencentes a outras áreas.

Reitera-se que devido à grande maioria dos trabalhos, detectados nas bases de dados citadas, não condizerem com o problema e objetivos desta pesquisa, centrados em apresentar os trâmites para criar uma empresa de consultoria para bibliotecas, especializada em marketing, privilegiou-se, para o embasamento teórico, as literaturas pontuais de autores da Administração e Biblioteconomia que discorrem sobre empreendedorismo, consultoria e marketing em bibliotecas, como: Barreto (1998), Dolabela (1999), Filion (1999), Chiavenato (2008), Oliveira (2012), Spudeit (2016), entre outros; Gonçalves (1991), Lins (1999), Block (2001), Oliveira (2005), Donadone, Silveira e Ralio (2012), Pastore (2014), Spudeit, Madalena, Laurindo e Duarte (2016) e outros estudiosos da área de consultoria; e McCarthy (1982), Kotler (1999), Kotler e Armstrong (2007), Las Casas (2008), Cobra (2011), Kotler e Keller (2012) e demais autores que discorrem sobre o marketing.

No total, trabalhou-se com 113 (cento e treze) documentos que aportaram o assunto específico desta pesquisa, devidamente citados no texto e identificados nas Referências.

### 3 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem se tornado essencial para o avanço da sociedade, pois trata-se de ações inovadoras que nascem a partir de ideias e se transformam em serviços e produtos, gerando algo diferente e com valor. Conforme Chiavenato (2008, p. 1, grifo do autor) “[...] o termo empreendedor – do francês *entrepreneur* significa aquele que assume riscos e começa algo novo.”, seja de forma original ou introduzindo novidades que trarão um diferencial dentro de um setor existente.

Na evolução do estudo sobre empreendedorismo, algumas áreas como a Sociologia, Psicologia, Antropologia e Economia contribuíram para a sua concepção, resumindo-se em 2 (duas) teorias: Economista e Comportamentalista, onde “[...] os economistas associam o empreendedor com inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo [...]” (FILION, 1999, p. 6). Na Teoria Economista a inovação tinha a finalidade de lucros, e a Teoria Comportamentalista estudava o comportamento desses empreendedores, procurando identificar o perfil de empreendedores de sucesso.

Segundo Chiavenato (2008) os pioneiros da vertente Economista são Richard Cantillon (aprox. 1680-1734), e Jean Baptiste Say (1767-1832), ambos convergiam na ideia de empreender, onde o primeiro considerava o empreendedor como alguém que buscava a matéria-prima por um preço e o revendia por outro, substancialmente um negociador, que assumia riscos, inovava e priorizava a lucratividade; o segundo considerava que o crescimento econômico era resultado de novos empreendimentos. Em outras palavras “Cantillon e Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro [...]” (FILION, 1999, p. 7), ou seja, aplicavam seus próprios recursos financeiros sem garantia de retorno, mas por acreditar no potencial do negócio.

Oliveira (2012, p. 2) ressalta que Cantillon e Say afirmaram respectivamente que:

[...] o empreendedor exerce as funções de reunir diferentes fatores de produção, de gestão e a capacidade de assumir riscos. [...] alguém que assume riscos no processo de comprar serviços ou componentes por certo preço com a intenção de revendê-los mais tarde a um preço incerto [...]

Para Oliveira (2012), Richard Cantillon e Jean Baptiste Say analisaram o empreendedorismo voltado para a economia, mas não deixando de lado que o ato de empreender requer assumir riscos nas tomadas de decisão, investimentos, negociação e tudo o que este processo envolve. É imprescindível que o sujeito esteja atento ao mercado e a seu estado mutável. Ainda na visão econômica, Filion (1999) afirma que foi Joseph Schumpeter (1833-1950) que efetivamente inseriu a palavra inovação para o campo do empreendedorismo, mas que além dele tiveram personagens como Clark (1847-1938),

Baumol (1922-2017), Schloss (1889-1966) e entre outros que buscaram compreender o papel do empreendedorismo para o sistema econômico.

Relativo à vertente comportamentalista, conforme Filion (1999), é estudada por profissionais das ciências que investigam o comportamento humano. Dentre esses estudiosos, um dos precursores a se importar com a temática foi Max Weber (1864-1920), que acreditava que o sistema de valores influenciava no comportamento empreendedor, os reconhecendo como inovadores. Por outro lado, o psicólogo David C. McClelland (1917-1998) trouxe contribuições de fato para as ciências que estudam este tipo de comportamento ao desenvolver o sistema de valores embasado em alguns pontos, tais como: “[...] necessidades de realização, afiliação e poder, como elementos fundamentais na explicação do comportamento do empreendedor [...]” (HONESKO, 2001, p.12). Contudo, sofreu duras críticas sobre essa teoria, uma vez que não seria apenas a necessidade de realização que impulsiona alguém a criar ou ser um empreendedor de sucesso, apenas um dos motivos.

De acordo com Filion (1999, p. 9) “[...] os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por 20 anos, até o início dos anos 80. O seu objetivo era definir o que são empreendedores e as suas características [...]”, ou seja, começaram a observar os traços de personalidade dessas pessoas, a fim de conferir características comuns para um conjunto de empreendedores. Para tanto, Filion (1999, p. 10) ressalta que:

Ainda não se chegou ao ponto de poder-se avaliar uma pessoa e então afirmar, com certeza, se ela vai ser bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem as características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores. Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor [...]

Para Filion (1999) não se pode determinar um perfil empreendedor, mas o que pode ser estabelecido são habilidades que o empreendedor pode ter ou desenvolver para se destacar no negócio, bem como aprimorá-las por meio de uma busca constante ao conhecimento e se tornar cada dia melhor no que realiza.

Na literatura de Bernardi (2008) são pontuadas algumas características que o empreendedor requer, como: Senso de oportunidade; Dominância; Agressividade e energia para realizar; Autoconfiança; Otimismo; Dinamismo; Independência; Persistência; Flexibilidade e resistência a frustrações; Criatividade; Propensão ao risco; Liderança carismática; Habilidade de equilibrar sonho e realização; e Habilidade de relacionamento. Tais características podem ser desenvolvidas e aprimoradas nas pessoas que pretendem empreender, ainda que não sejam garantias de sucesso no empreendimento.

Entretanto, existe um mito de que para ser um empreendedor, o sujeito deve portar tais habilidades desde o nascimento e que estas não podem ser desenvolvidas (SALIM *et al.*, 2004). No entanto, não há fundamentação para tal argumento, uma vez que no histórico de muitos negócios, as motivações e circunstâncias para a criação de um empreendimento, e conseqüentemente o aparecimento de um empreendedor não está condicionado aos traços de personalidade. Desse modo, o que caracteriza um ímpeto empreendedor, são três características básicas: a necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança (BERNARDI, 2008; CHIAVENATO, 2007).

Dessa maneira, é válido afirmar que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas, e isto quer dizer que não precisa estar atrelado aos atributos natos. Além disso, Dolabela (1999, p. 70) frisa que “[...] o indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão [...]”, ou seja, muito além das características, está a força de vontade de buscar conhecimentos necessários para a criação e manutenção do negócio.

No que tange à definição de empreendedorismo, a mesma tornou-se plural e complexa, por receber influência das Teorias Economista e Comportamentalista. Para tanto, é um conceito antigo que sofreu algumas adaptações ao longo do tempo. Por exemplo:

No início do século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo, de forma resumida, uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Já em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. (OLIVEIRA, 2012, p. 1).

O empreendedorismo está intrinsicamente relacionado ao ato de inovar, criar e assumir riscos, que são palavras-chave nos conceitos referentes às características empreendedoras. De forma geral, o empreendedorismo “[...] é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação [...]” (DOLABELA, 1999, p. 43) e tais estudos visam explicar aos interessados os vastos lócus no qual podem ser implementadas iniciativas empreendedoras.

Além disto, para Baggio e Knebel (2014, p. 2) empreendedorismo é:

[...] a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Baggio e Knebel (2014) relacionam o empreendedorismo à criatividade, motivação e inovação. É não estar apático as necessidades de mudanças e estar sempre em busca do novo,

não necessariamente de criar coisas originais, mas de buscar uma nova maneira de fazer as coisas.

Em relação à definição prática de empreendedorismo, Oliveira (2012, p.2) define como “[...] o processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem seus negócios. É um fenômeno complexo, no qual envolve o empreendedor, a empresa e o cliente, que fazem parte deste processo [...]”. Oliveira (2012) descreve o empreendedorismo como o pontapé inicial para o surgimento de um negócio, composto de etapas, que o empreendedor deve percorrer para o tão sonhado sucesso. Não é um processo individual, mas coletivo, que busca estabelecer relacionamentos interpessoais para que o empreendimento crie raízes mais fortes.

Convergindo com as demais definições descritas sobre o empreendedorismo, Barreto (1998, p. 190) o descreve como a “[...] habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada.”. No que diz respeito ao profissional que atua nesse campo, o empreendedor, “[...] é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente [...]” (CHIAVENATO, 2007, p.3), ou seja, é um sujeito curioso que busca realizar seus ideais. Continuamente, Dolabela (1999) afirma que o empreendedor de forma ampla é aquele que se dedica para gerir riquezas, seja em transformar conhecimento em serviços e produtos, na construção do próprio conhecimento ou em inovar de forma interdisciplinar em áreas como marketing, produção e organização.

Em uma outra perspectiva Dolabela (2006, p. 26) define o empreendedor, como:

[...] um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descoberta e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo.

Infere-se que o empreendedor é alguém que não se conforma com o estado natural e atual das coisas, vive em busca de novos rumos e novas ideias, colocando-as em prática e tem a visão de futuro (DORNELLAS, 2008). Para Gerber (2004, p. 15) “[...] o empreendedor é o visionário em nós: o sonhador, a energia por trás de toda atividade humana, a imaginação que alimenta o fogo, o catalisador da mudança [...]”, isto é, alguém que idealiza projetos e que tem estímulo para as mudanças.

Diante de todas as definições sobre o empreendedorismo apontadas, percebe-se que o empreendedor está sempre em busca de algo novo, que pode representar ações diversas, como agregar inovações em um setor existente. Posto isto, Spudeit, Madalena, Laurindo e Duarte (2016) reforçam que “[...] para a criação de empreendimentos não é necessário obrigatoriamente criar uma empresa. Existem muitas formas de empreender utilizando os

conceitos básicos do termo e agregando a diversos setores e áreas de atuação profissional [...]”. Ou seja, não se trata apenas da criação de serviços e produtos inéditos para um negócio novo, mas ressignificar por meio de mudanças no local de trabalho e nos diversos segmentos sociais e culturais de uma sociedade, por meio de ideias inovadoras.

Sendo assim, além do Empreendimento Empresarial que diz respeito à criação de empresas, destacam-se: o Empreendedorismo Social, Empreendimento Cultural e o Intraempreendedorismo (SPUDEIT; MADALENA; LAURINDO; DUARTE, 2016).

O **Empreendedorismo Social** quebra o paradigma do empreendedorismo tradicional que objetiva a obtenção de lucros, e “[...] vem conjugar esforços no sentido de aliar as práticas de mercado e a visão empresarial com o desenvolvimento humano, propondo soluções para os problemas sociais.” (DAVID, 2004, p. 16). Trata-se de um sujeito tomado por uma consciência social, que está inconformado com as injustiças que acontecem mediante as causas sociais em âmbito local e mundial. Além disso, os empreendedores sociais preocupam-se e assumem riscos por interesses coletivos, em prol das pessoas a quem a empresa serve. Em relação a essa prática na organização, normalmente, são desenvolvidas por instituições sem fins lucrativos que atuam de maneira social, ou por empresas privadas que possuem responsabilidade social (BRINCKERHOFF, 2000; MELO; NETO; FROES, 2000; DAVID, 2004).

Quanto ao **Empreendedorismo Cultural** pode ser voltado para os aspectos culturais e econômicos. Esse tipo de empreendedorismo, a princípio, surge principalmente com o objetivo de analisar a função do empreendedor para a construção e manutenção de organizações culturais sem fins lucrativos (bibliotecas, teatros, museus de arte, orquestras etc.) e, em âmbito nacional, frequentemente essas instituições são subsidiadas pelo governo (LIMEIRA, 2008).

Por outro lado, o Empreendedorismo Cultural também perpassa por questões econômicas, uma vez que atribui valor aos serviços e produtos culturais, ou seja, “[...] está pautado na criação de valor econômico e simbólico na área da cultura e em novas formas de trabalho e aprendizado, associadas às trajetórias empreendedoras que lidam constantemente com o risco e com relações de confiança.” (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011, p. 79).

No que corresponde ao **Intraempreendedorismo**, é uma vertente do empreendedorismo que consiste no desenvolvimento de ações empreendedoras realizadas por colaboradores internos nas organizações. Conceitualmente, o Intraempreendedorismo refere-se à “[...] introdução e implementação de uma inovação para a empresa por um ou mais funcionários trabalhando dentro de uma organização estabelecida.” (CARRIER, 1996, p. 7).

O termo **Intraempreendedorismo**, que pode ser chamado de **Empreendedorismo Corporativo** ou **Empreendedorismo Interno**, foi criado por Pinchot em 1985, que considerava os intraempreendedores como sonhadores, que se encarregam de desenvolver qualquer que seja o tipo, inovações para dentro do seu local de trabalho (DAVID, 2004). Em relação a essa prática dentro das organizações, Baldissera (2019, p. 16) acredita que contribui tanto para os indivíduos enquanto profissionais, quanto para empresa e “[...] proporciona uma visão diferenciada a respeito da atuação da força de trabalho, pois não conta com as pessoas apenas para as atividades laborais rotineiras, mas voltando os colaboradores aos interesses organizacionais de maneira empreendedora.”.

Diante de todas as definições sobre o empreendedorismo, é cabível ressaltar o processo empreendedor ramificado por Dornellas (2005) em 4 (quatro) etapas: verificar e calcular as oportunidades; elaborar o plano de negócios; alocar recursos necessários; e administração do negócio. Todas essas fases podem ser desenvolvidas sequencialmente ou ao mesmo tempo.

Embora todas as fases expostas por Dornellas (2005) sejam de suma importância, pois visam subsidiar o empreendedor na tomada de decisões do seu negócio, foca-se no plano de negócios, por se tratar de:

[...] um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELLAS, 2016, p. 99).

É mediante a elaboração desse documento (plano de negócio), que o empreendedor poderá analisar com clareza a viabilidade de sucesso do negócio no seu mercado de atuação, visto que são expostas quais as oportunidades que pode explorar, assim como as possíveis ameaças que podem ocorrer no ambiente de negócios.

O Sebrae (2020, não paginado) corrobora com Dornellas (2016) sobre a importância do plano de negócio como ferramenta de gestão essencial ao empreendedor no planejamento do negócio ao pontuar que:

O plano de negócios é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que você terá informações detalhadas do seu ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa.

Desse modo, é notório o quão indispensável é a criação de um plano de negócio para qualquer tipo de empreendimento, visto que ele permite uma visão detalhada sobre os aspectos internos e externos do negócio, permitindo assim que o empreendedor consiga ter

uma base que lhe permita estabelecer um panorama da situação atual da empresa e qual a situação futura desejada, auxiliando assim na elaboração de metas e estratégias.

Uma vertente relevante que o empreendedor deve considerar no plano de negócios para que a empresa consiga ter sucesso no mercado de atuação, é que ele é mutável, ou seja, as necessidades dos clientes e os seus concorrentes mudam, logo, o plano de negócios como ferramenta de planejamento que estuda esses aspectos também se modifica, exigindo uma atualização constante (DORNELLAS, 2016).

Assim sendo, percebe-se que para garantir o sucesso no processo de abrir um negócio, não é suficiente apenas que o empreendedor tenha as habilidades de identificar oportunidades, correr riscos, atitude inovadora etc., mas possua a capacidade de desenvolver o delineado para a organização por meio do plano de negócios.

Diante de tudo que foi exposto, percebe-se que embora a concepção do termo empreendedorismo tenha sofrido grandes influências de outras áreas nas suas ideias, os autores citados: Dolabella (1999), Gerber (2004), Dornellas (2008), Chiavenato (2007), Oliveira (2012) entre outros, convergem em definir o empreendedor como: inovador, criativo e apto a assumir riscos. E apresentam tipos distintos de características empreendedoras, não como um perfil, mas como aspectos a serem alocados ao seu comportamento.

Tal seção salientou uma visão geral sobre o empreendedorismo e o empreendedor nos seus aspectos conceituais e característicos e na próxima será apresentado sucintamente o empreendedorismo no Brasil.

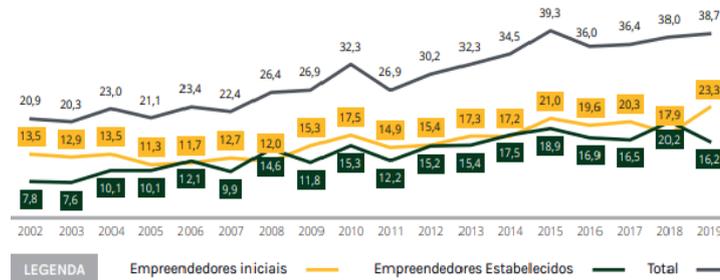
### **3.1 O empreendedorismo no Brasil**

Ao analisar sobre o empreendedorismo no Brasil, Oliveira (2012, p. 1) menciona que trata-se de uma terminologia nova, principalmente em âmbito nacional, em que “[...]somente se despontou para nós a partir da década de 90 e veio crescendo juntamente com o processo de privatização de grandes empresas estatais e com a abertura do mercado interno.”, ou seja, o termo só ganhou destaque no país com a inserção das empresas privadas.

Estudos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2019), programa que avalia a evolução do empreendedorismo no Brasil em comparação com os outros países, apontam como está ocorrendo o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

Em relação à evolução do empreendedorismo no Brasil do ano de 2002 a 2019, a Global Entrepreneurship Monitor (2019) retrata, no Gráfico 1, a taxa de empreendedores iniciais (TEA), taxa de empreendedores estabelecidos (TEE) e a taxa de empreendedores total (TTE) concernente aos anos de 2002 a 2019 que demonstra um balanço de como o empreendedorismo manteve-se nos últimos anos.

Gráfico 1 - Taxas (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento  
TEA, TEE, TTE - Brasil - 2002:2019



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2019, p. 11).

Conforme o Gráfico 1, é possível perceber que os empreendedores iniciais tem crescido nos últimos anos e se mantido estável. Para o Global Entrepreneurship Monitor (2019) decorre das novas perspectivas econômicas do país. Por outro lado, quanto aos empreendedores estabelecidos, nota-se um balanço instável de crescimento e quedas, resultante de crises que leva as empresas ao endividamento, forte caimento das demandas e inadimplências (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2019).

Na Tabela 2 apresenta-se o empreendedorismo conforme a taxa que corresponde à população na faixa etária de 18 a 64 anos do ano de 2018 e 2019, onde descreve o quantitativo de empresas ligadas à criação, aperfeiçoamento de um novo negócio e a manutenção de algum empreendimento.

Tabela 2 - Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio e potenciais empreendedores - Brasil - 2018:2019

Taxas	Taxas		Estimativas	
	2018	2019	2018	2019
<b>Empreendedorismo total</b>	<b>38,0</b>	<b>38,7</b>	<b>51.972.100</b>	<b>53.437.971</b>
Empreendedorismo Inicial	17,9	23,3	24.456.016	32.177.117
Novos	16,4	15,8	22.473.982	21.880.835
Nascentes	1,7	8,1	2.264.472	11.120.000
Empreendedorismo estabelecido	20,2	16,2	27.697.118	22.323.036
<b>Empreendedorismo potencial</b>	<b>26,0</b>	<b>30,2</b>	<b>22.092.889</b>	<b>25.545.666</b>

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2019, p. 10).

Nos dados apresentados na Tabela 2, percebe-se que dentre milhares de pessoas entre 18 a 64 anos, 53,5% exercem uma ação empreendedora, seja como um novo negócio, aprimoramento de um novo negócio ou empenhando-se para manter o empreendimento. Nota-se ainda que o número de empreendedores iniciantes em 2019 em comparação ao ano de 2018 é maior que os empreendedores estabelecidos, isto quer dizer que o empreendedorismo no que

tange a criação de um novo negócio tem aumentado no país (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2019).

Debastiani (2003) traz a contribuição de que o empreendedorismo recebe influências do cooperativismo caracterizado como um

[...] modelo de gestão que busca a união de ideias, dos esforços e recursos de pessoas que buscam objetivos comuns. A criação de cooperativas objetiva, entre outros interesses, contribuir para redução do desemprego ou pobreza, assim como o empreendedorismo por necessidade acontece através da ação individual das pessoas. (DEBASTIANI, 2003, p. 26).

Apreende-se que o empreendedorismo cooperativo reúne pessoas que compactuam de ideias convergentes, estabelecidas democraticamente, com o objetivo de obter vantagens para o coletivo.

Na esfera educacional, Dolabela (1999, p. 54) realça que “[...] o primeiro curso sobre a área surgiu no ano de 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen [...]”, contudo era apenas uma disciplina do curso de especialização da área de Administração. Dolabela (1999) aponta ainda uma trajetória cronológica no crescimento do empreendedorismo como área de ensino, relacionada no Quadro 1.

Quadro 1 – Trajetória cronológica do ensino de empreendedorismo no Brasil

Ano	Trajetória do ensino de empreendedorismo no Brasil
1984	Início do ensino de empreendedorismo na Universidade de São Paulo - USP.
1985	A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP ofertou uma disciplina de empreendedorismo voltado para as bases tecnológicas.
1992	A Universidade Federal de Santa Catarina criou a ENE – Escola de empreendedores.
1993	O Programa Softex do CNPq por meio da Fumsoft, desenvolveu um método para ofertar o ensino de empreendedorismo na Ciência da Computação.
1995	A Escola Federal de Engenharia Itajubá criou o Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá e também a Universidade de Brasília criou a Escola de empreendedores.
1996	É considerado o marco do empreendedorismo no país.
1997	O programa Softex, já criada pela CNPq passou a ser dirigido pela Sociedade Softex, onde desenvolve dois projetos: Gênese e Softstart, nesse mesmo ano é criado na cidade de Minas Gerais o Programa Reune (Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo).
1998	O CNI-IEL juntamente com o Sebrae Nacional lançaram o Programa Reune-Brasil, expandindo o ensino de empreendedorismo nas instituições universitárias nacionais.

Fonte: Adaptado de Dolabela (1999).

Concernente ao Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e à Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex), foram empresas que surgiram respectivamente na década de 1990 e contribuíram para o crescimento do empreendedorismo no Brasil. O Sebrae foi criado com o intento de levar o conhecimento e possibilidades para a

abertura de um empreendimento, enquanto a Softex foi idealizada para desenvolver empresas de software no mercado por meio da venda e estimular a produção local, além disso, essa empresa por meio dos seus programas deram um caráter brasileiro ao termo plano de negócios, que antes era pouco utilizado pelos empresários (OLIVEIRA, 2012).

Tratando-se do Sebrae é uma empresa que acolhe pessoas que tem o desejo de tornarem-se empreendedoras. A mesma desenvolve ações profissionais pautadas na construção e formação do conhecimento do empreendedor, em parceria com outras instituições, por meio de workshops, cursos e profissionalização, consultorias para orientação da abertura e manutenção de um negócio etc. Vale pontuar o Empretec, metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e incorporada no país pelo Sebrae desde 1993, que trabalha o comportamento do empreendedor, bem como mapeia as oportunidades oriundas do mercado (SEBRAE, 2020).

O Empretec é um curso de capacitação que detêm uma carga horária de 60 horas, onde com base na ciência desafia o sujeito com atividades práticas para serem executadas, pautando-se em 10 características necessárias para ser um empreendedor de sucesso: Busca de oportunidade e iniciativa; Persistência; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Comprometimento; Busca de informações; Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemáticos; Persuasão e rede de contatos; Independência e autoconfiança (SEBRAE, 2020).

Conforme a Global Entrepreneurship Monitor (2017), há 2 (duas) motivações iniciais para os empreendedores brasileiros abrirem seus negócios: por necessidade ou oportunidade. Sobre isso o programa discorre que:

[...] os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares. No que concerne aos empreendedores por oportunidade, o GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda [...] (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017, p. 29).

Desse modo, entende-se que o empreendedor por oportunidade é aquele que sempre está atento ao mercado, que norteia suas ações através de um planejamento e tem visão de futuro, em contrapartida, o empreendedor por necessidade é impulsionado muitas das vezes por um fator emergencial como o desemprego, e a princípio busca apenas suprir as suas necessidades básicas. Com isso, as motivações dos empreendedores se distinguem e podem influenciar no andamento do negócio, pois é necessário que sejam motivos estáveis que os impulsionem para o sucesso e não que anule ou retarde o seu crescimento no mercado. A

tabela 3 retrata o percentual atualizado do que motiva os empreendedores a criar uma empresa.

Tabela 3 – Percentual dos empreendedores iniciais segundo as motivações para iniciar um novo negócio - Brasil 2019

Motivação	Taxas
Para ganhar a vida porque os empregos são escassos	88,4
Para fazer diferença no mundo	51,4
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	36,9
Para continuar uma tradição familiar	26,6

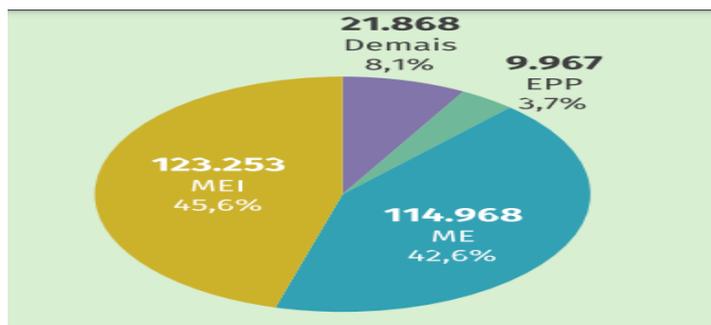
Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2019, p. 12).

Ao analisar a Tabela 3 percebe-se que o fator primordial para abertura de um empreendimento está atrelado a falta de trabalhos formais no mercado. Dessa forma os empreendedores iniciais montam seus próprios negócios para não ficarem a margem do mercado de trabalho. Mais de 50% são impulsionados por fazerem a diferença no mundo através de ideia que se torna uma empresa. Para além um terço dos empreendedores assegura que a intenção para o desenvolvimento parte da ambição de reunir uma grande riqueza. E por fim, um quarto dos empreendedores são motivados por aspectos tradicionais, ou seja, dar continuidade a empresas Familiares (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2019).

É pertinente pontuar sobre o empreendedorismo no Maranhão para a compreensão de como está ocorrendo o empreendedorismo no estado. Diante disso, foram coletados dados da Junta Comercial do Maranhão (Jucema) que apresenta um crescimento considerável no número de empresas ativas no ano de 2020 com um percentual de 270.056 empreendimentos em comparação a 2014 que era de 125.398 (MARANHÃO, 2020).

O Gráfico 2 refere-se à taxa de empresas por porte: Microempreendedores individuais (MEI), Micro empresas (ME), e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

Gráfico 2 – Total de empresas por porte



Fonte: Maranhão (2020, p. 3).

Apreende-se que dentre o número de empresas ativas 123.253 (45,6%) corresponde ao quantitativo de microempreendedores individuais e representa um maior percentual, seguido dos microempresários com 114.968 (42,6%), e das empresas de pequeno porte com 9.967 (3,7%) e das demais que são as empresas que não se encaixam nos outros portes com 21.868 (8,1%) (MARANHÃO, 2020).

As empresas de São Luís - Maranhão firmaram-se com um perfil empresarial voltado para serviços, somando-se cerca de 88.466 em execução, onde 38.666 do setor de serviços, 37.528 do comércio, 6.105 da construção, 5.998 da indústria e 169 da agropecuária. O Quadro 2 representa o quantitativo em algumas cidades do Maranhão.

Quadro 2 – áreas de atuação das empresas nas cidades do Maranhão

	Serviços	Comércio	Construção	Indústria	Agropecuária	Total
São Luís	38.666	37.528	6.105	5.998	169	88.466
Imperatriz	9.067	11.608	1.287	1.938	77	23.977
São José de Ribamar	3.502	5.372	829	885	37	10.625
Timon	2.355	3.654	528	757	18	7.312
Balsas	2.521	3.201	408	519	241	6.890
Paço do Lumiar	2.174	3.379	537	436	25	6.551
Caxias	1.890	3.298	325	413	27	5.953
Açailândia	1.974	2.820	352	501	92	5.739
Bacabal	1.335	3.016	247	295	13	4.906
Santa Inês	1.317	2.592	195	297	14	4.415

Fonte: Maranhão (2020, p. 4).

Compreende-se que além de São Luís, destaca-se Imperatriz, São José de Ribamar e Timon como outras cidades que tem um crescimento denso principalmente nas áreas de serviços, comércio, construção e indústria (MARANHÃO, 2019).

Diante de todos os dados analisados, é válido pontuar que o empreendedorismo concernente à abertura de empresas é analisado conforme o aspecto econômico que está atrelado aos aspectos sociais e políticos do país para se manterem e serem criados no mercado. No entanto, é uma atividade que se mantém devido às contribuições financeiras ao país, mas é necessário que mais materiais voltado ao conhecimento do assunto seja produzido para que reais e potenciais empreendedores busquem na literatura informações que contribuam para o negócio.

Faz-se necessário enfatizar que existe a Associação dos Jovens Empresários do Maranhão (AJE), instituição sem fins lucrativos que atua com o objetivo de integrar jovens empresários e empreendedores para propagação do conhecimento empreendedor que garanta a promoção do crescimento dos mesmo em uma perspectiva intelectual e profissional (ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS EMPRESÁRIOS DO MARANHÃO, 2020).

A discussão sobre o empreendedorismo é extensa e busca as multidisciplinaridades, pois em todas as áreas há indivíduos empreendedores. Por isso, é pertinente ressaltar sobre o

empreendedorismo na Biblioteconomia, com o intuito de incentivar atitudes empreendedoras na área.

### 3.2 Empreendedorismo na Biblioteconomia

O aspecto histórico do empreendedorismo na Biblioteconomia, segundo Spudeit (2016) ocorre na década de 1980 por meio da criação de empresas formais oriundas de bibliotecários, como a Redata - especializada na gestão documental de arquivos, bibliotecas e centros de documentação - e Bibliotec - Gerenciamento da Informação de arquivos e bibliotecas, anteriormente voltadas para os serviços tradicionais dessas organizações e, na atualidade, atendem às demandas informacionais diversas representadas em serviços e produtos, permanecendo no mercado de gerenciamento de documentos. Enfatiza-se que:

[...] a partir da década de 1990, houve uma ampliação na gama de serviços e novas empresas surgiram como a Datacoop, eDoc Consultoria, Control, GedBrazil, Indexare, entre outras com foco tecnológico e gerencial para atender demandas específicas balizadas no mercado. (SPUDEIT, 2016, p. 14).

Depreende-se que os bibliotecários foram organizando as empresas conforme os padrões do mercado, passando da prática profissional tradicional de organização das bibliotecas, normalização e afins para a atualização das inovações tecnológicas. Nessa perspectiva, Madalena e Spudeit (2017) ratificam a importância de o bibliotecário conhecer o seu campo de atuação a fim de gerir novas frentes de trabalho e firmar parcerias interdisciplinares.

Logo, ao tratar sobre o empreendedorismo na Biblioteconomia, Spudeit (2016, p. 14) refere-se a:

1. Habilidades desenvolvidas e conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e por meio de formações complementares aplicáveis aos novos campos de atuação que exigem um perfil profissional diferenciado, atento às oportunidades;
2. Criação de um negócio na área de informação em que o bibliotecário pode atuar como profissional liberal para prestar serviços voltados para demandas específicas do mercado ou da sociedade em si;
3. Projetos voltados para o uso da informação para transformação social e empoderamento das pessoas, visando promover uma maior consciência reflexiva e crítica para o exercício pleno de sua cidadania;
4. Ações intraempreendedoras que podem ser desenvolvidas por bibliotecários em diferentes campos de atuação, como gestão de processos, comércio eletrônico, arquitetura de informação, gestão de projetos, entre outros, inclusive em bibliotecas.

Destarte, o bibliotecário pode se tornar um empreendedor desde o início da formação acadêmica. Em relação à atuação do bibliotecário como empreendedor, Madalena e Spudeit (2017, p. 59) defendem que “[...] ele é capaz de transformar oportunidades, por meio de recursos disponíveis de forma criativa, a fim de criar produtos e serviços na área da gestão da informação.”, ou seja, este profissional pode transformar toda a sua bagagem de conhecimento em oportunidade para geração de novas ideias, dentro de infinitas

possibilidades que o campo biblioteconômico oferece, que vai além das paredes de uma biblioteca e também longe do serviço público.

São muitos os nichos de mercado pelos quais os bibliotecários podem desenvolver seus empreendimentos, isto porque, por trabalhar com a informação esse profissional tem um conhecimento amplo sobre o que está acontecendo no mundo, o que favorece a construção de novas oportunidades de trabalhos e negócios (MADALENA; SPUDEIT, 2017).

Ademais, Girard, Fonseca e Gama (2017) expõem sobre os espaços de atuação da economia criativa na Biblioteconomia, a exemplo de: blogs, agência de publicações, produtos de moda, designer de marca profissional, serviços de consultoria dentre outros. A economia criativa na Biblioteconomia é a prática inventiva e inovadora do bibliotecário de maneira física ou digital.

Correlacionados a esses espaços, Girard, Fonseca e Gama (2017) destacam como modelos: o Santa Biblioteconomia, blog criado em 2012, por uma bibliotecária, com o objetivo inicial de repassar os conhecimentos adquiridos e ajudar seus colegas de profissão sobre temáticas que envolvem o curso, atualmente também são postados apostilas para concursos públicos; a Class Cursos, que trabalha voltado para o treinamento de profissionais da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, fundada em 2015, também atua no mercado de cursos online; a Agência Biblio, gerada em 2011, é voltada para a comunicação e publicação do campo da Biblioteconomia, cultura, educação e literatura.

Para além destas, também tem a empresa Documentar que atua na gestão de processos bem como a Innova Gestão. A empresa Documentar se destaca nas áreas da Ciência da Informação, Automação via TI e Gestão da Informação; enquanto a Innova Gestão trabalha com serviços de pesquisa, treinamentos e consultoria voltado para as áreas como Gestão da Informação, conhecimento, inovação e entre outros. A Biblio ideias que trabalha relacionando o marketing com a área biblioteconômica exercendo atividades de administração e finanças. (SPUDEIT; MADALENA; LAURINDO; DUARTE, 2016).

Dentre as empresas citadas anteriormente, que exercem o empreendedorismo na Biblioteconomia, listam-se algumas com os respectivos endereços de sites que trabalham com atividades voltadas à consultoria e educação continuada de bibliotecários, tecnologias de automação, indexação e outras (Quadro 3).

Quadro 3 – empresas que atuam no campo biblioteconômico

<b>Empresas</b>	<b>Endereço eletrônico</b>
Acesso –Acessoria Documental	<a href="http://acessonett.com.br/">http://acessonett.com.br/</a>
Agência Biblio	<a href="http://agenciabiblio.info/">http://agenciabiblio.info/</a>
Biblio Ideias	<a href="http://biblioideias.blogspot.com.br/">http://biblioideias.blogspot.com.br/</a>
Biblio Consultoria	<a href="http://www.inforbiblio.com.br/p/biblioconsultoria.html">http://www.inforbiblio.com.br/p/biblioconsultoria.html</a>
BiblioCoop Cooperativa	<a href="https://bibliocoop.webnode.com/">https://bibliocoop.webnode.com/</a>
Biblioshop Software	<a href="http://www.biblioshop.com.br/#home">http://www.biblioshop.com.br/#home</a>
Bibliotec	<a href="http://www.bibliotec.com.br/">http://www.bibliotec.com.br/</a>
Class Cursos	<a href="http://www.classcursos.com/">http://www.classcursos.com/</a>
Content Mind	<a href="http://www.contentmind.com.br/">http://www.contentmind.com.br/</a>
Control Informação e Documentação	<a href="http://control.com.br/">http://control.com.br/</a>
Datacoop	<a href="http://blogdatacoop.blogspot.com.br/">http://blogdatacoop.blogspot.com.br/</a>
eDoc Consultoria	<a href="https://2020.edocconsultoria.com.br/">https://2020.edocconsultoria.com.br/</a>
Egrégora Inteligência	<a href="https://www.sympla.com.br/egregorainteligencia">https://www.sympla.com.br/egregorainteligencia</a>
Ged Brazil	<a href="http://www.gedbrazil.com.br/">http://www.gedbrazil.com.br/</a>
Guarddoc - Gestão e guarda de documentos	<a href="https://guarddoc.com.br/servicos/guarda-e-gestao-de-documentos/">https://guarddoc.com.br/servicos/guarda-e-gestao-de-documentos/</a>
Guzzo Projetos	<a href="http://guzzoprojetos.com/">http://guzzoprojetos.com/</a>
iMID	<a href="http://imind.com.br/">http://imind.com.br/</a>
Index Consult	<a href="http://www.indexconsult.com.br/">http://www.indexconsult.com.br/</a>
Indexare	<a href="http://www.indexare.com.br/empresa/">http://www.indexare.com.br/empresa/</a>
Innova Gestão	<a href="http://www.innovagestao.com.br/">http://www.innovagestao.com.br/</a>
Lepidus Tecnologia -	<a href="https://lepidus.com.br/">https://lepidus.com.br/</a>
Modal	<a href="https://modalnetworks.wordpress.com/">https://modalnetworks.wordpress.com/</a>
NS Consultoria	<a href="http://www.nsconsultoria.com.br/">http://www.nsconsultoria.com.br/</a>
Periódico em Nuvens	<a href="http://periodicos.emnuvens.com.br/">http://periodicos.emnuvens.com.br/</a>
Praxis Soluções	<a href="http://www.praxis.com.br">www.praxis.com.br</a>
Redata	<a href="https://redata.com.br/">https://redata.com.br/</a>
Santa Biblioteconomia	<a href="https://santabiblioteconomia.com.br/">https://santabiblioteconomia.com.br/</a>
Triagem Consultoria	<a href="http://www.triagemconsultoria.com.br/">http://www.triagemconsultoria.com.br/</a>
T-Shirts Mural	<a href="http://www.t-shirtsmural.com.br/">http://www.t-shirtsmural.com.br/</a>

Fonte: Adaptado de Spudeit, Madalena, Laurindo e Duarte (2016).

Essas empresas que trabalham com o serviço da área biblioteconômica fora do campo convencional, podem ser consideradas como ações empreendedoras e servem como afirmação de que o empreendedorismo está relacionado e pode ser desenvolvido na biblioteconomia. SPUDEIT; MADALENA; LAURINDO; DUARTE (2016) mapearam e encontraram em torno de 36 empresas, que promove serviços de automação, consultoria, gestão do conhecimento, formação continuada dentre outros. No entanto, ao rever novamente se estão em funcionamento cerca de 5 empresas estão em desuso. No Quadro 2, foram pontuadas apenas as organizações que estão em pleno exercício das atividades. Percebe-se, em

conformidade com Spudeit, Madalena, Laurindo e Duarte (2016), que no referente à criação de empresas, ainda é tímida a ação dos bibliotecários.

Pontua-se ainda, como atividades empreendedoras, as empresas juniores (EJ) pois contribuem com a atuação empírica de estudantes e constituem formas de os alunos terem a experiência de formar uma empresa e exercitar a prática profissional da área nos seus processos de ensino-aprendizagem. São definidas como:

[...] uma associação civil sem fins lucrativos, resultantes da união de alunos matriculados em um curso de graduação em instituições de ensino superior com intuito de oferecer projetos e serviços que contribuam para formar profissionais capacitados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p. 6).

O mapeamento de Empresa Juniores (EJ) na área de Biblioteconomia foi realizado a partir de pesquisas realizadas nos sites das Faculdades de Biblioteconomia, blogs, e também, através do quadro de mapeamentos de EJ em Biblioteconomia do Trabalho de Conclusão de Curso de Reis (2017). No Quadro 4 delinea-se um mapeamento das EJ nas universidades federais.

Quadro 4 – Mapeamento de EJ na área de Biblioteconomia

Nº	EJ em Biblioteconomia	Instituição	Ano de Criação	Situação
1	InfoJr.	UFSCAR	2009	ativa
2	SETi Consultoria Júnior	UFPE	2013	ativa
3	Info Júnior	UFSC	2013	ativa
4	BiblioMetrics	UFRN	2012	ativa
5	Biblio Júnior	UFSC	2004	encerrada
6	AGIR Jr. Consultoria	UFC- Cariri	2010	inativa
7	EGID JR	UNESP-MARÍLIA	2007	inativa
8	CGI-JR	UFMG	2009	inativa
9	FESP Jr.	FESPSP	Informação não encontrada	encerrada

Fonte: Reis (2017, p. 31).

Percebe-se que apenas 4 (quatro) EJ estão ativas, tais como: a InfoJr do Curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos, a mesma oferece serviços voltados para normalização de trabalhos acadêmicos, revisão textual, atualização de currículo lattes, automação de acervos, design e propaganda; a SETi Consultoria Jr da Universidade Federal de Pernambuco que desenvolve atividades de organização de acervos (classificação, indexação e/ou catalogação), normalização de trabalhos acadêmicos, e atualização de Currículos Lattes; a Info Júnior da Universidade Federal de Santa Catarina, que realiza serviços direcionados às áreas de Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação; e a BiblioMetrics pertencente ao Curso de

Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e trabalham com normalização de trabalhos acadêmicos, levantamento bibliográfico, editoração de livros, organização de acervos físicos e digitais, organização e sistematização de arquivos em computadores, tablets e smartphones, pesquisas de usuários, políticas, qualitativas e quantitativas, e arquitetura da informação (REIS, 2017).

No Maranhão ainda são tímidas as atividades voltadas para o empreendedorismo corporativo, que trata da criação de novas empresas. No entanto, encontra-se no âmbito digital ações como o Biblio Fora da Caixa<sup>1</sup>, criada por bibliotecários do Maranhão que utilizam os espaços das redes sociais (Facebook, Instagram e Youtube) para divulgar pessoas e instituições que agregam conteúdos diferenciais para área da Biblioteconomia e Ciência da Informação; Normalize<sup>2</sup>, criada por aluno do Curso de Biblioteconomia do Maranhão que posta conteúdos no Instagram relacionados às regras da ABNT e fornece serviços de normalização e atualização do Currículo Lattes; o Elaborando<sup>3</sup> que trabalha com normalização documentária (artigos, resumos, fichamentos, resenhas e etc.), e a organização de lattes; e o Cais da Leitura<sup>4</sup>, uma página criada no Instagram por um discente do Curso de Biblioteconomia, trata-se de um perfil literário que socializa resenhas literárias, dicas literárias com o intuito de despertar nos seguidores o prazer pela leitura. Nota-se que a maioria dos perfis encontrados nas redes sociais estão voltadas para os serviços de normalização e organização do Currículo Lattes.

Para além, os bibliotecários inseridos nas bibliotecas podem desenvolver ações intraempreendedoras, no entanto, “[...] é necessário ter autonomia dos serviços, inovações e criações e também contar com a ajuda de todos na instituição em busca do sucesso organizacional.” (BRITO, 2017, p. 26), de forma que as atividades desenvolvidas atraem os usuários e suprem as necessidades informacionais, não necessariamente criando coisas novas, mas inovando em serviços estabelecidos.

O mercado de trabalho é dinâmico, e a cada evolução da sociedade, surge uma demanda. No contexto das bibliotecas, não é diferente, as informações se alteram, novas tecnologias surgem e dessa maneira o mundo do trabalho requer profissionais que se adequem a essas mudanças. Dessa forma, é necessário que os bibliotecários busquem a educação continuada e novas formas de trabalho para caminharem lado a lado a essas transformações.

<sup>1</sup> Biblio Fora da Caixa: <https://instagram.com/biblioforadacaixa?igshid=1hky8oxhb8kon>;  
<https://www.facebook.com/biblioforadacaixa/>;  
[https://m.youtube.com/c/BiblioForadaCaixa?sub\\_confirmation=1](https://m.youtube.com/c/BiblioForadaCaixa?sub_confirmation=1).

<sup>2</sup> Normalize: <https://instagram.com/normalizacao.lattes?igshid=1ki8v35dav8et>

<sup>3</sup> Elaborando: [https://instagram.com/elaborando\\_\\_\\_?igshid=1ajmvebpxgmjh](https://instagram.com/elaborando___?igshid=1ajmvebpxgmjh)

<sup>4</sup> Cais Literário: <https://instagram.com/caisdaleitura?igshid=g7issno9ah6t>

Assim sendo, Cardozo e Barbosa (2004, p. 23) pontuam que o bibliotecário empreendedor deve ser “[...] criativo, flexível, inovador e ter visão do negócio em que atua, além de dever estar sempre sensibilizado para a necessidade de atualização permanente, no que tange ao conhecimento e às técnicas e métodos de trabalho.”. Por isso, ao pensar no bibliotecário empreendedor, é necessário, que além de tudo, faça uma análise no mercado e em todo conhecimento que o profissional detém, para que assim consiga criar ou recriar, de maneira diferenciada, novos serviços ou produtos que supram as necessidades advindas dos clientes.

No que tange às diversas formas de se desenvolver um negócio, a consultoria surge decorrente de ações empreendedoras, contribuindo para a solução de problemas nos empreendimentos e para a criação de novas empresas. Além da possibilidade de ser desenvolvida de maneira interna pelos próprios colaboradores da empresa que buscam a identificação e solução dos problemas da organização inserida. No entanto, o foco da pesquisa será direcionado para a consultoria externa que visa à criação de uma empresa de consultoria de marketing para as bibliotecas. Desse modo, a fim de esclarecer mais sobre esse setor, a seção a seguir abordará sobre a consultoria.

## 4 CONSULTORIA

A expressão consultoria, derivado do latim *consultore*, pode ser apreendido como uma troca de oferecer e receber conselhos. Em uma percepção conservadora era considerada como uma função desenvolvida por religiosos, e no último século como atividades específicas realizadas, por exemplo por médicos, advogados e contadores (LEITE *et al.*, 2005). No entanto, para Block (2013), todo aquele que influencia o outro sem o poder direto de gerar mudanças, é considerado um consultor, pois aqueles que as efetiva são os gerentes.

Nos aspectos históricos da consultoria, Grocco e Guttmann (2005, p. 2) enfatizam que,

[...] basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade para se perceber que ela existe desde tempos imemoriais. Há, por exemplo, os druidas, magos que, além de preparem poções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas sobre diversos assuntos e resolviam várias disputas entre os aldeões. Os rabinos, semelhante aos druidas, aconselhavam os fiéis, interpretavam as escrituras, agregando mais conhecimento às pessoas, e também resolviam disputas.

Nesse contexto, Grocco e Guttmann (2005) e Leite *et al.* (2005), convergem com a ideia de que a atividade de consultoria, na sua origem, era uma prática executada pelos sábios da sociedade. Por outro lado, autores como Bond (1999), Paes de Paula e Wood Júnior (2008) associam o histórico da consultoria às ideologias do *Management* (discurso focado na reorganização das áreas de Estratégia, Marketing e de Recursos Humanos) propagado nas organizações. Além destes, surgiram outras fontes teóricas como Silva (1974) e Merron (2007) que basearam os seus estudos históricos sobre a consultoria no sistema utilizado por Frederick Taylor (fragmentava as atividades básicas e analisava o tempo na efetivação do trabalho).

A origem da consultoria na forma que é aplicada atualmente, segundo Donadone, Silveira e Ralio (2012) surgiram entre os séculos XIX e XX, podendo ser considerados como locais de origem: a Inglaterra e os Estados Unidos. No que se refere à expansão dos serviços para os demais campos, Lins (1999), demarca a década de 1920, em especial nos Estados Unidos, como o período em que os consultores começam a atuar na área de produção, contabilidade, administração pessoal e relações humanas. As atividades de consultoria estavam se expandindo nas diversas áreas de trabalho, e durante o Pós-Guerra, no ano de 1970 do século passado, a consultoria originou seus trabalhos em marketing e outras técnicas voltadas para a pesquisa operacional e modelagem de sistemas. No que refere à consolidação, é importante frisar a partir de 2 (dois) processos:

O primeiro deles sendo a legitimação da atividade como alternativa na condução da análise e até mesmo da gestão das organizações públicas e privadas [...] O segundo processo é também ligado a extensas mudanças, mas com o foco na contabilidade,

causado pela reformulação das leis referentes ao relacionamento das empresas com o setor financeiro e à apuração de impostos. (PASTORE, 2014, p. 38).

É um período marcante para esse setor, uma vez que legitima a sua função para firmar vínculos e parcerias profissionais com organizações da rede pública e privada. Além de exercer trabalhos específicos em outras áreas, a exemplo, a contabilidade (PASTORE, 2014).

De maneira geral, consultoria é:

[...] um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto. Neste processo, não apenas o consultor, mas também o cliente deve ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais, e por ser praticamente impossível para um consultor – e sua equipe - a compreensão e apreensão de toda a complexidade e interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível. (GONÇALVES, 1991, p. 91).

Em relação ao conceito apresentado por Gonçalves (1991) as consultorias são atividades desenvolvidas em etapas, por meio da interação entre o consultor e o cliente, que buscam refletir de forma crítica e analítica sobre diversos problemas nas organizações. Nada vem pronto, ambos estão dispostos a correr riscos dentro do processo. O cliente, por sua vez, é uma peça fundamental para o desdobramento das atividades do consultor, atuando como um agente ativo, uma vez que ele conhece a cultura organizacional da empresa.

Na visão de Grocco e Guttmann (2005, p. 8), a consultoria é considerada como um processo interativo “[...] executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise.”, sendo assim, o consultor deve diagnosticar, auxiliar e propor soluções para os problemas identificados. Similar a isso, Reis Neto (2007) define a consultoria como uma atividade de parceria, onde essa interação é decisiva para a obtenção de resultados.

Block (2001), ressalta o processo de consultoria em 5 (cinco) fases ordenadas: Entrada e Contrato; Coleta de Dados e Diagnóstico; Feedback e Decisão de agir; Engajamento e Implantação; e Extensão, Reciclagem ou Término. No Fluxograma 1, apresentam-se as atividades desenvolvidas nessas etapas.

Fluxograma 1– Atividades de uma Consultoria



Fonte: Block (2001).

Em cada etapa destacada por Block (2001) são estabelecidas as atividades definidas no fluxograma. Na fase 1 Entrada e Contrato é o ponto onde trabalha-se com a pré-contratação, e planejamento do diagnóstico; na Coleta de Dados e Diagnóstico é a fase da entrevista, levantamento de dados e análise de dados coletados; Feedback e Decisão de agir está relacionado à formatação e apresentação do diagnóstico, Planejamento do projeto e cronograma das atividades e Elaboração do projeto; Engajamento e Implantação volta-se ao Treinamento dos colaboradores e implantação; e Extensão, Reciclagem ou Término que

concerne ao acompanhamento dos resultados, ajustes necessários, padronização do novo processo, e conclusão do projeto. Sendo assim, é de responsabilidade dos consultores facilitar as fases de mudanças da empresa-cliente, em conjunto (consultor e empresa-cliente), para que seja desenvolvida a interação nas etapas do processo (LEITE *et al.*, 2009). Tais fases são descritas com mais detalhes na seção 6.2.1.

Para Lins (1999 p. 26) “A consultoria possui um conceito primordial de auxílio a terceiros, exemplificado na situação de alguém que possui uma informação e repassa ao outro que a solicitou e o outro decide o que fazer com essa informação.”, cujos serviços são prestados a alguém, não de forma arbitrária, mas consensual, uma vez que o consultor não tem autonomia para pôr em prática ações de mudança, caso não seja concedida pelo cliente. Reforçando essa ideia, Block (2001, p. 2) descreve o consultor como “[...] uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação[...]”. Sendo assim, os consultores devem conhecer as demandas organizacionais, e propor soluções que venham sanar as necessidades identificadas, respeitando o poder de escolhas dos clientes.

Sobre as consultorias no Brasil, Donadone, Silveira e Ralio (2012) consideram o país um importante centro que recebe a maioria dos escritórios de consultoria nacional, quiçá da América latina. Em virtude disso, os autores realizaram uma análise que visava identificar os principais núcleos de influência do setor para desenvolver uma cartografia do espaço de consultoria brasileira. Assim, identificaram 3 (três) núcleos de atuação das consultorias no país representado pelas multinacionais, brasileiras; e universitárias (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

As consultorias multinacionais são subdivididas em firmas de contabilidade e consultorias artesanais. A primeira, é associada à produção em massa, uma vez que, demanda atuação em grande escala, um número considerável de profissionais e a presença de um número expressivo de recém-formados das Escolas de Negócios; nas consultorias artesanais, seus consultores são diferenciados pelo aspecto acadêmico, ou seja, a prioridade está na titulação dos seus profissionais. Já as consultorias brasileiras possuem características fragmentadas por abranger pequenas empresas. A atuação destes consultores está voltada para os conhecimentos específicos e em uma rede de relações derivado das experiências vividas em um setor existente. E a consultoria universitária está vinculada a uma instituição, e o seu diferencial das demais consultorias está na metodologia científica. Percebe-se que a diferença entre as consultorias do Brasil está condicionada aos núcleos de atuação bem como em quem vai atuar (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Vale pontuar algumas associações criadas para reunir os vários serviços oferecidos aos consultores, tais como: Institute of Management Consultants (IMC) e Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO). Há necessidade de engajamento dos consultores nesses Institutos para estabelecer e fortalecer cada vez mais os serviços de consultoria no mercado, e ser uma forma de agregar, pela educação continuada, mais conhecimentos para uma melhor qualificação profissional e satisfação dos clientes.

Ademais, o IMC é uma organização voltada para o ensino e pesquisa referente ao aperfeiçoamento das práticas de consultoria de gerenciamento por meio de pesquisa, medição de desempenho e educação de consultores de gestão atuais e futuros. Tem por objetivo gerar o valor, a ética e o profissionalismo por parte dos consultores de gestão (IMC, [2019]).

Por conseguinte, o IBCO é uma organização governamental sem fins lucrativos que agrupa consultores de empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais aderidos de forma voluntária (IBCO, 2015), para a sua adesão deverá: “[...] participar de exames que avaliam a formação, experiência e modo de atuação dos candidatos [...] A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologias, ética e qualidade de consultoria.” (IBCO, 2015, não paginado), sendo aprovados estes profissionais devem ter comprometimento com a missão do instituto, cuidar do Código de Ética e concretizar os seus objetivos.

Segundo dados obtidos pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO) na pesquisa mais recente realizada em 2016, avalia-se que o Brasil possui cerca de três mil consultores de organização exercendo atividades na área de Planejamento, Treinamento e Capital Humano, Gestão Estratégica, Desenvolvimento e Reestruturação Organizacional, Gestão de Processos, Tecnologia da Informação, Marketing e Comercialização, Finanças, Pesquisas, Inteligência, Logística, Criatividade e Inovação, Sustentabilidade, Jurídico e Tributário etc. (IBCO, 2016, p. 8).

Conforme o IBCO (2019) O Brasil corresponde a 75% de faturamento da América Latina, ou seja, “A partir de 2008 – 2010, em virtude do impacto nas economias desenvolvidas e da valorização do real, o negócio de Consultoria no Brasil se expande a taxas bem superiores às apresentadas em países mais desenvolvidos.” (IBCO, 2019. p. 16). No país quase cerca de 50% são consultores autônomos ou Escritórios de consultoria com apenas um consultor; e mais 70% oferecem serviços de consultoria organizacional mantidos há cinco anos e 18% permanecem há 20 anos (IBCO, 2019). Esses dados foram coletados com base na entrevista feita com consultores por estado. O Quadro 5 demonstra o percentual de entrevistados.

Quadro 5- Percentual de Entrevistados por região

Participação de Respondentes por Estado		
Estado	Quant.	%
Alagoas	6	3,08
Bahia	2	1,03
Ceará	11	5,64
Distrito Federal	7	3,59
Espírito Santo	5	2,56
Goiás	1	0,51
Minas Gerais	15	7,69
Mato Grosso	3	1,54
Maranhão	1	0,51
Pará	1	0,51
Paraíba	2	1,03
Pernambuco	2	1,03
Paraná	7	3,59
Rio de Janeiro	28	14,36
Rio Grande do Norte	1	0,51
Rio Grande do Sul	31	15,90
Santa Catarina	1	0,51
São Paulo	71	36,41
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

Fonte: IBCO (2016, p. 23).

Depreende-se que a maior concentração de entrevistados que atuam no ramo de consultoria pertence às regiões Sul e Sudeste. No Maranhão percebe-se um número inferior e isto pode significar que o estado carece mais pela falta de empresas de consultoria. No entanto, é possível que tenha crescido esse setor no Maranhão, contudo o IBCO (2016) ainda não possui pesquisas recentes, pois ao pesquisar no buscador Google identificaram-se algumas empresas, tais como: EJAD Inovação em negócios<sup>5</sup>, que atua no ramo de consultoria desenvolvendo atividades de Plano financeiro, Cliente espião, plano de negócios, plano de marketing planejamento estratégico, mapeamento dos processos, descrição de cargos e pesquisa de mercado; a Gakkai Consultoria Empresarial<sup>6</sup>, que oferece serviços de planejamento estratégico, Restruturação de Processos e Rotinas, Manualização de Processos, Gestão Estratégica Financeira, Registro de Marca, Plano de Negócios (Business Plan), Coaching para Potencializar Equipes, Pesquisa de Mercado, Pesquisa de Satisfação, Seleção de Talentos Profissionais, Manual de Boas Práticas na Alimentação, Start Up de Rede de Franquias, e também fornecem curso de profissionalização aos seus clientes; A Sapiens Consultoria<sup>7</sup> que atua nas áreas de meio ambiente, capacitação e gestão estratégica; e a Labore Consultoria<sup>8</sup> é uma empresa que possibilita serviços aos candidatos com vagas para estágio, jovem aprendiz, trainees, posições administrativas, operacionais, especialistas até cargos

<sup>5</sup> EJAD Inovação em negócios: <https://www.ejadconsultoria.com.br/>

<sup>6</sup> Gakkai Consultoria Empresarial: <https://gakkaiconsultoria.com.br/>

<sup>7</sup> Sapiens Consultoria: <https://consultoriasapiens.com/index.html>

<sup>8</sup> Labore Consultoria: <http://www.labore-ma.com.br/index.php>

gerenciais, e também fornece serviços para empresas recrutando profissionais qualificados para adentrar as empresas.

Vale destacar, que o Sebrae atua no Maranhão como uma empresa de consultoria fornecendo informações e capacitação para empreendedores que sejam obter o seu próprio negócio. Um exemplo disso, é o Sebratec que se trata de “[...] um produto do Sebrae que disponibiliza serviços tecnológicos para sua empresa. O Sebraetec conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro.” (SEBRAE, 2020, não paginado), e ainda viabiliza a dissolução de demandas nas áreas de Design, Produção e Qualidade, Desenvolvimento tecnológico, e Sustentabilidade (SEBRAE, 2020).

Atualmente, diante do cenário de crise pandêmica, onde está afetando a economia o Sebrae está oferecendo a consultoria online direcionado para, micro e pequenas empresas (MEI) concedendo consultorias com 4 horas de duração nas áreas de Gestão Financeira, Jurídico Empresarial, Contábil/Fiscal, Gestão de processos, Marketing Digital, Mídias Digitais e Inovação (SEBRAE, 2020).

No que tange a empresa de consultoria voltada para o campo da Biblioteconomia no Maranhão, é possível identificar na sua maioria mais empresas dirigida a normalização, como por exemplo a Silver Normalização<sup>9</sup>, membro da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e filiada ao Conselho Regional de Biblioteconomia 13ª Região, no Maranhão organização de bibliotecas e automação (SILVER NORMALIZAÇÃO, 2020, não paginado); e a NC Consultoria Acadêmica<sup>10</sup>, que labora com serviços de normalização, elaboração de referências bibliográficas, slides, planilhas, tabelas e gráficos.

No geral a consultoria pode ser desenvolvida de forma interna e externa. Na perspectiva de Oliveira (2005, p. 61) o “[...] consultor externo é representado por um consultor autônomo ou por um profissional de uma empresa de consultoria.”, enquanto o “Consultor interno é representado por um funcionário da empresa-cliente; o qual realiza serviços para áreas diversas da referida empresa.” (OLIVEIRA, 2005, p. 61). Essas consultorias se distinguem por meio da relação que o profissional tem com a empresa, pois o consultor externo é representado pela objetividade e imparcialidade do prestador de serviços, enquanto o consultor interno faz parte do quadro de funcionários da organização.

Teixeira e Coelho (2012, p. 68) corroboram com Oliveira (2005) ao citar que:

---

<sup>9</sup> Silver Normalização: <https://www.silvernormalizacao.com.br/>

<sup>10</sup> NC Consultoria: <http://www.findglocal.com/BR/S%C3%A3o-Lu%C3%ADs/1587965388102832/NC-Consultoria-Acad%C3%AAmica>

[...] consultoria externa é realizada por profissional sem vínculo empregatício (CLT) com a empresa cliente, ou seja, profissional independente, com conhecimento acadêmico e vivência empresarial, que atua como um facilitador do processo, sem, contudo, exercer qualquer intervenção direta na gestão da empresa e/ou em seus processos. [...] consultoria interna é desenvolvida por um profissional que faz parte do quadro de funcionários da empresa. Utiliza a experiência, habilidades e conhecimentos para melhorar as formas de relacionamento e implantar novas formas de gestão.

Teixeira e Coelho (2012) referem-se aos consultores externos e internos sequencialmente, como o profissional sem o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com a contratante, mas que utiliza do seu conhecimento teórico e experiências profissionais para colaborar com a empresa, não tendo liberdade para executar qualquer decisão tomada, a não ser se for autorizada. Por outro lado, os consultores internos conhecem a empresa por fazer parte do ambiente de trabalho da organização, e reúnem o conhecimento apreendido ao longo dos anos para desenvolver maneiras eficientes para o relacionamento interpessoal, bem como contribuir para aprimorar o gerenciamento das suas atividades. Block (2004) alega que, normalmente os consultores internos agem por imposição, enquanto os externos se envolvem com boa parte das situações, sem deixar se influenciar pelo ambiente organizacional e possuem mais oportunidades no mercado.

Além disso, faz-se necessário definir os tipos das consultorias para pensar o produto, a forma de atuação, e a carreira como consultor. Sendo assim, as consultorias se dividem, quanto à estrutura em consultoria de pacote e consultoria artesanal e quanto à sua amplitude em consultoria especializada, consultoria total e consultoria global (OLIVEIRA, 2005), descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipos de Consultorias

<b>Classificação</b>	<b>Tipos</b>
<b>Quanto a sua estrutura</b>	<b>Consultoria de pacote</b> – Aquela que é realizada através da utilização de fortes estruturas metodológicas e técnicas administrativas, buscando uma padronização do serviço de consultoria, sem se preocupar com a adequação ao contexto e à realidade em que a empresa-cliente está inserida.
	<b>Consultoria Artesanal</b> – Aquela que busca fornecer um atendimento personalizado aos problemas do cliente, elaborada com métodos e técnicas fundamentais com base em modelos aplicados em empresas semelhantes. Seu resultado final tem maior qualidade e proporciona a independência do cliente em relação à empresa de consultoria.
<b>Quanto a sua amplitude</b>	<b>Consultoria Especializada</b> – Opera especificamente em um ou poucos assuntos na organização, dentro de uma área de conhecimento (marketing, RH, finanças, etc.), sendo considerado o tipo de consultoria de maior crescimento nos últimos anos. Algumas de suas vantagens são: a maior qualidade nos serviços prestados, maior agilidade com menores custos e maior grau de treinamento das pessoas envolvidas.
	<b>Consultoria Total</b> – Trabalha praticamente em todas as operações da empresa-cliente. É alvo de críticas pelo fato de muitas vezes tratar de vários assuntos de maneira não integrada, opinar em todos os setores da empresa e provocar desperdício de esforços. Importante analisar se os métodos aplicados estão integrados e se existe no mínimo um especialista para cada assunto.
	<b>Consultoria Globalizada</b> – Aquela que consolida os seus serviços em empresas globalizadas e que opera em diversos países. Possui uma forte evolução tecnológica, principalmente em TI, e atua com o objetivo de formar campos de livre comércio e blocos econômicos que interliguem os mercados, principalmente o de consumo e o financeiro.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

As afirmações de Oliveira (2010) conduzem a uma percepção de que o aspecto estrutural da consultoria gira em torno da sua estrutura, de como são planejados os serviços, a exemplo da consultoria de pacote, que trabalha com serviços pré-formados e da consultoria artesanal que busca ofertar produtos personalizados para a resolução de problemas dos contratantes. O aspecto amplitude se refere à dimensão dos serviços, isto é, à área de atuação, como por exemplo: a consultoria especializada que filtra um segmento e trabalha especificamente em um campo de conhecimento, a consultoria total que trabalha de maneira geral em todas as atividades desenvolvidas pela contratante; e a consultoria globalizada que trabalha com empresas de âmbito global e presta consultoria em qual lugar do mundo onde a empresa atua.

Sobre a consultoria, de acordo com Lins (1999, p.30) percebe-se que “[...] apresenta alguns aspectos particulares, tais como: é um serviço independente, de aconselhamento, que provê conhecimentos e não é tão fácil como se imagina.”, ou seja, é um serviço de orientação que exige do consultor disciplina análise distanciada e profunda dos dados, envolvimento, imparcialidade e a busca de soluções para problemas apresentados pela empresa-cliente.

Assim sendo, para Oliveira (2005) existe uma diferença em ser consultor e estar consultor, pois para manter-se nessa profissão é necessário que o profissional tenha a vocação e competência para prestar um trabalho de qualidade. Em contrapartida, “[...] para a consultoria se tornar um trabalho eficiente é necessário que a empresa crie critérios para a necessidade do consultor, verifique os seus antecedentes, além de fazer uso adequado dos seus serviços.” (LINS, 1999, p. 34) ou, melhor dizendo, ofereça condições de trabalho para o consultor, conheça os seus profissionais e saiba extrair deles o serviço contratado.

Dentre os vários segmentos que podem ser trabalhados na consultoria, destaca-se o marketing, que atua na perspectiva de suprir as necessidades dos clientes, desde a criação do negócio à sua manutenção no mercado. Desse modo, a consultoria se insere como uma forma de auxiliar na abertura de um empreendimento e na análise de sintomas que refletem nos problemas organizacionais com propostas de solução.

O marketing tem se tornado uma das áreas especializadas da consultoria, devido ao seu processo gerencial, principalmente no que corresponde aos 4Ps, que contempla todas as funções da empresa – produto, preço, praça e promoção. Para o amplo entendimento do marketing, no próximo tópico desenvolveu-se um estudo sobre o assunto.

## 5 MARKETING

O marketing é uma área de grande destaque no campo da Administração, isto porque, trabalha com o foco no cliente, abrangendo todo o negócio com o intuito de sanar suas necessidades e desejos. A sua origem efetiva, remonta após a Primeira Revolução Industrial, nos séculos XVII e XIX. E, sobretudo, com a evolução tecnológica; que a princípio tinha seu foco voltado para o produto, e com as constantes mudanças no mercado, passaram a focalizar no cliente. Desde então, essa área ampliou-se conceitualmente e sofreu grandes transformações na sua técnica e aplicação (COBRA, 2011).

Referente ao termo marketing, Amaral (2007, p. 19) ressalta que se trata de um “[...] anglicismo, adotado na língua portuguesa, uma vez que não existe uma palavra única que possa expressar a totalidade conceitual incluída no termo em inglês.”. Além disso a autora destaca que a união dessa palavra corresponde a “ação” e “mercado”, ou seja, mercado em ação. Desse modo, o marketing está atrelado ao processo mercadológico que envolve atividades como a troca e a venda.

Na visão de Kotler e Keller (2012, p. 3, grifo dos autores) “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de ‘suprir necessidades gerando lucro’.”. Percebe-se que a ênfase dada pelos autores, é de uma área preocupada com a necessidade do cliente sem perder de vista seus objetivos financeiros. De forma semelhante, Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem o marketing como “[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros [...]”, onde todas as partes são beneficiadas.

Las Casas (2010) e Cobra (2011) relacionam o marketing ao processo de troca. Para Las Casas (2010, p.14) o marketing é “[...] uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. [...] A troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício [...]” e Cobra (2011, p. 23) define o marketing como “[...] o processo na sociedade por meio do qual a demanda por bens e serviços pode ser antecipada ou abrangida e satisfeita por meio da concepção, troca, promoção e distribuição física de bens e serviços.”. Nesse conceito Cobra (2011) enfatiza uma das ferramentas do composto de marketing e a relação estabelecida entre as organizações e a sociedade.

Outro conceito é o de McCarthy (1982) que caracteriza o marketing como o ato de identificar as necessidades dos clientes e satisfazê-las, revelando que há uma ação mercadológica de bens e serviços. Reforçando essa ideia, Amaral (1998, p. 55) diz que o marketing “[...] implica em perceber as expectativas, necessidades e desejos do mercado que

pretendemos atender [...]”, é pensar como o cliente para suprir as suas demandas, além de alcançar os objetivos organizacionais.

Além disso, o marketing pode ser definido conforme a sua abrangência em natureza macro ou micro. O macromarketing é entendido como um “[...] processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores de modo a equilibrar efetivamente a oferta e a procura, e a alcançar os objetivos da sociedade.” (MCCARHTY, 1982, p.30). Enquanto o micromarketing “[...] é a execução de atividades que procuram atingir os objetivos da firma, prevendo as necessidades do freguês e movimentando um fluxo de bens e serviços, que possam satisfazer àquelas necessidades do produtor para o consumidor.” (MCCARHTY, 1982, p.29). Ambos se distinguem pela sua amplitude, enquanto o macromarketing preocupa-se em uma escala maior com toda a sociedade, o micromarketing volta-se para os interesses individuais de pequenos grupos.

A fim de contribuir para o entendimento conceitual, de maneira cronológica, o Quadro 7 descreve algumas concepções sobre o marketing de teóricos basilares da área.

Quadro 7 - Evolução das definições de marketing

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição de Marketing</b>
<i>American Marketing Association</i>	1960	O desempenho das atividades de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.
<i>Ohio State University</i>	1965	O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.
Kotler e Sidney Levy	1969	O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.
William Lazer	1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”.
David Luck	1969	O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.
Kotler e Gerald Zaltman	1969	A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.
Robert Bartis	1974	Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.
Robert Haas	1978	É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.
Robert Haas	1978	Marketing Industrial - É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e continuarem usando esses produtos e serviços.
Phillip Kotler	1997	É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações.

Fonte: Adaptado de Cobra (2011).

Diante de tais definições, compreende-se a evolução conceitual do marketing evidenciadas pelos teóricos e organizações. O primeiro conceito enunciado é da American Marketing Association (AMA) (1960), onde a ênfase dada concentrava-se nos processos de produção, em busca do aumento dos produtos, que decorrentes da II Guerra Mundial tornaram-se diminutos. Em 1965 a Ohio State University, considera que o marketing satisfaz as necessidades dos clientes, por meio da troca de bens e serviços e da aplicação de um dos seus compostos: promoção e distribuição. Mais tarde, Kotler e Levy (1969), delineiam ideias diversas sobre o marketing ao enfatizarem a possibilidade de pensá-lo para as organizações não lucrativas. Em seguida Lazer (1969), Luck (1969) e Kotler e Zaltman (1969) caracterizam o marketing como um processo social, gerencial e mercadológico.

Bartis (1974) torna-se um visionário, ao pensar nas possibilidades de novas nomenclaturas do marketing. Atualmente, o marketing configura-se conforme as necessidades de cada organização. Haas (1978) define o marketing com base em 4 (quatro) perspectivas centrais: necessidades, desejos, demandas e assistência pós-venda (conhecido atualmente como marketing de relacionamento). E por fim, Kotler (1997) concentra o marketing baseado no processo de troca.

O cenário histórico do marketing está condicionado aos processos de transformação da sociedade. Correspondente à evolução desse setor, McCarthy (1982) e Las Casas (2008) consideram que o mesmo perpassou por três “Eras”: Era da produção, Era da venda e Era do marketing.

Nem sempre os clientes eram considerados o foco central das organizações, antes, preocupavam-se com a produção e venda dos produtos. Conforme McCarthy (1982) a Era da produção foi um período onde havia poucos produtos industrializados, e o interesse centrava-se na produção. Segundo Las Casas (2008) a Era da produção dividia-se em 2 (duas) fases: a do produto e da produção. A primeira fase predominava o pensamento de que o produto vendia por si só e a segunda fase era marcada pela produção em massa, por consequência da Primeira Revolução Industrial e, nesse período, a demanda era maior que a oferta.

Por volta de 1930, surge a Era da venda que mantinha a atenção na comercialização de produtos para os fregueses e intermediários (McCARTHY, 1982). Para Las Casas (2008), a Era da venda era aquela em que independente de o cliente precisar ou não do produto o vendedor deveria vender a todo custo, na qual as organizações adotaram técnicas agressivas para a venda desses produtos a fim de movimentar o estoque.

E anos mais tarde, em 1950, começa uma nova era, a Era do marketing. A princípio, apenas como um departamento da empresa que definia o planejamento de políticas a curto-

prazo para compilar as atividades da organização, e também se encarregava com a propaganda, pesquisas e entre outras atividades relacionadas à venda. Em seguida, centralizaram-se integralmente todas as suas ações para o cliente, em busca de suprir suas necessidades, desejos e expectativas (McCARTHY, 1982; LAS CASAS, 2008).

Em outras palavras, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) representam as eras de produção, vendas, marketing e relacionamento, respectivamente como: marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Além de introduzirem o marketing 4.0, que gira em torno da era digital. No Quadro 8, evidencia-se um comparativo entre o marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0.

Quadro 8 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0

<b>Variáveis</b>	<b>Marketing 1.0</b>  <b>marketing centrado no produto</b>	<b>Marketing 2.0</b>  <b>Marketing voltado para o consumidor</b>	<b>Marketing 3.0</b>  <b>Marketing voltado para os valores</b>	<b>Marketing 4.0</b>  <b>Marketing voltado para o digital</b>
Objetivo	Vender Produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor	Tornar o mundo melhor conectando pessoas a partir da era digital.
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia	Era digital, redes sociais e o Google.
Como as empresas vem o mercado	Compradores de massa com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito	Ser humano digital que influencia e é influenciado
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produtos	Diferenciação	Valores	Junção do tradicional ao digital
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa	Foco no cliente, em seus comportamentos, por meio da tecnologia.
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual	Funcional, emocional, espiritual e digital
Interação com os consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-um	Influenciam e são influenciados

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 6).

No que diz respeito ao marketing 1.0, pode ser considerado como a “Era dos produtos” originada na Primeira Revolução Industrial, que objetivava a produção maciça dos produtos, bem como a redução de custos e preços. No marketing 2.0, é o momento em que o cliente percebe o seu valor e a sua importância para as organizações, tornando-se mais exigente e preocupado com as marcas, preço e qualidade dos produtos. O marketing 3.0, é trabalhado com foco de fazer com que o cliente se sinta bem na mente, coração e espírito, satisfazendo as necessidades humanas atrelado a perspectiva sustentável e social, ou seja, fornecer o que o

cliente deseja sem prejudicar o meio ambiente e contribuindo de uma certa forma para a resolução de problemas sociais. Pensa-se, então, no marketing social, que segundo Kotler (1978) é aquele realizado em prol das causas sociais, por exemplo, manifestação em defesa da saúde, educação, e até mesmo campanhas políticas.

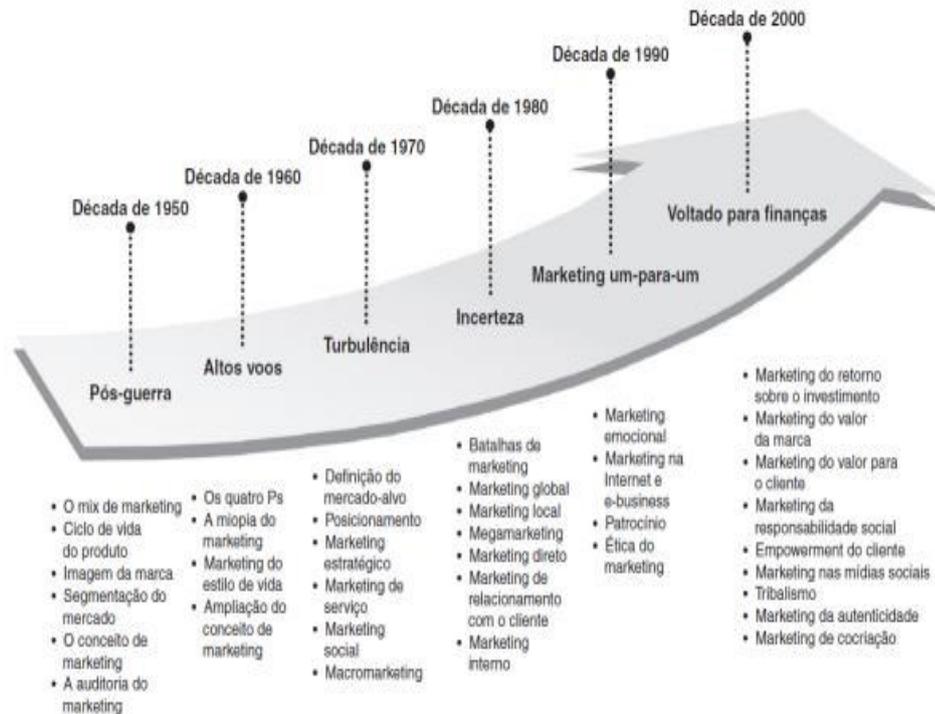
Em se tratando do marketing 4.0, é a fase em que os consumidores além de utilizar o produto querem postar sobre ele. É predominante o uso das tecnologias digitais, onde os padrões de comportamento são moldados por meio do ambiente digital. É desenvolvido o processo de inclusão social, na aproximação e interação de pessoas das diferentes culturas.

Uma nova ferramenta que o marketing tem utilizado para alcançar os clientes, ocorre por meio das mídias sociais. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 9), “À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências [...]”. Essa afirmação tem se tornado realidade, nos últimos anos desde 2015, com a nova onda de influencer digital, pessoas têm inspirado pessoas e trabalhado com o compartilhamento e divulgação das marcas de grandes organizações.

Com base nessa evolução Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 29) defendem que, “[...] os conceitos de marketing evoluíram do foco da gestão do produto das décadas de 1950 e 1960 para o foco na gestão do cliente nas décadas de 1970 e 1980. Em seguida evoluíram ainda mais e acrescentaram a disciplina de gestão da marca nas décadas de 1990 a 2000.”. E assim, os autores fundamentam o marketing em três disciplinas: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca.

A Figura 1 demonstra a evolução conceitual do marketing entre os anos de 1950 a 2000.

Figura 1 – A evolução dos conceitos de marketing



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 32).

Compreende-se que nas décadas de 1950 e 1960 é introduzido o conceito de Mix marketing. O Mix marketing é um dos conceitos mais trabalhados na área, visto que gira em torno de atividades que permeiam a organização no mercado. Em termos de nomenclatura pode ser conhecido como: Composto de marketing, ou intitulado por McCarthy (1982, p. 54) como 4 Ps, que giram em torno de 4 (quatro) ferramentas básicas: produto, preço, praça e promoção. Quanto às décadas de 1970 a 1980, demarcam um período onde as pessoas começam a interagir por meio das tecnologias, que aproximaram ainda mais os clientes e possibilitou a troca de informações sobre o produto. Nesse contexto, surgem conceitos de marketing emocional, experimental e valor de marca. E, por sua vez, entre os anos de 1990 a 2000 os conceitos de marketing evoluíram a ponto de atingirem não somente a mente dos clientes, mas os seus corações (OLIVEIRA, 2013).

É possível afirmar que o marketing vem se reinventando, aprimorando e se transformando conforme a sociedade na qual está inserida, na evolução dos discursos sociais e no olhar mais atento para as necessidades dos clientes. O grande salto que esta área deu, em mudar o seu foco do produto para o cliente, contribuiu para o surgimento de novas técnicas, ferramentas e estratégias de marketing que objetivam alcançar o cliente nos diferentes espaços.

Em suma, Oliveira (1985, p. 139) ressalta que:

Existe uma diferença muito importante entre aquela organização que aborda o marketing começando pelo produto e depois usa a publicidade para "vender" este produto e aquela que começa o processo analisando e identificando o comportamento e as necessidades dos vários segmentos do mercado, e a partir destes dados, desenvolve um produto/serviço especificamente para resolver problemas e satisfazer estas necessidades que foram previamente detectadas.

Nesse contexto, o autor se refere às organizações quanto ao seu tipo de orientação, citando a orientação por vendas e por marketing. Na orientação de vendas “[...] seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer.” (KOTLER, 2000, p.40). Em relação à orientação de marketing, a mesma incorpora “[...] uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os.”. Esta orientação centraliza-se no mercado-alvo, nas necessidades dos clientes, no marketing integrado e na lucratividade (KOTLER, 2000).

Para Amaral (1998, p.59) “A função do marketing é a sua tarefa genérica, isto é, o conjunto de técnicas desenvolvidas do processo de administração, incluindo planejamento, a organização, direção e controle que é denominado administração de marketing. [...]”. De acordo com Kotler (1998, p. 32) a administração de marketing é “[...] o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção, e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”. Trata-se de etapas teóricas e práticas que gira em torno do Mix marketing para suprir as demandas tanto dos clientes quanto da empresa.

O processo da administração de marketing consiste em 5 passos: Pesquisa de Mercado (PM); Segmentação, Definição de público alvo e Posicionamento (SDP); Mix Marketing ou os 4 Ps (MM); Implementação (I); Controle (C) (KOTLER, 1999).

No concernente à **Pesquisa de Mercado**, Kotler (1999, p. 47) afirma que “[...] a pesquisa é o ponto inicial para o marketing. Sem ela, uma organização entra em um mercado às cegas[...]”. É a etapa primária do marketing, onde se realiza a análise do mercado no qual a empresa está inserida, a fim de conhecer não somente as variáveis internas, como também as variáveis externas que podem influenciar no desenvolvimento da organização, seja de forma positiva ou negativa. Nesse sentido Gomes (2013) esclarece que quanto mais informação a empresa obtiver dos seus clientes, fornecedores e concorrentes, o seu desempenho será melhor.

A partir disso, Gomes (2013, p. 14) destaca 9 (nove) passos para serem aplicados na etapa da pesquisa de mercado, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Etapas da pesquisa de mercado

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>
Definição do público-alvo e objetivos da pesquisa	delimita o público a quem se destinará a pesquisa e o estabelecimento do que se pretende alcançar
Definição da coleta dos dados	realiza o levantamento de informações que servirão para a pesquisa
Definição do método de pesquisa de dados primário	tipo de pesquisa que será trabalhada
Definição da amostra	Mensurar o tamanho do público a ser pesquisado
Elaboração dos instrumentos de pesquisa	Utilização de formulários para o levantamento de informações verdadeiras
Aplicação da pesquisa	Pôr em ação a pesquisa
Tabulação dos dados	Reunir e agrupar os dados
Elaboração do relatório final	Análise da pesquisa com base nas informações levantadas
Tomada de decisão	Processo cognitivo que será realizado ao final da pesquisa para que sejam tomadas decisões justas

Fonte: Adaptado de Gomes (2013).

Portanto, para Gomes (2013) a pesquisa deve ser realizada, pois ainda que seja a longo prazo trará resultados. E é necessário conhecer e saber gerenciar as informações obtidas, para que venha garantir a permanência e expansão das organizações através da tomada de decisão.

O segundo passo da administração de marketing se refere à **Segmentação, Definição de público alvo e Posicionamento**. A **segmentação** constitui-se de “[...] uma subdivisão do mercado global de uma empresa em parcelas o mais homogêneas possível, com o fito de formular estratégias de marketing.” (COBRA, 2011, p. 71), ou seja, o mercado é um ambiente macro que abrange todos os segmentos, no entanto, é necessário que a organização fragmente a sua atuação escolhendo um nicho específico de trabalho para que ele possa investir no cliente certo. Las Casas (2008) resume o processo de implementação da segmentação do mercado, em 3 (três) fases: identificar e definir perfis de determinados grupos de clientes potenciais, que tenham interesse em algum tipo específico de segmento; selecionar os tipos de segmentos; e determinar e divulgar a qualidade do produto no mercado.

Convergente a esse pensamento, Cobra e Franceschini (2012) argumentam que essas 3 (três) fases buscam, reunir pessoas com necessidades, preferências e desejos semelhantes, estabelecer interação com o segmento-alvo e direcionar o produto ao mercado-alvo a fim de mostrar ao cliente que o mesmo atende às suas necessidades. Para Cobra e Franceschini (2012) a segmentação do mercado ocorre de diversas maneiras, como: por preço, qualidade, local, idade, entre outros. Por conseguinte, a segmentação pode ser:

- A) Segmentação Geográfica - divisão por bairros, cidades, municípios, estados, regiões, países...;
- B) Segmentação Demográfica - idade e ciclo de vida, sexo, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade;
- C) Segmentação Psicográfica - classe social, estilo de vida, personalidade;
- D) Segmentação Comportamental - ocasiões (ocasião em que se tem a ideia, em que se compra ou usa o produto), busca de benefícios (benefícios desejados de uma classe de produtos, pessoas que os desejam e marcas que os contêm), taxa de uso (pequenos, médios e grandes usuários), grau de lealdade (leais a marcas, lojas, empresas ou nenhuma lealdade), estágio de aptidão (desconhecem o produto ou desejam comprá-lo), atitude (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil);
- E) Segmentação por Multiatributos – uso de duas ou mais variáveis demográficas (geodemográfica). (COBRA; FRANCESCHINI, 2012, p. 26).

Percebe-se que para cada segmento há variáveis que diferenciam os clientes e definem o tipo de produto a ser oferecido, e que muitas delas estão atreladas a elementos sociais, culturais, políticos e econômicos que norteiam a sociedade e diferenciam os grupos inseridos nela.

Em relação à **Definição do público-alvo**, Gomes (2013, p. 25) discorre que “[...] significa identificar um segmento particular ou segmentos da população que você deseja servir. [...]”, ao passo que a organização caracteriza o segmento que irá atuar, esta consegue estabelecer o cliente certo para quem se destinará os seus produtos. A definição de público-alvo está condicionada à delimitação do segmento. Contudo, Marinho (2013) destaca que na identificação do público-alvo é fundamental que as pessoas possuem características específicas das variáveis apresentadas nos segmentos e não somente ter interesse pelo produto.

Acrescenta-se também o **Posicionamento**, que Kotler (1999, p. 48) define como “[...] o esforço de implantar o (s) benefício (s) - chave e a diferenciação nas mentes dos clientes.”, isto é, a imagem que busca passar aos seus clientes. Em uma outra definição, o posicionamento é considerado como “[...] a empresa se organizará, e se posicionará para atuar no mercado.” (ROCHA; PLATT, 2015, p. 153), que está diretamente vinculado às etapas de segmentação e definição do público-alvo. Las Casas (2008) considera que para alcançar o objetivo do posicionamento que é de manter o produto em posição de destaque na mente do cliente, é necessário a soma de ações realizadas através do marketing.

**O Mix marketing ou 4 Ps** “[...] determinam as estratégias e as ações mercadológicas que buscam atender aquilo que os consumidores necessitam e desejam.” (LIMA, 2015, p. 24), ou seja, é todo um processo que envolve desde a criação, estabelecimento, distribuição e divulgação do produto a fim de sanar as necessidades dos clientes.

Desta maneira, Kotler (1998, p. 90) conceitua o Mix marketing como “[...] o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores.”. Por meio desse Composto as empresas têm o poder de persuadir o cliente para a obtenção do produto. Em outra obra Kotler e Armstrong (2007, p. 42) definem o Mix marketing como “[...] o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.”. Compreende-se que para alcançar o público-alvo é necessário que as ferramentas de marketing trabalhem em sinergia, para que alcancem os objetivos e metas traçadas.

No que diz respeito aos 4 Ps, referindo-se ao Produto, Preço, Praça e Promoção, percebe-se que cada P representa uma função e definições distintas, mas que devem trabalhar em harmonia para que a empresa tenha êxito no mercado.

Nesse Composto a primeira variável a ser trabalhada é o **Produto**. Em relação a esse elemento, Chiavenato (2007) considera como o processo de criação e desenvolvimento conforme as necessidades dos clientes. Madruga *et al.* (2004) consideram o produto como o componente principal da estratégia de marketing, uma vez que vai muito além de um bem físico e também busca satisfazer as necessidades dos seus clientes, proporcionando conforto, prestígio e segurança. Nesse quesito também se enquadram os serviços.

Para Kotler (1999, p. 126) “A base de qualquer negócio é um produto ou serviço [...]”, por isso, a organização deve preocupar-se em oferecer o melhor para que seja um diferencial no mercado. Por sua vez, Cobra (2011) apresenta alguns requisitos que o produto deve ter: Qualidade e padronização, no que condiz as suas características, funcionamento e acabamentos; modelos e tamanhos, que satisfaçam aos desejos dos clientes; e configuração, referente à amostragem física, embalagem, marca e serviço.

A segunda variável é o **Preço**. Segundo, Madruga *et al.* (2004) o preço tem relação direta com a concepção de qualidade, prestígio e imagem. Além disso, Chiavenato (2007) revela que a determinação do preço deve ser feita com base no mercado e seus concorrentes.

A terceira variável é a **Praça**, que corresponde à distribuição. Madruga *et al.* (2004) caracteriza como uma atividade onerosa para a organização, bem como uma das mais importantes, e que a distribuição tem relação com os canais de marketing (que são os meios pelos quais é feita a movimentação dos produtos, recursos e informações entre a empresa e seus clientes). A praça é denominada por Cobra (2011) por “ponto”, é um componente relevante para o produto pois o posiciona no mercado, como bem defende Chiavenato (2007) é o local onde o produto será estabelecido no mercado.

A última variável é a **Promoção**, que pode ocorrer de duas formas: em massa ou consumidores específicos, por isso a abordagem direcionada a esses grupos deve ser diferente. Na promoção em massa ocorre a propaganda, promoção de vendas e relações públicas e na promoção voltada para consumidores específicos realizam-se as vendas pessoais (MADRUGA *et al.*, 2004). Cobra (2011) compartilha dessa mesma ideia e ainda acrescenta o merchandising.

Por sua vez Chiavenato (2007) conceitua de forma singular termos como propaganda e merchandising que estão ligados à promoção. Chiavenato (2007, p. 203) define a promoção como “[...] planejamento e desenvolvimento de eventos promocionais.”, a propaganda sendo a “[...] divulgação por meio de campanhas de propaganda.” e merchandising como “[...] apresentação e disposição da mercadoria no ponto de venda.”. A promoção é um componente de comunicação entre a empresa e o cliente, que vai muito além de divulgação, e que tem a propaganda e o merchandising como outras formas de promover o serviço ou produto.

A **Implementação** inserida no processo de Administração de Marketing, é um estágio que engloba a criação do produto, determinação do preço, distribuição e promoção. É o conjunto do composto de marketing em fase de execução, que requer bastante atenção para que não fuja dos seus objetivos e das promessas oferecidas para o cliente (KOTLER, 1999).

O **Controle**, por sua vez, é a etapa final do processo. De acordo com Kotler (1999) para que as empresas tenham sucesso, não devem cansar em aprender e sempre estar monitorando todas as etapas implementadas, por meio de auditorias, avaliação dos resultados, sempre corrigir algo que não apresenta o desempenho planejado, e sempre estar vigilantes para o funcionamento do Mix marketing.

Compreende-se que o processo de marketing é uma cadeia formada por variáveis que se relacionam entre si, e devem ser trabalhadas de forma colaborativa. Além disso, este processo centraliza o seu foco no mercado e público-alvo, desenvolvendo estratégias que viabilizem a satisfação dos seus clientes e o objetivo da venda do produto.

Diante disso, a aplicação do marketing demanda planejamento. Para Kotler (2003, p. 174) “A empresa precisa de visão, a visão demanda estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ação.”. Daí surge a importância do plano de marketing “[...] representado por um documento, que traz as principais ações e atividades a serem desenvolvidas para garantir o alcance dos objetivos e metas da área de marketing [...] é importante destacar que o plano de marketing deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa.” (STECCA; ÁVILA, 2015, p. 79).

Conceitualmente, o plano de marketing é “[...] o resultado do processo de organizar todas as considerações e tarefas requeridas para comercializar um produto ou serviço de forma efetiva e ordenada em um fluxo lógico.”, ou seja, é uma ferramenta que contém todas as informações referentes ao mercado, objetivos e metas a serem alcançados pela empresa e métodos de execução e controle de suas atividades (AMARAL, 2004, p. 25). A composição das seções do Plano de marketing será explicitada no Quadro 10.

Quadro 10 - Seções do Plano de marketing

<b>Seções de um Plano de Marketing</b>	
Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto
Análise da situação	Apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente.
Estratégia de marketing	Define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo.
Projeções financeiras	Incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
Controles	A última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

A principal função do plano de marketing é “[...] fornecer informações sólidas para o planejamento estratégico; identificar os pontos fortes e pontos fracos; analisar a concorrência; buscar oportunidades ainda não exploradas; colaborar para a eficiência dos processos; analisar estratégias alternativas; e fornecer um plano de trabalho.” (STECCA; ÁVILA, 2015, p.80). E assim, o plano de marketing contribui para o desenvolvimento de novos produtos, resolução de problemas relacionados aos 4 Ps, estabelecimento de diretrizes para a aplicação das atividades de forma coordenada, com o intuito de alcançar os objetivos e metas estipuladas e consequentemente a satisfação dos clientes.

Em razão de tudo o que foi discutido sobre o marketing, vale afirmar ainda que “[...] marketing não é, nem significa simplesmente vender, tampouco se limita apenas à divulgação ou à propaganda. Suas ações não começam com o produto e os serviços, começam com o cliente [...]” (AMARAL, 2007, p. 20). Conforme Amaral (2007) o marketing preocupa-se

com os interesses e necessidades dos seus clientes, e vai muito além da prática de comercialização, as suas técnicas podem ser aplicadas em qualquer organização, mesmo as organizações não lucrativas. Desse modo explana-se o marketing em bibliotecas, visando a sua aplicação e contribuição para essas instituições que não visam lucro pecuniário.

## **6 MARKETING EM BIBLIOTECAS**

O marketing desde a sua gênese esteve atrelado ao processo de comercialização. A evolução decorrente da transformação do mercado, contribuiu para o surgimento de novas técnicas e estratégias que alcançasse a satisfação dos clientes, e, sobretudo, a venda dos produtos para a obtenção de lucros. Logo, a aplicação do marketing sempre esteve condicionada as organizações com fins lucrativos.

Todavia, o Quadro 4, citado anteriormente descreve a evolução conceitual do marketing e demonstra o interesse de Kotler e Levy (1969) em ampliar o seu conceito para as instituições sem fins lucrativos. Dessa forma, Amaral (1998, p. 68) ressalta que “[...] a transposição de um sistema conceitual do setor que visa ao lucro para o setor sem fins lucrativos representa um desafio para as unidades de informação e demais unidades de informação, bem como aos bibliotecários [...]”, ou seja, o desafio consiste em pensar sobre de que forma o marketing pode ser implantado nas bibliotecas, uma instituição que não visa o mercado capitalista.

Entretanto, para refletir sobre a aplicação do marketing nesses ambientes, é necessário compreender que marketing não significa somente vendas, mas “[...] está relacionado com o desenvolvimento de produtos e serviços e à comunicação destes ao mercado potencial na expectativa de alterar e/ou influenciar o seu comportamento.” (OLIVEIRA, 1985, p. 137). Sendo assim, as bibliotecas podem utilizar o marketing a seu favor, para manter os clientes reais e atrair os clientes potenciais. Diante disso, Silveira (1987, p. 7) defende que:

As bibliotecas que objetivam despertar, provocar ou garantir trocas de informação onde estas não existem e estimular trocas onde já existem, isto é, sensibilizar o usuário potencial para torná-lo beneficiário do sistema e incentivar o consumo pelos usuários efetivos — estão desenvolvendo uma função de marketing, saibam disto ou não.

Mesmo sendo utilizadas de modo inconsciente, muitas bibliotecas realizam atividades de marketing, quando desempenham o estudo do cliente com o objetivo de aproximar tanto o cliente real quanto o potencial e levam em questão os aspectos sociais, demográficos e as necessidades dos clientes para o desenvolvimento de novos serviços. No entanto, “[...] quando usado conscientemente e com habilidade, o marketing pode manter a biblioteca numa posição visível e relevante.” (CONROY, 1987, p.23).

Alguns autores como Edinger (1987), Conroy (1987), Wood (1987) e Baptista (1988) acreditam que há vários motivos para que o marketing seja aplicado nessas instituições. Na concepção de Edinger (1987, p. 107) trata-se de 2 (duas) razões, a primeira é para “[...] melhorar a satisfação de seus usuários potenciais.” e “[...] a segunda razão para que os bibliotecários comecem a envolver ativamente os serviços de suas bibliotecas com o marketing, refere - se à ênfase dada à prestação de contas nas atuais organizações sem fins lucrativos. [...]” (EDINGER, 1987, p.108), uma vez que as bibliotecas estão subordinadas administrativamente a instituições mantenedoras.

Concernente a isso, Baptista (1988, p. 99), elenca alguns fatores que justificam a aplicação do marketing nessas instituições, tais como:

- I. Fornece um conjunto de técnicas e instrumentos amplamente testados, para identificação das necessidades, desejos e preferências do usuário;
- II. Força um questionamento sobre o relacionamento da biblioteca com seu público;
- III. Favorece a relação de troca (relação bilateral), fazendo com que a biblioteca ofereça produtos baseados na necessidade dos usuários e obtenha, através do uso, o reconhecimento pelo seu trabalho;
- IV. Incentiva a comunicação, válida principalmente para os não usuários, fazendo com que a equipe da biblioteca saia do seu imobilismo tradicional;
- V. Ocasiona maior aceitação da biblioteca, atraindo novos recursos, na medida em que a biblioteca for vista como peça fundamental para satisfação do usuário.

Assim sendo, o marketing promove a interação entre a biblioteca e o cliente, bem como busca identificar e suprir as necessidades informacionais dos mesmos. E, além disso, “[...] ajuda os bibliotecários e o pessoal de informação a melhorar sua reputação, tanto dentro das instituições quanto como profissão dentro da sociedade [...]” (WOOD, 1987, p. 173). Posto isso, a aplicação dessas técnicas traz benefícios para todos os agentes participativos desse processo, ou seja, para o cliente no suprimento das suas demandas informacionais e para o bibliotecário na construção da sua imagem enquanto profissional fora e dentro da biblioteca.

No entanto, para Oliveira (1985) alguns consideram que o marketing não pode ser desenvolvido em organizações não lucrativas por estar fundamentado ao conceito de troca. Mas para Silveira (1987) essa ação traz benefícios tanto para a biblioteca quanto para o usuário. Por conseguinte, a autora ressalta que traz vantagens:

Para o usuário, pela obtenção sistemática de informação no nível desejado, o que conduz a um desenvolvimento contínuo em suas atividades. Para a biblioteca, no sentido da valorização profissional de seus recursos humanos, da alocação de maiores recursos financeiros para fazer frente à demanda dos usuários, da consecução de um padrão de serviço ideal e compatível com o mercado e do atingimento dos objetivos da organização mantenedora. (SILVEIRA, 1987, p. 7).

Entende-se que o processo de troca que o marketing promove entre a biblioteca e o cliente não estão relacionados diretamente a captação de lucros financeiros, mas ao valor intangível atribuído ao suprimento das demandas informacionais por parte dos clientes, ao reconhecimento desse serviço, a imagem do bibliotecário, e ao cumprimento do papel da biblioteca frente aos objetivos estipulados hierarquicamente pelas organizações mantenedoras.

Em linhas gerais, para que seja aplicado o marketing em bibliotecas, é imprescindível identificar qual o seu tipo de orientação. A administração das bibliotecas pode ser orientada de 2 (duas) formas: para o produto ou para o marketing. Desta maneira, o Quadro 11, discorre sobre as diferenças entre ambas as orientações.

Quadro 11 – Diferenças entre a administração da biblioteca orientada para o produto e para o marketing

<b>Ponto de partida</b>	<b>Orientação para o produto</b>	<b>Orientação para marketing</b>
Atitude da biblioteca em relação aos usuários	Concentra-se na geração do produto/serviço de informação	Ajusta-se às necessidades informacionais dos usuários
Enfoque em relação aos usuários	Espera as solicitações dos usuários	Se antecipa, levando as informações aos usuários ‘
Relação com os usuários	Instrumental (a mais breve possível)	Relação aberta e de disponibilidade em auxiliar
Prazo para a obtenção do produto/serviço	Depende do processamento e da aquisição	Depende das atividades dos usuários
Oferta de produto/serviço	Limitada ao que se encontra sobre o assunto	Aberta ao exterior e segundo o enfoque específico
Inovação	Direcionada para a redução dos custos de produção	Permite um melhor serviço aos usuários
Atitude frente aos produtos e serviços	A biblioteca oferece apenas o que produz	A biblioteca se esforça em produzir o que deve oferecer
Avaliação das necessidades de informação	Limitadas principalmente aos documentos impressos	Informação ampla e multivariada
Retroalimentação do produto/serviço	Em função sobretudo da eficiência operacional	Em função sobretudo da eficácia em relação aos usuários

Fonte: Sarvad (apud AMARAL, 1998, p. 99).

Diante disso, percebe-se que ambas as orientações se diferenciam onde os seus esforços estão centrados: no produto (orientação para o produto) ou no usuário (orientação para o marketing). Para Oliveira (1985, p. 139, grifo do autor) a orientação por produto, é um processo onde “[...] os produtos são desenvolvidos e depois ‘vendidos’ [...]”. Fazendo a analogia para o ambiente das bibliotecas, são aqueles serviços e produtos criados e depois oferecidos para os clientes sem ao menos analisar a sua utilidade para os mesmos. No que tange à orientação para o marketing:

[...] a organização primeiro identifica as necessidades dos segmentos de seu mercado alvo, cria produtos/serviços para satisfazer estas necessidades, e utiliza a publicidade e promoção para comunicar a este segmento, a capacidade que seu produto tem de satisfazer aqueles anseios e desejos. (OLIVEIRA, 1985, p. 139).

A orientação por marketing é aquela onde se utiliza todas as funções da administração de marketing a fim de estudar os clientes, identificar as suas demandas e desenvolver ações para o atendimento.

Além da orientação para o produto, Andreasen (1987) salienta sobre a orientação voltada para a produção, onde significa “[...] projetar melhores sistemas de informação, melhores processos de recuperação de periódicos, propiciar ambientes mais atraentes, maior rapidez no empréstimo, melhores' condições de estacionamento etc. [...]” (ANDREASEN, 1987, p. 40). Esse tipo de orientação busca o desenvolvimento de melhores produtos e com menor custo.

No que se refere à prática da aplicação do marketing nas bibliotecas, metodologicamente, ocorre por meio da:

[...] análise do problema, investigando-se tudo que possa estar impedindo um melhor relacionamento entre a biblioteca e seu público. Em seguida, avalia-se o meio ambiente, identificando-se o mercado-alvo, os concorrentes, o posicionamento da biblioteca em relação a outras instituições similares e os objetivos da organização. Por fim, baseando-se na análise cuidadosa das necessidades e desejos do usuário, tomam-se decisões sobre o produto, como será promovido, valorizado e distribuído. (BAPTISTA, 1988, p. 100).

Todos esses elementos apontados por Baptista (1988) correspondem basicamente à administração de marketing. No âmbito das bibliotecas “[...] a administração de marketing dirige, portanto, as decisões dos bibliotecários quanto à qualidade e quantidade dos produtos e serviços, as diretrizes da política de preço, os pontos e canais de distribuição e as formas de promoção.” (SILVEIRA, 1987, p. 8), além de passar a ter contato com o ambiente externo, a fim de atraí-lo para o uso da informação.

Dessa forma, abordam-se elementos da administração do marketing, que podem ser desenvolvidos nas bibliotecas no seu processo de aplicação.

## **6.1 Administração de marketing nas bibliotecas**

Apresentam-se considerações sobre a análise de mercado, segmentação do mercado, posicionamento e o Mix marketing.

### **6.1.1 Análise de mercado**

Nas bibliotecas a análise do mercado pode ser realizada com o intuito de identificar de forma concreta quem são os clientes reais e potenciais, bem como aferir

[...] a existência de níveis diferentes de interesses e necessidades de informação entre os consumidores, de acordo com as suas próprias diferenças individuais de idade, sexo, formação profissional, local de residência ou outras características pessoais de origem psicológicas ou sociológicas [...] (AMARAL, 1998, p. 101).

Tais informações conduzem para a segmentação de mercado.

### 6.1.2 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado consiste em filtrar clientes diferentes com gostos e necessidades semelhantes. Para Oliveira (1985, p. 141), “[...] a segmentação do mercado em bibliotecas, oferece uma perspectiva para identificar e servir mais efetivamente o público da biblioteca.”, ou seja, é por meio da segmentação realizada com base em algumas variáveis que essas instituições passam a conhecer quem são seus clientes e fragmentar o seu público alvo para assim desenvolver produtos e serviços que venham atender as suas necessidades.

Dessa forma, as bibliotecas podem realizar a segmentação de mercado por meio de variáveis como as 4 (quatro) delineadas a seguir: **demográficas**, que se referem ao estudo de alguns fatores populacionais dos clientes como idade, cor, raça, nacionalidade, religião etc.; **geográficas**, que buscam identificar a localização dos seus usuários; as **psicográficas**, que consistem em avaliar o estilo de vida, atitudes, personalidade e classe social dos clientes; e **behaviorista**, voltadas para a análise comportamental do cliente, onde consegue definir quem são os clientes que frequentam, frequentaram e ainda podem frequentar (MATHEWS, 1987).

Oliveira (1985, p. 140) ressalta que “As bibliotecas trabalham sob o princípio de servir 100% da população 100% do tempo [...]”, isto é, buscam atender a todos os clientes na maior parte do tempo, o que se torna um pouco inviável, pois para Mathews (1987) as bibliotecas não conseguem atender a todos os seus integrantes. Por isso a necessidade da segmentação, que venha formar grupos com necessidades similares para a utilização das técnicas de marketing corretas.

Ainda nesta etapa, há 3 (três) tipos de marketing que podem ser praticados pelas bibliotecas, que são: a) marketing de massa ou indiferenciado, conforme Mathews (1987) é aquele onde se utiliza apenas uma oferta para atender a todos os públicos, por considerar que todos os seus clientes (reais ou potenciais) detêm de gostos e necessidades iguais. Para Kotler (1978) o marketing indiferenciado não faz uso da segmentação de mercado, procurando atender a todos os clientes generalizando as necessidades dos mesmos; b) o marketing concentrado, para Mathews (1987, p. 90) significa “[...] concentrar todos os seus esforços em um segmento específico, servindo este grupo particularmente bem [...]”; e o c) marketing diferenciado, de acordo com Kotler (1978) é aquele onde atua em mais de um ou dois segmentos, que utiliza as estratégias de marketing distintas e desenvolve os produtos e serviços adequados a cada público.

### 6.1.3 Posicionamento

Após a fase da segmentação, inicia-se a etapa do posicionamento, que nada mais é do que “[...] a percepção da posição que a biblioteca ocupa dentre a gama de concorrentes para o

apoio da comunidade. É uma compreensão de como o mercado alvo vê o produto e se colocar no mercado promovendo suas vantagens em relação aos competidores.” (OLIVEIRA, 1985, p. 144), ou melhor, dizendo, é a fase da comunicação e interação com o público a fim compreender a forma como a biblioteca é vista pelos clientes

#### 6.1.4 Os 4 Ps do marketing em bibliotecas

Com todos os elementos antepostos desenvolvidos surge uma nova ferramenta a ser aplicada, o Mix marketing, popularmente conhecido como 4 Ps, correspondente as variáveis de produto, preço, praça e promoção, relacionados a seguir.

##### 6.1.4.1 Produto

Uma das primeiras variáveis a ser trabalhada é a do produto, onde “[...] é através deste que uma organização define ‘como’ que as necessidades e desejos detectados de um usuário devem ser satisfeitos [...]” (OLIVEIRA, 1985, p. 142, grifo do autor), ou seja, são vários benefícios reunidos de forma tangível ou intangível que são utilizados para suprir as necessidades informacionais dos clientes.

De forma geral, Mathews (1987) descreve objetivamente quais são os produtos disponibilizados por bibliotecas, subdividindo-os em três categorias: a) os materiais, que incluem os livros, material não livro e o material audiovisual; b) as fontes, tais como o serviço de referência, o regulamento da biblioteca, entre outros; e, c) os programas de animação, como filmes e exposições.

O produto deve ser atualizado conforme as necessidades do seu público, por isso as bibliotecas devem estar atentas se o produto/serviço está alcançando os seus objetivos que é atender as necessidades informacionais dos clientes.

##### 6.1.4.2 Preço

Ao definir o produto, é necessário atribuir um preço a ele. Tratando-se de bibliotecas, esse é um dos elementos mais difíceis para ser desenvolvido, uma vez que essas instituições não visam ganhos lucrativos. Por isso, “[...] é necessário estabelecer um preço adequado, verificando a opinião dos usuários para se determinar os diferentes níveis de custo.” (OLIVEIRA, 1985, 143). Em outra perspectiva, o preço pode ser atribuído ao valor emocional, tanto para o cliente quanto para a biblioteca no que se refere ao bom atendimento e saneamento das necessidades, que gera a interação entre as partes.

Outros tipos de valores associados ao preço voltado para bibliotecas advêm do Capital Científico que segundo Bourdieu (2004, p. 26) “[...] consiste no reconhecimento (ou no crédito) atribuído pelo conjunto de pares-concorrentes no interior científico”; do Capital Cultural que utilizado para indicar[...]todas as maneiras em que a cultura reflete ou atua sobre

as condições de vida dos indivíduos[...] (SILVA, 1995, p. 25). E o Capital Simbólico que nada mais é “[...] um efeito da distribuição das outras formas de capital em termos de reconhecimento ou de valor social, é “poder atribuído àqueles que obtiveram reconhecimento suficiente para ter condição de impor o reconhecimento” (BOURDIEU, 1987, p. 164)

#### *6.1.4.3 Praça*

A praça ou ponto de distribuição diz respeito à forma de como será movimentado o produto, de como esse produto chegará até o cliente. Em relação às bibliotecas, “[...] é o ponto de contato entre o produto e o consumidor. Pode ser o próprio prédio da biblioteca, um meio eletrônico, um contato pessoal, um sistema manual de recuperação de informação, etc. [...]” (OLIVEIRA, 1985, 143). Pode ser considerado como o ponto de cruzamento entre o cliente e o produto, seja no ambiente físico ou virtual.

#### *6.1.4.4 Promoção*

Após o produto e o preço e o local serem definidos, é necessário criar estratégias para torna-lo conhecido pelo público, por meio da promoção. Oliveira (1985) subdivide esta etapa em cinco áreas: contato pessoal; propaganda; publicidade; incentivos e meio ambiente. Nessa fase, “[...] a biblioteca tenta convencer o segmento que seu produto tem maior capacidade de satisfazer suas necessidades que os produtos de outras organizações.” (OLIVEIRA, 1985, p. 143). É o momento de a instituição promover o produto/serviço demonstrando a sua importância e o seu diferencial.

Diante de todas as variáveis apresentadas, apreende-se que os produtos e serviços devem corresponder às necessidades e expectativas do mercado; o seu preço está relacionado ao custo, demandas e a concorrência; a promoção é uma forma de informar o seu produto/serviço ao público; e a praça é onde a organização está ambientada, tornando-se acessível para o mercado e o público-alvo (AMARAL, 1990).

Em conformidade com o que foi discorrido sobre os 4 Ps de marketing nas bibliotecas, no Quadro 12 faz-se um comparativo entre organizações lucrativas e sem fins lucrativos relacionado ao Mix marketing.

Quadro 12 – Composto de Marketing em organizações com e sem fins lucrativos

Composto de Marketing (4ps)	Comentários
Produto	Tudo o que é oferecido em um mercado consumidor para o consumo e/ou satisfação de uma necessidade. Pode ser material ou não, mas deve atender a uma demanda. Existe em todos os tipos de organização, com ou sem fins lucrativos. A demanda advém dos consumidores ou dos usuários dos produtos e serviços que as organizações disponibilizam.
Preço	<p><b>Organizações com fins lucrativos</b> - a formação do preço do produto ou serviço considera os seguintes fatores: quanto o consumidor está disposto a pagar e quanto à organização deseja receber de retorno pela produção. Os conflitos administrados consistem em descobrir e implementar o maior preço que o mercado consumidor aceitar, maximizando sua lucratividade, já que sua preocupação é a produção de produtos e/ou serviços para a obtenção de lucros.</p> <p><b>Organizações sem fins lucrativos</b> – o preço também existe e não deve ser desprezado. No entanto, nessas organizações, a formação do preço do produto ou serviço considera outros fatores. Além do custo para produzir o produto ou serviço e o grau de essencialidade desse produto ou serviço para o consumidor, é preciso descobrir o menor preço possível para o consumidor, que possa garantir a sustentabilidade da organização, de modo que alcance o maior número de consumidores com a melhor qualidade possível.</p>
Praça (distribuição)	A preocupação é similar nos dois tipos de organização. A distribuição e a disponibilização do produto podem inviabilizar um <b>negócio com fins lucrativos</b> , ou torna-lo extremamente vantajoso. Já nas <b>organizações sem fins lucrativos</b> , a distribuição eficiente é um fator que influi na produtividade da organização e na qualidade dos serviços prestados por ela.
Promoção	A promoção é uma atividade importante em todos os tipos de organização, mas possui maior presença em organizações com fins lucrativos em virtude de uma resistência existente naquelas que não visam lucro. Mas de que adianta oferecer um produto e este não alcançar seus clientes ou usuários. É claro que os cuidados com a promoção são distintos nos tipos de organização. <b>Nas de fins lucrativos</b> , a promoção justifica-se no momento em que os lucros e os incrementos de vendas, gerados pela promoção, superam o investimento gasto. <b>Nas organizações sem fins lucrativos</b> , a promoção deve existir, mas com a preocupação dos custos de promoção não serem tão altos, gerando um aumento nos preços dos produtos e serviços oferecidos pela organização, ao ponto de reduzi consumo pelos consumidores, o que, normalmente, diminuiria o lucro social geral pela organização.

Fonte: Adaptado de Amaral (2007).

Nesse comparativo, percebe-se que alguns elementos se convergem entre as organizações como o produto e a praça, pois o produto é o insumo que atende aos anseios do mercado e a praça é o meio pelo qual esse produto será levado aos clientes. Já o preço e a promoção se diferem pela quantidade de valor, enquanto as organizações buscam definir o maior preço aceitado pelo público, as organizações não lucrativas buscam o oposto, o menor custo para os seus clientes, destinando esses recursos para a própria organização.

Em função de todas essas formas de aplicação do marketing nas bibliotecas, é importante destacar sobre a inserção do marketing atrelado a uma perspectiva social, em que “[...] pode estar vinculado ao benefício atingido pela satisfação do usuário ou consumidor, obtida com o seu bem estar social.” (AMARAL, 1998, p. 67). É um marketing que vai muito

além do consumo da informação, mas está relacionado à mudança de atitude e comportamento desses clientes.

A evolução do marketing que tem as suas técnicas e estratégias moldadas conforme o contexto da sociedade e a chegada das novas tecnologias da informação, contribuíram para o surgimento de uma nova tendência: o marketing digital, que por meio da internet, promove os seus produtos com um alcance maior e possibilita a interação com seus consumidores. As bibliotecas, por sua vez, devem acompanhar tais mudanças e moldarem-se a esses espaços, não como uma forma de exaurir as bibliotecas físicas, mas estender os seus produtos a fim de promovê-lo, ganhar visibilidade e conquistar esse novo público.

Conceitualmente, o marketing digital é “[...] o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida.” (LIMEIRA, 2010, p. 10). Os canais eletrônicos referem-se as mídias sociais em que as organizações utilizam como ferramenta de divulgação dos produtos, um canal de aproximação entre as instituições e os clientes e uma forma de estar presente no dia a dia do público-alvo para identificar as suas necessidades e levar a solução para elas.

Enfim, o marketing é de extrema importância, pois “[...] é um dos caminhos que podem fornecer estratégias para as bibliotecas promoverem seus espaços de atuação e inovarem seus produtos e serviços, sempre buscando satisfazer e priorizar as necessidades e as carências informacionais dos interagentes.” (GULKA; LUCAS; CORREA, 2018, p. 63).

É necessário frisar que o marketing não é a cura para todos os problemas da biblioteca, mas “[...] pode contribuir significativamente para o seu sucesso, pois os serviços tradicionalmente oferecidos pelas bibliotecas de uma forma arcaica e superados, são vistos pelas lentes do marketing com uma perspectiva diferente e nova.” (OLIVEIRA, 1985, p. 145), ajudando ao bibliotecário a sair da sua zona de conforto, a fim de questionar problemas e a buscar soluções para que algumas realidades sejam transformadas.

Sendo assim, a próxima seção apresentará o delineamento de uma empresa de consultoria para contribuir com as bibliotecas na aplicação do marketing, com vistas à promoção das mudanças e pró-atividade nessas organizações.

## 7 A CRIAÇÃO DE UMA CONSULTORIA

Para a criação de uma consultoria é necessário como qualquer outro negócio seguir procedimentos jurídicos que visam a sua legitimidade. Desta maneira, nesta seção serão abordados os principais elementos para a abertura de um empreendimento, bem como as exigências legais e burocráticas. Para além, serão considerados alguns aspectos a serem trabalhados pela consultoria de marketing em bibliotecas e o detalhamento dos serviços propostos.

Segundo Bernardi (2008, p. 8) a ideia de um empreendimento nasce de várias maneiras:

[...] da observação, da percepção e análise de atividades, necessidades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo, ou até como desenvolvimento natural de um negócio existente. Oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas [...]

Percebe-se, então, que são vários os meios pelos quais as ideias advêm e estão interligadas ao cotidiano. Por isso, não há necessariamente uma regra básica para que isso aconteça, mas exige um olhar atento e perspicaz diante do contexto inserido do empreendedor para que consiga captar as ideias de criação de um novo negócio.

Sendo assim, cada vez mais têm surgido empreendedores no mercado, ingressando e somando com ideias inovadoras, que de certa maneira, contribui para o crescimento econômico do país e para “[...] o desenvolvimento social de comunidades e cidadãos, independente da área em que for implementado contribuindo para a qualidade de vida, responsabilidade social, cultural e promovendo a cidadania.” (SPUDEIT; MADALENA; LAURINDO; DUARTE, 2016, p. 679). No entanto, não é uma tarefa fácil a atividade de abrir e manter uma empresa no mercado, não basta apenas ideias, são necessárias ações planejadas.

Diante disso, um passo importante a ser tomado no processo de criação de uma empresa, é o desenvolvimento de um plano de negócio. Em linhas gerais, o plano de negócio contempla a descrição de algumas variáveis (objetivo, estratégias, tempo e custo) como uma forma de identificar a viabilidade do negócio, minimizar os riscos e mantê-la no mercado; onde “[...] através dele é possível fazer uma pró-análise dos dados necessários para sua implantação, demonstrará de forma clara e objetiva toda a necessidade de planejamento da nova empresa e até como ela irá se comportar.” (XAVIER, 2018, p. 12).

Nesse sentido, após a definição da ideia do negócio a ser trabalhado, é válido pontuar como primeiro elemento para a abertura de um empreendimento, a elaboração de um plano de

negócio que guiará o empreendedor no andamento das demais etapas que fazem parte desse processo.

No Quadro 13, apresenta-se um modelo de plano de negócio proposto por Bernardi (2008), composto de 8 (oito) partes, que contempla a análise das partes que envolve a empresa.

Quadro 13 – Modelo de Plano de negócio

<b>Modelo de Plano de negócio</b>	
<p>Parte I – Conceito da ideia e do Negócio (Sumário Executivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Natureza do negócio</li> <li>II. Competências prévias para ter escolhido o ramo, o produto e o serviço</li> <li>III. Visão do negócio</li> <li>IV. Aspectos legais e tributários para o funcionamento da empresa</li> <li>V. Forma de operação</li> <li>VI. Localização e cobertura ou abrangência</li> <li>VII. Visão do mercado e dos potenciais clientes</li> <li>VIII. Finanças</li> </ul> <p>Parte II – organização e Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Estrutura legal do negócio Forma societária e aspectos legais da estrutura</li> <li>II. Organograma proposto e descrição Funções e cargos e responsabilidades</li> <li>III. Descrição e experiência dos executivos-chave Currículo resumido e experiências relevantes ao negócio proposto Perfil pessoal com motivações, ambições e outros dados relevantes ao negócio Motivações ao assumir o projeto</li> <li>IV. Ambiente organizacional Tipo de cultura e ambiente Políticas de pessoal</li> <li>V. Análise e avaliação das competências Pontos fortes e fracos Necessidades de melhoria</li> </ul> <p>Parte III – Marketing Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Características do ramo de atividade Modelo de funcionamento</li> <li>II. Atualidades e tendências do ramo</li> <li>III. Atratividade e regras do ramo Lucratividade e crescimento</li> <li>IV. Segmentação</li> <li>V. Mercado-alvo Características e tamanho Pesquisas e tendências Perfil dos clientes-alvo Necessidades Oportunidades e ameaças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VI. Posicionamento</li> <li>VII. Produto ou Serviço</li> <li>VIII. Concorrência</li> <li>IX. Estratégias</li> <li>X. Comercialização</li> </ul> <p>Parte IV – Produtos e serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Descrição do produto ou serviço</li> <li>II. Estágio tecnológico</li> <li>III. Pesquisa e desenvolvimento</li> </ul> <p>Parte V – Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Fluxograma operacional</li> <li>II. Capacidade de produção e atendimento</li> <li>III. Fornecedores e terceiros</li> <li>IV. Sistemas</li> </ul> <p>Parte VI – Recursos necessários</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Investimentos fixos</li> <li>II. Investimentos variáveis</li> <li>III. Custos e despesas decorrentes da implantação</li> </ul> <p>Parte VII – Planejamento Econômico Financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Premissas do planejamento</li> <li>II. Projeção dos resultados econômicos</li> <li>III. Projeção da situação patrimonial</li> <li>IV. Projeção do fluxo de caixa</li> <li>V. Análise do retorno e viabilidade econômica</li> <li>VI. Análise de riscos e sensibilidade</li> <li>VII. Análise de estrutura de capital e fontes de financiamento</li> </ul> <p>Parte VIII – Proposta de Implantação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Forma societária</li> <li>II. Legislação relevante</li> <li>III. Cronograma de implantação e início de operações</li> <li>IV. Etapas críticas do cronograma de implantação</li> </ul>

Fonte: Bernardi (2008, p. 174).

O modelo de plano de negócio sugerido por Bernardi (2008) é um instrumento que pode ser utilizado pelo empreendedor tanto na fase de implantação quanto para a manutenção do empreendimento. Esse plano contém 8 (oito) partes seguidas de descrições sintéticas exigidas a cada etapa. A primeira parte corresponde a uma apresentação introdutória da natureza do negócio, ou seja, do que se trata. A segunda parte descreve os aspectos legais e burocráticos previstos para a empresa, bem como dos profissionais que estarão atuando. Na terceira parte são utilizadas as ferramentas de marketing com o intuito de realizar uma análise interna e externa do negócio para a compreensão do ramo de atividade e o seu mercado concorrente. Na quarta parte, são definidos os critérios técnicos dos produtos.

No que tange à quinta parte do plano de negócio, é a fase de traçar os componentes de operação que serão necessários para a geração de determinado bem ou serviço. Quando as demais partes estejam analisadas, a sexta parte configura-se como a etapa do planejamento financeiro. Na sétima, evidenciam-se as avaliações financeiras do plano de negócio que se almeja introduzir e, por fim, a oitava parte define-se como a forma que o negócio será dirigido, controlado e implantado (BERNARDI, 2008).

Dessa forma, após a construção do plano de negócio da empresa, a próxima etapa é legalizá-la no mercado, ou seja, adequar-se às exigências burocráticas demandadas por alguns órgãos governamentais (Junta Comercial, Receita Federal, Receita Estadual, Prefeitura Municipal, Corpo de Bombeiros, Caixa Econômica Federal, entre outros) a fim de realizar inteiramente todas as atividades organizacionais. Por essa razão, é imprescindível identificar quais os aspectos legais e burocráticos que norteiam a abertura de uma empresa, assunto das próximas subseções.

### **7.1 Aspectos legais e burocráticos para criação de um negócio**

Anteposto ao pleno exercício das atividades organizacionais, é essencial que a empresa seja formalizada e tenha o conhecimento basilar das leis que garantem sua legalização. Nesse momento, trabalha-se com conhecimentos específicos e técnicos da esfera do Direito, assim, faz-se necessária a ajuda de um advogado para evitar quaisquer complicações legais (TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

Em relação à regulamentação da abertura de Micro e Pequenas Empresas (MPE), pontua-se especificamente 3 (três) leis: a Lei Complementar nº 123/2006, que constitui o “Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” também conhecida como a “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”; a Lei nº 11.598/2007, que deu origem à Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

(REDESIM) e a Lei Complementar nº 128/2008 que estabelece a figura do Microempreendedor Individual (MEI) (BRASIL, 2020).

No que alude à Lei Complementar nº 123/2006, vale ressaltar que:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, in fine, da Constituição Federal. (BRASIL, 2020, não paginado).

A referida Lei Complementar nº 123/2006, incentiva a redução de cargas tributárias e a diminuição de burocracias para abertura, andamento e possível fechamento de empresas. Além disso, oferece possibilidades para que o microempresário se estruture melhor, de forma que gere mais lucros e crescimento, a fim de oferecer mais empregos e contribuir para a evolução da economia local e nacional (SEBRAE, 2008).

Concernente à **Lei nº 11.598/2007**, foi criada com o objetivo de simplificar as burocracias exigidas pela legislação brasileira, que se tornavam um entrave para o empreendedor abrir um negócio, devido o distanciamento e a falta de sintonia entre as instituições federais, estaduais e municipais que eram responsáveis em realizar todo o processo de legalização (SILVA, 2015).

Assim sendo, foi gerada a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim), onde é explicitado no artigo 2º da mencionada Lei nº 11.598/2007, com a finalidade de:

[...] propor ações e normas aos seus integrantes, cuja participação na sua composição será obrigatória para os órgãos federais e voluntária, por adesão mediante consórcio, para os órgãos, autoridades e entidades não federais com competências e atribuições vinculadas aos assuntos de interesse da Redesim. (BRASIL, 2020, não paginado).

Em linhas gerais, Silva (2015) destaca que a Redesim pode ser considerada como um plano que reúne os órgãos federais, estaduais e municipais, objetivando “[...] a integração dos procedimentos, evitando a duplicidade de exigências e garantindo uma maior linearidade nos processos constitutivos.” (SILVA, 2015, p. 14), ou seja, desburocratizando alguns procedimentos que interferiam no processo de legitimidade do negócio.

No tocante à **Lei Complementar nº 128/2008**, que cria a figura do microempreendedor individual, Pilz (2017, p.11) enfatiza que:

[...] através desta lei o governo criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa sair da informalidade, se legalizar, fazer o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária e o acesso à emissão de notas fiscais de suas vendas e ainda ter direito a diversos benefícios, como auxílio-doença, auxílio-maternidade, aposentadoria, entre outros.

Isto quer dizer que, o sujeito que desempenha seus serviços por conta própria, com o exercício da Lei Complementar nº 128/2008 assegura a legitimidade como pequeno empresário, garantindo assim direitos que trabalhando informalmente não poderiam ser usufruídos. Dessa forma, o processo de legalização do MEI ocorre eletronicamente por meio do Portal do Empreendedor e se finda após a conclusão de todas as etapas que fazem parte desse processo.

No que concerne à legalização e registro da empresa, Sebrae (2020) destaca a importância desses aspectos que promovem o surgimento de oportunidades e inúmeras vantagens, tais como: realização de parcerias, ter acesso as linhas de créditos, a segurança, e a exportação e recebimento de subsídios do governo e entre outras.

Sob tal enfoque, as demais seções abordarão especificamente sobre as etapas e exigências que precisam ser supridas durante o procedimento de formalização.

#### 7.1.1 Passos para a abertura de um Negócio

Em um primeiro momento, é necessário identificar qual a forma jurídica do negócio, para que seja estabelecido o regime adequado a cada empresa. Para Dias (2010, p. 46) “A opção do tipo jurídico da empresa a ser aberta deve levar em conta tanto as características do negócio quanto os objetivos do empreendedor [...]”, pois se trata da forma como as atividades econômicas serão desempenhadas.

Portanto, as empresas constituem-se juridicamente em: Empresário, autônomo, Sociedade Simples, Sociedade Empresária, Sociedade Limitada, Sociedade autônoma, Sociedade em Nome Coletivo, e Sociedade Cooperativa. Desse modo, o Quadro 14 define basicamente os tipos jurídicos descritos.

Quadro 14 – Tipos Jurídicos que caracterizam uma empresa

<b>Tipos Jurídicos</b>	<b>Definições</b>
Empresário	Forma adotada pelo empreendedor que deseja ser o único dono e não se importa em responder de forma ilimitada pelas obrigações contraídas na empresa.
Autônomo	É o profissional liberal que não caracterize atividade própria de empresário. Vendem serviços de natureza intelectual, mesmo que contem com o auxílio de empregados.
Sociedade Simples	São sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual (gênero), de natureza científica, literária ou artística (espécies), mesmo se contarem com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.
Sociedade Empresária	É aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa.
Sociedade Limitada	Forma utilizada quando empreendedores desejam se tornar sócios e preservar a responsabilidade limitada sobre as obrigações contraídas na empresa.
Sociedade anônima	É aquela que opera sob denominação designativa do objeto social, integrada pelas expressões sociedade anônima ou companhia, por extenso ou abreviadamente.
Sociedade em Nome Coletivo	É um tipo societário que se caracteriza pela participação solidária e ilimitada de todos os sócios que respondem conjuntamente a todas as obrigações da empresa.
Sociedade Cooperativa	É aquela cuja participação entre os seus sócios acontecem de forma livre e as responsabilidades dos sócios podem ser limitadas ou ilimitadas

Fonte: Adaptado do Sebrae (2020, não paginado).

Percebe-se então que, os tipos jurídicos podem ser avaliados e distinguidos com base na quantidade de membros, natureza e objetivo do negócio. Em relação ao tipo jurídico **Empresário**, as suas atividades estão voltadas para o fluxo de bens e serviços, enquanto o tipo **autônomo** desenvolve serviços de natureza intelectual. Para tanto, no tipo **Sociedade Simples**, possui a mesma natureza do autônomo, entretanto, é formado por mais pessoas que dividem de maneira obrigatória e conjunta todas as obrigações e ganhos. Sobre a **Sociedade Empresária**, é constituída por um número maior de empresários que trabalham de maneira integrada no desenvolvimento das atividades econômicas de bens e serviços (SEBRAE, 2020).

Ademais, a **Sociedade Limitada**, é uma reunião de sócios que podem aderir ao tipo Simples (Serviços intelectuais) ou Empresarial (Serviços de bens e serviços). Além disso, as responsabilidades se limitam conforme as partes cabidas a cada sócio. No que tange à **Sociedade Anônima**, é aquela onde a divisão do seu capital ocorre por meio de ações e a responsabilidade de cada sócio é proporcional ao número de ações (SEBRAE, 2020).

A respeito da **Sociedade em Nome Coletivo**, é um tipo societário que abrange principalmente as pessoas físicas, onde todos têm responsabilidade integral sobre as dívidas e lucros da empresa (SEBRAE, 2020). Por fim, quanto à **Sociedade Cooperativa**, constitui-se

por 20 (vinte) pessoas que se organizam democraticamente em relação à economia (SEBRAE, 2020).

De forma prática, a abertura de uma empresa segue alguns requisitos formais que tornam as atividades empresariais legais no mercado, que são: Consulta de Viabilidade; Registro na Junta Comercial; Formatação e Configuração do Contrato Social; Registro Social, Consulta do Nome e Registro da Marca; Registro e Abertura da Empresa na Prefeitura Municipal; Registro na Secretaria da Fazenda Estadual; Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica; Alvará de Funcionamento; e Autorização dos Bombeiros (SEBRAE, 2020), descritos a seguir.

#### *7.1.1.1 Consulta de Viabilidade*

De acordo com Teixeira e Almeida (2016, p. 64) a consulta de viabilidade “Consiste em verificar se a localização pretendida para a sua empresa está de acordo com as normas da região, impostas pela legislação municipal, conhecida como Plano Diretor, Código de Localização ou Código de Zoneamento [...]”, ou seja, é a etapa onde se solicita uma permissão de instalação da empresa no local desejado, bem como se o tipo de negócio é adequado ao ambiente.

#### *7.1.1.2 Registro na Junta Comercial*

Para que seja realizado o registro comercial da empresa, é necessário averiguar o órgão competente que exerce esse tipo de serviço em cada estado. No Maranhão, por exemplo, a instituição responsável intitula-se “Junta Comercial do Maranhão (Jucema)”, o registro é feito eletronicamente por meio do Sistema Empresa Fácil ou presencialmente.

Conforme Teixeira e Almeida (2016) é o passo onde se efetua o pedido de viabilidade junto ao órgão capacitado, para que sejam analisadas as obrigações e procedimentos pelos quais os donos do negócio devem se adequar. Após isso, o empreendedor aguarda a confirmação ou negação do seu pedido, sendo positivo o mesmo será informado dos próximos passos referente ao processo: exigências e documentos necessários, caso for negativo são dadas diretrizes para o ajustamento do pedido (SEBRAE, 2020).

É válido destacar que os procedimentos de registro entre as Microempresas e Microempreendedores Individuais (MEI) se diferenciam. Para as Microempresas, o registro deve ser realizado na prefeitura ou administração regional do estado onde a empresa se encontra, na Receita Federal e na Previdência Social. E registro do MEI é realizado eletronicamente no Portal do Empreendedor (SEBRAE, 2020).

#### *7.1.1.3 Formatação e Configuração do Contrato Social*

Segundo os autores Teixeira e Almeida (2016) e Dias (2010) o Contrato Social é uma espécie de “certidão de nascimento” da empresa, que serve para nomeá-la, estipular o valor do capital, definir o tipo jurídico e determinar o local de funcionamento. De acordo com o Sebrae (2020) os requisitos necessários do Contrato Social são:

- a) Tipo societário;
- b) Qualificação completa dos sócios;
- c) Nome empresarial (firma ou denominação social);
- d) Objeto social;
- e) Capital social;
- f) A quota de cada sócio no capital social;
- g) Responsabilidade dos sócios (sociedade limitada);
- h) Se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais (sociedades simples);
- i) Nomeação do administrador e seus poderes (em contrato ou em ato separado);
- j) A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- k) Sede e foro;
- l) Prazo de duração.

Diante de todas as informações definidas, é necessário ser validada por um advogado, salvo as MPE que são dispensadas dessas obrigações. Por sua vez, o Cadastro Social é um documento de extrema importância por garantir a existência da empresa no mercado.

#### *7.1.1.4 Registro do Contrato Social, Consulta do Nome e Registro da Marca*

Quando o Contrato Social estiver finalizado, cabe ao empreendedor realizar seu registro encaminhando à Junta Comercial ou Cartório de Registro da Pessoa Jurídica do Estado onde será realizada a implantação do negócio, com as seguintes documentações: a) Contrato Social ou Declaração de Empresário Individual, assinados em 3 (três) vias; b) Cópia autenticada da carteira da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) do advogado (exceto para as MPE); c) Requerimento Padrão - Capa da Junta Comercial; d) Declaração de Microempresa ou empresa de pequeno porte, em 3 (três) vias; e) Ficha de Cadastro Nacional (DIAS, 2010).

Na formalização de um negócio, é necessário definir um nome empresarial da forma como quer ser reconhecida legalmente. Trata-se de um fator primordial no contrato social uma vez que contribuiu para a identificação do negócio no mercado. Em relação à escolha do nome, exige-se uma denominação inédita, e para que isso ocorra é fundamental investigar através de uma consulta se existem outras empresas com o mesmo nome desejado (TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

Assim sendo, a consulta é efetuada conforme o tipo jurídico, como por exemplo, a Sociedade Simples, que realiza esse serviço no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Para Dias (2010, p. 49), o nome empresarial, dependendo do tipo jurídico, pode ocorrer de 3 (três) formas: firma individual, denominação e razão social:

1. Firma Individual: o nome comercial será o nome do proprietário ao qual pode, ou não, ser acrescida a especificação da atividade:
  - Henrique Silva Dias
  - Henrique Silva Dias Consertos de Pranchas de Surfe.
2. Denominação: É um termo criado ao qual é acrescido o objetivo da empresa e o seu tipo jurídico que pode ser abreviado ou por extenso:
  - Big Wave Comércio de Pranchas de Surfe Limitada.
  - Big Wave Comércio de Pranchas de Surfe Ltda.
3. Razão Social: Consiste na utilização do nome de sócios:
  - Silva e Dias Ltda.
  - Silva e Cia. Ltda.
  - Irmãos Silva e Cia. Ltda.

Com a nomenclatura empresarial registrada no órgão responsável, garante a exclusividade do nome comercial em âmbito estadual. Após a confirmação positiva da consulta a inscrição pode ser realizada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) (TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016; DIAS, 2010).

Por certo, o registro da marca é um dos passos de fundamental importância nesse processo, uma vez que a marca contribui para o estabelecimento da identidade da empresa no mercado, na diferenciação dos demais concorrentes, e no elo entre a empresa e o cliente. Além disso, a marca configura-se como um patrimônio da empresa, por isso o seu registro garante proteção contra possível roubo ou plágio (SEBRAE, 2020).

No entanto, o processo de solicitação de registro da marca, requer a pré-análise e compreensão de alguns critérios para verificar a viabilidade do registro da marca, como: investigar as marcas registradas; definir o ramo de atividade da sua marca; a forma de apresentação (nome comercial, logomarca, marca física); a natureza da marca (produto, serviço, marca coletiva ou certificação); quais as taxas impostas para o cadastro. Após a realização desse procedimento, o empreendedor está apto a realizar o registro da marca desejada junto ao INPI (SEBRAE, 2020).

#### *7.1.1.5 Registro e Abertura da Empresa na Prefeitura Municipal*

O empreendedor deve emitir na Prefeitura Municipal o alvará de funcionamento, como seu respectivo cadastro e registro de contribuinte municipal de onde a empresa está sendo gerada. Ao seguir todos os trâmites legais, a empresa adquire um registro de abertura.

Em relação aos impostos requeridos pelo município, as atividades de prestação de serviço se responsabilizam em arcar com o Imposto sobre Serviço (ISS) ou Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) (TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

#### *7.1.1.6 Registro na Secretaria da Fazenda Estadual*

O registro Estadual da Secretaria da Fazenda Estadual é exigido somente para os contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Desse modo, os empreendimentos que realizam atividades de prestações de serviços estão dispensados dessa inscrição (SEBRAE, 2020; TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

#### *7.1.1.7 Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica*

Esse tipo de inscrição é exigido para todos os tipos de empresa, o procedimento de cadastro é realizado em conjunto ao órgão da Receita Federal, que concede ao empreendedor um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). No processo final desta etapa, segue-se as orientações da Receita para a emissão do Documento Básico de Entrada (DBE). Com posse das informações recebidas por meio da inscrição, a Receita Federal tem conhecimento da existência da empresa e consegue efetuar a cobrança dos tributos federais impostos a empresa. Com isso, ao portar todos os documentos legais, é necessário requisitar o registro na Junta Comercial e todas essas informações são encaminhadas a prefeitura municipal para a inspeção e liberação do alvará de funcionamento (TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

#### *7.1.1.8 Alvará de Funcionamento*

Com o cadastro na Receita Federal realizado, é a fase de solicitar o alvará de funcionamento junto a Prefeitura Municipal. Correspondente ao alvará, Dias (2010, p. 52) define como “[...] o documento que permite o desempenho de atividades comerciais, industriais, agrícolas, e de prestação de serviços, bem como sociedades e associações de qualquer tipo, sendo elas de pessoas físicas ou jurídicas.”, ou seja, é por meio dele que as empresas estão autorizadas a abrir o negócio.

#### *7.1.1.9 Autorização dos Bombeiros*

Dependendo da atividade realizada pelas empresas, a Prefeitura Municipal solicita uma licença do Corpo de Bombeiros, a fim de conferir os critérios de segurança e evitar qualquer sinistro. O corpo de Bombeiros realiza uma vistoria técnica, pela qual verifica os componentes que constam no espaço físico da empresa, os equipamentos de segurança e o tipo de atividade desempenhada no local (SEBRAE, 2020; TEIXEIRA; ALMEIDA, 2016).

Após tais procedimentos descritos para a criação de uma empresa, no próximo tópico serão abordados de forma detalhada as fases da consultoria determinadas por Block (2001) que podem ser aplicados nos serviços de consultoria de marketing para as bibliotecas.

## **7.2 Consultoria em Marketing para as Bibliotecas**

Há diversos tipos de bibliotecas pelas quais se diferenciam, seja por seu papel e atividades que oferecem, bem como pelos usuários a quem atende e/ou por sua vinculação institucional. Sendo assim, pode-se elencar alguns tipos de bibliotecas: Biblioteca Pública,

Biblioteca Pública Temática, Biblioteca Comunitária, Ponto de Leitura, Biblioteca Nacional, Biblioteca Escolar, Biblioteca Universitária, Biblioteca Especializada e Biblioteca de Referência (SNBP, 2020).

Em relação aos tipos de bibliotecas o Quadro 15, descreve relativamente sobre cada uma delas.

Quadro 15 – Tipos de Bibliotecas

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
Biblioteca Pública	Tem por objetivo atender por meio do seu acervo e de seus serviços os diferentes interesses de leitura e informação da comunidade em que está localizada, colaborando para ampliar o acesso à informação, à leitura e ao livro, de forma gratuita. Atende a todos os públicos, bebês, crianças, jovens, adultos, pessoas da melhor idade e pessoas com deficiência.
Biblioteca Pública Temática	São bibliotecas públicas que se caracterizam como bibliotecas especializadas em uma determinada área/assunto. O ambiente configura-se de maneira a representar a área/assunto em foco, assim como as coleções que compõe o seu acervo, os serviços que oferecem e a programação cultural
Biblioteca Comunitária	É um espaço de incentivo à leitura e acesso ao livro. É criada e mantida pela comunidade local, sem vínculo direto com o Estado.
Ponto de Leitura	Espaços de incentivo à leitura e acesso ao livro, criados em comunidades, fábricas, hospitais, presídios e instituições em geral.
Biblioteca Nacional	Tem por função reunir e preservar toda a produção bibliográfica do país. Em cada país existe uma Biblioteca Nacional. Toda produção bibliográfica do país deve ser enviada para a Biblioteca Nacional, isto é garantido pela lei de Depósito Legal.
Biblioteca Escolar	Tem por objetivo atender os interesses de leitura e informação da sua comunidade e trabalha em consonância com o projeto pedagógico da escola na qual está inserida. Atende, prioritariamente, alunos, professores, funcionários da unidade de ensino, podendo, também, ampliar sua ação para atender os familiares de alunos e a comunidade moradora do entorno.
Biblioteca Universitária	Tem por objetivo apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de seu acervo e dos seus serviços. Atende alunos, professores, pesquisadores e comunidade acadêmica em geral. É vinculada a uma unidade de ensino superior, podendo ser uma instituição pública ou privada.
Biblioteca Especializada	Voltada a um campo específico do conhecimento. Seu acervo e seus serviços atendem às necessidades de informação e pesquisa de usuários interessados em uma ou mais áreas específicas do conhecimento. É vinculada a uma instituição pública, ou privada podendo também se caracterizar como uma biblioteca universitária, quando vinculada a uma unidade de ensino superior
Biblioteca de Referência	Bibliotecas especializadas que atuam com o foco no acesso, disseminação, produção e utilização da informação para um determinado público. Também denominadas como Centro de Informação e Referência. Muitas delas não possuem acervo próprio e trabalham exclusivamente com a referência de documentos sobre determinado assunto (resumos e resenhas).

Fonte: Adaptado do SNBP (2020, não paginado).

Diante do Quadro 15 apresentado, percebe-se que há variedades de bibliotecas presentes na sociedade. Referente à **Biblioteca Pública**, é destinada ao público no geral com

gostos e peculiaridades diferentes, enquanto a **Biblioteca Pública Temática** restringe-se aos usuários na busca de uma determinada área específica. A **Biblioteca Comunitária** é formada por membros da comunidade com o objetivo de alcançar o seu entorno. No que tange aos **Pontos de Leitura**, pode ser considerada como “mini-biblioteca”, constituídas dentro de instituições em geral (fábricas, hospitais, presídios) (SNBP, 2020).

Por outro lado, a **Biblioteca Nacional** é considerada como ponto centro das demais bibliotecas, uma vez que detêm todo acervo bibliográfico do país e ainda serve para a preservação dos mesmos. Em relação à **Biblioteca Escolar**, esta trabalha com base no projeto pedagógico institucional, está voltada para todos que fazem parte da escola, bem como abrange os familiares e todos da imediação que reside a instituição. A **Biblioteca Universitária** está subordinada as instituições públicas ou privadas, integra a todos da comunidade acadêmica e das redondezas (SNBP, 2020).

No que concerne à **Biblioteca Especializada**, corresponde a uma área do conhecimento específico, possuindo um público bem delimitado que se interessa pelo assunto. A mesma pode ser de caráter público ou privado ou possuir vínculo universitário. No que se refere à **Biblioteca de Referência** também é uma biblioteca especializada que se ocupa em dar suporte aos usuários na utilização da busca pelo conhecimento (SNBP, 2020).

No atinente aos tipos de bibliotecas, apreende-se que estas equiparam-se na missão de atender às necessidades informacionais dos clientes, no entanto divergem na sua atuação bem como nos serviços e produtos oferecidos, nos locais onde se instalam e nos projetos que promovem para atraí-los. Com isso, percebe-se que basicamente estão inconscientemente utilizando os elementos do marketing.

Observa-se que há uma diversidade de bibliotecas no mercado para a laboração do bibliotecário. Contudo, a sociedade é mutável e é necessário a constante adaptação a essas mudanças. Sendo assim, retoma-se o papel do bibliotecário empreendedor o qual busca a proposta da criação de uma empresa de consultoria com o intuito de dar prosseguimento aos conteúdos apreendidos na área de Biblioteconomia, bem como aprimorar o gerenciamento dessas bibliotecas por meio do marketing.

Nas seções anteriores foram retratados os aspectos legais para o surgimento de uma empresa que servem para a criação de uma consultoria. As próximas expõem o passo a passo da atividade de consultoria de marketing para as bibliotecas e suas fases correspondem às etapas estabelecidas pelo autor Block (2001).

#### 7.2.1 Fases da Consultoria

A criação de uma consultoria perpassa por etapas. Segundo a proposta de Block (2001), estas fases são sequencialmente obrigatórias, a fim de o consultor evitar contratempos em sua aplicação. Trata-se de um ciclo de serviços da consultoria prestada aos clientes, onde no presente trabalho são as bibliotecas voltadas para o marketing. Deste modo, nas seguintes subseções esmiúça-se cada fase desse empreendimento.

#### *7.2.1.1 Entrada e Contrato*

É a fase da apresentação do consultor com o cliente em relação ao desenvolvimento do projeto. A atividade desta etapa é o momento de estabelecer o diálogo entre as partes, o diagnóstico da raiz do problema e a exposição das expectativas tanto do cliente quanto do consultor a fim de iniciar o projeto. Nesta fase são trabalhados alguns elementos como: Negociar as necessidades; Enfrentar motivações conflitantes; Trazer à tona as preocupações com a exposição e com a perda de controle; Contrato triangular e retangular (BLOCK, 2001).

O primeiro passo da fase de contratação envolve **negociar as necessidades**, está relacionado com o diálogo entre o cliente e consultor onde ambos explanam seus desejos e o que podem oferecer um ao outro. No âmbito das bibliotecas esse diálogo ocorre entre o gestor ou o responsável da instituição, que tem o conhecimento gerencial da biblioteca. O segundo passo é **enfrentar motivações conflitantes**, refere-se ao estágio que desperta incertezas e inseguranças por parte do cliente. Desta maneira é necessário que o consultor escute desde o primeiro passo para que a consultoria trabalhe de modo que sane todas essas preocupações (BLOCK, 2001).

O terceiro passo implica **trazer à tona as preocupações com a exposição e com a perda de controle**, são os receios que partem do cliente indiretamente sobre o projeto que, muitas vezes demonstram preocupação em perder o controle, no entanto, essa inquietude deve ser tratada desde o primeiro passo, pela qual a consultoria indica que o poder de decisão estará em suas mãos. No que tange ao quarto passo desta fase, corresponde ao **contrato triangular e retangular** na qual é necessário ter ciência de quantos clientes o consultor terá desde a fase da contratação, uma vez que existe 2 (dois) tipos de contratos (triangular e retangular). O contrato triangular é formado pelo consultor, cliente e chefe do cliente. O contrato retangular é quando ambos, tanto o consultor quanto o cliente são subordinados a um chefe que deve estar ciente de tudo de acontece no processo (BLOCK, 2001). No que tange à biblioteca é primordial esclarecer qual a hierarquia e assim definir quem estará incluso no contrato.

#### *7.2.1.2 Coleta de Dados e Diagnóstico*

Essa fase é composta pelos Níveis de análise; Clima político; Resistência em compartilhar informações; e Entrevista enquanto intervenção (BLOCK, 2001).

Concernente aos **níveis de análise** estão relacionados ao diagnóstico do problema principal decorrente de outros problemas implícitos. Por conseguinte, é necessário o consultor estruturar de forma harmoniosa os níveis distintos de problemas. Em relação ao **clima político** está diretamente associado à política da empresa, independente do cliente ser uma empresa familiar ou organização. É fundamental a observação do comportamento dos que trabalham na empresa, para que o consultor possa compreender se essa situação afetará na resolução dos problemas e na implementação do projeto, a exemplo da resistência a mudanças (BLOCK, 2001).

Sobre a **resistência em compartilhar informações** trabalhado nessa fase, está atribuído ao ocultamento de alguns dados necessários para a compreensão do problema. É pertinente ressaltar a necessidade de o consultor trabalhar de forma que o cliente sintá-se à vontade para expor todas as informações precisas. Acerca da **entrevista enquanto intervenção**, embora não exista ninguém totalmente neutro ou somente observador, o consultor deverá nesta fase agir de maneira distanciada para que não contamine os dados coletados (BLOCK, 2001).

#### *7.2.1.3 Feedback e Decisão de Agir*

A respeito dessa fase as questões trabalhadas são: Afunilar os dados; Apresentar os dados pessoais e organizacionais; Gerenciar a reunião de feedback; Enfocar o aqui e o agora; e Não encarar as reações como algo pessoal (BLOCK, 2001).

Referente ao primeiro elemento que é **afunilar os dados**, isto quer dizer que ao coletar todos os dados é considerável restringir as informações pertinentes que irão de fato resolver o problema, no entanto a cada decisão os clientes são informados. Com relação ao segundo elemento que contempla a importância de **apresentar os dados pessoais e organizacionais**, obtidos na coleta de dados que são todas as informações materiais, monetárias, comportamentais da equipe, enfim todos os dados gerenciais. Esse requisito da fase do feedback, que confere ao consultor dar o retorno aos seus clientes, é importante apresentar recomendações sobre os dados pessoais dos colaboradores não para demérito da imagem profissional, mas para propor sugestões que serão implantadas no relatório. Será uma visão profissional que o cliente não pode obter de nenhuma outra pessoa (BLOCK, 2001).

No que tange ao terceiro elemento o de **gerenciar a reunião de feedback**, é o momento onde serão apontados tudo o que foi concluído. É um ponto de maior apreensão entre consultor e cliente sobre o que será exposto, de como serão recebidas as informações, uma vez que serão expostas todas as averiguações, mas principalmente revelar as soluções propostas. Cabe ao consultor ter controle da situação e resguardar todo o assunto tratado, pois

quanto mais respostas para os problemas identificados mais viável será a implementação. A fase do feedback é o momento de convencer o cliente a comprar o projeto (BLOCK, 2001).

Considerando o quarto elemento sobre **enfocar o aqui e o agora**, é a fase do feedback em que o consultor deve estar atento a como o cliente está recebendo as informações. É necessário escutar o que o cliente pensa da proposta, uma vez que, “[...] o processo de feedback torna-se uma vítima aos mesmos problemas gerenciais que deram origem à necessidade dos seus serviços [...]” (BLOCK, 2001, p.33). Tratando-se do quinto elemento da fase de feedback que está voltado a **não encarar as reações como algo pessoal**, está condicionado à resposta do cliente que pode ser positiva ou negativa para o consultor e este deve compreender de forma profissional a decisão do cliente sem levar para o lado pessoal (BLOCK, 2001).

#### *7.2.1.4 Engajamento e Implementação*

Esta fase é constituída por componentes como: Aposte mais no engajamento que na imposição e na persuasão; Planeje mais participação que apresentação; Estimule trocas públicas difíceis; Dê a possibilidade de escolha real; Mude a conversa para mudar a cultura; e Esteja atento ao local (BLOCK, 2001).

Quanto ao primeiro passo da implementação que corresponde a **aposte mais no engajamento que na imposição e na persuasão**, ninguém trabalha sozinho, é necessário o comprometimento de cada membro no que confere a cada etapa do serviço, para que tudo ocorra do jeito certo. A decisão é importante, mas o sucesso não é garantido quando é forçado. Ao que remete ao segundo passo que é **planeje mais participação que apresentação**, deve-se incentivar mais a participação, integração e interação entre os membros, pois a influência dos colaboradores no processo pode trazer sucesso à resolução dos problemas encontrados (BLOCK, 2001).

Relativo ao terceiro passo pelo qual o consultor **estimule trocas públicas difíceis**, realizado para dar ênfase a credibilidade da consultoria sanando todas as possíveis dúvidas em público e adotando um método de confiança entre as partes. O quarto passo desta fase requer que o consultor **dê a possibilidade de escolha real**, confere em dar aos colaboradores o poder de decidir sobre as possíveis mudanças, pois garante mais a probabilidade de comprometimento destes nas atividades; dar a solução com velocidade é precipitado e perigoso e pode haver falhas na resolução dos problemas. Nem sempre uma resposta só é adequada para cada tipo de situação (BLOCK, 2001).

Com respeito ao quinto passo sobre **mude a conversa para mudar a cultura**, quer dizer que é importante retirar das mentes dos colaboradores o sentimento de culpa pelos

problemas encontrados, mas a consultoria deve estruturar “[...] a conversa em torno da responsabilidade pessoal, de questões de propósito e significado e daquilo que será único e novo sobre a rodada de mudanças.” (BLOCK, 2001, p.34). Por fim, o último passo dessa fase exige que o consultor **esteja atento ao local**, isto para que desperte o impacto do engajamento e nas atividades dos clientes, um espaço que demonstre seriedade e compromisso além de se preocupar com o modo de se portar do consultor, a forma que dirige as reuniões com clareza e atitude contribuem para a tomada de decisões com intenções claras e reais, e assim implementar o projeto (BLOCK, 2001).

#### *7.2.1.5 Extensão, Reciclagem ou Término*

Esta fase está relacionada com o feedback do cliente ao consultor, pois é nesta etapa que será avaliado desde o engajamento até a implementação da consultoria. Se os resultados obtidos após a implementação forem satisfatórios, além de proporcionar uma valiosa experiência para ambos os lados pode manter a porta aberta para a aquisição de novos contratos com o cliente. Porém após a implementação dos pontos elencados na consultoria, pode surgir um novo problema na organização que até então não havia se manifestado, nesse caso o processo deve ser reciclado e iniciada a discussão de um novo (BLOCK, 2001).

Na consultoria uma parte que deve ser ponderada pelo consultor é o término do contrato. Este pode ocorrer tanto pelo resultado negativo obtido após a implementação do projeto, mas também pode ocorrer mesmo que a implementação seja um sucesso total, isto porque “Há muitas opções para se acabar com um relacionamento e o término, além de legítimo, deve ser considerado parte importante da consultoria.” (BLOCK, 2001, p.6). Diante disso, todas as fases apresentadas por Block (2001) requer a participação direta do consultor e cliente, para obterem resultados importantes no processo de implementação e término.

Compreendendo-se as fases dos serviços de consultoria, a mesma trabalhará com um serviço novo no mercado, voltado para o marketing em bibliotecas. O marketing é um processo gerencial que está atrelado a todos os serviços da instituição, ou seja, envolve desde a sua localização, serviços e produtos, distribuição, como também promove ações para dar visibilidade às bibliotecas, pela qual todos esses elementos, mesmo que indiretamente interferem no contato do cliente com essas instituições.

Desta maneira, a consultoria visa trabalhar o diagnóstico da gestão na sua totalidade, que significa identificar o problema, propor solução para o problema e assim dar a oportunidade das instituições de criar ou ressignificar serviços e produtos de acordo com a demanda apresentada pelo cliente/usuário e não somente desenvolver serviços e produtos sem ouvir o que o interessado pensa. Um olhar profissional mais atento externamente de outros

profissionais/bibliotecários que possuem conhecimento na área torna-se relevante para perceber os pontos fortes e principalmente os pontos fracos que podem ser mudados, e assim atinja a necessidade e satisfação do cliente/biblioteca e conseqüentemente o seu cliente final.

## 8 CONCLUSÃO

O empreendedorismo é um campo multidisciplinar que se conecta com as vastas áreas do conhecimento, tendo como principal objetivo introduzir no mercado a criação de novos negócios que atendam à sociedade por meio de novas ofertas serviços, produtos e trabalho em nichos diversos. Além disso, pode ser incorporado dentro do ambiente de trabalho por um profissional com ideias inovadoras que visa contribuir com a organização, tendo em mente que o ato de empreender requer principalmente assumir riscos.

No que tange à criação de uma empresa, o empreendedor busca ser dono do próprio negócio, com isso surge a necessidade do marketing, que trabalha para que o empreendimento obtenha lucros, por meio do planejamento para que atinja as necessidades do cliente. Corroborando com a função do marketing, a consultoria propõe a investigação e solução de problemas para que a organização atenda de maneira satisfatória os clientes.

O marketing está atrelado às instituições com fins lucrativos, no entanto, é uma área com histórico de muitas transformações e conforme estudos de Kotler (1998) podem ser adaptados em instituições sem fins lucrativos, como as bibliotecas. Desse modo com o intuito de criar novas formas de trabalho, assumir desafios, e sair da zona de conforto; o presente trabalho motivou-se a despertar os bibliotecários para criação de uma Consultoria externa voltado para o marketing de bibliotecas baseado nos 4 Ps (Produto, Preço, Praça, Promoção).

A questão norteadora da pesquisa foi: Como desenvolver uma consultoria de marketing para contribuir com as demandas organizacionais das bibliotecas? Para atender a tal problemática, teve-se por objetivo geral estabelecer referenciais teóricos na proposição do estabelecimento de um serviço de consultoria em marketing no campo das bibliotecas, com o intuito de atender as suas demandas organizacionais em prol do atendimento aos usuários. E os específicos versaram sobre:

- a) mapear referenciais teóricos no processo de criação de uma consultoria em inter-relação com o empreendedorismo e marketing em bibliotecas;
- b) correlacionar os 4Ps do marketing no contexto das bibliotecas;
- c) apresentar os principais aspectos referentes à criação de uma empresa de consultoria em marketing para bibliotecas, concernentes às fases, serviços e os aspectos legais e burocráticos.

As necessidades das bibliotecas estão relacionadas à questão do marketing que não está ligado apenas à divulgação dos serviços e produtos, mas desde a sua criação referente ao negócio, produtos a ofertar; preço que para as bibliotecas está atrelado aos capitais simbólicos, culturais e científicos; praça ou local, a qual se refere ao atendimento do público-

alvo. Qualquer problema nessas variáveis pode afetar bibliotecas em suas diversidades tipológicas e, conseqüentemente, atinge no suprimento das necessidades informacionais dos clientes. É necessário que a clientela reconheça as bibliotecas como serviço essencial para a sociedade, uma vez que esta promove o conhecimento e o desenvolvimento de indivíduos formadores de opiniões. Para que isso aconteça é importante que a biblioteca tenha uma missão e planejamento que esteja em constante atualização.

Desta maneira, por meio da pesquisa bibliográfica, ainda que não haja estudos que apresentem a aplicabilidade da consultoria de marketing em bibliotecas, é possível a realização da consultoria para a solução de demandas organizacionais nessas organizações. Nessa perspectiva surge a necessidade da pesquisa, da análise do ambiente da instituição que está sendo estudada, através de algumas ferramentas de marketing: Pesquisa de Mercado; Segmentação; Definição de público alvo e Posicionamento; Análise SWOT e Plano de Marketing. E assim identificar qual Mix marketing está com dificuldades na instituição para que possam ser encontrados os problemas e, conseqüentemente, delinear metas e objetivos, e traçar um meio para que os mesmos sejam atingidos.

Concernente ao primeiro objetivo específico estipulado, o empreendedorismo é relativamente novo para a área biblioteconômica. No entanto suas ações começam dentro da sala de aula relacionando a teoria e a prática do conhecimento, como por exemplo, laborar as técnicas de normalização; participar da construção e efetivação de projetos que atendam a comunidade, uma vez que em uma perspectiva social o empreendedorismo consiste na elaboração de projetos sociais criados para a transformação do meio onde está inserido; e a criação de conteúdos referente ao curso nas mídias sociais. Além disso, o conhecimento técnico, teórico e humanístico adquirido na formação contribuem para práticas intraempreendedoras dentro do campo convencional de trabalho ao efetuar inovações em um setor existente; ou o empreendedorismo tradicional que corresponde à criação de um novo negócio. Entretanto, para o desenvolvimento de ideias inovadoras e fazer o diferencial no mercado, é necessário a busca constante da educação continuada devido ao estado mutável do mercado.

Historicamente o desenvolvimento de empresas na área da Biblioteconomia desempenhavam apenas atividades tradicionais do ramo. Com as modificações advindas do mercado, as empresas começaram a se reinventar e adentrar aos meios tecnológicos. Surge, então, uma nova vertente no empreendedorismo a Economia Criativa que são empresas criadas que oferecem serviços e produtos no âmbito físico ou digital, com o intuito de vender. Destacam-se como Economia Criativa no ramo da Biblioteconomia, empresas como: Santa

Biblioteconomia, Class Curso, Index Consultoria, Documentar, Control Informação e Documentação, e Informar Gerência de Documentos e Informações entre outras. Além de existirem mais algumas empresas relacionadas à Biblioteconomia, ainda é tímida a relação entre ambas às áreas: empreendedorismo e Biblioteconomia no que diz respeito à formação de empreendimentos.

Sobre o segundo objetivo específico, na pesquisa trabalhou-se com autores como Leite *et al.* (2005), Grocco Guttman (2005) e Block (2013) que relacionam o histórico da consultoria tradicionalmente como uma prática desenvolvida por pessoas que atuavam com influência dentro da sociedade por serem considerados eruditos. Em outro pensamento, o aspecto histórico foi vinculado por Bond (1999) e Paes de Paula e Wood Júnior (2008) as teorias do *management* voltadas para as áreas de Estratégias, Marketing e Recursos Humanos. Ainda, Silva (1974) e Menon (20007) associaram o histórico da consultoria baseado nos estudos de Frederick Taylor que analisava o tempo de serviço.

As consultorias no Brasil são relevantes por serem consideradas ponto central que mantêm a maior parte dos escritórios desse ramo em âmbito nacional e internacional e atuam em nichos diversos, tendo como entidades parceiras as associações: IMC, IBCO e Sebrae. Foram citados exemplos de consultoria que atuam no Brasil, percebeu-se a maioria das consultorias são de cunho organizacional e prestam atividades voltadas para a administração, foram encontradas poucas consultorias encontradas no campo da Biblioteconomia na sua maioria estão para os serviços de normalização, organização das unidades informacionais, automação e arquivo. No Maranhão, as consultorias encontradas propõem mais serviços de normalização e organização do Currículo Lattes.

Identificaram-se duas formas de consultoria, a consultoria interna (profissional integrado à organização) e a consultoria externa (o profissional que não tem vínculo empregatício com a empresa). Além disso, as consultorias são ramificadas quanto à sua classificação: Estrutura (Pacote e Artesanal) e Amplitude (Especializada, Total e Global).

A consultoria é um empreendimento em que os bibliotecários podem criar a partir das suas habilidades e expertise, e assim gerar sensação de autonomia e oportunidades para outrem em um mercado que atualmente está cada vez mais escasso de empregos formais e públicos oferecidos ao profissional egresso das academias.

A respeito do terceiro objetivo, é relevante desmistificar que o trabalho do marketing nas bibliotecas não se aplica apenas à promoção, mas de forma integral utilizando os 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção). E para que isso aconteça é importante ter a percepção de que a biblioteca é uma organização, vincula-se a um mercado e tem seus concorrentes. No

entanto, o que muda são os serviços e produtos entregues sem o cunho monetário; também é necessário conhecer com clareza a qual público a biblioteca se destina e assim desenvolver ações que resolvam seus problemas de modo que atraiam e mantenham os clientes nas bibliotecas, porém algumas estratégias utilizadas para detectar o problema de Mix marketing são distintas conforme o tipo de biblioteca.

De maneira geral, a aplicação do marketing não corresponde apenas a vendas, mas está pautado na criação, comunicação e mudança de comportamento. No que tange à inserção do marketing nas bibliotecas, estas devem ser orientadas para tal vertente, ou seja, analisar os clientes, pontuar suas necessidades e a partir dessas informações, desenvolver os serviços e produtos que atendam ao público.

No marketing voltado para bibliotecas, como em qualquer outra instituição que faz o uso dessa área, é imprescindível segmentar o mercado, para conhecer o contexto social, cultural, político, religioso e demográfico; definir o público alvo, a fim de identificar a qual tipo de comunidade atende e estudar como a biblioteca está posicionada no mercado, isto é, como está sendo observada pelos clientes.

No que se refere à correlação dos 4 Ps do marketing nas bibliotecas, constatou-se que: o Produto, é o que a biblioteca oferece aos seus clientes que também pode ser em forma de serviços. Destacam-se alguns como: Coleções em suportes diversos; Serviço de Gestão; Serviço de Referência; Tratamento, organização e recuperação do acervo bibliográfico; Automatização; Consulta ao acervo; Serviços de encadernação; Formação e Desenvolvimento das Coleções; Projetos de Leitura entre outros. Vale pontuar que nem todos esses serviços e produtos são oferecidos em todos os tipos de bibliotecas, como por exemplo, nas bibliotecas escolares e comunitárias.

O Preço é considerado um dos problemas relacionado ao marketing nas bibliotecas, no entanto, para tornar monetários os serviços de marketing o que vale primeiramente é a opinião do cliente. Contudo há outros valores agregados a estas instituições, como o capital simbólico, capital cultural e capital científico, como também ao valor emocional gerado pela interação do cliente com a biblioteca e o profissional atuante. A Praça é o ponto de encontro entre o cliente e a biblioteca de maneira física ou remota levando em conta como é planejado o ambiente dentro e fora da biblioteca para que todos os clientes reais e potenciais tenham acesso a ela; e de maneira digital por meio do canal eletrônico: e-mail, sistema manual de recuperação, sistema de alerta entre outros, conforme a especificidade e o público de cada biblioteca.

A Promoção busca informar o público sobre quais os serviços e produtos que as bibliotecas oferecem, normalmente através de portais das bibliotecas. Uma maneira de atrair o

público alvo que não possui internet, pode ser realizada por meio de parceira com a rádio local, cartazes espalhados não somente dentro da biblioteca, mas com o marketing boca a boca, aquele trabalho de formiguinha entre os bibliotecários e clientes e estes repassando aos outros.

E por fim, o quarto objetivo específico referente aos requisitos legais e burocráticos para a abertura de um empreendimento, como a consultoria externa voltado para o marketing de bibliotecas e os serviços que esse tipo de empresa pretende oferecer.

Primeiramente para a criação de uma empresa delimita-se uma ideia, que parte de uma carência no mercado, de um sonho, em busca de estar inserido no mercado e não à margem. Dessa maneira, é indispensável a criação de um plano de negócio que contemplará as informações cabíveis para fundação e aperfeiçoamento do empreendimento no mercado. Após esse requisito, focalizou-se nas exigências legais e burocráticas exigidas a qualquer empresa. Destaca-se a Lei nº 123/2006, Lei nº 11598/2007 e a Lei complementar nº 128/2008 que realçam os direitos e deveres do microempreendedor; assim sendo, destacou-se o passo a passo para a formação de um negócio, tais como: Consulta de Viabilidade; Registro na Junta Comercial; Formatação e Configuração do Contrato Social; Registro Social, Consulta do Nome e Registro da Marca; Registro e Abertura da Empresa na Prefeitura Municipal; Registro na Secretaria da Fazenda Estadual; Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica; Alvará de Funcionamento e Autorização dos Bombeiros.

No tocante às atividades das consultorias que podem ser aprimoradas, no processo de criar uma consultoria de marketing para bibliotecas distinguiu-se um trabalho composto por 5 fases (Entrada e Contrato; Coleta de Dados e Diagnóstico; Feedback e Decisão de agir; Engajamento e Implantação e Extensão, Reciclagem ou Término), que são serviços a serem prestados ao contratante e frisam a identificação do problema e solução da instituição que gera um projeto. Contudo, vale salientar que a consultoria não tem poder decisório de implementar as propostas para a resolução dos problemas, apenas mostra os meios e cabe ao gestor o poder de decisão. Analogicamente os consultores são como os psicólogos que detectam a raiz do problema e a possível solução.

A consultoria externa de marketing voltada para as bibliotecas é uma forma de contribuir para a busca de respostas a problemas apresentados no ambiente das bibliotecas que por vezes passam despercebidos ou são ignorados, acarretando uma série de outros problemas trazendo prejuízo à clientela. A consultoria propõe utilizar o marketing voltado para o Mix marketing com vistas a verificar fatores que estejam prejudicando a biblioteca de crescer ou exercer influência no mercado onde está inserido, além de somar com técnicas novas que a

instituição não utiliza para acrescentar ideias, propor soluções, contribuir com a redução de custos, reunir dados para investigar a situação do mercado e como pode ajudar a biblioteca a se manter à frente dos demais concorrentes.

Por fim, conclui-se que o estudo é promissor e descortina espaços para outros que visam contribuir para as ciências em geral e, especificamente, para a Biblioteconomia e Ciência da Informação. Sugerem-se abordagens sobre as cooperativas que desenvolvem ações empreendedoras na área, executar pesquisas para verificar empreendimentos na área de Biblioteconomia que atuam fora das paredes das bibliotecas e possibilitar a inter-relação de campos do conhecimento como o empreendedorismo e marketing.

Uma vez que o objetivo primário deste estudo foi definir as etapas para a construção de uma empresa de consultoria de marketing para as bibliotecas, a pesquisa permite que os bibliotecários repensem outras formas de trabalho sem abrir mão das suas técnicas laborais.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing**: abordagem em unidades de informação. Brasília, DF: Thesaurus, 1998.
- AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e gerência de biblioteca. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, 1990. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/77919>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing da informação na internet**: ações de promoção. Campo Grande: Ed. Uniderp, 2004.
- AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. *In*: AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing na Ciência da Informação**, Brasília, DF: Ed. UnB, 2007. p. 19-31.
- ANDREASEN, Alan R. Avanço do marketing para biblioteca. *In*: SILVEIRA, Amélia (org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 37-64.
- ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS EMPRESÁRIOS DO MARANHÃO. **Sobre**. São Luís: AJEM, 2020. Disponível em: <https://www.ajema.com.br/#about>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- BAGGIO, Adelar Francisco; KNEBEL, Daniel Baggio. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p.25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522>. Acesso em: 15 set. 2019.
- BALDISSERA, Helem Cristina. **Inter-relações entre os influenciadores do intraempreendedorismo**. Orientador: Prof. Dr. Gilberto Francisco Ceretta. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2019. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4678/5/Helem%20Cristina%20Baldissera-2019.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- BAPTISTA, Sofia. Galvão. Aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação: uma introdução. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, DF, v. 16, n. 1, 1988. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/76327>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOURDIEU, Pierre. **Choses dites**. Paris: Minuit, 1987.
- BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais das ciências**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Unesp, 2004.

BOND, Willian J. **Vôo solo**: criando e conduzindo uma empresa de consultoria. São Paulo: Nobel, 1999.

BLOCK, Peter. **Consultoria**: o desafio da liberdade. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

BRINCKERHOFF, Peter C. **Social entrepreneurship the art of mission-based venture development**. New York: Wiley, 2000.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Brasília: Brasil Júnior, 2015.

Disponível em:

<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007**. Estabelece diretrizes e procedimentos para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas, cria a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - REDESIM. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11598.htm). Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 20 fev. 2020.

BRITO, Benildo Silva de. **Intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias do Serviço Público**: uma análise em Belém, PA. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

CARDOZO, TAVITA ROSA B.; BARBOSA, Marilene Lobo Abreu. Políticas informacionais e práticas pedagógicas para a formação do bibliotecário-empresendedor. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2004, Salvador. **Anais eletrônicos** [...]. Salvador: International Business and Economics Review, 2004. Disponível em: [www.cinform-antiores.ufba.br/v\\_anais/frames.html](http://www.cinform-antiores.ufba.br/v_anais/frames.html). Acesso em: 12 out. 2019

CASE, Thomas A.; CASE, Silvana; FRANCIATTO, Claudir. **Empregabilidade**: do executivo ao consultor bem sucedido. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COBRA, Marcos; FRANCESCHINI, Adélia. **Se eu fosse você, o que eu faria como gestor de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CONROY, Barbara. O marketing das megatendências: criando a biblioteca do futuro. *In*: SILVEIRA, Amélia (org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 17-36.

CFB. **Resolução n. 42, de 11 de janeiro de 2002**. Brasília, DF: CFB, 2002. Disponível em: [http://www.eticaempresarial.com.br/imagens\\_arquivos/artigos/File/Eticaenegocios/cod\\_biblio\\_tecnomia.pdf](http://www.eticaempresarial.com.br/imagens_arquivos/artigos/File/Eticaenegocios/cod_biblio_tecnomia.pdf). Acesso em: 18 nov. 2019.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86712/204302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 set. 2019

DEBASTIANI, Irio Roque. **Empreendedorismo**: relação entre motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional. 2003. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003. Disponível em: [http://www.bc.furb.br/docs/TE/2003/263602\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/TE/2003/263602_1_1.pdf). Acesso em: 25 set. 2019.

DIAS, Henrique Silva. **Guia para abertura de empresas**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29616/000768733.pdf>. Acesso em: 11 maio 2020.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DONADONE, Júlio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf> Acesso em: 3 out. 2019.

DORNELLAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELLAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende: Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

EDINGER, Joyce A. Marketing dos serviços da biblioteca: uma estratégia de sobrevivência. *In*: SILVEIRA, Amélia (org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 105-117.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários -gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GARCIA, Débora Cristina Ferreira; GATTAZ, Cristiane Chaves; GATTAZ, Nilce Chaves. The Relevance of Title, Abstract and Keywords for Scientific Paper Writing. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 23, n. 3, maio/jun. 2019. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/rac/v23n3/en\\_1982-7849-rac-2019190178.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rac/v23n3/en_1982-7849-rac-2019190178.pdf). Acesso em: 5 nov. 2020.

GERBER, Michael E. **Empreender**: fazendo a diferença. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.

GIRARD, Carla Daniella Teixeira; Fonseca, Diego Leonardo de Souza; GAMA, Merabe Carvalho Ferreira da. A economia criativa na Biblioteconomia. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. esp., p. 2589-2605, 2017.

GOMES, Isabela Motta. **Manual como elaborar um plano de marketing**. *In*: COSTA, Viviane Soares da *et al.* (org.). Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

GOMES, Isabela Motta. **Como elaborar uma Pesquisa de mercado**. *In*: COSTA, Viviane Soares da *et al.* (org.). Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vo31-num2-1991/consultoria>. Acesso em: 30 set. 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Empreendedorismo%20no%20BRASIL%202017.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

GROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GUERRA, José Roberto Ferreira; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 78-99, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79227/83299>. Acesso em: 20 fev. 2020.

GULKA, Juliana Aparecida; LUCAS, Elaine Rosangela de OLIVEIRA; CORREA, Cristina Delfini. O uso de marketing digital em bibliotecas. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 5, n. 1 p. 59-69, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/4104/3399>. Acesso em: 20 jan. 2020.

HONESKO, Astrid. **Empreendedorismo em bibliotecas universitárias**: um estudo do cenário paranaense. Orientador: Rose Mary Juliano Longo. 2001. 124 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <https://ri.uepg.br:8080/riuepg/handle/123456789/780?show=full>. Acesso em: 18 out. 2019.

HONÓRIO, José Bezerra. **A dinâmica das relações consultor-cliente na contratação da consultoria organizacional**. Orientador: Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/388>. Acesso em: 18 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÕES. **O Instituto**. [S. l.: s. n.], [2015]. Disponível em: <http://ibco.org.br/o-instituto/>. Acesso em: 10 out. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÕES. **Pesquisa IBCO de honorários e tendências da consultoria no Brasil**. 12. ed. São Paulo: IBCO, 2016. Disponível em: [http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/05/Pesquisa\\_IBCO\\_2016\\_Sum%C3%A1rio\\_Executivo\\_oficial.pdf](http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/05/Pesquisa_IBCO_2016_Sum%C3%A1rio_Executivo_oficial.pdf). Acesso em: 18 nov. 2020.

INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS. **About the foundation**. [S. l.]: IMC, 2019. Disponível em: <https://www.imcusa.org/page/IMCUSAFOUNDATION>. Acesso em: 10 out. 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing para as organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 13. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa *et al.* **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa *et al.* **Consultoria em gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LINS, Nadja Vanessa Miranda. **Consultoria**: um novo enfoque em aplicações de jogos de empresas. Orientador: Bruno Hartmut Kopittke. 1999. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80525> Acesso em: 30 set. 2019.

LIMA, Eloneida Kelly Silva. **A importância das ferramentas de marketing para o desenvolvimento dos pequenos negócios**: um estudo de caso na Loja Lima Variedades. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015. Disponível em: <http://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/1111>. Acesso em: 10 fev. 2019.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008, Salvador, **Anais eletrônicos** [...]. Salvador: [s. n.], 2008. p. 1-15. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/wordpress/biblioteca/trabalhos-apresentados-no-enecult/quarta-edicao-%e2%80%93-2008/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MADALENA, Crichyna da Silva; SPUDEIT; Daniela. Preceitos éticos no comportamento do bibliotecário empreendedor. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 4, n. 3, p. 58-67, set./dez. 2017

MADRUGA, Roberto Pessoa *et al.* **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MARANHÃO. Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Energia. Jucema. **Boletim empresarial**: junho 2020. São Luís: Jucema, 2020. Disponível em: [http://api.jucema.ma.gov.br/files/1595264132\\_Boletim%20Empresarial%20Jucema.pdf](http://api.jucema.ma.gov.br/files/1595264132_Boletim%20Empresarial%20Jucema.pdf). Acesso em: 14 nov. 2020.

MARINHO, Rafael Silva. **Público alvo**: identificação, capacitação e fidelização. 2013 Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Tecsoma, Paracatu, 2013. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1111/1/EloneidaLima.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2019.

MATHEWS, Anne J. Segmentação do mercado de bibliotecas. *In*: SILVEIRA, Amélia (org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 83-103.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MERRON, Keith. **Dominando consultoria**: como tornar-se um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books, 2007.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MELO NETO, Francisco de Paula de; FROES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão**: a perspectiva dos clientes. Orientador: Paulo Roberto Feldmann. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16102005-144827/>. Acesso em: 30 set. 2019.

OLIVEIRA, Fabiana Moraes de. Empreendedorismo: teoria e prática. **Revista Especialize On line IPOG**, Goiânia, p.1-13, 2012. Disponível em: <https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/busca?autor=Fabiana+Moraes+de+Oliveira&palavrasChave=>. Acesso em: 15 set. 2019.

OLIVEIRA, Silas Marques. Marketing e sua aplicação em bibliotecas: uma abordagem preliminar. **Ci.Inf.**, Brasília, DF, v. 14, n. 2, p. 137-147, jul./dez.1985. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/218>. Acesso em: 17 jan. 2020.

OLIVEIRA, Thiago Willian Barbosa. **Aplicação do marketing 3.0 na implementação de uma biblioteca escolar**: estudo de caso na Associação Pró-Educação Vivendo e Aprendendo. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/6238>. Acesso em: 18 jan. 2020.

PAES DE PAULA, Ana Paula; WOOD JÚNIOR, Thomaz. Dilemas e ambiguidades da “indústria do conselho”: um estudo de múltiplo de casos sobre empresas de Consultoria no Brasil. **RAC – Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 171-188, maio/ago. 2008. Disponível em: [www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_732.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_732.pdf). Acesso em: 13 jan. 2020.

PASTORE, Osmar Rezende de Abreu. **Internacionalização de empresas**: um estudo sobre as influências das consultorias de gestão. Orientador: George Rossi. 2014. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://tede2.espm.br/handle/tede/11>. Acesso em: 3 out. 2019.

PILZ, Sabrina Elisa. **Microempreendedor individual**: uma análise no município de mato leitão. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1979/1/2017SabrinaPilz.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani de. **Metodologia do trabalho**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Andreza Santos dos. **Empresa Júnior em Biblioteconomia**: proposta de implementação de empresa júnior para a Escola de Biblioteconomia da UNIRIO. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.unirio.br/unirio/cchs/eb/arquivos/Andreza%20Santos%20dos%20Reis.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

ROCHA, Rudimar Antunes da; PLATT, Allan Augusto. **Administração de marketing**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2015.

SALIM, César Simões *et al.* **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. [S. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **6 passos para abrir seu novo negócio**. [S. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/6-passos-para-iniciar-bem-o-seu-novo-negocio,a28b5e24d0905410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 8 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Consultoria online**. [S. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/banner/consultoria-online,220ce54493471710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 18 nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Escolha a Forma Jurídica para você abrir uma empresa**. [S. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/escolha-a-forma-juridica-para-voce-abrir-uma-empresa,5ebf17ce9fc9f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 8 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é o Empretec?**. [S. l.]: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empresendedor,db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 5 nov. 2020

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebratec: inovar no seu negócio pode ser fácil**. [S. l.]: Sebrae, 2020 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso: 18 nov. ago. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, Gilda Olinto do Valle. Capital Cultural, Classe e Gênero em Bourdieu. **Informare: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 24-36, jul./dez. 1995.

SILVA Júnior, Geraldo Barbosa; SANTOS, José Antonio Gonçalves dos. A consultoria organizacional e o empreendedorismo: uma breve análise teórica da atividade de consultoria e do processo empreendedor. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, ano 11, n. 17, p. 103-126, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2038>. Acesso em: 9 jan. 2020.

SILVA, Thales Dantas. **Desburocratização do Processo de Registro e Legalização de Empresas**: Impactos causados com a implementação da REDESIM conforme a Lei 11.598, 3 de dezembro de 2007. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) - Universidade do Rio Grande do Norte, 2015. Disponível em: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1974/3/Desburocatiza%C3%A7%C3%A3oDoProcesso\\_Silva\\_2015](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1974/3/Desburocatiza%C3%A7%C3%A3oDoProcesso_Silva_2015). Acesso em: 18 fev. 2020.

SILVEIRA, Amélia. Introdução. *In*: SILVEIRA, Amélia. **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 5-12.

SILVER NORMALIZAÇÃO. **Sobre**. São Luís: SN, 2020. Disponível em: <https://www.silvernormalizacao.com.br/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. **Tipos de bibliotecas**. Brasília, DF: SNBP, 2020.

SPUDEIT; Daniela. Empreendedorismo na Biblioteconomia. *In*: SPUDEIT; Daniela (org.). **Empreendedorismo na Biblioteconomia**. Rio de Janeiro: Agência Biblio, 2016.

SPUDEIT, Daniela; MADALENA; Críchyna da Silva; LAURINDO, Kariane Regina; DUARTE, Thayná. Empresas criadas por bibliotecários no Brasil: uma análise em relação ao perfil e ramos de atuação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 676-696, ago./nov. 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1209>. Acesso em: 12 jan. 2020.

STECCA, Fabiana Leticia Pereira Alves; Ávila, Lucas Veiga. **Gestão de Marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria: Colégio Politécnico, 2015.

TEIXEIRA, Gilmar Claret; COELHO, Rosani. Tipos e Estratégias de Consultoria. *In*: TEIXEIRA, Gilmar Claret (org.). **Referenciais de consultoria do Sebrae**. Brasília, DF: Sebrae, 2012. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/\\$File/NT000474F2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/$File/NT000474F2.pdf). Acesso em: 11 jan. 2020.

TEIXEIRA, Poliana Ribeiro; ALMEIDA, Wallace Silva Santana de. Empreendedorismo na Biblioteconomia. *In*: SPUDEIT; Daniela (org.). **Abertura de uma empresa: aspectos legais e gerenciais**. Rio de Janeiro: Agência Biblio, 2016.

WOOD, Elizabeth J. Planejamento estratégico e o processo de marketing: aplicação às bibliotecas. *In*: SILVEIRA, Amélia (org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados**. Brasília, DF: Ibict, 1987. p. 65-82.

XAVIER, José Alisson. **Plano de negócio: estudo para abertura de empresa de produção de ovos orgânicos no município de nossa Senhora da Glória/SE**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10522/2/Jose\\_Alisson\\_Xavier.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10522/2/Jose_Alisson_Xavier.pdf). Acesso em: 12 fev. 2019.