

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

MODELAGEM DE NEGÓCIOS: Criação Do Modelo Canvas De Negócios Da
Startup Treino Now

LIGIA MUNIZ CARNEIRO BATINGA CHAVES

João Pessoa
Setembro 2019

LIGIA MUNIZ CARNEIRO BATINGA CHAVES

MODELAGEM DE NEGÓCIOS: Criação do Modelo Canvas de Negócios da Startup Treino
Now

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa
Setembro 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C512m Chaves, Ligia Muniz Carneiro Batinga.

MODELAGEM DE NEGÓCIOS: Criação Do Modelo Canvas De
Negócios Da Startup Treino Now / Ligia Muniz Carneiro
Batinga Chaves. - João Pessoa, 2019.

37 f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Modelo Canvas de Negócio. 2. Inovação. 3. Startup.
4. Mercado Fitness. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II.
Título.

UFPB/CCSA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora, que me deram forças para superar todas as dificuldades e que me concederam saúde para chegar até aqui.

A toda minha família, em especial aos meus pais, Tarciana e Carlos, que me apoiaram incondicionalmente nesta caminhada, a minha irmã Alice e a minha avó Amara, que partiu recentemente, mas foi a vida inteira uma das maiores torcedoras do meu sucesso.

Ao meu namorado, Roberto, que me acompanhou desde a aprovação no vestibular, sempre vibrando por todas as minhas conquistas. Agradeço em especial ao meu professor orientador, Rosivaldo, que foi um dos principais responsáveis por me incentivar a realizar este trabalho com tanta dedicação e fazer com que eu tenha tanta admiração pelo profissional que ele é.

RESUMO

Este trabalho apresenta a modelagem de negócios de uma *startup* nascente destinada à venda de aulas para praticantes ou possíveis praticantes de atividades físicas, de todas as modalidades destinadas a atender inicialmente o público da cidade de João Pessoa e posteriormente a nível nacional. A modelagem proposta é baseada no Modelo Canvas de Negócios, presente no livro *Business Model Generation* (2011), de Osterwalder e Pigneur. O mercado *fitness* no Brasil segue em crescimento mesmo em meio a uma crise econômica, sendo o segundo maior do mundo. A modelagem de negócios tem grande importância para empreendimentos nascentes ou empresas já consolidadas e o Modelo Canvas de Negócios permite tomadas de decisão mais assertivas e com maior e melhor visibilidade de todo o negócio. O objetivo foi construir o Modelo Canvas de Negócios, sendo preenchidos todos os nove componentes de forma consciente, para construir um mínimo produto viável (MVP) que fosse sólido e viável. Através da análise e verificação de dados a empreendedora, junto com os demais idealizadores, puderam concluir que o início das atividades deve ser no período mais breve possível para que sejam feitas as adaptações necessárias, por se tratar de um produto inexistente no mercado brasileiro.

Palavras-chave: Modelo Canvas de Negócio. Inovação. *Startup*. Mercado *Fitness*.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IHRSA	International Health, Racquet & Sportsclub Association

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: MVP – Mínimo Produto Viável

Figura 2: O Modelo Canvas de Negócios

Figura 3: O Modelo Canvas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 SEGMENTO FITNESS NO BRASIL	13
2.2 STARTUP	13
2.3 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS (BUSINESS MODEL CANVAS)	15
2.3.1 Segmento de clientes (ou <i>Costumer Segments</i>)	18
2.3.2 Proposta de Valor (ou <i>Value Propositions</i>)	19
2.3.3 Canais (ou <i>Channels</i>).....	19
2.3.4 Relacionamento com clientes (ou <i>Costumer Relationships</i>)	20
2.3.5 Fontes de Receita (ou <i>Revenue Streams</i>).....	20
2.3.6 Recursos Principais (ou <i>Key Resources</i>)	21
2.3.7 Atividades Chave (ou <i>Key Activities</i>).....	21
2.3.8 Parcerias Principais (ou <i>Key Partners</i>).....	22
2.3.9 Estrutura de Custos (ou <i>Cost Structure</i>)	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO BASEADO NO CANVAS	26
4.1 O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO	26
4.1.1 Segmento de Clientes	27
4.1.2 Proposta de Valor	27
4.1.3 Canais	28
4.1.4 Relacionamento com os Clientes.....	28
4.1.5 Fontes de Receita.....	29
4.1.6 Recursos Principais	29
4.1.7 Atividades-Chave	26
4.1.8 Parcerias Principais.....	30
4.1.9 Estrutura de Custo	30

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a realizar uma pesquisa acerca do Modelo Canvas de Negócio e aplicá-lo em uma proposta de empreendimento nascente, para que assim possa ser concretizado com a menor quantidade de falhas possível.

Trata-se de uma *Startup* destinada a atender às necessidades do mercado de pessoas praticantes de atividades físicas e professores desta área, inicialmente de forma regional, mas com o intuito de atender todo o Brasil.

O Modelo Canvas de Negócios ou *Business Model Canvas* é apresentado por seus autores no *Business Model Generation* – Inovações em Modelos de Negócios, um manual escrito em 2011 por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur e também cocriado por 470 praticantes em 45 países desde então. Este é, de acordo com Marcelo Chamma, “Um livro inovador na sua criação, no conteúdo e de leitura fascinante. Destinado a quem se propõe a criar negócios e pessoas em permanente busca de algo mais no mundo empresarial”. (OSTERWALD e PIGNEUR, 2011, p. 1.).

Startups estão diretamente ligadas a inovação, mas isso não quer dizer que seja necessário que seja inventado um novo produto, mas podendo também reinventar algo que já existe, reformulando um produto, como por exemplo a UBER, que reinventou o serviço de transporte no mundo.

Para Osterwald e Pigneur (2011, p. 4) incontáveis modelos inovadores surgem a cada dia. Indústrias completamente novas se formam enquanto as antigas desabam. Os inovadores desafiam a velha guarda, que luta fervorosamente para se reinventar.

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas inerentes ao tema abordado, bem como registros coletados a partir das percepções do mercado, através de pesquisas e da empreendedora que pretende concretizar a abertura desta *Startup* a partir das constatações de mercado e usando como um guia o Modelo de Negócios Canvas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O atual cenário político e econômico do nosso País não está favorável para quem busca um emprego e nem para quem busca empreender, por isso as pessoas que buscam por inovação acabam sobressaindo no mercado e esta é a tendência do futuro, pois muitos dos empregos que existem atualmente serão extintos em um futuro próximo.

Investir em empresas inovadoras não é sinônimo de segurança, por isso é necessária toda a cautela possível, levando assim a construção de um Modelo de Negócios, para estudar a viabilidade desta empresa nascente.

Em virtude de uma população procurando cada vez mais por hábitos saudáveis somados à falta de tempo surgiu a ideia para a criação desta *Startup*.

A intenção do presente trabalho é analisar a viabilidade de um negócio no ramo de atividades físicas, assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: Como se apresenta a viabilidade para a abertura de uma *startup* para a venda de aulas com profissionais de atividades físicas a partir do Canvas?

1.2 OBJETIVOS

Para a realização desta pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Testar a viabilidade de uma *Startup* voltada para o ramo de atividades físicas a partir do Modelo Canvas de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

1.2.2 Objetivos específicos

Apresentar a arquitetura do Modelo Canvas de Negócios;

Estruturar o Modelo de Negócios de uma *Startup* com base no Modelo Canvas de Negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

A ideia desta *Startup* surgiu a partir de uma inquietação que era comum entre um grupo dentro no evento *Startup Weekend*, que aconteceu no mês de maio de 2019 em João Pessoa. A inquietação consistia em não termos uma plataforma onde o usuário pudesse encontrar um professor de qualquer atividade física próximo à localidade onde você esteja, o que serviria tanto para ser utilizado em sua cidade como quando estivesse viajando a negócios ou a passeio.

O Startup Weekend é um evento realizado pela empresa Techstars e consiste em uma maratona de empreendedorismo e inovação com duração de 54 horas, onde existe o desafio de

transformar uma ideia de negócio em uma *startup* durante essas 54 horas, onde se inicia sempre nas sextas e se encerra no domingo.

Os participantes são desafiados a sair do *zero to hero*, que consiste sair do zero ao topo, de zero a herói, onde eles devem chegar na sexta-feira apenas com uma ideia, que não exista nada mais além da ideia, como plano de negócio pronto ou qualquer outro tipo de planejamento, onde será criado no segundo dia de evento o plano de negócio e também cada equipe deve ir para a rua e fazer pesquisas para saber se o seu negócio é ou não viável. E, por fim, é apresentado o *pitch*.

O produto que a *startup* oferece é a ligação entre o professor e aluno, da modalidade do seu interesse, com o melhor horário para você e o mais próximo possível, onde o usuário tanto pode escolher por treinar em sua residência, academia, praia ou local que o professor oferecesse, o qual foi aperfeiçoado de acordo com pesquisas realizadas com os possíveis clientes.

Os professores de todas as modalidades de atividades físicas, como *personais trainers*, professores de artes marciais, tênis, beach tênis, vôlei etc; se inscreveriam na plataforma e cadastrariam todos os seus horários disponíveis do dia, visto que esses profissionais muitas vezes ficam com horas ociosas por conta da falta de algum aluno e acabariam assim otimizando seu tempo e faturando mais.

De acordo com Bertão (2016), o Brasil já era um dos maiores mercados *fitness* do mundo e essa obsessão por um corpo sarado está gerando cada vez mais oportunidades de negócios no País.

Hoje o Brasil é o segundo País no mundo em quantidade de academias, com mais de 33 mil unidades em funcionamento, perdendo apenas para os Estados Unidos, de acordo com a pesquisa Global Report (2016), realizada pelo IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association).

O Modelo Canvas de Negócio, quando aplicado a uma empresa nascente ou já existente, tem como promessa a possibilidade de redução dos riscos de falência e aumento das chances de sucesso do empreendimento.

O Canvas permite visualização das principais funções de um negócio em quatro blocos, no qual é possível descrever, visualizar e alterar o modelo de negócio sempre que submetido à apreciação.

A proposta de aplicação do Modelo Canvas de Negócios a uma *Startup* é relevante para empreendedores, pois permite ampla visibilidade de negócios através do uso da

ferramenta, uma melhor organização e serve também como estratégia na validação do produto, onde podem ser testadas todas as possibilidades e retiradas as que não foram viáveis.

O estudo de caso tratado nesse trabalho e a pesquisa bibliográfica podem ser utilizados como caso prático ilustrativo, capazes de facilitar o entendimento e aplicação do modelo proposto, e inspiração para novos empreendedores quanto às práticas de planejamento de criação de uma empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SEGMENTO *FITNESS* NO BRASIL

De acordo com a Di Domenico (2019), mesmo diante das incertezas do cenário econômico brasileiro, os negócios voltados para o setor *fitness* estão se reinventando para manter seu protagonismo e movimentou US\$2,1 bi, apesar de ser um segmento que vem ganhando mais força nos últimos anos.

Quanto ao número de não praticantes de atividades físicas no Brasil:

Os números mais recentes da Organização Mundial da Saúde sobre sedentarismo no Brasil são alarmantes: 47% da população não pratica o mínimo de atividade física recomendado pela instituição para manter-se saudável — 150 minutos por semana. Se por um lado a informação é preocupante, por outro soa como música para um importante segmento da economia, o *fitness*. Embora ruim, a estatística demonstra um enorme potencial para quem atua nesse mercado (Di Domenico, março 2019).

Desta forma, não só as academias faturam muito, mas também os nutricionistas, as lojas de suplementos e alimentos saudáveis, as lojas de moda *fitness*, os restaurantes focados em alimentação saudável, etc; se tornando cada vez mais comum que restaurantes consagrados estejam incluindo em seus cardápios opções mais saudáveis.

Como já citado na justificativa, hoje o Brasil é o segundo País em quantidade de academias, tendo mais de 33 mil unidades e mais de 9,5 milhões de alunos matriculados:

O brasileiro está imerso na onda *fitness*, o que abre espaço para todo tipo de inovação em equipamentos, vestuário, alimentação e serviços. A busca pela boa forma se reflete na economia: o país é o 2º maior no segmento de academia, atrás apenas dos EUA. Por aqui, já são mais de 33 mil estabelecimentos dedicados à atividade física em funcionamento, de acordo com a ACAD (DINO, 2018).

O grande desafio de empreender neste ramo é conquistar a assiduidade dos alunos, que muitas vezes compram o pacote anual de uma academia e acabam por ir poucas vezes e não renovam seus pacotes, agindo por um impulso inicial da vontade de sair do sedentarismo, levar um estilo de vida mais saudável e conquistar um corpo mais ‘bonito’.

2.2 *STARTUP*

Mas, o que é uma *Startup*? De acordo com o site da *StartSe* (2016) “Startup é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas. Embora não se limite apenas a negócios digitais,

uma *startup* necessita de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional”.

“Uma *startup* não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (BLANK e DORF, 2014, p. xii).

Uma *startup* nada mais é do que o nascimento de um novo modelo de negócio que envolva a inovação, onde depois de consolidado, tem o intuito de atingir um grande número de clientes, gerando lucro e se tornando sustentável, capaz de produzir um produto ou serviço em grande escala. Podendo atuar em qualquer ramo, área e atividade.

Segundo Estevão da Silva (2017, p.14), as startups se consolidaram como uma tendência empreendedora no que tange a novos negócios, e estas por sua vez buscam oferecer um produto ou serviço inovador, muitos dos quais favorecem uma ruptura no mercado atual, possibilitando que novas formas de pensar, consumir ou agir sejam possíveis.

Ries (2012) trás para os seus leitores uma forma de explicar como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas, propondo um novo modo de pensar e de construir produtos e serviços inovadores, pois no mercado de hoje, como praticamente tudo já é ofertado, é necessário inovar e recriar produtos já existentes:

Apesar da importância econômica e do glamour que as *startups* possuem entre os empreendedores jovens, estas estão sujeitas a um rápido declínio por diversos fatores, dentre eles a não aceitação do produto pelo mercado, a falta de investimento para melhoria do produto ou serviço, como pode ser constatado em startups que foram reconhecidas como a 99TAXI, que rapidamente perdeu espaço para o UBER e teve que se reinventar (ESTEVÃO DA SILVA, 2017, p. 14).

O Mínimo Produto Viável, que é a tradução da sigla MVP (*Minimum Viable Product*): “É o menor conjunto possível de recursos que dá autonomia ao produto para solucionar o ponto mais crítico de um problema e demonstrar seu valor”. (BLANK e DORF, 2014, p. 75)

De acordo com Gomes (2017), o MVP é utilizado no nascimento da *startup*, para ajudar na formulação do produto, é uma expressão muito usado neste mercado. Ele é um protótipo do seu negócio e não uma versão inacabada do produto, por isso se faz necessário que a construção seja rápida e simples, com o menor investimento possível. Trata-se de uma forma mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender.

De acordo com Ries (2011, p. 58), o produto mínimo viável carece de diversos recursos que podem se provar necessários mais tarde. No entanto, de certa forma, criar um MVP requer trabalho extra: devemos ser capazes de medir seu impacto. Por exemplo, não é

adequado construir um protótipo que seja avaliado por engenheiros e designers apenas em função da sua qualidade interna. Também precisamos colocá-lo diante dos possíveis clientes para avaliar a reação deles. Pode até ser preciso tentar lhes vender o protótipo, como logo veremos.

A figura 1 nos ajuda a entender melhor o que é um MVP, como ele funciona e porque ele se diferencia da criação de um produto de forma comum:

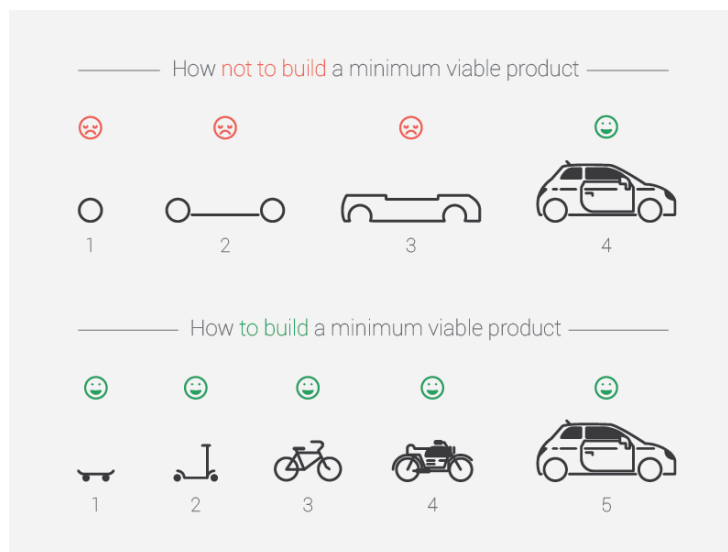


Figura 1: MVP – Mínimo Produto Viável.

Fonte: Aguiari (2017).

2.3 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS (*BUSINESS MODEL CANVAS*)

“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.14).

Ele surge a partir de uma ideia do possível empreendedor, que pode descobrir, através do Modelo, se esta ideia poderá ou não dar origem a uma empresa. “O que se sugere a todo empreendedor é que, a partir da decisão tomada de empreender, suas ideias sejam analisadas com objetividade e praticidade”. (DORNELAS, *et al.* 2015, p. 2)

O Modelo de Negócios precede a criação do Plano de Negócios. Após analisar e estudar o Modelo, verificando a validade de cada etapa e fazendo alterações quando necessárias e quando não, deixando em seu formato original, para que a partir disso seja criado o Plano de Negócios, mantendo sempre as duas ferramentas conectadas.

Conforme Dornelas *et al.* (2015, p.12), o desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa. Ao final, o plano de negócios mostrará os custos e despesas do negócio, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos.

O uso do Modelo de Negócios como estratégia de abertura de uma empresa ou na mudança de algum processo de uma empresa existente não garante que a empresa venha ser um sucesso, mas reduz a possibilidade de erro se bem aplicado e analisado, com a reformulação dos pontos de melhoria.

O Modelo de Negócios Canvas é apresentado através de um mapa visual composto por 09 (nove) blocos pertencentes a um negócio, onde o empreendedor deve preenchê-los de forma objetiva, expostos sob forma de quadros representativos, onde são abordadas 04 (quatro) áreas de atuação, cada uma com temática comum. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Segundo Pimenta (2013, p.14):

O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam. O Modelo de Negócios descrito no quadro nos dá muito mais clareza sobre a viabilidade ou não de uma ideia.

Os nove componentes que integram o Modelo de Negócios CANVAS são dispostos de modo visual de acordo com as imagens abaixo:

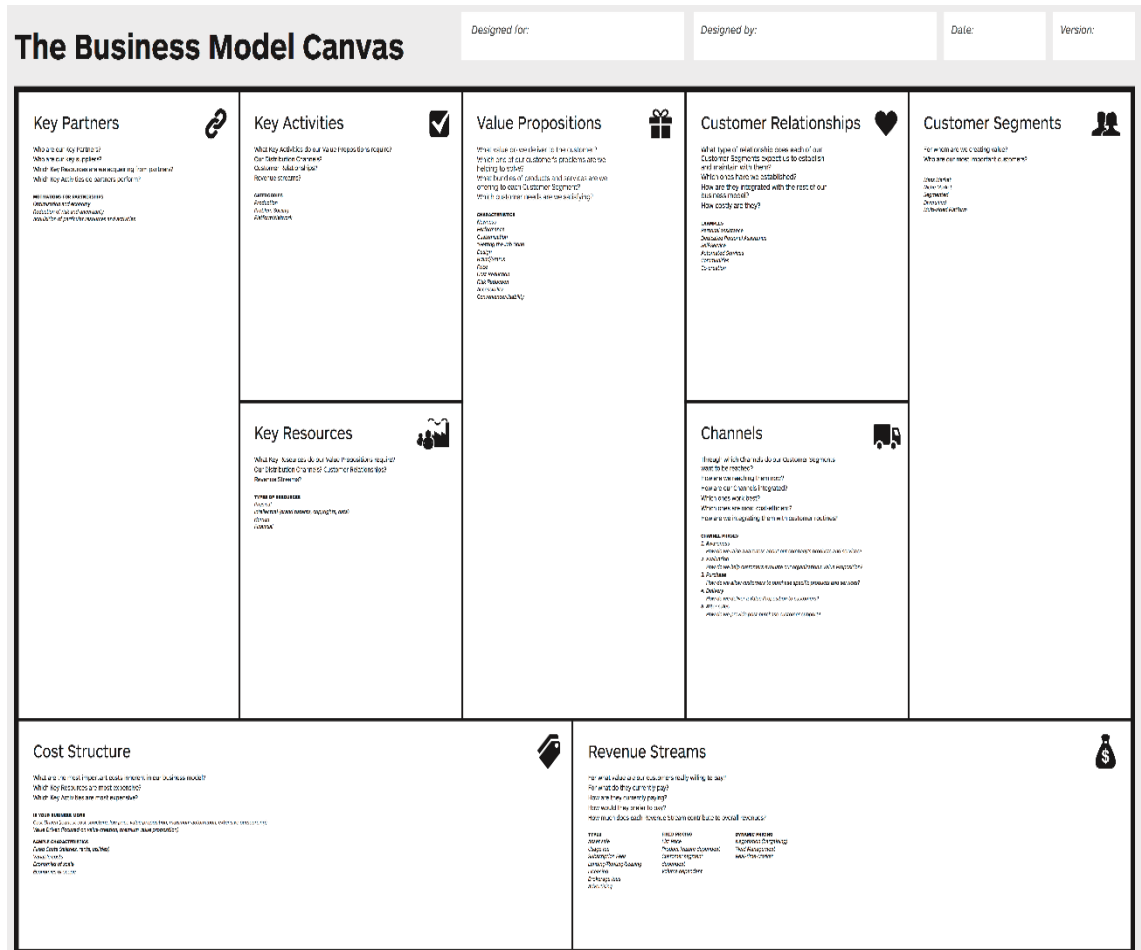


Figura 2: O Modelo Canvas de Negócios.

Fonte: Osterwald e Pigneur (2011)



Figura 3: O Modelo Canvas de Negócios.

Fonte: Cartilha “O Quadro Modelo de Negócios” Sebrae (2013).

Os componentes do Canvas podem ser assim explicados:

2.3.1 Segmento de Clientes (ou *Costumer Segments*)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), existem cinco tipos diferentes de Segmentos de Cliente, onde cada empresa vai seguir um deles, dependendo do tipo de produto que deseja vender e dos clientes que deseja atingir são eles:

1. Mercado de Massa: mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo, pois não distinguem entre diferentes segmentos de clientes;
2. Nicho de Mercado: enfoque em segmentos de clientes específicos e especializados, atendendo a exigências específicas;
3. Segmentado: onde as necessidades e problemas são sutilmente diferentes;
4. Diversificada: as necessidades e problemas consistem em ser muito diferentes;
5. Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais): as empresas que seguem este tipo atendem a dois ou mais segmentos interdependentes.

O *Business Model Canvas* apresenta o componente que trata do Segmento de Clientes como elemento essencial diretamente ligado à sobrevivência dos negócios, pois sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver e também deve saber a segmentação de clientes que quer atender. “O componente Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar ou servir”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 20).

Faz-se necessário se perguntar qual será seu padrão de clientes, para quem a organização estará criando valor e quais são os principais clientes, qual seu nicho de clientes:

A organização deve tomar uma decisão consciente quais segmentos servir e quais ignorarem. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.20).

A organização não pode optar por ‘abraçar o mundo’, ela terá que seguir uma linha de clientes para que possa focar no seu produto final, pois caso ela queira abranger muitos nichos ela pode acabar quebrando em pouco tempo, por isso a importância da segmentação dos clientes.

Essa percepção de necessidade de Segmentação de Clientes é apontada na seguinte forma:

As empresas de hoje reconhecem que não podem apelar para todos os compradores no mercado – ou pelo menos para todos eles da mesma maneira. Eles são muito

numerosos, estão muito espalhados e apresentam as mais variadas necessidades e práticas de compra (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 164).

Para melhor compreensão acerca da segmentação de clientes, há que se diferenciar e analisar os termos que definem clientes, consumidores e potenciais:

Os clientes, os consumidores e os *prospects* ou potenciais não podem ser confundidos ou generalizados, pois cada um tem um conceito diferente e requer abordagens distintas. O cliente pode ser entendido como a pessoa física ou jurídica que paga por um serviço produzido. O consumidor pode ser entendido como a pessoa física ou jurídica que utiliza, aplica, usa ou gasta um bem, serviço ou produto.(...)Já o *prospect* ou potencial pode ser entendido como o cliente futuro ou consumidor potencial de um serviço ou produto, normalmente identificado antecipadamente (REZENDE, 2012).

2.3.2 Proposta de Valor (ou *Value Propositions*)

Nesta etapa se faz necessário compreender que valor será entregue ao cliente, qual será o problema que estará sendo solucionado (qual a dor do mercado), qual o produto ou serviço que estará sendo oferecido para cada Segmento de Cliente.

“O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.20). Assim fazendo com que o cliente faça a escolha da empresa que irá consumir o produto, se fazendo necessário que a mesma tenha seu valor bem definido e diferencial para que os clientes escolham a ela e não a outra.

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada tríada do valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 9).

Existem onze elementos que podem contribuir com a criação da proposta de valor, são eles: novidade, performance, customização, fazer o que deve ser feito, *design*, marca /*status*, preço, redução de custos, redução de risco, acessibilidade e conveniência (PIMENTA, 2013, p. 22 e 23).

2.3.3 Canais (ou *Channels*)

Nesta etapa é necessário saber como os clientes serão alcançados, qual melhor canal para atingir os clientes e que tenha o melhor custo, como ele encontrará o produto ou serviço oferecido.

Os Canais são por onde a empresa vai vender os seus produtos, como o produto chegará aos possíveis compradores. Existem os canais diretos (equipes de vendas e vendas na *web*) e os indiretos (lojas próprias, lojas parceiras e atacado), onde os diretos e as lojas próprias são particulares e as lojas parceiras e atacado são parceiros. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

“O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 26)

O componente ‘Canais’ desempenha um papel significativo para o Modelo de Negócio, pois amplia o conhecimento do cliente acerca da Proposta de Valor e do negócio como um todo, pois o cliente estará conhecendo o produto que a empresa oferece:

Por meio da comunicação, profissionais de marketing informam a clientes ativos ou potenciais as características e os benefícios de serviços, preços e outros custos, os canais pelos quais o serviço é entregue e quando e onde ele está disponível. (LOVELOCK, 2006, p. 104).

2.3.4 Relacionamento com clientes (ou *Costumer Relationships*)

Neste ponto devem ser estabelecidos o custo de cada Segmento de Clientes, o tipo de relacionamento que cada um espera que seja estabelecido, quais já foram estabelecidos, como eles se integram ao restante dos componentes do Modelo de Negócios, o que deve ser feito para que o cliente não troque o produto da sua empresa pelo de outra, definindo assim os clientes que a empresa deseja se relacionar.

Este componente indica o tipo de relacionamento que a empresa deseja estabelecer com cada Segmento de Clientes, podendo ser tratado e estabelecido pelas motivações de conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas. “O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 28).

De acordo com Pimenta (2013), existem seis tipos de relacionamentos com clientes, o de assistência pessoal, assistência pessoal delicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação.

2.3.5 Fontes de Receita (ou *Revenue Streams*)

Neste ponto será necessário saber quanto os clientes estarão dispostos a pagar e saber de que forma será a entrada de dinheiro na empresa. O componente ‘Fontes de Receita’ trata

dos recursos advindos em virtude do consumo da Proposta de Valor. Nesse sentido, a empresa deve gerar uma ou mais Fontes de Receita para cada Segmento de Clientes, com mecanismos de precificação distintos: “O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 30).

Existem diversas maneiras de gerar Fontes de Receita, sendo elas: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos /aluguéis /*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem ou anúncios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

“Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 32).

2.3.6 Recursos principais (ou *Key Resources*)

No Modelo Canvas de Negócios (2011), o componente Recursos Principais apresenta os recursos necessários ao funcionamento da empresa e entrega da Sua Proposta de Valor, se fazendo necessário a distinção dessa etapa com a etapa ‘Canais’. (PIMENTA, 2013, p.34)

Os Recursos Principais podem ser de propriedade da empresa ou de terceiros, nesse caso, concedidos por parceiros-chave ou alugados. Podem ser categorizados como intelectual, físico, humano ou financeiro: “O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 34)

2.3.7 Atividades Chave (ou *Key Activities*)

Compreendem o conjunto das atividades mais importantes para a concretização do negócio, para que assim possa operar com sucesso. Juntamente com os Recursos Principais, as Atividades-chave são necessárias para criação e entrega da Proposta de Valor, além de permitir o alcance do mercado, a manutenção do Relacionamento com o Cliente e a geração de renda: “O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 36).

Os tipos de atividades-chave são por produção, resolução de problemas, plataforma e rede, sendo diferenciadas dependendo do tipo de Modelo de Negócios.

2.3.8 Parcerias Principais (ou *Key Partners*)

São relações de aliança entre empresas que se unem para melhorar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos, onde serão identificados os fornecedores e parceiros, onde eles se tornarão aliados para otimização e redução de riscos na organização. “O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 38).

As Parcerias podem ocorrer através de quatro formas diferentes: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição (parcerias estratégicas entre concorrentes), *joint ventures* ou através da relação comprador-fornecedor.

A relação comprador-fornecedor é a forma de parceria utilizada em grande escala na maior parte das empresas e tem como propósito principal a obtenção de garantia de suprimentos confiáveis de um mercado fornecedor. “O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços” (ROSA, 2007).

Existem três formas de diferenciar as motivações para uma parceria, sendo elas: a otimização e economia de escala, redução de risco e incerteza ou terceirização (aquisição de recursos e atividades particulares).

2.3.9 Estrutura de Custos (ou *Cost Structure*)

Permite a descrição de todos os custos necessários na operação de um Modelo de Negócio, ou seja, a estrutura necessária para suportar a Proposta de Valor.

Pode ser realizado com maior facilidade depois de definidos os recursos principais, as atividades-chave e as parcerias principais. Há Modelos de Negócios que são mais direcionados para uma estrutura de custo que outros. “A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 40).

Pimenta (2013) recomenda que se produza o componente Estrutura de Custos apoiando-se em perguntas que facilitem o encontro das soluções propostas no Modelo de Negócios Canvas (2011). “Mais uma vez, mantenha o olho firme no que é fundamental,

imprescindível. Sempre lembrando que esse custo deverá suprir todas as expectativas do “COMO”, do “O QUE”, e do “QUEM” ”. E indica que associando a diferenciação de valor à redução de custos ajuda a abrir espaços de mercado (PIMENTA, 2013, p. 37 e 38).

A Estrutura de Custo pode estar direcionada pelo custo ou pelo valor e podem ter características como: custos fixos, custos variáveis, economias de escala ou economias de escopo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo propõe-se a aplicar o Modelo Canvas de Negócios (*Business Model Canvas*), de Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur (2011), em uma *startup* voltada para os praticantes ou possíveis praticantes de atividades físicas e profissionais desta área, uma plataforma que unirá ambos. Dar-se-á, portanto, em forma de estudo de caso.

De acordo com Yin (2010), a pesquisa de estudo de caso leva como as principais questões de pesquisa as perguntas “como?” ou “por quê?”, sendo o método preferencial em comparação aos outros e tem como foco um fenômeno contemporâneo.

A aplicação do Modelo de Negócios Canvas à *Startup* ocorreu a partir do uso de um quadro em branco, dividido em nove partes, onde cada parte contemplava a descrição de um dos nove componentes pertencentes ao Modelo Canvas de Negócio (ou *Business Model Canvas*).

Este trabalho surgiu da formação de um grupo de cinco amigos, onde discutimos os pontos que gostaríamos de explorar e a partir da ideia da *startup* fizemos pesquisas acerca do tema para descobrir se o negócio era viável ou não.

Para que ocorresse o preenchimento dos quadros e que todo o escopo desse trabalho fosse construído, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca dos conceitos e informações inerentes ao tema e aos propósitos dessa produção, bem como ao amplo alcance do contexto empresarial e pesquisa por meio de entrevista informal com possíveis usuários da plataforma, tanto professores da área como praticantes de atividades físicas.

Foram realizadas pesquisas investigativas através de documentos e informações que estivessem diretamente ligados com o tema abordado no presente trabalho, onde fosse gerada a construção do conhecimento que complementasse o conhecimento prévio ao trabalho.

O Processo de Construção do Modelo de Negócios, apresentado no livro *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011), é o ponto de partida para inovação do Modelo de Negócios, que é um dos principais pontos deste trabalho.

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 244) a inovação de um Modelo de Negócios resulta de um entre quatro objetivos: (1) satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado, (2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor, (4) criar um mercado inteiramente novo.

A aplicação do Canvas, no presente trabalho, foi com o intuito de aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor, pois existem várias plataformas diferentes que já oferecem um serviço semelhante, mas nada que unifique dá forma que este trabalho pretenda fazer, apenas nos Estados Unidos existem plataformas semelhantes, a *My Go Trainer* e a *Find Your Trainer*.

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), este processo possui cinco fases, sendo elas: Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento.

4. ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO BASEADO NO CANVAS

O *Business Model Generation* (2011, p. 245) apresenta como orientações para o ponto de partida para construção do Modelo de Negócios a satisfação da necessidade do mercado, levar um novo produto ou serviço ao mercado, aprimorar ou sacudir o mercado e a criação de um novo modelo de negócios, trazendo como desafio os seguintes pontos:

- Identificação de um modelo certo;
- Testar o modelo antes do lançamento para o mercado em larga escala;
- Provocar o mercado para adoção do novo modelo;
- Adaptar o modelo quando necessário;
- Gerenciamento de incertezas.

Na próxima seção será apresentada a construção de um Modelo de Negócios elaborado com o intuito de satisfazer o mercado de atividades físicas, a fim de que possamos identificar através do Modelo Canvas de Negócios se o protótipo idealizado é um modelo que pode ser considerado como viável para seus idealizadores e, se necessário, realizar as devidas alterações, de acordo com a aceitação do mercado.

A construção do Modelo de Negócios Canvas para a *Startup* deu-se a partir do momento que a ideia surgiu e com base em estudos e pesquisas a cerca do tema, em prol das contribuições que se pretende alcançar através desse trabalho, bem como das percepções pessoais do empreendedor que se propõe a desenvolver e formalizar o negócio.

4.1 O QUADRO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO

Dornellas *et al.* (2015, p. 16) destaca que uma maneira simples e objetiva de desenvolver o modelo é através das respostas objetivas do empreendedor, onde ele deve preencher cada bloco do Canvas, iniciando pela proposta de valor ou pelos segmentos de clientes, prosseguindo para os canais e relacionamentos e então preencher os blocos de atividades, parceiros e recursos chaves e, por fim, o bloco de receitas.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 246) destacam que a inovação do Modelo de Negócios raramente acontece por coincidência. Mas também não é domínio exclusivo dos gênios criativos. É algo que pode ser gerenciado, estruturado em processos e utilizado para alavancar o potencial criativo de toda uma organização.

O ponto de partida quando se tem uma ideia é saber se o mercado deseja consumir o produto ou serviço que a empresa irá oferecer, pois sem clientes a empresa irá a falência. É

necessário saber o que os seus possíveis clientes buscam. “Não significa que o pensamento do cliente seja o único ponto de partida para uma iniciativa inovadora, mas que devemos incluir sua perspectiva ao avaliar um Modelo de Negócio” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 128).

Com base nas experiências de mercado, identificamos que os clientes de uma plataforma voltada para os praticantes e possíveis praticantes de atividades físicas e para os profissionais dessa área apresentam como principais perspectivas:

- Melhor qualidade de vida;
- Treinar a qualquer hora e em qualquer lugar;
- Preenchimento de agenda ociosa;
- Conhecer novas formas de praticar atividades físicas.

4.1.1 Segmento de Clientes

O Modelo de Negócios apresentado no presente trabalho apresenta três segmentos de clientes distintos: praticantes de atividades físicas, professores de atividades físicas e empresas. Foram distinguidos de acordo com a orientação do *Business Model Generation* (2011, p. 20), onde ele mostra que a distinção dos segmentos deve ser feita se:

- As necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Apresentam lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

4.1.2 Proposta de Valor

A Proposta de Valor da *startup* tem como base a inovação, pois no Brasil não existe nenhuma plataforma que entregue este tipo de serviço. De acordo com pesquisas feitas acerca do assunto, foram encontradas plataformas semelhantes nos Estados Unidos, que tem o maior mercado do segmento *fitness* no mundo.

A proposta da *startup* foi pautada nos seguintes pontos:

- Conectar alunos e professores de atividades física em qualquer lugar;
- Bem-estar e saúde;
- Praticidade;

- Pagamento *mobile*;
- Aula compartilhada;
- Disponibilizar *feedback* de professores;
- Disponibilizar histórico do usuário;
- Direcionar clientes a estabelecimentos comerciais.

4.1.3 Canais

A *startup* entregará a sua Proposta de Valor aos seus Segmentos de Clientes através de três canais, por se tratar de uma plataforma digital, sendo eles:

- AppStore: a loja de aplicativos dos aparelhos iOS;
- Google Play: a loja de aplicativos de aparelhos android;
- Através do site, que pode ser acessado tanto pelo navegador padrão de internet do celular como através de notebooks ou desktops.

4.1.4 Relacionamento com os Clientes

Para relacionar-se com seus clientes, a *startup* define as seguintes formas de atuação listadas abaixo.

- Conquista: ocorrerá por meio da presença em eventos da área *fitness*, por meio de redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, onde pessoas renomadas desse ramo divulgariam a Proposta de valor da plataforma e também por meio da imprensa.

- Retenção do cliente: ofertando o melhor serviço possível para os clientes, onde os clientes fariam comentários dando um *feedback* do professor que ofertasse o serviço e caso ocorressem reclamações como atraso, não comparecimento ou não entrega do serviço que foi comprado o cliente receberia seu dinheiro de volta e o professor poderia ser desligado da plataforma, dependendo da gravidade do caso e ofertando toda a assistência necessária no pós-venda. Já no caso dos professores, para que eles continuassem a usar a plataforma, eles iriam dispor de um serviço de agenda, para colocar todos os seus horários disponíveis e quando qualquer aluno da sua agenda externa desmarcasse também, fazendo assim com que sua agenda ociosa fosse ocupada.

- Ampliação das vendas: a ampliação das vendas ocorreria de acordo com o crescimento e aceitação em cada cidade, com intuito inicial de atingir toda a cadeia nacional.

4.1.5 Fontes de Receita

Existem três possíveis Fontes de Receita para a arrecadação de recursos para a manutenção da plataforma, pois inicialmente a ideia é reinvestir todas as receitas para a ampliação das vendas, sendo elas:

- Cobrança de 5% (cinco por cento) de cada aula vendida através da plataforma, onde o professor cobrará o seu preço, não será a plataforma que estipulará o preço da aula, apenas determinará um preço mínimo para cada tipo de aula;
- Cobrança de mensalidade ou anuidade ao professor cadastrado na plataforma, independentemente da quantidade de aulas ofertadas por ele;
- Serviço de publicidade na plataforma, onde seria cobrado um valor por anúncio de empresas interessadas.

4.1.6 Recursos Principais

Os principais recursos que permitirão a entrega da proposta de valor para os clientes da *startup* serão:

- Recursos físicos: infraestrutura de TI e celulares com GPS;
- Recursos intelectuais: *software*, planos de *internet* e planos de dados móveis;
- Recursos humanos: professores aptos, equipe de TI, equipe comercial, assessoria jurídica, assessoria contábil e usuários;
- Recursos financeiros: capital de giro.

4.1.7 Atividades-Chaves

A realização da Proposta de Valor da *startup* ocorrerá, necessariamente, através das seguintes atividades:

- Captação de professores, onde inicialmente a equipe diretora da *startup*, junto com parceiros, buscariam por professores já renomados e iniciantes na profissão para compor a plataforma.
- Captação de clientes, por meio de ações de *Marketing*;
- Captação de academias no estilo *Studio*, que funcionam com uma quantidade menor de alunos e tem um serviço mais individualizado, onde muitas vezes se tem apenas um aluno para cada professor;

- Captação de academias convencionais;
- Desenvolvimento e manutenção da plataforma;
- Entrega do serviço.

4.1.8 Parcerias Principais

A *startup* conta com o apoio de parceiros para realização de sua proposta de valor. Suas parcerias principais são:

- Sistemas de pagamento digital;
- Fabricantes de celular;
- Operadoras de celular;
- Provedores de internet;
- Programadores;
- Fabricantes de computador;
- Empresas de telecomunicação;
- Órgãos governamentais;
- Academias;
- Condomínios;
- Professores;
- Clientes;
- Assessoria jurídica;
- Assessoria contábil.

4.1.9 Estrutura de Custo

A *startup* precisa dispor de uma estrutura capaz de suportar a Proposta de Valor. Para criar e manter a estrutura necessária à execução de sua operação incorrerão custos principais, que se encontram abaixo listados em valores aproximados, pois os reais valores só conseguiremos mensurar quando estiver em funcionamento.

- Custos fixos: internet, servidor, aluguel, conta de energia, conta de água, conta telefônica, serviço de *marketing*, impulsionamento nas redes sociais, salário do desenvolvedor, *software*, assessoria jurídica e assessoria contábil.

Estimativa dos custos fixos iniciais:

Acesso à internet	R\$ 50,00
Servidor <i>online</i>	R\$ 150,00
Aluguel da sala	R\$ 1.200,00
Conta de energia	R\$ 250,00
Conta de água	R\$ 80,00
Conta telefônica	R\$ 100,00
Serviço de <i>marketing</i>	R\$ 1.000,00
Impulsionamento nas redes sociais	R\$ 400,00
Salário do desenvolvedor	R\$ 10.000,00
<i>Software</i>	R\$ 1.000,00
Assessoria jurídica	R\$ 1.000,00
Assessoria contábil	R\$ 1.000,00
TOTAL	R\$ 16.230,00

- Custos variáveis: estrutura física (reforma na sala, se necessário), material de escritório, computadores, cadeiras, mesas, ar-condicionado, serviços de manutenção e viagens.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo que teve como propósito a aplicação do Modelo de Negócios Canvas a uma *startup* nascente de vendas de aulas de atividades físicas, destinada a atender professores e praticantes ou possíveis praticantes de atividades físicas inicialmente na cidade de João Pessoa e, posteriormente, para todo o território nacional.

Realizado o estudo bibliográfico, com ajuda de concepções do mercado, foi possível construir o modelo de negócios da *startup* contendo todos os nove componentes presentes no Modelo Canvas de Negócio.

A construção do Modelo Canvas de Negócio da *startup* permitiu uma ampla visualização do negócio, melhor percepção acerca das demandas de detalhamento da ideia de negócio e de mercado que não haviam sido percebidas posteriormente, pois o Canvas dessa *startup* já havia sido construído e foi reformulado em diversos pontos a partir dos estudos realizados para a construção desta monografia, contribuindo para a avaliação do Negócio proposto.

A avaliação do Modelo de Negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), fornece uma proposta de avaliação do modelo de negócio, onde fornecem listas de verificação para analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), ajudando assim a avaliar cada componente do Canvas e como um todo.

Após construir o Canvas, a *startup* pode concluir que toda a proposta contida nele só será realmente respondida com firmeza após o início das atividades, porque por se tratar de um produto novo no mercado, que nunca foi testado, as concepções ficam mais difíceis, por não poder ser comparado a praticamente nada já existente.

O Mínimo Produto Viável (MVP) da *startup* foi criado de acordo com as concepções tiradas a partir da construção do Canvas e seguiu sem alterações da ideia proposta inicialmente, que é a entrega de uma plataforma onde os professores de atividades físicas (*personal trainer*, artes marciais, tênis, etc) irão ofertar suas aulas de acordo com a disponibilidade das suas agendas e os praticantes e possíveis praticantes de atividades físicas buscaram por sua modalidade de preferência, horário e local.

A plataforma funcionará com a ajuda de geolocalização, pois o trânsito tem interferência direta com o serviço, tanto para o professor quanto para o aluno, e quanto mais perto ambos estiverem de si melhor será a logística.

A plataforma precisará entrar em funcionamento o mais breve possível para que todos os pontos estudados e propostos sejam adaptados à realidade do mercado, podendo existir a inclusão de novos serviços nela ao longo do tempo.

Percebeu-se a necessidade de intensificação e ampliação de pesquisa, sobre pontos e questões que possam contribuir com informações que tratem das necessidades dos futuros clientes e fornecedores de serviço da *startup*, bem como a realidade dos concorrentes indiretos e diretos existentes no mercado *fitness*.

Espera-se que, com a continuidade das pesquisas e início das atividades a plataforma torne-se viável, inovadora e essencial na vida dos possíveis clientes e profissionais que ofertarão seus serviços, tornando-se um *case* de sucesso.

O trabalho foi essencial para que esta oportunidade de negócio fosse considerada viável pela equipe idealizadora, embora precise ser implementada para que se tenha uma melhor contextualização.

Para avaliação da viabilidade do Modelo de Negócios da *startup* foi verificada a situação do ambiente no qual a empresa estará inserida. Seus idealizadores julgaram o momento oportuno visto que a demanda do mercado *fitness* só cresce e o Brasil se encontra em segundo lugar mundial em tamanho deste mercado.

O panorama econômico é de crise, o dólar tem se mantido acima da casa dos quatro reais, mas o atual Governo brasileiro tem um foco maior em economia do que os passados e recentemente aprovou a reforma da previdência, animando os investidores. Porém, o mercado *fitness* tem se mostrado inabalado em meio a toda tensão que vivemos, a população brasileira tem tido a atividade física como uma prioridade e cada vez mais com um acesso mais fácil para todas as classes.

A plataforma também servirá como um curriculum onde novos profissionais recém-formados possam se inserir no mercado profissional e com o *feedback* dos clientes poder se destacar com boas avaliações, assim como servirá como forma de promoção para os demais, porque por meio dessas avaliações a tendência é que todos se esforcem para conseguir boas avaliações.

Espera-se que cada vez mais o Modelo Canvas de Negócio possa ser aplicado a empresas já consolidadas, para melhoria de processos e empresas nascentes, para que o planejamento e implementação seja mais assertivo. Contribuindo assim para a criação e inovação de empresas.

A realização deste trabalho fez com que o conhecimento fosse expandido, pois por mais que já conhecesse e tivesse utilizado da ferramenta Modelo Canvas de Negócios

algumas vezes sempre havia sido superficial, na presente monografia foi possível estudar mais afundo e aprimorar as habilidades e percepções sobre o tema. Foi de grande contribuição acadêmica e pessoal, um trabalho muito prazeroso de realizar.

REFERÊNCIAS

- AGUIARI, Vinicius. 15 modelos de MVP para testar sua ideia de negócio rapidamente. 2017. Disponível em: <<https://vidahacker.io/mvp/>> Acesso em: 11 de jul. 2019.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BERTÃO, Naiara. Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo. **Revista Exame**, São Paulo, p. única, 26 maio 2016. exame.abril.com.br/revista-exame/.
- BI, Lucas. O que é uma startup?. **Portal StartSe**, [S. l.], p. única, 3 maio 2016. <<https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>>
- DA SILVA, Edmilson Estevão. **Ciclo de vidas das empresas startups**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Mestrando, São Paulo, 2017.
- DI DOMENICO, Márcia. Onda fitness movimenta US\$2 bi no Brasil e só cresce. Veja como aproveitar. **Revista Exame**, São Paulo, p. única, 6 mar. 2019. exame.abril.com.br/negocios/.
- DORNELLAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. Tradução: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2015. 226 p.
- EXAME. **Brasil conta com 33 mil academias. Mercado fitness, mesmo próspero, exige conveniência e criatividade de quem quer empreender**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/brasil-counta-com-33-mil-academias-mercado-fitness-mesmo-prospero-exige-conveniencia-e-criatividade-de-quem-quer-empreender/>> Acesso em: 11 de jul. 2019.
- GOMES, Tallis. **Nada Easy: O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2017.
- GOODE, W.J, HATT, PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1979:422.
- KOTLER. Philip; ARMONSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip;KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**.14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen; **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PIMENTA, Marcelo. **Cartilha Sebrae do Canvas**. Brasília:Sebrae, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público e privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 2. ed.São Paulo: Atlas, 2012.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SENAC SÃO PAULO. **Pesquisa aponta aumento no número de academias do país**. 2017. Disponível em: <www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?tab=00002&newsID=a21201.htm&subT> Acesso em: 14 de jul. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre:Bookman, 2010.