

ARTIGO ORIGINAL

ESTRUTURAÇÃO DE UM NEGÓCIO EM EDUCAÇÃO FÍSICA A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS

STRUCTURING A BUSINESS IN PHYSICAL EDUCATION FROM THE USE OF THE BUSINESS MODEL CANVAS TOOL

ESTRUCTURAR UNA EMPRESA EN EDUCACIÓN FÍSICA A PARTIR DEL USO DE LA HERRAMIENTA LONA DEL MODELO DE NEGOCIO

Cássio Ângelo Rodrigues Dantas¹

Data de Submissão: 17/06/2020 Data de Publicação:27/0/2021

DANTAS, C. Â. R... estruturação de um negócio em educação física a partir da utilização da ferramenta business model canvas. *Revista Eletrônica Nacional de Educação Física*, v. 11, n. 16, p. 567 -79, 18 jun. 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/renef/article/view/2068>. Acesso em: <https://doi.org/10.46551/rn2019091400044>

RESUMO

A ferramenta de modelagem de negócios CANVAS é um excelente caminho para jovens empreendedores acadêmicos estruturarem seus negócios de maneira estratégica e sensata. O objetivo deste estudo foi apresentar a estruturação de uma modelagem de negócio disruptivo, na área de Educação Física, pela utilização de conhecimentos de gestão, através da ferramenta BCM - Business Canvas Model, que é um estudo de caso, qualitativo, utilizando-se um instrumento denominado BMC-Business Model Canvas, dos autores Osterwalder e Pigneur (2011), que se caracteriza por uma representação abstrata com 09 (nove) elementos-chave da estratégia de um negócio. Foram feitos estudos de modelagens de negócios da Educação Física, elaboração de piloto do preenchimento do Canvas durante as aulas de gestão e os resultados apresentados através do próprio Business Model Canvas modelado pelos autores. Como tópicos e seus conteúdos os clientes serão famílias completas, proprietários de cães, de veículos, jovens, empresas, atletas, mulheres vaidosas. Já para relacionamento e canais teremos as redes sociais, internet (site e Blog), SAC, fale conosco. Como proposta de valor o negócio terá como foco a conveniência, praticidade, comodidade, redução de custos e riscos para os clientes, prática de saúde em família, higienização do carro enquanto o pai faz exercícios, a mãe se embeleza e o filho se diverte no play ground, pagando um preço único e justo e fazendo tudo no mesmo lugar. Como atividades chave a serem oferecidas serão oferecidos o serviço de lava jato, musculação, treinamento funcional (adultos e crianças), espaço embeleza, gourmet, estúdio de dança, play ground e dog Fitness para os cães. Os recursos chave utilizados serão subsídios do BNB, BNDES, profissionais diversos (Educação Física, Fisioterapeuta, Nutricionista, serviços gerais, promotor de vendas, brinquedos, duchas, equipamentos fitness, outros). Os parceiros serão os fornecedores diversos de alimentos, produtos de limpeza, materias esportivos, profisisonais liberais, salão e produtos de beleza, design gráfico, outros. O investimento em estrutura de custos se dará através de pagamento de taxas e

¹ Professor Faculdades unidas do Norte de Minas - Funorte

impostos diversos, financiamento nos bancos de fomento, aluguel de espaço, pro-labore de sócios e salários de colaboradores, além de material de limpeza, equipamentos e reparos. Finalizando o tópico Fluxo de receitas, pretende-se que a entrada de dinheiro seja através de convênios empresariais, diárias, mensalidades e anuidades dos serviços consumidos, hora de play ground, day-use para o cãozinho, higienização veicular, pacote fidelidade e família, serviços de embelezamento geral. Neste sentido, modelo de negócio disruptivo visa quebrar alguns paradigmas tradicionais e apresentar novas perspectivas de negócios. Torna-se-á viável a partir do momento que todas as variáveis sejam tratadas com profissionalismo e muito conhecimento de gestão. A Educação Física necessita alavancar-se como uma área que busque a saúde global do cidadão, holisticamente.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*. Empreendedorismo. Negócios. Educação Física

ABSTRACT

The CANVAS business modeling tool is an excellent way for young academic entrepreneurs to structure their business strategically and wisely. The objective of this study to present the structuring of a disruptive business modeling, in the Physical Education area, through the use of management knowledge, through the BCM - Business Canvas Model tool, that is a case study, qualitative, using an instrument called BMC- Business Model Canvas, authors Osterwalder and Pigneur (2011), which is characterized by an abstract representation with 09 (nine) key elements of a business strategy. Physical Education business modeling studies were carried out, pilot training of the Canvas filling during the management classes and the results presented through the Business Model Canvas itself, modeled by the authors. As topics and their contents, the clients will be complete families, owners of dogs, vehicles, young people, companies, athletes, women. Already for relationship and channels we will have social networks, internet (website and Blog), SAC, talk to us. As a value proposition, the business will focus on convenience, practicality, convenience, reduction of costs and risks for clients, family health practice, car hygiene while the father exercises, the mother embellishes and the child has fun playground, paying a single and fair price and doing everything in the same place. As key activities to be offered will be offered the service of jet labs, bodybuilding, functional training (adults and children), space beautifies, gourmet, dance studio, playground and dog fitness for dogs. The key resources will be subsidies from BNB, BNDES, various professionals (Physical Education, Physiotherapist, Nutritionist, general services, sales promoter, toys, showers, fitness equipment etc.). The partners will be various suppliers of food, investment in cost structure will be given through payment of taxes and miscellaneous taxes, financing in the development banks, rent of space, pro-labore of partners, Finishing the topic of revenue streams, it is intended that the inflow of money be through business agreements, daily, monthly and annuities of services consumed, hour of playground, day-use for the dog, vehicle hygiene, fidelity and family package, general beautification services. In this sense, the disruptive business model aims to

break some traditional paradigms and present new business perspectives. It will become feasible once all variables are handled with professionalism and management knowledge. Physical Education needs to leverage itself as an area that seeks the global health of the citizen, holistically.

Keywords: Business Model Canvas. Entrepreneurship. Business. Physical Education

RESUMEN

La herramienta de modelado de negocios CANVAS es una excelente manera para que los jóvenes emprendedores académicos estructuran sus negocios de una manera estratégica y sensata. El objetivo de este estudio fue presentar la estructura de un modelo de negocio disruptivo, en el área de Educación Física, mediante el uso del conocimiento gerencial, a través de la herramienta BCM - Business Canvas Model, que es un estudio de caso cualitativo, utilizando un instrumento denominado BMC-Business Model Canvas, de los autores Osterwalder y Pigneur (2011), que se caracteriza por una representación abstracta con 09 (nueve) elementos clave de una estrategia empresarial. Se realizaron estudios de modelización empresarial en Educación Física, elaboración piloto de llenado del Canvas durante las clases de gestión y los resultados presentados a través del Business Model Canvas modelado por los autores. Como temas y su contenido los clientes serán familias completas, dueños de perros, vehículos, jóvenes, empresas, deportistas, mujeres vanidosas. En cuanto a relaciones y canales, tendremos redes sociales, internet (sitio web y Blog), SAC, contáctanos. Como propuesta de valor, el negocio se enfocará en la conveniencia, practicidad, conveniencia, reducción de costos y riesgos para los clientes, práctica de salud familiar, limpieza de autos mientras el padre hace ejercicio, la madre se embellece y el niño se divierte en el parque infantil, pagando un Precio único y justo y haciendo todo en el mismo lugar. Como actividades clave que se ofrecerán se ofrecerá el servicio de jet wash, musculación, entrenamiento funcional (adultos y niños), embellecimiento de espacios, gourmet, estudio de danza, parque infantil y Fitness canino para perros. Los recursos clave utilizados serán las subvenciones del BNB, BNDES, diversos profesionales (Educación Física, Fisioterapeuta, Nutricionista, servicios generales, promotora de ventas, juguetes, duchas, aparatos de fitness, otros). Los socios serán los diversos proveedores de alimentos, productos de limpieza, materiales deportivos, profesionales, productos de salón y belleza, diseño gráfico, otros. La inversión en estructura de costos se realizará mediante el pago de impuestos e impuestos varios, financiamiento en bancos de desarrollo, alquiler de espacios, salarios de socios y empleados, así como material de limpieza, equipos y reparaciones. Finalizando el tema Flujo de ingresos, se pretende que la entrada de dinero sea a través de acuerdos comerciales, cuotas diarias, mensuales y anualidades por los servicios consumidos, tiempo de juego, uso diurno

del perro, limpieza de vehículos, lealtad y paquete familiar, servicios generales de embellecimiento. En este sentido, el modelo de negocio disruptivo tiene como objetivo romper algunos paradigmas tradicionales y presentar nuevas perspectivas de negocio. Será factible desde el momento en que todas las variables sean tratadas con profesionalidad y mucho conocimiento de gestión. La Educación Física necesita apalancarse como un área que busca la salud global del ciudadano, de manera integral.

Palabras clave: Lienzo de modelo de negocio. Emprendimiento. Negocio. Educación Física

INTRODUÇÃO

Cunha *et al.* (2011) salienta que o empreendedorismo é considerado um seguimento que tem grande ligação com a inovação, que vem com o propósito de trazer positivamente novas descobertas para si mesmo e para outros, que incentiva a riqueza por meio de novos negócios e também auxilia no desenvolvimento do país através de um processo de mudanças, criação e transformação que pode ser considerado como um processo de destemor e de se responsabilizar pelos riscos, que depende exclusivamente do empreendedor e do seu desempenho para se obter sucesso.

A ideia é reforçada por Hisrick *et al.* (2014) quando citam que requer ação através da entrada em novos mercados da inovação de produtos e processos, que pode ocorrer por meio de uma organização nova no mercado ou dentro de uma organização estabelecida.

No caso da Educação Física isso torna-se ainda mais importante pois temos muitas carências durante o processo de formação no tocante aos aspectos de gestão de negócios. Saba (2006) afirma que a administração do negócio, por exemplo uma academia, prevê a capacitação voltada ao gerenciamento administrativo de empresas, e não somente o domínio dos requisitos técnico em relação à promoção do exercício físico.

Para obter um grande empreendimento é necessário realizar um bom planejamento que amplifica a possibilidade de um negocio ser bem sucedido e, em decorrência, estimular mais empreendedores a utilizar essa estratégia para assegurar melhores resultados. Neste sentido, partiremos nossa abordagem da

seguinte problemática: como modelar um negócio em Educação Física com bases seguras e sólidas?

Nakagawa (2011 *apud* MELO *et al.*, 2017) afirma que a gestão de negócios adquiriu forças nos anos 60 nos EUA e de fundamental importância tornou-se uma solução de problemas para as empresas, que até aquela data era utilizado o método de tentativas e erros. Devido a esse ato as empresas passaram a ter uma característica sistêmica, em que “seus objetivos, orçamentos, programas e estratégias precisariam ser adaptados em um documento abrangente”, designado plano de negócios que é um documento de vasta extensão, devendo ser implementado por um profissional especializado, conforme as necessidades de quem o buscam.

Para obter algo vantajoso e bem planejado é necessário conciliar o empreendedorismo com a gestão estratégica. A gestão estratégica é um processo constante de tomada de decisões, que mostra o caminho a ser desenvolvido pela gestão levando em conta como primeiro lugar os objetivos estratégicos a serem alcançados através dos recursos das empresas de serviços, para futuramente verificar e conhecer o mais profundo possível os elementos internos - fraquezas e forças - e os elementos externos – oportunidades e ameaças que preside a existência de tal empresa (PONTES,2012).

Orofino (2011 *apud* Macedo *et al.* 2013) salienta que para uma organização conseguir permanecer competitiva, é necessário definir um modelo de negocio correto, antes de lançar-se ao mercado e mediante aos retornos do mercado tentando ajusta-los constantemente, ou controlar incertezas.

Para esse fim a empresa precisa entender como funciona o seu negócio, tanto na parte interna (as ocupações e recursos fundamentais), como externamente (a forma que o produto e/ou serviço é ofertado aos clientes), para desta maneira, delimitar a forma do modelo e de como o negócio irá operar, acompanhando a execução da estratégia para colocá-la em prática.

Após sólida fundamentação acerca do empreendedorismo, modelo de negócio e gestão estratégica, partiremos para o foco do estudo que é a apresentação da ferramenta estratégica que norteará a construção do escopo e mais utilizada por

empreendedores inovadores atualmente que é o Quadro de Modelo de Negócio (SEBRAE, 2015).

As figuras 1 e 2, introduzidas por Osterwalder e Pigneur (2011) pelo nome de *Business Model Canvas* (BMC) demonstram visualmente nove áreas centrais de planejamento de um negócio, onde é possível adquirir uma visão mais abrangente do empreendedorismo, além de possibilitar a validação e pivotagem, antes do estabelecimento permanente de negócio. Embora as figuras apontem 9 áreas em separado, as mesmas devem ser entendidas e estruturadas sempre em sintonia e interdependência entre si.

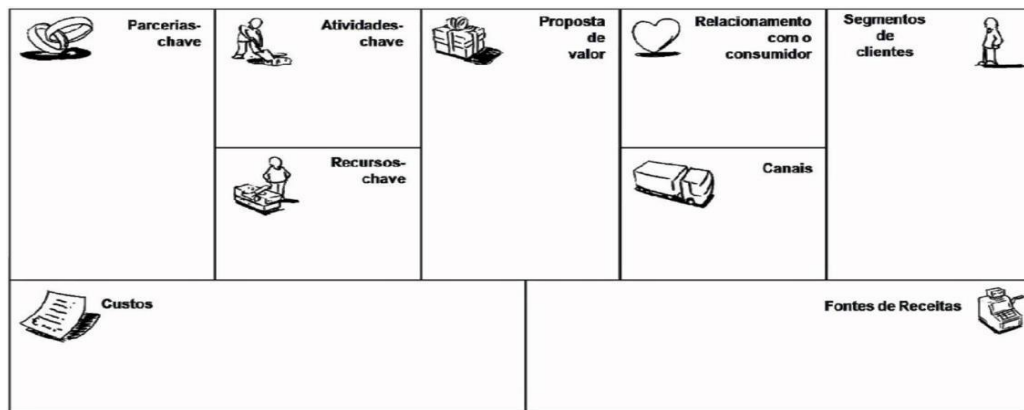


Figura 1 - Business Model Canvas-SEBRAE

Fonte: OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 44.

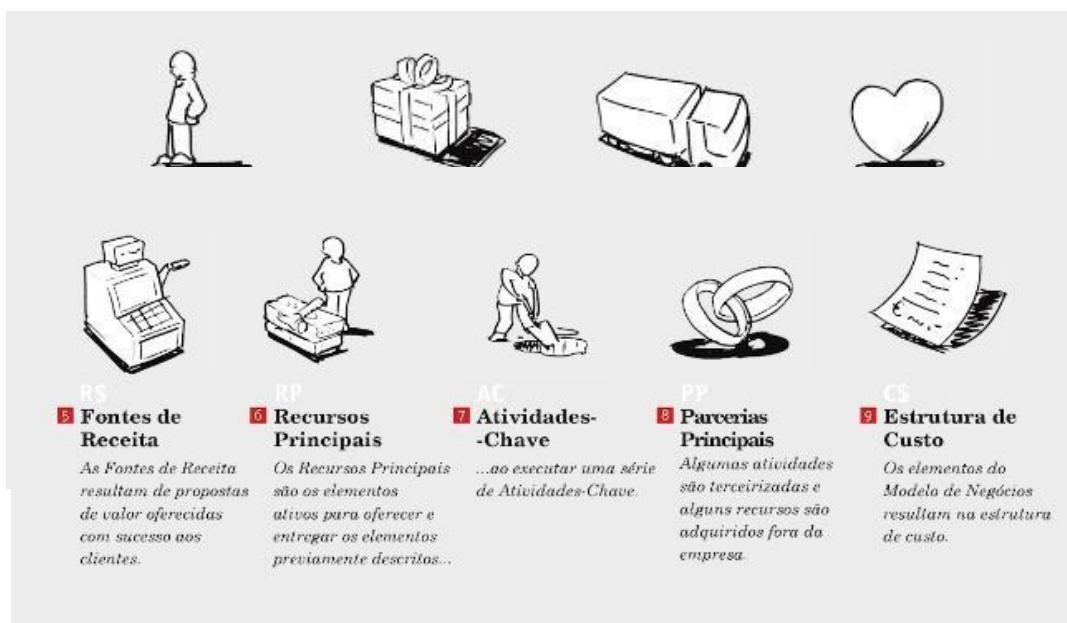


Figura 2 - Business Model Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

O Movimento Empreenda (2012) salienta que a ferramenta BMC é indicada para as empresas de todos os portes, mas é utilizada principalmente por empresas principiantes, que estão na fase inicial do planejamento do negócio, pois sua função é definir o modelo de negócio da empresa de forma simples e clara para os empreendedores e os estrategistas.

Pois a ferramenta permite ter um caráter visual marcante, e possibilita associar as informações de uma forma ordenada, integrada e rápida de como a organização deve atuar, discutindo as percepções e os elementos de cada parte e como interagem para compor o negócio.

O modelo de negócio BMC influencia como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descreve o seu modelo de negócios. E vem se mostrando cada vez mais eficaz no ambiente de ampla competitividade de grande grau de quebra tecnológica no progresso de empreendimentos inovadores, e ainda mais direcionado à realidade do mercado de transformações intensamente rápidas (CARRASCO *et al.*, 2014).

Macedo *et al.* (2013 *apud* OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) reforçando que um modelo de negócio consiste na descrição simplificada de uma organização, tendo como finalidade, assessorar a forma de executar negócios perante condições de incerteza, permitindo que qualquer pessoa que demonstre interesse possa elaborar novos modelos de negócio ou até mesmo fazer modificações no que já existe.

Essa modificação deveria ser para melhor, modificando as estruturas atuais, ou seja, inovando e oferecendo algo que até então não estava sendo ofertado, só que agora de maneira disruptiva, rompendo os modelos atuais e gerando mais valor para os clientes.

Antes de fundamentar acerca da inovação disruptiva será abordado alguns conceitos que serão importantes para o entendimento da nova proposta de negócio apresentado neste estudo. Martins (2017) conceitua como aquilo que tem

a ver com ruptura, agitação, subversão e transformação, de modo a criar novos valores, novos mercados, minando ideias que pareciam solidamente estabelecidas e aponta, ainda, que os negócios disruptivos estão provocando uma transformação intensa na economia em todo canto do planeta.

Para Christensen (2006) um dos pilares do conceito de disrupção, a inovação disruptiva não equivale necessariamente ao desenvolvimento de um produto, um serviço ou uma tecnologia; não é um evento, é um processo e seu carácter disruptivo de uma inovação só pode ser aferido quando comparado com o modelo de negócio de outra empresa.

No caso das inovações disruptivas, conforme afirma Cândido (2011) as mesmas darão origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes até o momento. Por outras palavras, ocasiona a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existentes.

Para finalizar, criar um negócio disruptivo na área de educação física, precisamente no ramo de academias, será quebrar o modelo atual oferecido, que para muitos está se saturando. Novas oportunidades tecnológicas para o crescimento dentro do setor fitness transformaram redes de academias inteiras, conforme Precor Brasil (2018), e isso inclui tecnologia portátil, que rastreia cada etapa do treinamento de um aluno e a “*internet* das coisas”, que conecta dispositivos e software para melhorar as experiências dos usuários.

O autor complementa que a tecnologia desafia a desaprender e a pensar diferentemente sobre os negócios, o que leva ao surgimento de modelos de negócio disruptivos. A forma como os clientes consomem informações são relevantes para todas as indústrias, incluindo o fitness, além de oferecer, em um mesmo espaço uma diversidade maior de serviços e produtos, que possam atender a todos os membros da família.

Frente a contextualização abordada em relação aos desafios em estruturar negócios em Educação Física o presente estudo justifica-se por apresentar uma ferramenta que, mais do que ocasionar a diminuição de custos, possibilita repensar

alguns métodos estratégicos, através da utilização de ferramentas que impulsionam a inovação e criação para novos empreendedores, sendo o quadro de Modelo de Negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) a principal ferramenta usada por empreendedores de *startups*, empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado.

Diante do exposto esse estudo objetivou apresentar a estruturação de uma modelagem de negócio disruptivo, na área de Educação Física, pela utilização de conhecimentos de gestão, através da ferramenta BCM - *Business Canvas Model*, além de fazer alguns apontamentos acerca da importância do conhecimento de gestão estratégica para a estruturação de negócios inovadores e disruptivos em Educação Física, mostrando todas as partes essenciais que compõem o BMC e os resultados alcançados com a modelagem do negócio construído.

METODOLOGIA

O estudo, com base em processo de construção, caracterizou-se como um estudo de caso, qualitativo, utilizando-se um instrumento de gestão e empreendedorismo denominada BMC-*Business Model Canvas*, dos autores Osterwalder e Pigneur (2011), que se caracteriza por uma representação abstrata com 9 (nove) elementos-chave da estratégia de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes.

Foram aplicados os procedimentos de seleção do tema e definição do projeto, escolha de material nas bases de dados e aprofundamento matemático, estudos de modelagens de negócios no ramo da educação física, elaboração de piloto do preenchimento do *Canvas*, visando desenvolver habilidade com a ferramenta, preenchimento do *Canvas Model* de forma efetiva.

Os resultados apresentados através do próprio *Business Model Canvas* modelado pelos autores, conforme preconiza a metodologia da ferramenta, em formato de poster. Embora o estudo não necessite de submissão ao Comitê de Ética em pesquisa, por não envolver pesquisa com seres humanos e nem animais, vários

aspectos foram obedecidos dentre eles a não utilização de modelagens já realizada, aplicação de dados inverídicos, respeito as instruções do CONFED/CREF, no que diz respeito aos limites de atuação de profissionais de Educação Física.

RESULTADOS

A seguir será apresentado no Quadro 1 o resultado da modelagem de negócio construído, no formato proposto pela metodologia Canvas. Nele são apresentados todos os tópicos essenciais e seus conteúdos, de modo a subsidiá-los de forma inovadora e disruptiva.

Quadro 1 - Modelagem Canvas de um negócio em Educação Física

Parceiros Chave		Atividades Chave		Proposta de valor		Relac. com clientes		Segmentação clientes	
Salão de beleza renomado	Limp Car	Conveniência	Praticidade	Redes sociais em geral (Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn)	Empresas				
Lava jato renomado	Musculação	Comodidade	Redução de custos	SAC, Fale conosco	Homens e mulheres vaidosos				
Fornecedores diversos	Play Ground	Redução de riscos	Pratique saúde junto a sua família e seu cãozinho	Internet, Site, Portal	Proprietários de cães				
Loja de material de limpeza	Espaço embeleze			Blog	Público LGBTQ+				
Loja de produtos veterinários	Espaço Gourmet			Aplicativo da empresa					
Loja de equipamentos Fitness	Espaço funcional								
Loja de produtos de beleza	Stúdio de danças								
Loja de produtos alimentícios	Dog Fitness								
Loja de produtos veterinários	Recursos Chave			Canais	Proprietários de automóveis				
Loja de gramado sintético	Profissionais diversos	Lave seu carro enquanto voce malha, seu filho se diverte seu cãozinho faz exercícios e sua esposa se embeleza ou vice-versa		Através da própria sede	Famílias completas				
Loja equipamento play ground	Educação Física/Nutrição			Fenics	Jovens				
Loja material de piscina	Fisioterapia/ Veterinária			Venda presencial	Atletas diversas modalidades				
Fornecedor material gráfico	Academia/Salão de beleza			Redes sociais em geral					
Design gráfico	Financiamento BNB/BNDES			Transdog					
Publicitário redes sociais	Equipamentos fitness			Stands itinerantes*					
Funorte/Unimontes	Brinquedos	Pague um preço único e faça tudo no mesmo lugar							
Estagiários/aprendizes	Ducha Car								
Estrutura de Custos					Fluxo de receitas				
Pró-labores dos sócios	Material de limpeza	Móveis e equipamentos		Repasse por convênio empresarial / Happy Our day					
Impostos e taxas diversas (Receita Federal, Estadual, Prefeitura Municipal)				Anuidades, mensalidades, diárias (day use)					
Custos fixos (água, luz, internet, telefone, internet, IPTU)	Material de limpeza e água			Utilização do play ground/hora/ Pacote familiar					
Parcela financiamento (BNB, BNDES, Banco do Brasil), envolve a aquisição de equipamentos de academia e material de construção para adequação do local/ Pequenos reparos				Higienização veicular	Massagem/Depilação				
Pagamento colaboradores com CLT/ Escritório Contabilidade/ Manutenção equipamentos				Programa fidelidade	Corte, Manicure, Pedicure				
				Receitas Espaço Gourmet/ Day Use para cães					

Fonte: acervo particular do autor

DISCUSSÃO

Após uma breve análise dos apontamentos no negócio modelado pelo quadro canvas, faremos uma análise comparativa dos resultados com as indicações observadas pela literatura técnica, principalmente advinda dos produções relacionadas a área de administração e negócios. Essa abordagem se

pautará no significado de cada tópico que compõe o Canvas, sem se debruçar sobre o conteúdo de cada parte, especificamente.

Para Hauksson (2013 *apud* LOPES, 2016) o *Business Model Canvas* contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócios tem de abordar que são: o produto, a interface com o Cliente, a gestão de infraestrutura e os aspectos financeiros. Essas quatro áreas são representadas por nove elementos básicos e seus subelementos que são o núcleo da ontologia para cobrir os blocos de construção de um modelo de negócios.

Apresentando alguns conceitos que vão diretamente ao encontro dos resultados alcançados, no tocante ao termo inovação, iniciando pela conceituação de Schumpeter (1988 *apud* BONAZZI; ZILBER, 2014) que descreve a inovação como uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema, suscetível de comercialização e capaz de promover ganhos de riquezas.

Os mesmos autores citam ainda Ocde (2005) que descreve a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas e ainda Chesbrough (2003) descrevendo que inovação é a maneira de promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, prover melhores serviços para clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado a partir de parcerias externas.

Nota-se claramente, que a proposta modelada quebra alguns paradigmas de espaços de fitness atuais, ampliando os serviços tradicionais de musculação para adultos e vislumbra atividades diferenciadas para públicos diferenciados. Inicialmente a análise de clientes ultrapassa a visão antiga de que cliente é somente quem compra o produto.

Nessa nova perspectiva Farias (2017) desenvolveu um estudo através da aplicação do *Canvas Model* e no tocante a segmentação e seleção de clientes estabeleceu o seguinte diálogo em uma etapa que o mesmo denominou de

“descoberta do Cliente”, voltada para o entendimento dos problemas e necessidades do cliente.

Em outras palavras, ela se propôs a responder três perguntas primordiais: (1) “O problema que eu me propus a resolver é real?”; (2) “Quem são as pessoas afetadas por esse problema?” e; (3) “A solução que eu desenhei resolve o problema dessas pessoas?” Se compararmos com as estratégias utilizadas na construção e modelagem do resultado, os autores utilizaram-se da mesma metodologia, pois é praxe no Canvas que essas perguntas sejam feitas antes de estruturar qualquer negócio.

O modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes grandes ou pequenos. Uma organização deve ter uma decisão consciente sobre quais segmentos deve servir e quais segmentos ignorar. Uma vez que esta decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de um forte entendimento de necessidades específicas dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20).

Afuah e Tucci's (2003) afirmam que é tarefa da empresa identificar e descrever quem são os clientes para os quais está entregando valor, e quais são os produtos e serviços em que este valor estará integrado.

Segundo Osterwalder e Yves (2011) os clientes são o âmago de qualquer plano de negócio e sem eles as empresas não sobrevivem por muito tempo. Para melhorar a satisfação dos clientes a empresa deve agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades, comportamentos e atributos comuns.

A definição dos canais está associada à forma que o produto ou serviço chegará até o seu segmento de clientes, ou seja, como o cliente encontrará os produtos ou serviços criados pela empresa. Fritscher e Pigneur (2010) analisam este segmento definindo-o como a maneira pela qual os clientes desejam ser alcançados pela empresa.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22) consideram Canais ou força de vendas ou venda pela *internet*, entrega em domicílio, *newsletter*, atendimento presencial, entre

outros. Empresas como de vendas online tais como a Americanas.com e a Submarino utilizam como Canais de Distribuição os serviços dos correios e de operadores logísticos privados, além do próprio *site*, *links* patrocinados e publicidade *online*.

Os autores destacam como funções dos canais de distribuição a sensibilização dos clientes sobre a companhia produtos e serviços, a ajuda aos clientes a avaliar a proposição de valor da empresa, além de permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos e que possa haver um pós-venda de apoio ao cliente.

O processo de criação de valor começou a sofrer grande influência da evolução tecnológica dos meios de comunicação, que afetou a relação entre produtores e consumidores de maneira acentuada (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010). Exemplos de propostas de valor pode ser novidade, personalização, marca/status, preço, acessibilidade, conveniência/ usabilidade, entre outros.

Já em relação ao processo de criação de valor é uma agregação de benefícios quantitativos ou qualitativos que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, esse processo pode ser inovador ou similar a outros já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. O tópico proposta de valor no presente estudo é bastante clara e inovadora, pois busca oferecer aos clientes algo até então impraticável em nossa cidade que é a comodidade, o múltiplo oferecimento de serviços em um único lugar, a comodidade, a conveniência.

Afuah e Tucci's (2003) afirmam que uma empresa deve questionar quais são as diferenças entre o valor que será criado no seu negócio e o valor criado pelos seus concorrentes. É de extrema importância que o valor gerado pela organização seja algo novo, para que a empresa garanta seu lugar no mercado.

Osterwalder e Pigneur (2011) definem como atividade-chave aquelas atividades indispensáveis para a empresa alcançar a suas metas, criar e oferecer valor, manter a fidelização dos clientes, ampliar seus comércios e gerar lucro.

Segundo Fritscher e Pigneur (2010), os recursos serão configurados em produtos e serviços a partir das atividades-chaves definidas e realizadas pela

empresa. Esses produtos e serviços são responsáveis por atender as expectativas dos clientes e entregar a proposta de valor gerada pela empresa.

Fritscher e Pigneur (2010) afirmam que os recursos são essenciais para que a proposta de valor seja gerada e entregue aos clientes. Além disso, os recursos permitem a expansão de mercado, o aumento de receita e a fidelização de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os recursos-chave são os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os elementos mencionados acima. Esse bloco permite que se conheçam as peças importantes para o encaminhamento do modelo de negócio de usuários e dependendo do modelo de negócio, serão necessários vários recursos-chave, podendo ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

Outro aspecto bastante evidenciado e citado por Chesbrough (2003) foi o valor agregado e a perspectiva de parcerias externas. Por se tratar de um empreendimento de grande escala e com diversidade de serviços a busca por parcerias torna-se fundamental.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias são essenciais nos Modelos de Negócios, uma vez que a união entre empresa e parceiros auxilia na obtenção de receita e na minimização de incertezas. Reforçam que as parcerias são essenciais nos Modelos de Negócios, uma vez que a união entre empresa e parceiros auxilia na obtenção de receita e na minimização de incertezas.

Conforme Carrasco *et al.* (2014) as parcerias-chave são redes de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio da empresa funcionar. As parcerias existem para beneficiar todas as partes. As parcerias são cada vez mais importantes para a otimização do modelo de negócios, assim como na redução de riscos e aquisição de recursos.

Na estrutura de custos podem ser apresentados os seguintes traços: os custos fixos, aqueles que permanecem sempre iguais, como os salários e alugueis; os custos variáveis, que estão atrelados ao volume de produção; a economia de escala e a economia de escopo. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) os cálculos dos custos podem ser realizados com maior simplicidade quando já definidos quais serão os

recursos necessários, quem serão as parcerias do negócio e quais são as atividades-chave.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as fontes de receita são definidas como o dinheiro recebido pela organização por cada segmento de clientes, e podem ser categorizadas de duas formas: transações de renda resultante de pagamento único ou renda recorrente, resultante do pagamento constante advindo de um suporte pós-compra.

Nesse contexto, Afuah e Tucci's (2003) indicam que a fonte de receita esta relacionada a definição de como a renda da empresa é alcançada, quem são os responsáveis por gerar essa renda e qual é o valor que estão dispostos a pagar.

Este componente, segundo Osterwalder e Yves, (2011 p. 28) trata da renda gerada por cada segmento de usuário. Cada segmento representa uma fonte de receita e possui diferentes mecanismos de preço, como listas de preços, barganhas, leilão, variáveis do mercado, e até mesmo variáveis de volume. As diferentes fontes de receita podem ter diferentes mecanismos de precificação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi apresentado um modelo de negócio disruptivo, como novo nicho para empreendedores em Educação Física. Esse modelo de negócio visa quebrar alguns paradigmas tradicionais e apresentar novas perspectivas de negócios. Torna-se-á viável a partir do momento que todas as variáveis sejam tratadas com profissionalismo e muito conhecimento de gestão. A Educação Física necessita alavancar-se como uma área que busque a saúde global do cidadão, holisticamente.

A formação ou conhecimento básico em gestão são essenciais para se entender o início da construção de qualquer negócio, seja ele complexo ou não. Esse detalhe poderá fazer a diferença pelo sucesso ou fracasso de seu investimento, podendo inclusive contribuir com os percentuais de empresas que morrem nos seus primeiros anos de existência.

Nessa perspectiva encerramos, reforçando que todas as partes de um negócio são essenciais e que o Canvas, mesmo didaticamente distribuído em 09 ícones, deve

ser entendido e construído coletivamente, numa interdependência de todas as suas partes.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A., TUCCI, C. **Internet business models and strategies: text and Cases**. 2. ed. Boston, McGraw-Hill, 2003.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, 43(2-3), 156-171. 2010. Doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.

ALMEIDA, M. **Desafios do Prof. Ed. Física num mercado em transformação**. Disponível em: <http://www.gestaofitness.com.br/as-conquistas-e-desafios-do-educador-fisico-em-um-mercado-em-constante-transformacao/>. Acesso em: 16 out. 2018.

BONAZZI, FLZ; ZILBER, MA. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. 2014. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014. Doi: 10.7819/rbgn.v16i52.1812.

CÂNDIDO, A. P. Inovação **Disruptiva: reflexões sobre as suas características e implicações no mercado**. 27f. Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Nova de Lisboa Monte de Caparica. Portugal. 2011.

CARNEIRO, V. S. **O empreendedorismo e a inovação na saúde, factores potenciadores de novos projetos**. 173f. Dissertação (Mestrado Economia e Gestão) – Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2012.

CARRASCO, L. C.; SILVA, R. A.; NUNES, M. A. de S.; CERQUEIRA, C.E. M.; ROSAS, T. M. da C. **Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel**. XXII Workshop Anprotec, Belém/PA, 2014.

CHRISTENSEN, C.M. The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. **Journal of Product Innovation Management**, Volume 23, pp. 39-55, 2006.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. V.; YAMAGUCHI, N. M. Empreendedorismo Histórias que motivam, despertam e encantam. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, São Paulo, v. 5, n. 12, p. 165-182, 2011.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, 43, 227 – 246, 2010.

- 1 ECKARDT, M, ADRIANE, N; SANTOS, NIA, SOUSA, P. G. Aplicação do método canvas em uma empresa do ramo de selaria. **JICE Jornada de Iniciação Científica e Imersão**. Instituto Federal de Tocantins. 2014.

FARIAS, F.C **Implementação do Customer Development Model para desenvolvimento de programa digital para a perda de peso sustentável**. 41f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2017.

FERREIRA, M.; GHIRALDELLO, L. O benchmarking como ferramenta de gestão: um estudo de departamentos de viagens corporativas em empresas. *Gestão e Conhecimento – **Gestão&Conhecimento***, PUC Minas, Ed. 2014, n. 08. 25 p. 2014.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. International workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design, 8.,2009. Bruxelas. **Anais...** Inglaterra: Springer, 2010, p. 28-43.

GOMES, R.F.A. **Beleza e os Recursos Financeiros que ela Mobiliza: Um Estudo de Caso com Mulheres que Frequentam Clínicas de Estética na Cidade de Montes Claros/MG**. 52f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), Montes Claros, 2013.

HAUKSSON, H. **Metamodeling for Business Model Design**: facilitating development and communication of Business Model Canvas (BMC) models with an OMG standards-based metamodel. (Degree project at the master level, Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University). 2013

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

LOPES, H.E.G . Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**- May 2016.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; CASAROTTO, N. F.; CAMILLO, M. G.D. **Bussines Model Canvas**: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Out. de 2013.

MARTINS, A.K. Negócios disruptivos: quem são eles e o que prometem para o futuro? **Revista Rulez digital**. 2017. Disponível em: <https://somsrulez.com.br/negocios-disruptivos-futuro>. Acesso em 24 maio 2018.

MELO, J. M. P.; CASELLI, F. de T. R.; CAMPELO, E. G. F.; FERREIRA, A. V. de O.; MACIEL, R. de C. Percepção Contribuição do Business Model Canvas em Empresas de Tecnologia. **Revista FSA**, Teresina, v. 14, n. 5, Set./Out. 2017.

MOVIMENTO EMPREENDA. **Para encorajar e capacitar o empreendedor Brasileiro**. Disponível em:

<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/07/business-model-canvas-089.html>. Acesso em: 23 maio 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio**: teoria geral. Baurueri/SP: Manole, 2011.

NORONHA, V.; TEIXEIRA, D. M. Gestão e avaliação: desafios para a educação física como área de conhecimento. **Revista @rquivo Brasileiro de Educação**, Belo Horizonte, vol.3, n. 5, jan-jul, 2015.

OROFINO, M.A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 223f. Mestrado (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

OLIVEIRA, F.S. **Visão de Empreendedores do DF sobre o Modelo de Negócios Canvas**. 90f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. v. 2, n. 2, 2012.

PRECOR BRASIL. **Fitness Made profissional. Por que todas as academias devem contar com a tecnologia?** 2018. Disponível em: <https://www.precor.com/pt-br/blog/author/precor-brasil/>. Acesso em 24 maio 2018.

SABA, Fabio. **Liderança e gestão**: para academia e clubes esportivos. São Paulo: Phorte, 2006.

SEBRAE. **Aprenda a criar um quadro de modelo de negócios para renovar sua empresa**. 2015. Disponível em: encurtador.com.br/ewx10. Acesso em: 23 maio 2018.