UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

LEANDRO BOAVENTURA DO NASCIMENTO

Modelos de negócios das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas

São Paulo
2022

LEANDRO BOAVENTURA DO NASCIMENTO

Modelos de negócios das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas

Versão Corrigida~~Original~~

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

São Paulo

2022

Catalogação da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Nascimento, Leandro Boaventura do
Modelos de negócios das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas / Leandro Boaventura do Nascimento. – São Paulo: [s.n.], 2022.
81p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
Orientadora Profa. Dra Flávia da Cunha Bastos

1. Modelo de negócios 2. Academia (Gestão) 3. Administração Esportiva I. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autor: NASCIMENTO, Leandro Boaventura do

Título: **Modelos de Negócios das Academias Brasileira: um conceito teorico construído por especialistas.**

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Data:___/___/___

Banca Examinadora

Prof. Dr.:_____

Instituição:_____Julgamento:_____

Prof. Dr.:_____

Instituição:_____Julgamento:_____

Prof. Dr.:_____

Instituição:_____Julgamento:_____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro plano, à minha orientadora Dra. Flávia da Cunha Bastos por sempre ter aberto as portas, desde o primeiro contato, e por me ajudar muito nesse processo de formação. Uma pessoa fantástica com quem tive a oportunidade de trabalhar nos últimos anos. Deixo agradecimentos a todos os colegas do GEPAE, profissionais de muita competência e empenhados em enriquecer nossa área de conhecimento.

Agradeço à minha esposa Dra. Amanda Cassiano de Souza por ter me ajudado e apoiado em todos os meus objetivos. Que possamos prosperar sempre juntos. À minha família, Eneas Boaventura do Nascimento, Rosangela Sandra Ribeiro do Nascimento e Patrícia Boaventura do Nascimento que sempre me incentivou a conseguir êxito nos meus ideais.

Por último, aos meus amigos e companheiros de trabalho Anderson Augusto de Moura Santos e José Nilton dos Santos que me introduziram no mundo fitness e por nunca colocarem barreiras para meu desenvolvimento profissional.

RESUMO

NASCIMENTO, Leandro Boaventura do. **Modelos de Negócios das Academias Brasileira: um conceito teórico construído por especialistas**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

O mercado fitness vem crescendo anualmente, configurando-se como um setor que possui uma receita de mais de $64,9 bilhões anuais, resultado de 137.473 mil academias e 124.764.950 milhões de clientes, levando-se em conta apenas as 10 maiores economias do mundo. O Brasil pode ser considerado um país de destaque nesse cenário. Mesmo se tratando de um grande mercado mundial, existem lacunas na literatura acadêmica e no conhecimento oriundo da prática comercial dos negócios. Não há consenso no que diz respeito às terminologias praticadas para se definir a composição do mercado e pouco se discute sobre as características singulares de cada modelo de negócio das academias. A base teórica dessa pesquisa foi composta pelo conceito de "modelo de negócios" de Ostewalder e Pigneur (2010) e pelos modelos de negócios descritos pela Associação de Academias do Brasil (ACAD) (2017) que compõem o mercado de academias brasileiro (*low cost, high end, middle market,* studio, digital e butique). O objetivo desse estudo foi atualizar e desenvolver um modelo teórico consensual que concentre os modelos de negócios das academias no Brasil. O método utilizado foi o Delphi, com a aplicação de questionários e discussões com 4 especialistas do tema. Foram analisados os 9 componentes da ontologia de Ostewalder e Pigneur (2010), a segmentação de cliente, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo para cada modelo de negócios das academias no Brasil. Os especialistas confirmaram características dos modelos de negócios descritos pela ACAD (2017), complementando-os com características específicas da ontologia. O modelo obtido contribui para o entendimento das características do mercado brasileiro, bem como, pode ser considerado referencial para gestores e investidores do setor fitness.

PALAVRAS-CHAVE: Academia. Fitness. Gestão. Modelos de negócios. Canvas.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Leandro Boaventura do. **Business Models of Brazilian Gyms: a theoretical concept built by specialists.** 2022. Dissertation (Master's in Sciences) – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2022.

The fitness market has been growing annually, configuring itself as a sector that has an annual revenue of more than $64.9 billion from 137,473 thousand gyms and 124,764,950 million customers, taking into account only the 10 biggest economies in the world. Brazil can be considered a prominent country in this scenario. Even though it is a large world market, there are gaps in the academic literature and knowledge from the commercial practice of business. There is no consensus regarding the terminologies used to define the composition of the market and little is discussed about the unique characteristics of each gym business model. The theoretical basis of this research was composed by the concept of “business model” of Ostewalder and Pigneur (2010) and by the business models described by Associação de Academias do Brasil (ACAD, 2017) that make up the Brazilian gym market (Low Cost, High End, Middle Market, Studio, Digital and Boutique). The objective of this study was to update and develop a consensual theoretical model that describes the business models of gyms in Brazil. The method used was Delphi, with the application of questionnaires and discussions with 4 experts on the subject in order to obtain a consensus. The 9 components of Ostewalder and Pigneur's (2010) ontology were analyzed, the customer segmentation, value proposition, channels, customer relationship, revenue sources, main resources, key activities, main partnerships and cost structure for each business model at gyms in Brazil. The experts confirmed characteristics of the business models described by ACAD (2017), complementing them with specific characteristics of Ontology. The model obtained contributes to the understanding of the characteristics of the Brazilian market and can be considered a reference for managers and investors in the fitness sector.

KEYWORDS: Gym. Fitness. Management. Business models. Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas (CANVAS)..... 27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Países com as 10 maiores receitas em 2019. 18
Quadro 2 - Países com os 10 maiores números de academias. 18
Quadro 3 - Países com os 10 maiores números de clientes. 19
Quadro 4 - Países com maiores taxas de penetração e adesão. 19
Quadro 5 - Análise Indústria do Fitness durante a COVID-19 com base no Modelo Canvas. 34
Quadro 6 - Matriz de Amarração. 44
Quadro 7 - Características do modelo de negócios Low Cost com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 45
Quadro 8 - Características do modelo de negócios High End com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 49
Quadro 9 - Características do modelo de negócios midlle market com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 53
Quadro 10 - Características do modelo de negócios studio com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 57
Quadro 11 - Características do modelo de negócios digital, com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 61
Quadro 12 - Características do modelo de negócios butique com base na avaliação dos especialistas e pesquisador. 65
Quadro 13 - Síntese dos resultados. 69
Quadro 14 - Modelo Teórico dos Modelos de negócio das Academias Brasileiras. 73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD	Associação Brasileira de Academias
ACSM's	*American College of Sports Medicine's*
CONFEF	Conselho Federal de Educação Física
HIIT	*High-Intensity Interval Training*
IHRSA	*International Health, Racquet & Sportsclub Association*
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO+

1 INTRODUÇÃO **12**
2 OBJETIVOS **16**
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **17**
3.1 Mercado de academias **17**
3.2 Modelo de negócios **21**
3.2.1 A Ontologia de Osterwalder e Pigneur (2010) **23**
3.3 Modelos de negócios de academias **27**
4 METODOLOGIA **36**
4.1 Escolha do grupo de especialistas **38**
4.2 Construção do Questionário 1 ..... **39**
4.3 Primeiro contato com os especialistas e convite para participação da pesquisa **40**
4.4 Envio do questionário 1 e recebimento das respostas ao questionário 1. ..... **41**
4.5 Análise qualitativa e quantitativa das respostas **41**
4.6 Construção e envio do questionário 2 com feedback. **42**
4.7 Matriz de amarração **43**
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO **45**
5.1 *Low Cost* **45**
5.2 *High End* **49**
5.3 *Middle Market* **53**
5.4 *Studio* **57**
5.5 Digital **61**
5.6 Butique **65**
5.7 Síntese e discussão dos resultados **69**
6 MODELO TEÓRICO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS ACADEMIAS BRASILEIRAS **73**
7 CONCLUSÕES **75**
REFERÊNCIAS **77**
APÊNDICES **83**

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está situada no contexto de uma grande indústria conhecida como “indústria do fitness”, mais especificamente, no segmento do mercado de academias. Avaliando o desenvolvimento do mercado fitness de forma mais global, trata-se de um mercado ainda em expansão e que já movimenta mais de $64,9 bilhões por ano (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION, 2019).

Existem mais de 137.473 mil academias espalhadas pelo mundo e mais de 124.764.950 milhões de pessoas que praticam atividade física em academias mundialmente. No entanto, esses números não se referem ao número real global, pois se trata de um levantamento parcial feito pela IHRSA (2019), no qual são apresentados dados relativos as 10 maiores economias mundiais.

Quanto à perspectiva do mercado brasileiro, o país registra uma receita anual em torno de $2.100 milhões de dólares, obtida por 34.509 mil academias e 9.600.000 milhões de usuários (IHRSA, 2019). Dessa forma, o país se enquadra entre as 10 maiores potências mundiais no que diz respeito ao número de academias e clientes, mas não apresenta esse mesmo *status* quanto à receitas geradas (IHRSA, 2019).

Esses dados revelam a importância dessa área de estudo. A importância de se ter uma visão sobre as organizações existentes, pois se trata de um poderoso mercado, no qual existem milhares de pessoas envolvidas, seja por meio de profissionais de Educação Física, gestores, investidores e clientes. Além disso, destaca-se a importância de se ter estabelecimentos capacitados em entender seu empreendimento, bem como seus clientes, assim contribuindo com uma gestão mais orientada pelo profissionalismo e, consequentemente, aumentando seus resultados comerciais e oportunizando o engajamento da população à prática de atividade física, contribuindo para a melhora da saúde dos clientes.

Estudos sobre o desenvolvimento do mercado de fitness são escassos, nacionalmente e internacionalmente. Miragaia e Constantino (2019) comprovaram esse cenário por meio de uma revisão sistemática sobre as tendências de pesquisa na gestão de academias. Os autores indicam que esta temática apresentou grande desenvolvimento especialmente a partir de 2001 e apontam que de 1979 a 2014 os temas de pesquisa mais encontrados nos artigos publicados internacionalmente foram: comportamento, satisfação, lealdade do cliente, qualidade do serviço, gestão da política de esporte, inovação, cocriação de valor, dimensões do serviço de fitness e da performance organizacional.

Além disso, verifica-se que esta tendência se mantém. Estudos analisando o cenário internacional têm surgido recentemente na literatura (AMARAL, PAULO COSTA; PALMA, 2019; CAÑAMERO et al., 2018; CHEKHOVSKA, 2017; FARSI et al., 2019; ROSTER; HARRINGTON; CADER, 2018).

No Brasil, pesquisas sobre o tema eram considerados escassos, conforme apontado por Menezes (2013), ao concluir que na ocasião esta indústria era pouco explorada nos meios acadêmicos e o próprio mercado era carente de informações e conhecimento. Esse quadro permanece praticamente o mesmo em termos acadêmicos, segundo estudo de Ganancio; Paula; Bonin (2018) sobre gestão de negócios no Crossfit.

Por outro lado, as informações sobre o mercado têm sido acompanhadas e registradas por entidades especializadas nesse segmento, como a Associação Brasileira de Academias (ACAD) nacionalmente e a IHRSA no âmbito internacional.

Mesmo se tratando de um grande mercado mundial, é possível encontrar lacunas na prática comercial dos negócios. Entende-se como um desafio para pesquisadores tentar retratar o desenvolvimento do mercado de academias, caracterizando por modelo de negócios. A conceituação do termo usado para cada tipo de academia se apresenta controversa e só se tornou mais consistente entre o final do século XX e o início do século XXI (VERSTRAETE; JOUISON, 2007; ZOTT et al., 2010). Essa indefinição no que diz respeito às terminologias usadas para definir cada modelo de negócios de academias dificulta o desdobramento que caracteriza a singularidade de gestão. Não foi possível encontrar nenhum estudo que apresente uma proposta de gestão diferenciada para cada modelo de negócios das academias.

Estudos recentes identificados em revisão que realizamos sobre o tema tem focado em definir algumas particularidades na gestão de cada academia (NAZARENKO, 2020; LOZANO et al., 2021); comportamento do consumidor (BAENA-ARROYO et al., 2020) e tendências do mercado (BRIGHTON; WELLARD; CLARK, 2021; GARCÍA-FERNÁNDEZ et al., 2020; KERCHER et al., 2020; MOUSTAKAS et al., 2020; WANG; COLLINS, 2021).

No Brasil, com exceção de Bastos; Moraes; Nascimento (2021) que discutiram em um capítulo de livro sobre o mercado de academias brasileiro detalhando sua composição quanto a cada modelo de negócios atuante, não identificamos produção e discussões mais focadas a entender o mercado, suas composições e características singulares.

Especificamente quanto aos modelos de negócios, como visto, é tema pouco abordado na literatura sobre gestão de academias. Lozano et al. (2021) não realizam uma análise sobre as academias em termos conceituais, mas analisam os modelos de negócios presentes na realidade espanhola, considerando negócios públicos e privados (*concesión administrativa,*

privados low cost y privados no low cost). Já Nazarenko (2020) se utiliza do modelo Canvas (Ostewalder; Pigneur, 2010) para analisar tendências do mercado com o advento da Covid-19.

Devido ao não consenso da literatura quanto às terminologias e característica de cada modelo de negócios de academias adotamos, como ponto de partida, os descritos da ACAD (2017). Nesse ano, a Associação caracterizou o mercado brasileiro em uma publicação corporativa de negócios, chegando à definição de academias denominadas e descritas como: *low cost, high end, middle market, studio,* digital e butique.

Ao nos deparamos com a literatura sobre modelo de negócios na área da Administração verificamos que a mesma apresenta visões diferenciadas de opções conceituais, segundo diversos autores (ZOTT, MASSA E AMIT, 2010; OROFINO, 2011).

Anos antes Osterwalder et al. (2005) passaram a estudar o tema e a definição proposta tem sido reconhecida e aplicada em estudo e na prática de diversos setores. Segundo os autores:

> um modelo de negócios é uma ferramenta que abrange um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica de uma empresa específica. É uma descrição de valores que uma companhia oferece para alguns ou vários segmentos de clientes para a construção da empresa e sua rede de parceiros de criação (OSTERWALDER et al., 2005, p. 3).

A partir desse e outros estudos desenvolvidos isoladamente ou em conjunto, Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam uma ontologia, na qual desenvolveram e sistematizaram componentes para se definir um modelo de negócios, relacionada com quatro grandes pilares: produtos e serviços; infraestrutura e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros. A ontologia também tem sido reconhecida como fundamentação aplicável em diferentes campos de estudos e na prática, especialmente com o desenvolvimento, anos antes, por Osterwalder (2004) do Canvas, que propôs em sua tese de Doutorado uma ferramenta para auxiliar a construção de um modelo de negócios.

A relevância sobre a clareza e especificação de um modelo de negócios é reafirmada por Osterwalder; Pigneur (2010) que explicitam que é necessário que os modelos de negócios sejam escritos de forma simples e com linguagem simples, compilando a definição em um estilo direto e relevante e de forma compreensível.

Dessa forma, partindo de um modelo teórico consolidado que define componentes de um modelo de negócios e suas características e uma caracterização do mercado nacional, publicada por uma associação especializada é que se criaram as bases desse estudo. A proposta é atualizar e desenvolver um modelo teórico que defina as características de cada modelo de negócio das academias brasileiras.

Dessa forma, esse estudo visa construir uma melhor compreensão das definições dos modelos de negócios de academias no Brasil e ao estudo de temas relativos ao dimensionamento do mercado de academias, tendências, considerando-se de maneira subjacente os impactos da Covid-19.

2 OBJETIVOS

O objetivo final desta pesquisa foi atualizar e desenvolver um modelo teórico de modelos de negócios de academias aplicável à realidade brasileira.

No sentido de se atingir o objetivo final, foram determinados como objetivos intermediários:

- Descrever e analisar as características de modelos de negócios descritos em teoria da administração
- Descrever e analisar a literatura oriunda da prática sobre modelos de negócios do mercado de academias brasileiro
- Levantar a visão de especialistas quanto à características de modelos de negócio de academias no país;
- Analisar comparativamente os resultados e identificar pontos convergentes e divergentes, os quais serão a base do modelo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Mercado de academias

Esta pesquisa foi construída em um momento um tanto quanto ímprobo para tentar retratar de forma mais sólida um mercado, pois o mundo, de uma forma geral, vem passando por turbulências e incertezas devido à pandemia causada pela Covid-19 e seus impactos. Frente a essa questão, optou-se por iniciar apresentando como o mercado de academias mundial vinha se comportando antes da pandemia e mais à frente alguns impactos já verificados.

O mercado de academias tem sido monitorado pela IHRSA, que é uma associação que reúne profissionais e empreendimentos ao redor do mundo trabalhando no desenvolvimento do ramo fitness, esporte, saúde e bem-estar. Especificamente quanto ao mercado latino-americano, segundo o *Global Report América Latina* da IHRSA (2019) o número de academias em toda a América Latina vem crescendo de uma forma geral, mas a Associação reconheceu que a crise econômica, social e política tem tornado o mercado latino menos atrativo para investidores. Nesse relatório é apontado que a Venezuela é o mercado menos crescente, enquanto que Brasil e Argentina crescem, mas também sentiram os efeitos da recessão econômica local. No entanto, no Peru e na Colômbia o número de academias cresceu expressivamente nos anos anteriores (IHRSA, 2019).

Para melhor exposição da dimensão dos países dos maiores mercados de academias do mundo no ano de 2019, apresentamos dados do *Global Report América Latina* da IHRSA (2019). Os dez principais países capazes de gerar riquezas com academias acumularam US$ 64,9 bilhões em 2019 (Quadro 1). Esse valor, relativo a toda a receita gerada no mundo nesse ano, significa 71%.

Quadro 1 - Países com as 10 maiores receitas em 2019.

País	**Receita**
Estados Unidos	US$ 32.348.324.316
Alemanha	US$ 6.285.377.358
Reino Unido	US$ 6.193.396.226
China	US$ 3.944.000.000
Japão	US$ 3.943.000.000
França	US$ 3.014.150.943
Canadá	US$ 2.945.150.000
Austrália	US$ 2.831.000.000
Itália	US$ 2.716.981.132
Espanha	US$ 2.701.650.943

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IHRSA (2019).

Quanto ao número de academias, no ano de 2019, 10 países somaram um total de 137.473 (Quadro 2). Esse número representa 65% de todas as academias registradas pela IHRSA (2019).

Quadro 2 - Países com os 10 maiores números de academias.

País	**Número de academias**
Estados Unidos	39.570
Brasil	34.509
México	12.871
Alemanha	9.343
Argentina	8.315
Itália	7.700
Reino Unido	7.038
Coreia do Sul	6.590
Canadá	6.587
Japão	4.950

Fonte: Elaborada pelo autor com base em IHRSA (2019).

Ao analisarmos o número de clientes registrados em academias no ano de 2019, acumula-se um valor de 124,8 milhões de pessoas em 10 países. Esse número representa 68% da clientela no ano de 2019 (Quadro 3).

Quadro 3 - Países com os 10 maiores números de clientes.

País	**Número de clientes**
Estados Unidos	62.465.000
Alemanha	11.090.000
Reino Unido	9.900.000
Brasil	9.600.000
Canadá	6.175.950
França	5.960.000
Itália	5.460.000
Espanha	5.330.000
China	4.520.000
México	4.264.000

Fonte: Elaborada pelo autor com base em IHRSA (2019).

Examinando os mercados crescentes, identificados a partir do registro de novas taxas de adesão, é possível observar que dentre os países em ascensão não figuram países da América Latina (Quadro 4).

Quadro 4 - Países com maiores taxas de penetração e adesão.

País	**Taxa de penetração e adesão**
Suécia	21.6%
Noruega	21.4%
Estados Unidos	20.8%
Dinamarca	18.6%
Holanda	17.1%
Finlândia	17.0%
Canadá	16.7%
Austrália	15.3%
Reino Unido	14.9%
Nova Zelândia	13.6%

Fonte: Elaborada pelo autor com base em IHRSA (2019).

Dentre os mercados em evolução, Suécia, Noruega, Dinamarca, Holanda e Finlândia não aparecem como maiores valores em termos de receitas, número de clientes e número de academias, mas superaram muitos países com grande expressão no mercado global.

Os Estados Unidos aparecem como o maior mercado global de academias: sua capacidade de gerar riqueza é praticamente o dobro de todos os outros 9 melhores países somados. Figura como o país com o maior número de clientes no mundo e também possui o maior número de academias ofertando serviços (IHRSA, 2019).

No Brasil o cenário mercadológico se apresentava relativamente controverso, pois o país é o segundo maior em número de academias e o quarto maior em número de clientes (IHRSA, 2019), porém, não figura entre os dez maiores mercados capazes de gerar riqueza. Esses dados são expressos em dólar e no momento do levantamento da entidade (2019) a moeda brasileira tinha uma cotação fraca diante da moeda americana. Outro ponto que pode explicar o baixo faturamento no Brasil é o *ticket* médio: o brasileiro não costuma pagar muito caro para usufruir de academia. Comparativamente, por exemplo, o americano em média gastou US$515 no ano de 2019, já o brasileiro, US$218 (IHRSA, 2019).

Vale destacar que, mesmo diante desse cenário, as perspectivas de crescimento do mercado brasileiro, apontadas pela ACAD (2018), não necessariamente se confirmaram, podendo indicar que há efeitos da crise econômica.

Desde que a pandemia se instalou, e como esse episódio perdura, ainda não é possível avaliar o seu real impacto no mercado (IHRSA, 2021). A IHRSA, em seu *Media Report* de 2021 (IHRSA, 2021), já apresentou dados indicando que apenas nos Estados Unidos a pandemia ocasionou uma perda de US$20,4 bilhões em receitas, 17% dos estabelecimentos fecharam de forma permanente, 1,4 milhões de empregos foram afetados até 31 de dezembro de 2020 e há a expectativa de que 1 em cada 4 academias não consiga sobreviver a essa crise.

Mais especificamente no Brasil, os assentamentos do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) mostraram que o mercado brasileiro de academias sofreu uma significativa recessão em 2018, quando onde houve muitos registros de novas academias, porém um número recorde de baixas. Mesmo assim, o saldo foi de um mercado em evolução de crescimento quanto a número de academias (CONFEF 2020). Depois desse momento, em 2019, os números voltaram a registrar aumento no número de academias no Brasil com um saldo de 2947 novos estabelecimentos, considerando os novos registros menos as baixas.

A partir de 2020, diante do isolamento social recomendado pelas autoridades sanitárias devido ao avanço da COVID-19 no país, o CONFEF (2020) registrou uma expressiva retração nos números de academias dentro do mercado nacional até 31 de dezembro de 2020. O saldo resultante entre novos registros e a baixa de registros existentes indica que o crescimento no ano de 2020 não chegou nem na metade da média dos dois anos anteriores. Especificamente falando do Estado de São Paulo é possível afirmar que em 2020 apenas 120 novos empreendimentos acresceram no mercado estadual de forma legal, número 6 vezes menor do que a média dos dois anos anteriores (CONFEF, 2020).

Esse quadro de instabilidade dentro do mercado brasileiro não se resume apenas a questões políticas, econômicas e sanitárias. Aspectos relativos à gestão de academias foram

apontados por Bastos; Furegato; Nascimento (2021), que afirmam que estratégias de marketing consistentes não são utilizadas nesse segmento para atrair e reter associados; a maioria das empresas não usam ferramentas avançadas, como um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente; não oferecem experiências para o cliente ou desenvolvem estratégias de marca. Segundo os autores, isso pode explicar o baixo resultado financeiro o que torna as academias brasileiras muito suscetíveis à crises econômicas. Essa ineficácia na gestão pode ser explicada, segundo a ACAD (2017), porque o mercado brasileiro é composto, na sua maior parte, por academias de pequeno porte e com baixos recursos e investimentos (ACAD, 2017).

Fica evidenciado que o mercado de academias no Brasil, de uma forma geral, vinha crescendo e que, mesmo frente à crise econômica instalada, a partir de 2015, ele se superou apresentando números positivos no período 2015-2019. No entanto, os dados mais recentes apresentados apontam que os impactos da COVID-19 têm sido evidentes para o mercado e os empresários do setor. Um impacto possível pode estar na mudança do comportamento dos modelos de negócios para se adaptarem a esse novo cenário.

3.2 Modelo de negócios

A expressão “Modelo de Negócios”, segundo Vestraete e Jouison (2007), que realizaram revisão no banco de dados da EBSCO, apareceu pela primeira vez em uma publicação de meados de 1960. A expressão é empregada regularmente desde os anos 1980 e mais, significativamente, a partir de meados dos anos 1990. Segundo os autores, na produção que aparece nas revistas acadêmicas, a "decolagem" dos estudos sobre o tema ocorreu mais tarde, a partir dos anos 2000, apesar de ter sido uma palavra-chave empregada por pesquisadores desde 1999 (VERSTRAETE; JOUISON, 2007)

No entanto, o conceito de modelo de negócios tem sido timidamente usado por pesquisadores, como apontam Zott; Massa; Amit (2010). Um dos aspectos que são evidenciados pelos autores nos estudos analisados é a questão conceitual, que tem se apresentado de forma controversa. Os autores afirmaram que, apesar do grande crescimento nos números de artigos publicados abordando o tema, há a questão da falta de coerência quanto à conceituação. Para os autores, na literatura estudada ainda não tinha sido desenvolvida uma linguagem comum e amplamente aceita que permitisse aos pesquisadores que estudam a construção de um modelo de negócios analisarem o tema de forma consistente.

A incoerência conceitual, apontada por Zoot et al. (2010), foi também observada por Orofino (2011). A autora levantou 25 definições diferentes descritas por autores diversos. Em sua Dissertação de Mestrado a autora desenvolveu e apresentou um conceito que sintetiza os pontos identificados na revisão conceitual: “a representação dos processos de uma empresa de como oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo” (OROFINO, 2011, p. 20).

Quanto à evolução e aplicação do conceito, Magretta (2018) analisou que o tema teve uma valorização em termos de aplicação com o avanço dos negócios *online* na década de 1990. Porém, segundo o autor, a insustentabilidade desse novo modelo de negócios à época ocasionou em prejuízos a muitos *stakeholders* e fez com que o uso do termo descaísse junto.

Numa outra perspectiva, Joia e Ferreira (2005) analisaram, em um estudo bibliográfico, a relação entre os conceitos “modelo de negócios” e “estratégia” e concluíram que os constructos não são totalmente diferentes e que existe sobreposição e nível de similaridade entre eles. Da mesma forma, verificaram que o conceito “modelo de negócios” é um instrumento dinâmico e sistêmico para várias abordagens da “estratégia”, o que possibilita entrelaçá-las numa única definição, aumentando o potencial dessas abordagens para explicar e orientar o processo estratégico real das organizações (JOIA; FERREIRA, 2005).

Orofino (2011) complementou essa discussão descrevendo que o conceito de modelo de negócios extrapolou sua maior aplicação restrita ao ambiente virtual, passando a abranger a representação dos processos de uma empresa ao oferecer valor aos seus clientes por meio de produtos (bens e serviços) e da definição de como obter o lucro e se manter de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

Mais recentemente, o que se entende sobre o conceito de modelo de negócios, segundo Saraiva e Dantas (2016) é que ele estuda e representa: qual é a proposta da empresa, como ela pretende fazer, para quem ela pretende entregar e quanto isso vai custar (SARAIVA; DANTAS, 2016).

Nesse sentido, Kaplan (2013) elencou quais as interrogativas necessárias a serem compreendidas para definir um modelo de negócios. Para o autor, são três as perguntas relativas a valor:

1. De que maneira sua empresa cria valor? Basicamente é necessário entender como uma empresa cria valor, para quem e que tipo de problema ela soluciona.
2. De que maneira sua empresa oferece valor? A forma com a qual você chega ao seu cliente e como ele adquire o valor que você oferece.

3. De que maneira sua empresa captura valor? Se diz respeito ao esforço e necessidades que uma empresa necessita para criar o valor junto a sua capacidade de vender esse valor de forma a se obter lucros.

Essas questões não se diferenciam muito das premissas já levantadas por Osterwalder e Pigneur (2010), autores que detalharam e elencaram 9 componentes para se definir um modelo de negócios.

De todas as contribuições analisadas, Zott, Amitt e Massa (2011) indicam que a de Osterwalder e Pigneur (2010) encontra-se entre as de maior pertinência, largamente difundidas no meio profissional e acadêmico. Frente a esse cenário, esta pesquisa passa a considerar a ontologia de Ostewalder e Pigneur (2010) como base teórica para o estudo dos modelos de negócios de academias brasileiras, tratada mais especificamente no próximo tópico.

3.2.1 A Ontologia de Osterwalder e Pigneur (2010)

Essa ontologia foi apresentada no livro *The Business Model Generation*, exemplo oriundo da reflexão da prática à luz da teoria. Em 2004, Ostewalder concluía seu curso de doutorado na Universidade de Lausanne na Suíça com uma tese sobre inovação em modelo de negócios sob a orientação do Ph.D Yves Pigneur. Após uma exposição do seu trabalho na internet, grandes empresas começaram a adotar o construto e, consequentemente, ganhando popularidade no universo empresarial (OSTEWALDER; PIGNEUR, 2010).

Em 2006, os autores decidiram utilizar todo o material que vinha sendo desenvolvido *online* e publicá-lo na forma de livro, mas decidiram fazer um livro a partir de exercícios práticos usando o próprio modelo e criando uma comunidade *online*. Nessa comunidade, os autores compartilhavam suas ideias e abriam a qualquer participante interessado a possibilidade de contribuir e participar da construção de modelo de negócios inovadores (OSTEWALDER; PIGNEUR, 2010). Os autores consideraram que um conceito de modelo de negócios permite descrever e manipular facilmente empresas a fim de criar novas estratégias, pois sem uma linguagem conceitual fica difícil um determinado modelo de negócios inovar com sucesso.

Em termos conceituais, para Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócios deve descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Para os

autores a lógica funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional de processos ou sistemas.

No sentido de detalhar esse processo e o conceito os autores identificaram 9 componentes para se definir um modelo de negócios:

1- SEGMENTOS DE CLIENTES

Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

* Mercado de Massa - não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes com problemas e necessidades similares.
* Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados; são adequadas as exigências específicas de um nicho de mercado.
* Segmentado - fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente diferentes.
* Diversificada - atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
* Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdependentes.

2- PROPOSTA DE VALOR

Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

* Novidade - satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anteriormente.
* Desempenho - a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
* Personalização - adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segmentos de clientes.
* Fazendo o que deve ser feito - ajudar os clientes a executar determinados serviços.
* Design - ganhar destaque por meio do design
* Marca/Status - o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
* Preço - oferecer valores similares por um preço menor
* Redução de Custo - Ajudar os clientes a reduzir seus custos
* Redução de Risco - clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
* Acessibilidade - tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
* Conveniência/usabilidade - deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar.

3- CANAIS

Canais de comunicação, distribuição e vendas compõe a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

* Particulares Direto - Equipe de vendas e vendas na web
* Particulares Indiretos - Lojas próprias, lojas parceiras e atacado
* Parceiros Indiretos - Lojas próprias, lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:
* Assistência Pessoal - baseada na interação humana
* Assistência pessoal dedicada - dedicar um representante específico para um cliente individual
* Self-Service - não mantém nenhum contato direto com o cliente
* Serviços Automatizados - uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
* Comunidades - utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
* Cocriação - convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência e conhecimento

5- FONTES DE RECEITAS

Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:
* Venda de Recursos - resultado da venda do direito da posse de um produto físico
* Taxa de Uso - gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
* Taxa de Assinatura - gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
* Empréstimos/Alugueis/Leasing - dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo
* Licenciamento - permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
* Taxa de Corretagem - serviços de intermediações executadas em prol de duas ou mais partes
* Anúncios - anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS

Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:
* Físico - Recursos físicos em questão de estrutura
* Intelectual - marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
* Humanos - os recursos humanos levam destaque
* Financeiro - exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações para contratar funcionários cruciais

7- ATIVIDADES-CHAVE

Descreve as atividades-chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:
* Produção - relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanciais e/ou qualidade superior
* Resolução de Problemas - novas soluções de problemas de clientes específicos
* Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS

Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

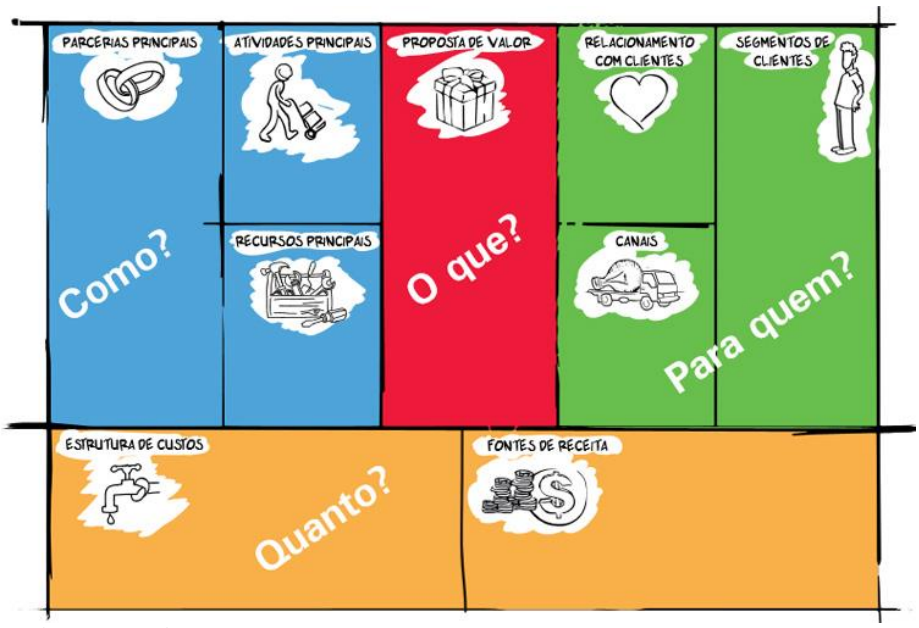
> * Otimização e Economia de Escala - relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e atividades
> * Redução de Riscos e Incertezas - reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
> * Aquisição de Recursos e Atividades Particulares - suprir um déficit que a empresa não tem internamente para entregar suas atividades de forma correta
>
> 9- ESTRUTURA DE CUSTO
>
> Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:
> * Direcionamento pelo custo - concentração em minimizar o custo sempre que puder
> * Direcionamento pelo valor - concentração na criação de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 16-40).

A proposta de Osterwalder e Pigneur (2010), na qual as ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização, define a forma como a empresa irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado. A ferramenta contendo esses 9 componentes é denominada *Business Model Canvas*, ou simplesmente CANVAS (tela, em português).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) orienta a aplicação da ferramenta: “Se existe uma ideia ou necessidade de ampliar, mudar e inovar em um negócio já existente é hora de colocar em prática a criação do Modelo de Negócios” (SEBRAE, 2013, p. 15).

A ferramenta é estruturada em quatro etapas básicas para compor o Quadro (tela): como, o que, para quem e quanto (SEBRAE, 2015). As quatro etapas contêm nove blocos (ou componentes) que devem ser preenchidos com adesivos autocolantes para facilitar o acréscimo, remoção e realocação das ideias (Figura 1).

Figura 1 - Business Model Canvas (CANVAS).



Fonte: SEBRAE (2015, p. 19).

Essa ferramenta foi considerada por Saraiva e Dantas (2016) como auxiliadora no gerenciamento estratégico, o que permite esboçar e desenvolver modelos de negócios novos ou existentes. Na visão dos autores, essa ferramenta é focada no dia a dia da empresa e não deve ser substituída por um plano de negócio. Para eles o plano de negócio é melhor para garantir a empresa ao longo do tempo (SARAIVA; DANTAS, 2016). Nesse sentido, o SEBRAE (2013) também diferencia os dois processos, considerando que desenhar o Modelo de Negócios precede a elaboração do plano de negócios.

A partir das bases da ontololgia de Osterwalder e Pigneur (2010) apresentadas, passamos a analisar como o conceito de modelo de negócios e sua aplicação no mercado de academias vêm sendo abordados na literatura e nos estudos científicos e de entidades do mercado do setor.

3.3 Modelos de negócios de academias

Os primeiros centros voltados à atividade física começaram a se configurar em 1896, nos Estados Unidos (MCALDUFF, 1979), mas o conceito de modelo de negócios ainda não estava consolidado, tanto na prática como no meio acadêmico.

Stern (2008) fez um levantamento retratando o movimento fitness e como a indústria se desenvolveu no período de 1960 até 2000. O autor relata que o mercado americano de academias foi se remodelando para conseguir acompanhar as tendências que iam surgindo no

desenvolvimento dos negócios. Tendências como o aumento da representatividade feminina, popularidade do fisiculturismo, socialização por meio da atividade física, necessidade por questões de saúde, estética, problemas para retenção de clientes/custo, aumento da demanda entre outros fatores, fizeram com que as academias fossem adequando seus negócios.

Dessa forma, pelas colocações do autor, compreende-se que surgiram novos modelos de negócios para atender essas novas necessidades, saindo do universo dos grandes clubes/academias que ofertam inúmeras possibilidades e passando a se instalar e ocupar espaços mais específicos (STERN, 2008).

Nesse sentido, Nazarenko (2020) ao estudar o tema na Europa considera que a indústria do fitness é rápida e criativa na exploração de novas maneiras de satisfazer as necessidades não atendidas e em tornar os exercícios mais acessíveis, baratos, divertidos, personalizados e voltados para resultados incorporando as novas tecnologias, a ciência da fisiologia do exercício e um conhecimento mais profundo em compreender as motivações do consumidor (NAZARENKO, 2020).

No Brasil, as academias são classificadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) como atividade econômica no país. Figura no conjunto das atividades esportivas e de recreação e lazer, na classe de atividades de condicionamento físico (BRASIL, 2007). Na categoria estão compreendidas as atividades de condicionamento físico (*fitness*), tais como: ginástica, musculação, yoga, Pilates, alongamento corporal, anti-ginástica etc., realizadas em academias, centros de saúde física e outros locais especializados.

Quanto às terminologias usadas para retratar as academias no Brasil, Santana (2012) citou as franquias, fusões e licenciamentos como modelos de negócios com tendências de mercado para aquele período. Como em demais mercados, é comum no mercado de academias brasileiro encontrarmos empresas que comercializam uma proposta de modelo de negócios pronto. Nesse cenário surgem as franquias e licenciamentos, empresas que ofertam sua marca e seu modelo de gestão a investidores interessados, que Santana (2012) definiu como modelo de negócios.

Foi possível encontrar algumas terminologias relacionadas a modelo de negócios usadas pela IRSHA, na revista da entidade: *Club Business International* (CBI). *Studio* e Boutique foram termos usados para retratar academias que atendem grupos menores e com atividades mais específicas (IHRSA, 2017). Digital, foi o termo que a CBI (2017) usou em outra edição da sua revista para definir as academias que vêm se constituindo para entregar valor para seus clientes de forma *online*.

É possível ainda encontrar terminologias diferentes dentro da literatura, dependendo da ótica sob a qual a temática está sendo analisada. Em um livro, os autores Brighton; Wellard e Clark (2021) consideram que é necessário respeitar a singularidade de cada país, pois o fator cultural pode oferecer perspectivas distintas. Nos Estados Unidos da América os autores reconheceram como espaços fitness: *spit and sawdust, modern lifestyle clubs* (MLCs), *globogyms e crossFit*.

Lozano et al. (2021), analisando o cenário das instalações esportivas espanholas quanto aos modelos de negócios, discutiram como a literatura vem tentando classificar o mercado espanhol uma vez que o setor público e o privado, sem fins lucrativos, têm uma significativa participação. Eles identificaram como modelos de negócios: licença administrativa (público), privado *low cost* e não privado *low cos*t. Dentre as instalações voltadas ao fitness os autores citam especificamente os modelos de negócios: *low cost, female sports centers* e *mixed sports centers* (LOZANO et al., 2021).

Em relação às tendências do fitness na Espanha, Kercher et al. (2020) concluíram: equipes multidisciplinares, fitness e dietético, novos nichos de mercado, prevenção de lesões / reabilitação funcional, programas de exercícios contra obesidade infantil e adolescente, derivação médica, gamificação de atividades / serviços *offitness*, treinamento esportivo específico, corridas populares e corrida, treinamento, CrossFit, influenciadores de fitness / youtubers / bloggers, novas modalidades de ioga (KERCHER et al., 2020).

Ao estudar a lealdade do consumidor por meio da experiência do serviço de aulas de ginástica presencial e digital, Baena-Arroyo; Fernández; Ruiz; Puyana (2020) com alunos de 10 academias, os autores classificaram as academias como: *Low Cost, Medium e Boutique Business Model*. Comparando as considerações quanto aos modelos de negócios das academias espanholas de Santa Cruz et. al. (2021) e Arroyo et al. (2020) evidenciam-se duas interpretações com diferentes terminologias no mesmo país.

Sobre modelos de negócios das academias na Europa, Nazarenko (2020) pesquisou tendências do setor de fitness usando como referência o CANVAS. O autor não fez frente a discussões mais específicas sobre terminologias usadas para identificar um modelo de negócios, mas foi possível observar no seu texto terminologias como: fitness de luxo, academias econômicas, academias 24 horas, estúdios butique, pequenos estúdios independentes, treinamento de pequenos grupos, franquias internacionais e regionais.

Outra questão surge ao analisarmos estudos que se aprofundam em desenhar um determinado modelo de negócios, com cada pesquisador usando determinada terminologia que julga ser mais adequada para seu objeto de estudo. Durrett (2007) identificou uma nova

tendência de modelo de negócios em 2007, o autor o descreveu em detalhes e caracterizou como *partner & small-group training*.

Nesse mesmo sentido**,** a Associação Brasileira de Academias (ACAD, 2017), indicou nomenclaturas no país, especificando os modelos de negócios praticados no mercado brasileiro de academias. A ACAD (2017) considerou os seguintes modelos, nomeando-os com os termos *low cost*, *high end*, *middle market*, *studio*, digital e butique e assim os caracterizaram:

> ***Low cost*** - as academias nesse modelo vão sempre investir em marca e no crescimento em escala, com muita oferta em aparelhos, para atender cada vez mais pessoas. Devem apostar em comunicação pesada para atrair novos clientes. Serviços agregados não fazem parte do pacote de ofertas.
>
> ***Studio*** - a grande aposta das academias nesse modelo de negócio é a especialização, é o foco em nicho, é investir todas as forças em um único perfil de cliente, assim aumentando as chances de ter maior fidelização.
>
> ***High End*** - academias que apostam nesse modelo precisam de qualidade e oferta de equipamentos e serviços. Geralmente, dispõe de muitas atividades e atendimento aos clientes, que vão desde criança ao sênior, atendendo jovens, homens, mulheres, com aulas para todos os gostos.
>
> ***Middle Market*** - no Brasil, é nessa faixa que se encontram mais de 80% das empresas no setor. São aquelas menores, conhecidas como academias de bairro, que atendem uma clientela local, mas tem dificuldade para crescer. Especialistas acreditam que esse modelo vai desaparecer e que as empresas que nele se encontram terão de optar por um dos segmentos acima.
> **Digital** - este é o futuro. Soluções mobile e para internet poderão ditar as regras do fitness em um futuro não tão distante, provavelmente ditando um novo modelo de negócios para o mercado.
>
> **Butique** - se refere a um local que reúne luxo e bom gosto. É um modelo de negócios voltado para um público muito exigente e disposto a pagar mais. As mensalidades podem chegar a R$2000, mas a lista de serviços agregados ao treino não tem limites. Tudo para atrair um público *premium*.
> (ACAD, 2017, p. 10-21).

Em termos de representatividade como modelo de negócios em expansão, segundo a IHRSA (2019), o modelo *Low Cost* era o que mais apresentava expansão por todo o território latino. A rede Blue Fit, por exemplo, possuía 72 instalações espalhadas em 11 estados brasileiros e a empresa pretendia chegar em 250 academias até o final de 2020 (IHRSA, 2019). O exemplo da Smart Fit reforça esse cenário: a empresa possui mais de 600 instalações e atende quase dois milhões de pessoas dos países Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai e Peru. Recentemente está se instalando dentro da América Central na Guatemala e República Dominicana (IHRSA, 2019).

Academias *Low Cost* da rede Smart Fit no Brasil segundo Bastos, Moraes e Boaventura (2021) são espaços climatizados e bem equipados para atender uma alta demanda. Isso refere-se à quantidade de equipamentos e tecnologias de autoatendimento. Possuem aulas de ginástica aeróbica e treino para emagrecer (HIIT - *High-Intensity Interval Training*).

No entanto, já é possível perceber sinais de que as academias *Low Cost* vêm enfrentando significativos entraves diante da pandemia. A Smart Fit, maior representante desse modelo de negócios no Brasil, publicou em um demonstrativo de resultado oficial um prejuízo R$478,4 milhões (SMART FIT, 2020). A receita líquida da companhia caiu 36,7% no ano de 2020. Há ainda a informação de que houve uma retenção na sua expansão em 2020: crescimento de apenas 9% no número de academias em 2020 e perda de 3 % dos seus clientes (SMART FIT, 2020).

Por modelo de negócios *Studio* entende-se que é composto por pequenos espaços com atendimento personalizado ou em pequenos grupos. As estratégias de atuação no campo vão desde uma unidade até franquias ou redes, como *crossfit*, lutas, dança, *bike indoor*, treino funcional (ACAD, 2017).

Reforçando a questão regional destacada por Brighton et al. (2021), em muitos países o termo *Studio* é referente a espaços de atividade física mais compactos, como será discutido adiante. Porém, podemos entender que há indícios de que o termo *Studio Fitness* vem sendo usado em alguns países europeus ao se referir a academias de uma forma mais geral.

Ao fazer uma busca no Google acadêmico com o termo *Studio Fitness* foi possível encontrar trabalhos usando essa expressão e se referindo a academias de uma forma geral. Olson e Williford (1999) escreveram sobre a inclusão de exercícios de artes marciais nas academias; Albers (2002) estudou o aumento no número de academias alemãs bem como seus clientes e Klaber (2010) analisou os abusos de uso de drogas nas academias.

Ainda sobre o modelo de negócios *Studio*, Moustakas; Szumilewicz; Mayo; Thienemann; Grant (2020), em estudo desenvolvido por meio do método Delphi, que mobilizou 50 experts de 26 países, concluíram que, diante de um cenário de pandemia e as mudanças sociais relacionadas, é necessário ter compreensão das questões mais específicas, relacionadas com a saúde. Dessa forma, podemos entender que os autores sugerem que o modelo *Studio* poderá ter destaque no futuro, uma vez que foca em nicho específico.

High end, segundo a ACAD (2017), constitui-se de academias de grandes estruturas com capacidade de infraestrutura e serviços, onde espera-se atender uma gama diferenciada de clientes ofertando aulas diversas. Analisando o cenário de pandemia no qual vivemos, onde as aulas grupais estão restritas por normas sanitárias, em especial quanto ao distanciamento,

condições sanitárias do local e de proteção individual, podemos supor que esse modelo de negócios vem sofrendo bastante em termos econômicos, quanto às receitas, uma vez que assumem um custo operacional bem elevado relativo à estrutura física e de pessoal.

Middle market, de acordo com a ACAD (2017), tem a maior representatividade no cenário brasileiro e, segundo especialistas, tende a sumir pelo avanço da *Low Cost* e a necessidade cada vez mais latente do consumidor em buscar serviços especializados. A associação citou que se constitui de pequenas empresas com estrutura de capital limitada, e considerando esse modelo de negócios no cenário de pandemia, quando as receitas caíram de forma brusca, pode-se projetar as dificuldades desses empresários para gerir seus custos e despesas. Essa dificuldade financeira apontada pela ACAD (2017) e sua grande participação no mercado brasileiro pode estar contribuindo para o regresso do Brasil em questões de receitas frente aos outros países do mundo, mesmo tendo um bom status no número de academias e clientes.

Destaque para as estratégias usualmente utilizadas pelas academias de *middle market*. Seus principais atrativos são a localização próxima aos clientes, preço acessível e convênios com empresas e associações, com a divulgação baseada em comunicação *offline* (panfletos, banners) em locais estratégicos da vizinhança, boca-a-boca, além do uso menos frequente de mídias online, especialmente redes sociais, e da realização de eventos de divulgação (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). Os autores reforçaram a importância de ofertar aulas grupais e um ambiente de qualidade nos serviços, uma vez que a infraestrutura nem sempre tem uma qualidade superior.

Quanto ao modelo Digital, a ACAD (2017) não chegou, àquela época, a citar características muito específicas da gestão, indicando que este seria um modelo de negócios em tendência de mercado para o futuro, apontando que o mercado poderia sofrer inúmeras modificações diante desse movimento. Constatamos ainda que antes da pandemia apenas associações como a ACAD e publicações relacionadas a elas citavam o modelo de negócios Digital, indicando-o como tendência e possibilidade desse modelo mudar o mercado.

Com o advento da pandemia já é possível observar um movimento no meio acadêmico, no qual o modelo de negócios começa a aparecer como tema de estudo em artigos científicos. Nesse sentido, essa tendência é destacada por Moustakas et al. (2020) que afirmaram que o uso crescente de tecnologia no mercado de academias foi acelerado pela pandemia da COVID-19. Os autores constataram que diversas tendências tecnológicas, sociais, de saúde e econômicas afetam o setor. Como resultado, as chamadas habilidades

sociais, como comunicação ou atendimento ao cliente, que junto com habilidades de tecnologia digital, estão se tornando cada vez mais importantes.

Reforçando esse cenário, Ananthakrishnan; Chen; Susarla (2020) concluíram que a pandemia da COVID-19 intensificou a necessidade de resiliência digital e recursos digitais, neste cenário, com a virtualização de serviços de fitness, juntamente com a presença social, que podem juntos, agir como uma proposta de valor atraente para os clientes, tornando-os mais propensos a reconhecer o valor da substituição digital e mudar sua mentalidade sobre continuar a usar tais serviços mesmo após bloqueios.

Quanto à utilização de aplicativos, Fernández; Ruiz; Puyana; Angosto; Gavira; Bohórquez (2020) mostraram relações positivas entre estilos de vida eletrônicos, facilidade de uso percebida, utilidade percebida e atitude para aplicativos de fitness e também citaram preditivo muito alto na intenção de uso dos aplicativos de fitness.

Já Wang e Collins (2021) realizaram uma comparação entre as ofertas de aplicativos fitness atuais do mercado (Estudo Um) e a as necessidades do usuário em relação às funções do aplicativo (Estudo Dois), e verificaram uma incompatibilidade entre elas e possibilidades espaço para melhorias no mercado. Esse estudo indica que os aplicativos ainda estão se adequando quanto a melhor forma de criar valor aos clientes.

Mesmo que os estudos dentro do universo digital no fitness tenham crescido e que autores destaquem esse modelo de negócios como tendência acelerada devido à pandemia, ainda não é asseverado assegurar que esse cenário é unanime mundialmente falando. Desde 2006 o *American College of Sports Medicine's* (ACSM's) promove uma pesquisa destacando as tendências do mercado fitness ao redor do mundo. Na publicação da entidade no ano de 2020 os pesquisadores concluíram que, apesar do efeito da COVID-19, as tendências orientadas para a tecnologia, como treinamento *online*, tecnologia vestível, treinamento virtual e aplicativos de exercícios móveis não aparecem como tendências de fitness populares na Europa em 2021 (KERCHER et al., 2020).

Vale destacar que mesmo com pouca aplicação na Europa, Austrália e China, o estudo conclui que o universo virtual no fitness está entre as 5 tendências mais populares a nível mundial para 2021. Os autores consideram que isso se deve a resultados positivos no Estados Unidos e Brasil que, juntos, têm uma grande representação global em número de usuários pelo mundo (KERCHER et al., 2020).

Ainda sobre o impacto da Covid-19, Nazarenko (2020) representa em seu estudo uma análise das tendências para a indústria do fitness durante a pandemia, segundo o Modelo Canvas. O autor evidencia tendências que envolvem tecnologias, redes sociais e outras

adaptações, algumas delas preconizadas pela própria IHRSA (2019). Os tópicos relacionados às "tendências" são assinalados em caixa alta, enquanto “Mudanças estratégicas” são destacadas em itálico (Quadro 5).

Quadro 5 - Análise Indústria do Fitness durante a COVID-19 com base no Modelo Canvas.

<table>
<tr><td rowspan="2">Parcerias principais

FORNECEDORES DE FITNESS ON-DEMAND INTERMEDIÁRIOS DIGITAIS

Comunidade local</td><td>Atividades-chave

ATENÇÃO PLENA PARA AS ORIENTAÇÕES DAS AUTORIDADES PÚBLICAS DE SAÚDE

Estrutura de quatro pontas</td><td rowspan="2">Proposta de valor

FORNECER SAÚDE A LONGO PRAZO

Conteúdo ao vivo e on demand para os professores e terceirizados

Serviços de bem-estar

Campanha sobre benefícios físicos e mentais</td><td>Relacionamento com clientes

ALINHAMENTO COM VALORES E CRENÇAS

ENCANTAR O CLIENTE

COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE E CONSISTENTE

Abordagem de serviço voltada para a hospitalidade

Flexibilidade em matrículas e taxas

Promoções para atrair exposição</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes

MILLENIALS & GERAÇÃO Z 80% DA POPULAÇÃO GLOBAL EM 2030

Estratégia digital para millenials

Treinamentos individuais e para pequenos grupos, grade espaço formal e studio para a geração z</td></tr>
<tr><td>Recursos principais

ACESSÓRIOS DE FITNESS PLATAFORMAS A. I. (INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL)

Lealdade dos empregados
Treinamento dos empregados contínuo e onboard
Reserva financeira de 90 dias</td><td>Canais

APLICATIVOS, APPS DE MENSAGENS, PLATAFORMAS SOCIAIS

Conteúdo na mídia social, streaming & on demand para interações</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estrutura de custos

FRANQUIAS COMO FORÇA DE CRESCIMENTO HVLP SOB PRESSÃO (ALTO VOLUME, LOW PRICE)</td><td colspan="2">Fontes de receita

FITNESS DIGITAL, TREINAMENTO ONLINE

Sob demanda e conteúdo de streaming (ODSC)</td></tr>
</table>

Fonte: Traduzido pelo autor, com base em Nazarenko (2020).

Ao definir as academias Butique, a ACAD (2017) focou em exaltar o luxo do espaço, preços elevados e caracterizar o público-alvo. Em pesquisa realizada por Li et al. (2019)

foram apontadas as academias Boutique como uma das tendências do mercado chinês para o ano de 2020. Os autores caracterizaram essas academias como pequenos espaços que se especializam em um ou dois programas fitness para pequenos grupos.

Na definição de Aronowitz (2018), o autor acrescenta que as academias Butique são pequenos espaços onde se encontram equipamentos de última geração, a mão de obra é de alta qualidade e orientada às necessidades do cliente. As receitas diferenciam das academias padrão, pois o foco não é conseguir aumentar a carteira de clientes e sim conseguir aumentar o ticket médio dos clientes, uma vez que as aulas são comercializadas à parte do plano contratado pelo cliente, ou seja, a cliente paga por essas aulas extras apenas quando frequenta (ARONOWITZ, 2018). O autor considerou os espaços de Cross Fit como academias Butique.

Analisando o contexto empresarial de forma mais ampla, Crabbe (2018) concluiu que precisamos olhar além das características organizacionais das academias Butique para compreender a lógica organizacional, pois fatores como o contexto social, histórico e cultural precisam ser considerados na gestão dessas academias. Um fator analisado no texto de Crabbe (2018) é que a autora nomeia o modelo de negócios como *Boutique Fitness Studio* e Aronowitz (2018) também menciona a terminologia *Studio* em alguns momentos se referindo às academias Butique.

Se considerarmos as terminologias usadas pela ACAD (2017) já temos uma incompatibilidade nos termos usados, uma vez que os pesquisadores entenderam *Studio* e Butique como sinônimos e a associação apontou para o Brasil aspectos que os diferenciam. O modelo de negócios Butique foi apontado também como uma tendência no território brasileiro por Bastos, Moraes e Boaventura (2021). Os autores destacaram a academia Les Cinq Gym, situada na cidade de São Paulo, como exemplo, e descreveram a academia como um espaço de inovação, tecnologia, experiência, contemporaneidade e performance (*smartwatches* para membros, com acesso a Netflix e Skype), oferecendo atividades diversas, incluindo ioga e eletroestimulação, pista de corrida, salão de beleza, *spa*, lojas de roupas e suplementos alimentares, sauna e um café que serve alimentos saudáveis e especiais.

Tendo em vista o panorama teórico traçado, evidencia-se a relevância em buscarmos contribuir nos esclarecimentos de lacunas e diferenças encontradas na literatura ao tentar definir um modelo de negócios. Dessa forma, a pesquisa desenvolvida visa atualizar e desenvolver o conceito dos modelos de negócios das academias brasileiras, com base na caracterização de mercado descrita pela ACAD (2017) e na perspectiva dos componentes teóricos do modelo de negócios de Osterwalder; Pigneur (2010).

4 METODOLOGIA

A pesquisa e seus métodos em Gestão do Esporte têm sido caracterizadas por diferentes autores da área (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; VEAL; DARCY, 2014). Com base na visão desses autores, a presente pesquisa se caracteriza como exploratória, pois não há conhecimento suficiente acumulado sobre o tema.

A abordagem dessa pesquisa se enquadra como predominantemente qualitativa. Para Berg (2001), no campo investigativo das ciências sociais, a pesquisa qualitativa se refere aos significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições das coisas. A pesquisa qualitativa permite a busca adequada de respostas para perguntas, examinando vários ambientes sociais e os indivíduos que habitam esses ambientes, ou seja, o objetivo da pesquisa é descobrir respostas às perguntas por meio da aplicação de procedimentos sistemáticos (BERG, 2001).

No processo de seleção do método, observou-se algumas diferenciações e semelhanças na literatura quanto à conceituação e às aplicabilidades dos métodos Delphi e Painel de Especialistas. Pérez (2000) explica que uma das diferenças entre elas segue no sentindo de que o método Delphi respeita o anonimato dos *experts* enquanto que o Painel de Especialistas reúne um grupo para discussão simultânea.

O Método Delphi teve sua origem durante a Guerra Fria, na década de 1950, quando o objetivo era obter consenso em questões militares (LINSTONE; TURROF, 2002). Mas foi a partir da década de 1960, na *Rand Corporation*, que o método começou a ser desenvolvido e aplicado na área acadêmica, experimentos foram conduzidos com alunos da classe alta e de pós-graduação de UCLA em assuntos e informações gerais (DALKEY, 1969).

O Delphi possui um instrumento de coleta de dados e informações bem definido, o qual segue etapas sequenciais e condições previamente estabelecidas, a saber: anonimato dos respondentes, representação estatística dos dados e feedback de todas as respostas do grupo de especialistas. Em princípio, utilizado para estruturar a opinião de especialistas em previsões tecnológicas, hoje esse método é amplamente empregado para análise dos mais diversos temas (NOGUEIRA; FUSCALDI, 2018).

Tendo em vista o objetivo de se desenvolver conceitualmente um modelo teórico de modelos de negócios das academias brasileiras, foi feita a opção pela estratégia de aplicação do método Delphi, tendo em vista a sua aplicação em pesquisas com objetivos semelhantes na área (AMARAL, PAULO COSTA; PALMA, 2019; SADEQI-ARANI; GHAHFAROKHI, 2022; COSTA, 2000; MALLEN et al., 2010; MOHHAMMADI; AZIZI, 2019) e em outras

áreas do conhecimento (CASTRO; REZENDE, 2009; NOGUEIRA; FUSCALDI, 2018) o que levou a considerar sua adequação para atingir o objetivo da pesquisa. É importante mencionar que não se trata apenas de uma questão metodológica. Os desdobramentos dessa opção estratégica de pesquisa apresentam tantas implicações sociais como novos cenários teóricos (PINHEIRO; FARIAS, TADEU MATOS; ABE-LIMA, 2013), um dos objetivos da pesquisa.

O método Delphi é recomendado para pesquisas exploratórias de áreas emergentes, e tem sido usado, especialmente, para fins de previsão, identificação e priorização de problemas e desenvolvimento de conceitos ou estruturas (PÄIVÄRINTA; PEKKOLA; MOE, 2011). É um método que usa opiniões de especialistas para tomada de decisão. Normalmente é elaborado um conjunto de questionários que é aplicado de forma sequencial com base nas respostas dos questionários anteriores. Os resultados são analisados pelos pesquisadores entre cada rodada de questionários. São observadas as tendências e as opiniões dissonantes, bem como, suas justificativas, sistematizando-as e compilando-as para, posteriormente, as reenviar ao grupo. Assim, depois de conhecer as opiniões dos outros membros e a resposta do grupo, os participantes têm a oportunidade de refinar, alterar ou defender as suas respostas e enviar novamente aos pesquisadores, para que eles reelaborem o novo questionário a partir dessas novas informações (MARQUES; FREITAS, 2018).

Na revisão de literatura realizada por Marques e Freitas (2018) as autoras encontraram descritos três tipos de estudos Delphi: convencional, normativo e o *Policy Delphi*. Com base na caracterização sintetizada pelas autoras, essa pesquisa se enquadra como Delphi convencional, por buscar uma opinião de grupo sobre um determinado assunto, muitas vezes associada à previsões de algum tipo. No que diz respeito aos processos de implementação do método e de análise dos dados, as autoras encontraram semelhanças e propõem um consenso quanto aos passos a serem seguidos em pesquisas. As etapas apresentadas foram:

- Escolha do grupo de especialistas.
- Construção do questionário 1.
- Primeiro contato com os especialistas e convite para participação na pesquisa.
- Envio do questionário 1.
- Recebimento das respostas ao questionário 1.
- Análise qualitativa e quantitativa das respostas.
- Construção e envio do questionário 2 com *feedback*.
- Recebimento das respostas ao questionário 2 e sua análise.
- Envio das seguintes rodadas de questionários, intercalando com as respectivas análises.
- Final do processo e escrita do relatório final.

Os procedimentos elencados foram seguidos na presente pesquisa e são descritos, com informações acerca da população e amostra, procedimentos de coleta e análise dos dados qualitativos e quantitativos.

4.1 Escolha do grupo de especialistas

Quanto ao número de especialistas, Marques e Freitas (2018) citam que o mais comum na literatura consultada, converge para o entendimento de que um número abaixo de 10 especialistas compromete os resultados em termos de consenso efetivo e relevância das informações obtidas. Outros autores, sugerem que um número muito elevado gera uma quantidade enorme de dados e torna a administração e a análise muito complexas (GRISHAM, 2009; MARQUES; FREITAS, 2018; MURRY; HAMMONS, 1995; OSBORNE et al., 2003). Mesmo que autores citem um número mínimo ideal para um consenso mais confiável, houve concordância quanto a não existir um consenso na literatura. Na década em que a metodologia começou a se desenvolver, Dalkey (1969) publicou um artigo que discutia essa questão. Foi afirmado que a lógica por trás do número ideal para a confiabilidade da pesquisa tem base na mediana do conjunto de respostas, se considerarmos uma opinião aleatória perto de uma mediana conjunta de opiniões. Essa segunda ideia se mostra mais sólida.

Nesse sentido, os pesquisadores Murphy et al. (1998) reafirmam que essa questão do número mínimo é emblemática pela falta de estudos, portanto, não é possível fazer qualquer declaração definitiva se grupos semelhantes produzirão resultados semelhantes. Para os autores, o Delphi não exige que os painéis de especialistas tenham amostras representativas para fins estatísticos.

Portanto, a representatividade, segundo diferentes autores, é avaliada com base na qualidade do painel de especialistas e não em seus números (POWELL, 2003). Mais recentemente, Sadeqi-Arani e Ghahfarokhi (2022), reafirmam que a validade do método Delphi não pode ser considerada a partir do número de participantes na pesquisa, pois ela depende essencialmente da credibilidade científica dos especialistas participantes.

Dessa forma, optamos, por conveniência, em função das limitações de tempo e condições para realizar a pesquisa, selecionar 5 especialistas para o presente estudo

Outras colocações que os autores que analisam o método Delphi fazem é quanto à heterogeneidade do grupo de especialistas. Grupos mistos produzem tendencialmente soluções de maior qualidade e aceitação, porque esses autores indicam que variedade nas

informações enriquece os dados coletados. Estudos já comprovaram que características demográficas, idade, sexo, formação cultural, ocupação, habilidades, experiência, *status*, personalidade entre outras questões podem influenciar os resultados (GRISHAM, 2009; JONES, 2002; MARQUES; FREITAS, 2018; MURPHY et al., 1998; OSBORNE et al., 2003; POWELL, 2003).

Diante disso, foi considerado na seleção dos especialistas para a presente pesquisa uma representação relativa à gestão, incluindo gestores atuais e ex-gestores que atuam na prática de prestação de serviço a clientes. Dessa forma, foram convidados 2 gestores de academias e 2 personal trainers, considerando-se características heterogêneas no sentido de sexo, idade, localidade geográfica de atuação, formação profissional/cultural, ocupação e experiências. Os 2 profissionais que atuam essencialmente como gestores, se caracterizam como aqueles que tem habilidades em administração de empresa e por trabalharem de forma autônoma no mercado, assessorando/atendendo vários modelos de negócios. Os 2 personal trainers apresentam um perfil de profissionais que tiveram cargos de liderança, ou seja, tiveram oportunidades de vivenciar estratégias dos modelos de negócios nos quais atuaram, além de serem profissionais que atuam em diversos contextos e modelos de negócio. Outro ponto é o fato desses profissionais atuarem diretamente com o cliente, dando-lhes a perspectiva do consumidor, no sentido de visualizar as diferentes características dos clientes em cada modelo de negócios e as ações que academias implementam para os atender.

A questão da experiência dos participantes também é algo muito discutido pela literatura. Nesse sentido, foi adotado como critério de inclusão os profissionais terem ao menos 10 anos de experiência na área em que atuam.

Por fim, esse estudo respeitou o anonimato entre os participantes, fato que já é uma característica básica da metodologia Delphi e seguiu os preceitos de ética em pesquisa, descritos no tópico 4.3.

Em suma esse estudo selecionou seus participantes considerando o número de participantes, sua heterogeneidade, experiência e anonimato. Todos esses critérios tiveram base fundamentada pela literatura relativa ao Método Delphi.

4.2 Construção do Questionário 1

O método Delphi emprega uma variedade de diferentes técnicas analíticas dependendo da finalidade da pesquisa e do tipo de dados coletados (BRADY, 2015 apud Dalkey & Helmer, 1963; Skulmoski et al., 2007).

A literatura também se mostra controversa quanto à questão do primeiro questionário. Alguns autores recomendam questões abertas para a primeira rodada, a fim de começar um processo com base nos conhecimentos dos especialistas (MITROFF; TUROFF, 2002; OSBORNE et al., 2003; PÄIVÄRINTA; PEKKOLA; MOE, 2011; POWELL, 2003). Powell (2003) citou que os puristas da metodologia acreditam que questões estruturadas nessa etapa é um desleixo, por acreditarem na subjetividade introduzida no processo ser do pesquisador e não a do painel de especialistas.

No entanto, essa questão não tem sido considerada com unanimidade pelos pesquisadores que usam o método. Há estudos que, de maneira mais direcionada, aplicam questionários semiestruturados ou fechados na primeira rodada, construídos a partir da literatura da área ou de outros instrumentos de recolha de dados (MARQUES; FREITAS, 2018; POWELL, 2003). Como o objetivo dessa pesquisa foi criar um conceito teórico para as academias brasileiras com base em definições de uma associação do mercado no país, junto a uma teoria consolidada na Administração sobre as características dos modelos de negócios, optamos por iniciar com questionário fechado. Dessa forma, a proposta foi subsidiar os especialistas para analisar as definições e conceitos no sentido de construir uma definição própria, e não discutir abertamente esse tema.

Para tanto, foi criado um quadro informativo que contém os nove componentes de Ostewalder e Pigneur (2010) e suas características e os modelos de negócios expressos pela ACAD (2017) junto às suas características citadas pela Associação. Esse material serviu de suporte teórico para os especialistas para a resposta do questionário.

O questionário (Apêndice 3) foi elaborado para que os especialistas analisassem e assinalassem quais composições de cada componente de Osterwalder e Pigneur (2010) se enquadravam como característica de cada modelo de negócios: low cost, *midle market*, *high end*, *middle market*, *studio*, digital e butique.

4.3 Primeiro contato com os especialistas e convite para participação da pesquisa

Os primeiros contatos com os especialistas foram pelo aplicativo WhatsApp, por meio do qual foi explicado todo o contexto, escopo e objetivos da pesquisa, bem como seria o processo de contribuição. Iniciamos a conversa com 5 especialistas, dentre os quais um acabou desistindo antes mesmo de iniciarmos a coleta.

Após o aceite via WhatsApp, foi encaminhado um e-mail formal contendo em detalhes o contexto, escopo e objetivos da pesquisa por meio de uma carta convite (Apêndice 1)

elaborada em conjunto com a orientadora desse estudo, formalizando e contextualizando a pesquisa na Dissertação de Mestrado. Os especialistas foram orientados a expressarem seu consentimento em participar, por meio da assinatura de um termo livre de consentimento (Apêndice 2), após o recebimento de todos os termos assinados é que se deu início à coleta.

4.4 Envio do questionário 1 e recebimento das respostas ao questionário 1.

O *link* do questionário foi enviado por e-mail para os especialistas, junto com uma orientação dos procedimentos para todos os processos. Foi solicitado um prazo de 7 dias para as respostas, efetivamente atendido em 10 dias. A proposta central foi os especialistas avaliarem a aplicação da teoria de Ostewalder e Pigneur (2010) a cada modelo de negócios das academias, assinalando todas as características que eles acreditavam ser adequadas a cada modelo de negócios e ignorar quais não se enquadravam.

4.5 Análise qualitativa e quantitativa das respostas

Critérios para se avaliar a concordância entre os especialistas durante o processo de avaliação da validade de conteúdo são discutidos por Alexandre e Coluci (2011), que identificaram que publicações têm apresentado métodos diferentes para quantificá-la. Os autores propõem um método para calcular a porcentagem de concordância entre os juízes, com base no número de participantes que concordaram dividido pelo número total de participantes multiplicado por 100:

$$\% \text{ de concordância} = \frac{\text{Número de participantes que concordaram}}{\text{Número total de participantes}} \times 100$$

Segundo Alexandre e Coluci (2011), ao usar esse método deve-se julgar como uma taxa aceitável de concordância 90% entre os membros do comitê, porém os autores não deixaram claro quantos participantes devemos considerar nessa fórmula. Parece não haver regras rígidas para estabelecer quando o consenso é alcançado (POWELL, 2003). Fazendo essa observação, foi considerada a fórmula descrita por Alexandre e Coluci (2011), mas foi

julgado como consenso quando no mínimo 3 dos 4 participantes concordavam, ou seja, considerando 75% como uma taxa aceitável de concordância.

Seguindo a lógica descrita, todas as características dos nove componentes de Ostewalder e Pigneur (2010), que no mínimo 3 especialistas opinaram por ser uma característica do modelo de negócios avaliado foi incluído no quadro de resultados finais. As composições que nenhum deles opinou como característica foram descartadas e as composições que ao menos um participante considerou (25% e 50%) foram introduzidas no questionário da segunda rodada.

4.6 Construção e envio do questionário 2 com feedback.

O segundo questionário foi construído com base nas características que ao menos um especialista opinou por ser uma característica do modelo de negócios avaliado durante a primeira rodada. Os procedimentos para as respostas foram os mesmos: os especialistas precisavam assinalar as características que julgavam ser uma característica do modelo de negócios avaliado e ignorarem a que não concordavam ser uma característica.

Esse questionário também foi enviado por e-mail junto a um *feedback* de todos os critérios adotados, instruções de como deveriam responder e proposto o mesmo prazo de 7 dias para a resposta. Nessa rodada as respostas foram recebidas em 9 dias.

A análise quantitativa nessa etapa seguiu os mesmos critérios da primeira rodada: todas as características que atingiram pelo menos 75% de consenso foram incluídas no quadro de resultados finais e as que não tiveram assinalações foram excluídas. Porém, considerou-se que as características que atingiram 50% foram selecionadas para discussão dos resultados pelo pesquisador.

O processo de rodadas de questionários termina quando são atingidos os níveis pretendidos de estabilidade e consenso nas respostas (MARQUES; FREITAS, 2018; OSBORNE et al., 2003). Há pouca orientação na literatura para informar as decisões sobre o nível mínimo de acordo que pode constituir consenso e estabilidade. Os pesquisadores têm adotado critérios visando a particularidade de suas pesquisas (LINSTONE; TURROF, 2002; MARQUES; FREITAS, 2018; OSBORNE et al., 2003; POWELL, 2003).

Diante da condução desse estudo ficou inviável adotar o consenso como critério para parar ou prosseguir. Os 75% adotado como critério de consenso foram usados para determinar se umas características entrariam ou não para o quadro de resultados finais.

Tendo em vista que Grisham (2009) acredita que a estabilidade é mais importante que o consenso para ditar o final do processo, foi contabilizado o número de características que estavam sendo julgadas na segunda rodada e o número de características que apresentaram novas contribuições após análise dos resultados. Observamos um índice de 22,1% de novas contribuições (26, como apresentado no Apêndice 3) obtidos na segunda rodada. Osborne et al., (2003) em seu estudo definiu a estabilidade como uma mudança de um terço ou menos nas classificações dos participantes entre as rodadas como critério para parar o processo. Seguindo na linha de raciocínio de Osborne et al. (2003), foi decidido encerrar o processo na segunda rodada. Tendo em vista a diversidade de critérios relativos à metodologia e a questão da teoria desenvolvida por OSTEWALDER e PIGNEUR **(**2010) não ser direcionada para a realidade das academias brasileiras, foi considerado que todas as características que atingiram 50% de consenso foram analisadas pelo pesquisador e as características que tiveram base fundamentada em estudos sobre gestão de academias entraram para o quadro de resultados finais. Dessa forma, a etapa "Envio das seguintes rodadas de questionários, intercalando com as respetivas análises" foi suprimida.

A etapa final do processo e escrita do relatório final será apresentada como capítulo Resultados e Discussão.

4.7 Matriz de amarração

Esta ferramenta referencial de análise apresenta uma síntese da pesquisa desenvolvida na dimensão da metodologia empregada e consistência da intervenção desenvolvida (TELLES, 2001).

Para esta pesquisa, a estrutura da Matriz de Amarração foi construída utilizando-se de um sistema gráfico elencando os processos envolvidos, o objetivo geral e os objetivos específicos, os métodos e técnicas de análise, categorias e itens que foram analisados (Quadro 6).

Quadro 6 - Matriz de Amarração.

MODELOS DE NEGÓCIOS DAS ACADEMIAS BRASILEIRAS: UM CONCEITO TEÓRICO CONSTRUÍDO POR ESPECIALISTAS	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	QUADRO TEÓRICO	TÉCNICAS DE ANÁLISE
OBJETIVO **Construir um modelo teórico de modelos de negócios aplicável à realidade brasileira** Evolução histórica e significância do mercado de academias do país (IHRSA e ACAD, 2017). Lacuna na literatura sobre modelos de negócios academias no Brasil. Ontologia sobre modelo de negócios descrita por Osterwalder; Pigneur (2010). A Associação Brasileira de Academias (2017) os modelos de negócios das academias brasileiras.	Demonstrar associação entre características de modelos de negócios descritos na teoria com as da literatura da prática de instituição renomada do mercado de academias brasileiro sobre modelos de negócios das academias brasileiras 9 Componentes	9 Componentes Osterwalder; Pigneur (2010). Modelos de negócio ACAD (2017)	Análise documental
	Levantar a visão de especialistas quanto às características de modelos de negócios de academias no país		Método Delphi
	Verificar a pertinência ou não dos modelos da classificação de negócios da literatura da prática das academias brasileiras segundo o modelo teórico da literatura		Método Delphi
	Analisar comparativamente os resultados das análises identificando pontos convergentes e divergentes, os quais serão a base do modelo		Método comparativo (GIL, 2002); (MARCONI, M. A.; LAKATOS, 2005); (PRODANOV, C. C.; FREITAS, 2013)

Fonte: Elaborada pelo autor.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo dessa pesquisa muito foi discutido sobre a carência de estudos que tratavam as características de cada modelo de negócios das academias brasileiras. Também conseguimos observar a lacuna quanto às terminologias que têm sido usadas para classificar uma academia tanto na área acadêmica quanto na comercial.

Os resultados obtidos no processo de pesquisa são apresentados na forma da etapa do método Delphi, “Final do processo e escrita do relatório final”.

Conforme especificado na metodologia quanto às análises quantitativas, as características que atingiram no mínimo 75% de consenso durante a primeira e segunda rodadas e que já estavam no quadro de resultados finais foram sintetizadas analisadas pelo pesquisador por modelo de negócios.

Quanto às características que atingiram, pelo menos, 50% de consenso, ao final da segunda rodada, elas também passaram por um processo de análise mais profunda, discutindo com a literatura, no intuito de considerar se seria pertinente integrar ao quadro de resultados finais ou excluir. Vale salientar que além dos fundamentos buscados pelo pesquisador para a inclusão ou exclusão das características sem consenso de 75% dos especialistas, essas características tiveram um consenso de, no mínimo, metade do comitê de especialistas.

5.1 *Low Cost*

Quadro 7 - Características do modelo de negócios Low Cost com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Mercado de massa
Proposta de valor	Novidade; Desempenho; Fazendo o que deve ser feito; Preço; Redução de Custo; Conveniência/Acessibilidade;
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; self-service.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/Alugueis/Leasing/; Licenciamento
Recursos principais	Físico; Intelectual; Financeiro
Atividades-chave	Resolução de Problemas
Parcerias principais	Aquisição de recursos particulares
Estrutura de custo	Direcionamento pelo custo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmento de clientes

Com base no quadro de resultados finais desse modelo de negócios podemos entender que as academias *Low Cost* focam em grupos uniformes que tenham problemas similares, não havendo a preocupação em distinguir os segmentos. Há uma oferta de serviços similares por preço mais baixo, consequentemente ajudando seus clientes a reduzirem custo ao contratar os serviços.

Proposta de valor

Em relação à Proposta de Valor a IHRSA (2019) mostrou os grandes investimentos que esse modelo de negócios atraía, indicando que haviam objetivos de expansão para territórios onde esse modelo de negócios ainda não havia sido implantado. A rede Smart Fit, por exemplo, tinha maior representatividade nesse cenário e desde que inaugurou sua primeira unidade em 2009 tem apresentado planos de expansão (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). A lógica é que sempre, onde unidades dessas redes são implantadas em uma cidade ou bairro onde não atuavam, podem ser consideradas uma novidade para os consumidores que já conheciam, mas não tinham a oportunidade de usufruir, mesmo que de forma temporária. Esse modelo de negócios tem usado a característica da "Novidade" como proposta de valor, por meio de planos de extensão das redes. Considerando este aspecto, a característica "Novidade" foi incluída como característica neste componente, mesmo sem o consenso de 75%.

A composição "Desempenho" se justifica pelo fato desse modelo de negócios exigir uma infraestrutura com tecnologia sempre atual. Essas academias exigem qualidade e quantidade de equipamentos, fato que precisa ser analisado por investidores, pois o custo é de certa forma alto para implementação e manutenção de um projeto.

Academias *Low Cost* permitem o oferecimento de serviço de personal trainer ou que profissionais de educação física atuem em suas instalações, cobrando ou não uma taxa. Isso indica que a composição "Fazendo o que tem que ser feito" é presente, considerando-se o suporte a outro profissional numa parte do seu processo.

Esse modelo de negócios sempre busca pontos comercias estratégicos (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). A intenção é fortalecer a proposta de valor "acessibilidade e conveniência" de seus clientes. As grandes redes costumam permitir que seus clientes acessem qualquer unidade, o que favorece clientes que viajam a trabalho ou que

precisam se locomover para outras localizações, oportunizando não se perder um dia de treino.

Canais

Os canais de comunicação dessas academias são caracterizados como “Particulares direto”: é possível se observar atividades comerciais via Web ou por meio de equipes de vendas atuando diretamente dentro da instalação. Esse modelo de negócios não costuma terceirizar seus canais de comunicação com o cliente. O cliente tem um contato direto com a academia.

Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente, seja na web ou dentro da instalação, pode ser por meio de “assistência pessoal” ou “self-service”. O futuro cliente que deseja adquirir um plano ou um cliente que precisa resolver um problema administrativo conta com plataformas para acesso, sem contato direto com a equipe administrativa, por meio dos totens de autoatendimento ou plataformas web, por exemplo. Para os que optam em tratar algum assuntos pessoalmente, na instalação também é possível.

Fontes de Receita

As fontes de receitas desse modelo de negócios são caracterizadas como “taxa de uso”. Em relação à fontes de receita, a rede Smart Fit apresenta alguns tipos de planos diferentes que agregam mais serviços e produtos para seus clientes por meio de um pagamento diferenciado. O cliente tem a opção de contar com cadeiras de massagem, isotônicos e vestimenta personalizada pagando um adicional (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). Nesse sentido, a composição “Taxa de Uso” foi incluída, mesmo não atingindo 75% de consenso dos especialistas. Reforçando que essa composição se refere a taxas adicionais pagas pelo cliente para usar serviços ou consumir produtos extras.

“Taxa de assinatura” define as mensalidades paga pelos clientes. É importante que empresários que pretendam investir nessas academias tenham uma boa estratégia quanto a essa questão. Uma vez que a estratégia é ofertar preço e custo baixo, normalmente são

vendidos planos diluídos por um período mais extenso, situação em que o cliente paga menos no começo e mais após um período.

Um meio de receita é o “Empréstimo/Alugueis/Leasing” obtido por meio da venda de acesso diário. O cliente paga para usufruir da academia apenas um dia.

Outro aspecto considerado neste componente se refere ao contexto de franquias. A partir do momento em que o empresário consegue vender novas unidades para outros investidores e, para tal, cobra uma taxa de licenciamento pela liberação de uma propriedade intelectual, é compreendido que o investidor passa a contar com esse tipo de receita. Seguindo essa lógica, a composição “licenciamento” foi incluída mesmo sem 75% de consenso como característica neste componente.

Recursos Principais

Um dos recursos principais para a implementação e manutenção desse modelo de negócios é o “financeiro”, levando-se em conta que a implementação dessas academias requer um investimento alto e como a ACAD (2017) aponta, o ganho vem em escala. Para atender a essas expectativas de ganho em escala a estrutura precisa comportar um número alto de clientes que irão exigir equipamentos de qualidade e em quantidade. Dessa forma o “físico” é um recurso essencial. O recurso “intelectual” se deve ao fortalecimento da marca, característica comum das grandes redes, que adotam estratégias de marketing digital robustas, fator reconhecido por Bastos; Moraes; Nascimento (2021).

Atividades-chave

A atividade-chave desse modelo de negócios é a “resolução de problemas”, uma vez que são ofertados serviços para uma demanda relativa à necessidade/desejo de praticar atividade física.

Parceiras Principais

Como principal parceria o consenso chegou em “aquisição de recursos particulares”, isso devido à necessidade de terceirizações. É comum observar essas alianças com assistência técnica, confecção de vestimenta, fabricação de suplementos alimentares e, em alguns casos,

parcerias financeiras como citado por Bastos; Moraes; Nascimento (2021). A Smart Fit já tem feito movimentações em fundos de investimento com capital aberto e fechado.

Estrutura de Custo

A estrutura de custo desse modelo de negócios se caracteriza como "direcionada pelo custo", coerente com a própria denominação do modelo de negócios *Low Cost* numa forma geral e não apenas em academias. Poderíamos resumir, muito brevemente, que o *Low Cost* foca em uma política de redução de custos (produção, distribuição, pessoal, etc.) para oferecer um serviço ou produto semelhante ou igual ao oferecido pela concorrência (SERRANO, 2015). Uma vez que o investimento inicial é alto para ter uma boa estrutura, só é possível pretensões de ganho em escala gerenciando o custo. Bons equipamentos de baixa manutenção, otimização de mão de obra e oferta não tão extensa de serviços adicionais são estratégias mais comuns observadas no intuito de se obter um custo menor.

5.2 *High End*

Quadro 8 - Características do modelo de negócios High End com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Segmentos de clientes	Segmentado.
Proposta de valor	Desempenho; personalização; marca/status; fazendo o que deve ser feito.
Canais	Particulares direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service; comunidades; cocriação.
Fontes de receitas	Taxa de uso; taxa de assinatura; Empréstimo/Alugueis/Leasing; licenciamento; anúncios.
Recursos principais	Físico; intelectual; humanos; financeiro
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Otimização e economia de escala; aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmento de clientes

Essas academias são grandes instalações prontas para atender desde crianças (6 meses) até idosos (70 anos). A oferta de serviços vai desde atividades aquáticas a artes marciais, dança, spinning, treinamento esportivo (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021).

Analisando essas colocações e o consenso dos especialistas é possível afirmar que as academias High End fazem distinção entre segmentos com necessidades sutilmente diferentes, por isso são classificadas como um modelo de negócios “segmentado”.

Proposta de valor

Com o fim de discutir as propostas de valor desse modelo de negócios começamos pelo “desempenho”. Assim como as *low cost* essas academias necessitam de uma infraestrutura muito desenvolvida para ofertar todas as atividades descritas acima. Porém, precisa ir além nesse contexto, tendo que entregar um bom desempenho em serviço. É importante ter conhecimento de que a mão de obra especializada é crucial para essas academias.

Essa necessidade de mão de obra especializada é reforçada pelos especialistas ao entenderem que a “personalização” é característica das *high end*. Eles precisam estar mais atentos às necessidades exclusivas de cada cliente.

Por se tratar de grandes academias entregando estrutura e serviço de qualidade, obviamente estamos falando de marcas “premium”, consequentemente esse tipo de serviço gera um certo status para quem consome. O ticket médio dessas academias é mais alto e, pensando nessa linha, se justifica a percepção dos especialistas em acrescentar a composição “Marca/Status”.

A característica “fazendo o que tem que ser feito” foi aceita pelos especialistas. Essa composição é caracterizada quando uma empresa ajuda a outra em uma parte do seu processo. Justifica-se novamente pelos personal trainers independentes que ali atuam ou também podemos analisar que, devido à qualidade geral do ambiente, pode atrair contratos com atletas de muitas áreas diferentes, assim contribuindo em uma parte do processo do atleta.

Canais

Os canais de venda dessas academias são “particulares direta”, ou seja, é possível ver canais via web ou com equipes de vendas diretamente dentro de uma instalação. Os especialistas não observam que essas academias têm terceirizado esse tipo de ação.

Relacionamento com o cliente

No que diz respeito ao relacionamento com os clientes existe “assistência pessoal” uma vez que é possível resolver um problema diretamente com um funcionário.

Só que essas academias devem estar preparadas para uma “assistência pessoal” dedicada para atender clientes mais exigentes; existe a exigência por um atendimento mais personalizado no momento do contrato. Por exemplo, a academia Bio Ritmo uma famosa igh end brasileira tem até sala VIP para atendimento (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021).

O “self-service” é encontrado nas páginas e mídias sociais da empresa ou em totens de autoatendimento dentro das instalações. Por esses meios o cliente consegue resolver problemas administrativos, contratar um plano ou mesmo cancelá-lo sem o contato direto com algum atendente.

Criação de grupos de atividade física dentro de cada modalidade, experiências grupais fora do ambiente da academia e interação em mídias sociais são características que vão ao encontro do consenso dos especialistas por enquadrarem a composição “comunidades” para esse modelo de negócios. Esse trabalho bem desenvolvido nas mídias sociais faz com que o próprio cliente faça “cocriação” dos serviços da academia, fator de suma importância para os gestores analisarem.

Fontes de receitas

Os planos dessas academias vão desde o cliente comprar apenas uma modalidade ou acesso a todas, acesso a uma unidade exclusiva ou a todas. Nesse sentido o cliente vai pagando mais por serviços adicionais, ou seja, é um modelo de negócios que recebe por meio de “taxa de uso”.

A “taxa de assinatura” significa a mensalidade que o cliente paga ao fechar seu contrato.

A composição “Empréstimo/Alugueis/Leasing” refere-se também à possibilidade do cliente comprar o acesso diário da academia ou, por exemplo, alugar um espaço dentro da academia para comercialização de produtos ou serviços, ou a cobrança de uma taxa para personal trainers poderem atuar dentro da academia.

Por se tratar de ambientes com grande fluxo de pessoas com hábitos semelhantes, torna-se uma vitrine para marcas proporem “anúncios” dentro desses espaços, gerando receitas para essas academias.

A composição “licenciamento” foi incluída no quadro de resultados finais contando com os mesmos critérios adotados na *Low Cost*, ou seja, se o empresário conseguir abrir franquias ele passa a ter novos recebimentos com base em licença. Foi aplicada essa lógica em todos os modelos de negócios que tendem a criar franquias.

Recursos principais

As composições “físico”, “humano” e “financeiro” se justifica por meio do que já foi abordado. São academias com estrutura e mão de obra qualificadas o que, automaticamente, gera um custo bem elevado para implementação e manutenção.

Para gerir um modelo de negócios dessa magnitude é exigido uma marca forte, parcerias diversas e conhecimentos múltiplos. Por isso os especialistas entendem que o “intelectual” é um recurso principal.

Atividades-chave

A atividade chave “resolução de problemas” segue na mesma linha em que um espaço oferta serviços para quem precise ou queira praticar atividade física.

Parcerias principais

Em alguns casos, os complexos dessas academias contam com lojas de roupas, joias, lanchonetes, centros estéticos, fisioterapia dentre outras ofertas. Para algumas academias esses espaços ajudam à “otimização e economia de escala”, ou seja, é realizada uma parceria de comercialização e infraestrutura compartilhada a fim de reduzir custos.

Essas parcerias não são feitas apenas para o espaço físico comercial. Em muitos casos são feitas parcerias para adquirir conhecimentos e licenças e, por isso, esse modelo de negócios se enquadra em “aquisição de recursos particulares”. Pensando mais diretamente nessa questão dentro do ambiente das academias podemos exemplificar algumas práticas como a aquisição de licenças para usar metodologias de atividade física patenteada, empresas profissionais de gestão, desenvolvedores de aplicativos, etc.

Estrutura de Custo

A estrutura de custo das academias *high end* é seguida no "direcionamento pelo valor". Essas empresas não podem otimizar custos para atender às exigentes necessidades dos seus clientes; o grande desafio é demonstrar para o cliente a entrega desses valores e convencê-lo a pagar mais caro por isso.

5.3 *Middle Market*

Quadro 9 - Características do modelo de negócios midlle market com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Mercado de massa.
Proposta de valor	Fazendo o que deve ser feito; redução de custo; acessibilidade; conveniência/usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; comunidades; cocriação.
Fontes de receitas	Taxa de uso; taxa de assinatura; empréstimo/alugueis/leasing; anúncios.
Recursos principais	Físico; humanos.
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo custo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmento de clientes

Essas academias costumam concentrar seu foco nos possíveis clientes que geograficamente estão próximos das suas instalações, pois o ponto central é atender a região onde a academia está atuando. Por consequência dessa visão, em raio geográfico esse modelo de negócios não permite uma segmentação muito apurada. É analisado um grupo uniforme com problemas similares; sendo assim, a atuação é por "mercado de massa". Porém, se levarmos em consideração as necessidades de ofertar modalidades diversas, é sempre importante o empresariado pensar nas necessidades dos seus clientes de forma segmentada e considerando as tendências. Talvez fazer ações extremamente segmentadas não seja o caso,

pois dificilmente terá público suficiente para alavancar todas as modalidades do mercado, mas ignorar totalmente essa questão pode ser um risco ou perda de oportunidades.

Proposta de valor

A proposta de valor “fazendo o que deve ser feito” segue nos mesmos parâmetros já discutidos, ou seja, é representado pelos personal trainers que pagam para usufruir do espaço da academia.

Por se tratar de academias de bairros, em muitos casos os empresários não podem ter uma expectativa muito elevada quanto ao ticket médio. É recomendado que sua estratégia seja orientada na “redução de custo”.

A questão da “acessibilidade” é algo que deve ser pensado nesse modelo de negócios. Deixar o acesso facilitado para clientes que não podem pagar muito caro, não trabalham com cartão de crédito, não se sentem confortáveis em ambientes de academia, ou seja, pensar em todas as limitações do seu público e tornar o seu ambiente acessível é algo fundamental.

Uma importante vantagem das academias *middle market* é a proximidade com seu cliente. Nesse sentido, “Conveniência/Usabilidade” é um diferencial para essas academias. Nem sempre o cliente está disposto a se locomover até instalações distantes da sua residência ou trabalho. Por fim, tentar mostrar seu potencial para a região em torno é algo que deve ser relevado.

Canais

Não é muito comum ver ações de marketing digital profissional nesse modelo de negócios (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). Esse é um cenário que precisa, urgentemente, ser revertido para ampliar os canais de venda dessas academias. São utilizados canais de comunicação “particulares direto”, porém, diferente dos modelos até aqui analisados essas academias precisam focar mais em conversão de venda web e, dentro do possível, ter equipes bem treinadas para vender planos aos clientes que se deslocam até a academia para obter informações.

Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente é algo que precisa ser bem elaborado para essas

academias. Uma vez que, dificilmente, o cliente conta com infraestrutura de ponta, a prestação de serviço é que deve ser exaltada. Diferente das redes totalmente profissionalizadas em atendimento, essas academias tem a oportunidade de manter um relacionamento mais próximo do cliente no sentido de afeto. É muito comum nessas academias ser criado um grupo de amigos. Analisando esse contexto familiar fica fácil justificar as percepções dos especialistas como "assistência pessoal", considerando que, muitas vezes, o cliente tem o acesso até com o proprietário. A percepção "comunidades" consiste num ambiente com amigos e familiares residentes do mesmo bairro. A "cocriação" vai no sentindo do "boca a boca", ação analisada por Bastos; Moraes; Nascimento (2021). O cliente bem atendido e familiarizado com a academia indicará os serviços a outras pessoas.

Fontes de receitas

Por contar com aulas grupais de diversas modalidades, essas academias recolhem por "taxa de uso", ou seja, quanto mais serviços o cliente pretende usar mais ele pagará. Sempre importante o empresário pensar na oferta de planos estratégicos, para agregar valor para a empresa e para o cliente.

A "taxa de assinatura" vem no mesmo sentindo, referindo-se à mensalidade paga pelo aluno. A característica "empréstimo/alugueis/leasing é a fonte oriunda das diárias dos clientes. Essa composição é bem comum em academias ligadas à cidades turísticas, onde uma quantidade maior de clientes pagarão para acessar o local por um tempo determinado.

Os "anúncios" podem ser uma receita muito interessante para esses empresários; essa fonte vai depender muito do local da academia, rotatividade de clientes e habilidades do gestor em conseguir fechar parcerias. Academias com prédios bem localizados podem chamar a atenção para cartazes, banners ou outdoors. Grandes fluxos de pessoas podem ser vitrines para interessados, porém tudo isso é possível quando o gestor tem articulações para buscar e negociar acordos.

Recursos principais

Os especialistas entenderam que o "físico" é um recurso principal dessas academias. Essa análise não vai no mesmo sentido das anteriores que exigiam equipamentos de ponta. Por se tratar de uma infraestrutura mais antiga é exigido que esteja com a manutenção em dia.

O cliente que começar a perceber muitas máquinas paradas por falta de manutenção, acessórios desgastados ou faltando, tendem a se decepcionar.

Quanto ao recurso “humano” foi algo já ressaltado, ou seja, esse modelo de negócios só vai obter competitividade no mercado por meio de uma prestação de serviço orientada às necessidades do cliente. Para uma *low cost* se o cliente não se sente confortável com a mão de obra ofertada, ele ainda se concentra na infraestrutura que utiliza para treinar, já na middle market se ele não perceber valor no serviço ofertado e o ambiente favorável, a probabilidade de procurar outro espaço para se exercitar é grande.

Atividades-chave

Quanto à atividade-chave “resolução de problemas” segue sem particularidades para esse modelo de negócios, toda a equipe tem de estar orientada a entender cada cliente e atender com eficiência e eficácia.

Parcerias principais

Esse modelo de negócios não conta com estruturas luxuosas como a *low cost* e *high end*. Os pesquisadores Bastos; Moraes; Nascimento (2021) descreveram que é sempre necessária a manutenção constante dos equipamentos, consequentemente, os empresários veem como necessidade a terceirização desses serviços de assistência técnica. Outra questão que é presente na realidade dessas academias é a terceirização dos professores mais especializados para treinos grupais. A ACAD (2017) já discutiu sobre a estrutura financeira limitada das academias *middle market* e Bastos; Moraes; Nascimento (2021) salientaram a importância de utilizar, para a retenção dos clientes, diversas ferramentas e ações, como a presença de uma equipe de profissionais treinados e dedicados, instrutores atenciosos das mais diversas modalidades. Em alguns casos são feitos acordos para esses profissionais mais especializados atuarem dentro da academia em troca de um percentual da renda adquirida oriunda das suas aulas. Esse cenário mostra uma possibilidade de terceirização de algumas atividades essenciais e, por esse motivo, a composição “aquisição de recursos particulares” foi acrescida ao quadro de resultados finais.

Parcerias são importantes para as academias *middle market*, pois as dificuldades são muitas, pela falta de recurso financeiro e competitividade do mercado. O empresário deve tomar ações em parcerias para “redução de riscos e incertezas”. Contratar um profissional de

educação física gabaritado pode ser um risco pelo custo alto e há as incertezas de demanda. Então, conseguir uma parceria por divisão de receitas que esse profissional possa trazer é algo a se pensar. Abaixar demais o preço para vencer a concorrência pode sacrificar sua margem mínima para sobreviver, com isso parcerias com outras academias para manterem os preços igualados pode ser uma saída. Esses são alguns exemplos práticos observados, mas é essencial pensar em parcerias para reduzir os riscos e incertezas o que é muito comum para esses empresários.

Estrutura de Custo

As academias *middle market* devem ter estratégia bem definidas quanto aos seus investimentos, não sendo muito recomendado dispor de recursos financeiros exacerbados para aumentar a percepção de valor para o cliente, pois é comum clientes trocarem de academia apenas porque o concorrente fez um preço menor e não porque ele comprou um equipamento novo. Nesse sentido, a estrutura de custo recomendada deve ser "direcionado pelo custo", assim o empresário terá mais segurança e saúde financeira, consequentemente, aumentará a capacidade de fazer investimentos pontuais.

5.4 *Studio*

Quadro 10 - Características do modelo de negócios studio com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de cliente	Nicho de mercado; Segmentado.
Proposta de valor	Novidade; Personalização; Redução de risco; Desempenho; Conveniência/Usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Comunidades; Cocriação.
Fontes de receitas	Taxa de assinatura; Taxa de uso.
Recursos principais	Humanos; Intelectual.
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmentos de cliente

Os segmentos de clientes dos *studios* são “nicho de mercado” e “segmentado”. O primeiro se baseia em instalações que deixam muito bem definidas sua modalidade e propósitos. Temos como alguns exemplos o Pilates, bike indoor, espaços que usam os fundamentos de algum esporte para treinos funcionais ou dança quando é ofertado apenas uma modalidade. Em suma esses locais não ofertam variações de treino, ou seja, existe uma linha mais tênue que eles adotam para se mostrarem especializados naquilo que fazem. A segunda característica já permite você segmentar por necessidades sutilmente diferentes. Studio de dança, que ofertam mais de uma modalidade, espaço para exercícios funcionais de uma forma geral, artes marciais, quando ofertada mais de uma modalidade, para essa composição o empresário procura segmentar, mas oferta uma gama um pouco mais extensa de opções para o cliente do que a primeira.

Proposta de valor

Muito é discutido no mercado fitness quanto às tendências. Todo ano as associações responsáveis do setor no mundo disponibilizam resultados de pesquisas sobre as tendências de novas modalidades. O crossfit é um grande exemplo dessa questão da “novidade”. A modalidade começou a ganhar tamanha desenvoltura nos últimos anos ganhando milhares de praticantes ano a ano (GLASSMAN, 2005). Muitos *studios* aproveitaram essa onda e se consolidaram no mercado, embora o termo box seja muito mais popular para a modalidade do que *studio*. No entanto, considerando as características de gestão similares, foi caracterizado como studio.

A “personalização”, na verdade, tem de ser uma das características mais marcantes para um s*tudio*, pois os clientes buscam turmas mais enxutas exatamente pela expectativa de ter um serviço mais personalizado.

Além da personalização outro fator importante é demonstrar a “redução de risco” para os clientes. Muitos clientes pagam mais pelo fato de entenderem que correm menos risco de lesão por serem acompanhados por um profissional mais próximo. Ou mesmo diminuir o risco de perder tempo com treinos generalizados, uma vez que pode pagar um treino especializado para atingir seus objetivos.

O valor “desempenho” pode aparecer de duas formas dentro de um studio, seja por meio de mão de obra específica e especializada ou por maquinários sofisticados, uma vez que

não é necessário ter muitos equipamentos. Os empresários costumam comprar maquinários de qualidade. O fato do cliente pagar mais caro faz com que ele tenha expectativas de desempenho no serviço ou na infraestrutura e, dependendo da situação, os dois fatores são essenciais.

A característica "conveniência/usabilidade" se mostra pelo fato de muitos clientes optarem por praticar atividade física de uma forma mais reservada. Assim, o ambiente das grandes academias, com fluxo grande de gente, para alguns não é atrativo. A questão da privacidade e personalização pode tornar o studio mais conveniente.

Canal

O canal de comunicação também se caracteriza como "particulares direto". Salvo as grandes redes franquiadas não é muito comum ver um trabalho profissional de marketing digital voltado à conversão de venda via web. O mais comum é venda fechada diretamente na instalação; em alguns casos o contato é direto com o dono do *studio* que normalmente é o gestor e professor.

Relacionamento com o cliente

Os *studios* se relacionam com os clientes de forma "assistente pessoal" e "assistente pessoal dedicada", dependendo das necessidades do cliente. Um cliente que já chega orientado aos serviços ofertados ou como resolver uma questão administrativa do seu plano, possivelmente ficará satisfeito com a primeira opção, porém se a necessidade de algo mais dedicado surgir por parte dos clientes, esses espaços têm que estar preparados para atender de forma dedicada.

As "comunidades" são bem comuns nos *studios* de aulas grupais, pois nesse ambiente existe uma gama de clientes que tem gostos parecidos quanto à prática de atividade física, fator que contribui para gestores criarem esse tipo de relacionamento. Em consequência desse trabalho muito bem orientado, as necessidades exclusivas de cada cliente de "boca a boca" se mostram uma excelente ferramenta de "cocriação".

Fontes de receitas

Como fonte de receita a “taxa de uso” se mostra um pouco diferente para os *studios*. Normalmente não vai no sentido do cliente participar de mais modalidades e, consequentemente, pagar mais por isso como até agora foi discutido. No caso dos *studios* é mais comum o cliente pagar mais por horas ou dias de treinos a mais, ou seja, quanto mais dias da semana ou horas ele pretende treinar mais terá de se dispor financeiramente. A “taxa de assinatura” refere-se às mensalidades pelo plano escolhido.

Recursos principais

Um dos principais recursos que o gestor de um *studio* vai precisar é o “humano”, para a entrega das propostas de valor já discutidas. Profissionais ruins ou com pouca especialização não tem muito espaço nesse modelo de negócios.

A questão do “intelectual” se justifica como, por exemplo, conseguir as licenças para exercer dentro de uma metodologia patenteada. Dependendo do tipo de *studio* ou o gestor precisa de uma licença para usar uma marca ou metodologia ou ele precisa de muito conhecimento para atuar com sucesso no nicho escolhido.

Atividades-chave

A atividade-chave segue a mesma composição de “resolução de problemas”, mas é importante salientar que esses problemas dos clientes se mostram, possivelmente, de forma mais complexa. Se o cliente não observar que seu problema está sendo resolvido da forma como foi prometida a tendência de perdê-lo é muito grande, considerando que a empresa é referência. Nisso as expectativas dos clientes são elevadas.

Parcerias principais

Os *studios* são caracterizados quanto às suas parcerias em “aquisição de recursos particulares”. A questão de buscar parcerias para adquirir licenças em metodologias de treino consolidadas e patenteadas pode ser um exemplo. Acrescentamos a ideia de que, quando um *studio* passa a ter uma demanda maior, os gestores precisam buscar parceiros gabaritados no mercado, já que o treinamento nem sempre é possível em tempo hábil, ou ir acrescentando

outros profissionais de áreas diferentes. É possível observar esse cenário quando profissionais de educação física, fisioterapeutas e nutricionistas, entre outros, se unem a fim de ofertar um espaço mais completo aos clientes.

Estrutura de Custo

As estruturas de custo dessas academias têm "direcionamento pelo valor". Ter foco em preservar o custo pode não ser um caminho para quem pretende entregar um serviço diferenciado para um cliente cheio de exigências e necessidades peculiares.

5.5 Digital

Quadro 11 - Características do modelo de negócios digital, com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Segmentos de clientes	Segmentado; nicho de mercado.
Proposta de valor	Novidade; Preço; Redução de custo; Acessibilidade; Conveniência/Usabilidade.
Canais	Particulares direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; self-service.
Fontes de receitas	Taxa de uso; taxa de assinatura; anúncios.
Recursos principais	Intelectual.
Atividades-chave	Resolução de problemas; plataforma/rede.
Parcerias principais	Aquisição de recursos particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmentos de clientes

Essas plataformas digitais têm demostrado uma posição em "segmentado", pois tem sido feita distinção entre segmentos com necessidades sutilmente diferentes. Geralmente os treinos são elaborados para quem tem pouco recurso de espaço ou tenham academia em casa ou no condomínio (BASTOS; MORAES; NASCIMENTO, 2021). As colocações desses autores comprovam a sutiliza das diferenças nas necessidades que esse modelo tem atendido. Outras opções facilmente observadas são profissionais, ou seja, venda de treinamento esportivo mais específico. Alguns chegam a vender pacotes de treinamento por fundamento de uma modalidade esportiva em que são *experts*; isso é sinal de segmentação voltada a "nicho de mercado".

Proposta de valor

A proposta de valor “novidade” já foi possível de ser analisada pelo contexto discutido sobre a questão do desenvolvimento desse modelo de negócios em tempos mais atuais.

O “preço” tem como base a análise de custo dessas ofertas. Normalmente tem sido cobrado valores abaixo do que uma academia física. Pode-se observar que o cliente ainda não enxergou uma proposta de valor que justifique pagar muito caro por esses serviços.

A “acessibilidade” pode aparecer pela própria questão do custo baixo ou possibilitar o acesso a metodologias de profissionais referência, o que antes seria impossível. Se não fosse por meio de uma plataforma digital, dificilmente muitos consumidores teriam acesso a treinos prescritos por profissionais referência no mercado.

Podemos refletir sobre a “conveniência/usabilidade” de duas formas. Com relação à conveniência, o cliente não precisa se deslocar muito para fazer seu treino e ainda pode treinar no horário e dia que for mais conveniente. Já a questão da usabilidade tem que ser muito bem planejada e investida, pois a responsividade das páginas precisam estar funcionando muito bem para quaisquer tipos de dispositivo. Ainda sobre a questão da usabilidade, a plataforma precisa ser muito bem desenvolvida para que incompatibilidades como as encontradas por Wang e Collins (2021) sejam evitadas.

Canal

Os canais de comunicação têm sido realizados por “particulares direto” via web; o plano pode ser fechado nas próprias plataformas online, onde também é possível esclarecer dúvidas e resolver problemas.

Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente tem acontecido pela própria plataforma ou mídias sociais, onde um responsável resolve o problema do cliente. Isso se caracteriza como “assistência pessoal”, lembrando que essa característica não significa ter uma relação presencial. Uma troca de e-mail já é caracterizada como tal. Agora, quando o cliente se relaciona apenas com um computador programado caracteriza-se como “self-service”, composição que também foi selecionada pelos especialistas.

Fontes de receitas

A “taxa de uso” tem sido uma fonte de receita para as plataformas que têm dividido seu treinamento por etapas, como no caso em que cada fundamento de uma modalidade esportiva é comercializado separadamente.

O mais comum tem sido a “taxa de assinatura” onde o cliente contrata o serviço e paga uma mensalidade. Receitas oriundas de “anúncios” vem sendo exploradas dentro das plataformas e os empresários têm vendido espaço de propagando a terceiros.

Recursos principais

Como recurso principal chegou-se no consenso apenas do “intelectual”, pois tem sido evidenciada a marca ou nome de um profissional respeitado como forma de criar valor. Além desse profissional ter conhecimentos elevados para conseguir desenvolver uma metodologia dentro de uma plataforma online. Nesse sentido, quando a plataforma está concluída torna-se um recurso intelectual e quando patenteada pode ser considerado crime copiar esse processo sem uma licença.

Atividades-chave

Pela primeira vez a atividade-chave se mostrou diferente. Além da comum “resolução de problemas” apareceu “plataformas /rede”.

A questão de resolver a necessidade do cliente tem que estar de acordo com os recursos que ele apresenta para praticar atividade física. Não há vantagem em ofertar uma metodologia que use equipamentos de ponta para um cliente que quer se exercitar em casa por exemplo. Por isso a importância da segmentação, pois fica viável resolver problemas sutilmente parecidos, mas com particularidades nos diferentes tipos de recursos.

Agora, a atividade-chave plataformas/rede faz parte do cerne desse modelo de negócio. Como já afirmado é extremamente essencial oferecer uma plataforma ligada em todas as variáveis possíveis que seu cliente possa precisar.

Parcerias principais

Hoje, desenvolver e ofertar, em longa escala, serviços em plataforma online, exige um custo e conhecimento muito elevados. Para que isso seja possível existem parcerias em áreas de conhecimento distintas, como por exemplo, um bom educador físico trabalhar em conjunto com um desenvolvedor de plataformas online, que também tenha conhecimento de redes sociais. Pensando nessa necessidade de um ambiente multidisciplinar e custo elevado para sua implementação é que esse modelo de negócios se caracteriza em "aquisição de recursos particulares", pois existe a dependência em realizar negócios com outras empresas como parte do processo.

Estrutura de Custo

Por se tratar de um modelo de negócios com pouca representatividade no mercado, os especialistas não chegaram em um consenso muito específico quanto à estrutura de custo. Eles afirmaram que o modelo de negócios tem "direcionamento pelo custo" e "direcionamento pelo valor". Também podemos analisar que o modelo de negócios teve um desenvolvimento acelerado devido às restrições e perigos originados pela pandemia da COVID-19. (ANANTHAKRISHNAN; CHEN; SUSARLA, 2020) e Wang e Collins (2021) compraram apps de fitness onde acharam incompatibilidades entre a oferta e as necessidades dos clientes. Esses estudos nos mostram que ainda se trata de um modelo de negócios em desenvolvimento e que não tem sido muito bem planejado. Nesse sentido se mostra mais plausível pensar numa estrutura de custo em "direcionamento pelo valor" na intenção de entender melhor esse consumidor do que em focar em "direcionamento pelo custo" e ofertar serviços não adequados. O importante a se compreender é que não existe ainda uma verdade concreta, ou seja, seguimos uma linha de raciocínio para tomada de decisão na exclusão, pois não soaria muito bem discutir o modelo de negócios nas duas direções distintas. O importante é ter estratégias previamente elaboradas.

5.6 Butique

Quadro 12 - Características do modelo de negócios butique com base na avaliação dos especialistas e pesquisador.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Segmentos de clientes	Segmentado.
Proposta de valor	Novidade; desempenho; personalização; design; marca/status; conveniência/usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service.
Fontes de receitas	Taxa de uso; taxa de assinatura; empréstimo/alugueis/leasing.
Recursos principais	Físico; intelectual; humanos; financeiro;
Atividades-chave	Resolução de problemas; plataforma/rede.
Parcerias principais	Aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segmentos de clientes

As academias butique atuam de forma “segmentada”, pois elas fazem distinção entre segmentos com necessidades sutilmente diferentes; percebe-se a oferta de modalidades diferentes para atender gostos diferentes. Essa segmentação só tem uma característica comum nesse modelo de negócios. Busca apenas clientes com alto potencial financeiro e todas as ofertas são voltadas para um público que possa pagar mais caro.

Proposta de valor

Como visto no referencial teórico desse estudo esse modelo de negócios segue como tendência de mercado no Brasil e assim também foi reconhecida na China. Nessa linha podemos encarar como proposta de valor a “novidade”.

A proposta de oferecer “desempenho” tem que ser analisada em estrutura física e mão de obra, pois o cliente desse modelo de negócios vai exigir eficiência e eficácia em todos os sentidos.

A “personalização” também é algo característico e, para que essa opção seja entregue o operacional precisa estar alinhado diretamente com as particularidades de cada cliente.

A exigência por “design de interiores” também é uma particularidade desse modelo de negócios. Algumas implementações até colocam a assinatura de arquitetos renomados para a decoração. Claramente, frente a esse luxo todo, não poderia faltar a composição

“marca/status”. O simples fato de poder treinar numa academia com essas características fica como opção para quem prefira a ostentação.

A “conveniência/usabilidade” se destaca pelo fato do cliente poder marcar aulas avulsas no dia e horário que preferir. Com isso as academias devem estar preparadas para atender em diversos horários e com diferentes modalidades. Não é possível seguir como os outros modelos de negócios que montam quadros de programação e os clientes é quem devem se programar caso queiram participar das aulas.

Para entregar uma proposta de valor aceitável o empresário que queira investir nesse modelo de negócios precisa ter em mente uma teoria básica do marketing já descrita por Kotler e Keller (2012). Quanto maior é o custo do cliente maior serão suas expectativas. Essa compreensão pode ser fundamental para gerir academias butique.

Canal

Os canais precisam ser os mais diversos possíveis e a tecnologia precisa estar presente, bem como, a relação presencial; os canais se enquadram como “particulares direto”, via plataformas web ou presencial.

Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente segue, basicamente, a mesma lógica das *high end* e *studio*, ou seja, é necessário estar preparado para se comunicar de forma presencial, presencial dedicada, online, diretamente com a equipe ou totalmente computorizada. Dependendo das necessidades e características do cliente deve-se oferecer diferentes formas de se relacionar. Por isso as características correspondentes são a “assistência pessoal”, “assistência pessoal dedicada” e “self-service”.

Fontes de receitas

Essas academias têm fontes de renda oriundas da “taxa de uso” e da “taxa de assinatura”, mas uma curiosidade surgiu ao analisar uma reportagem realizada pela Band Jornalismo (2019), com o gestor da academia Les Cinq Gym, reconhecida por Bastos, Moraes e Nascimento (2021), como a referência do modelo de negócios no Brasil. Ele declarou que a

equipe estava mais concentrada em aumentar o ticket médio dos seus clientes do que obter novos clientes, pois assim conseguiam aumentar as receitas e engajamento dos clientes.

A fonte de receita “empréstimo/alugueis/leasing” se mostra presente por essas academias comercializarem as aulas de forma avulsa. Na mesma reportagem feita pela Band Jornalismo (2019) foi declarada uma demanda de clientes que tem pago por aulas avulsas.

Recursos principais

Fica claro que, a fim de entregar todo esse universo luxuoso e qualificado, essas academias devem ter como recursos a questão “física” com destaque e atenção à parte tecnológica e design de interiores. O “humano” para entrega de serviços compatíveis com as expectativas dos clientes e “financeiro” para poder pagar os custos de implementação e manutenção.

O mesmo acontece para o “intelectual”, pois é necessária um gama de conhecimentos, possíveis licenças e tecnologias mais avançadas do mercado. Também questões de uma marca que tenha poder de posicionamento “premium” no mercado.

Atividades-chave

Assim como os *studios*, as academias butique devem ter atenção aumentada para a “resolução de problemas”. Por terem custos altos serão mais cobrados para entregarem o prometido.

Seguindo essa mesma lógica da necessidade tecnológica, e entendendo que uma academia butique se descreve como um espaço de inovação, tecnologia, experiência, contemporaneidade e performance (*smartwatches* para membros, com acesso a Netflix e Skype) como citou Bastos, Moraes e Nascimento (2021), podemos entender que “plataforma/rede” se enquadra como uma atividade-chave essencial, pois todo o ambiente tem que estar conectado com o cliente. Nessa linha acrescentamos essa composição ao quadro de resultados finais mesmo não atingindo os 75% de consenso entre os especialistas.

Parcerias principais

As parcerias necessárias para esse modelo de negócios seguem no sentido de terceirizar, quando necessário, para implementação e manutenção dessa rede de plataformas

digitais integrando a academia toda com o cliente. Parceiros ofertando serviços complementares, licenças para as melhores e mais atuais metodologias de exercício ofertadas no mercado. Nessa análise colocamos apenas algumas das possibilidades de parcerias, mas o importante é destacar que a “aquisição de recursos particulares” é uma característica e talvez uma necessidade para gerir uma empresa dessa magnitude.

Estrutura de Custo

Finalizando com a estrutura de custo, fica fácil entender que ela deve ter “direcionamento pelo valor”, pois qualquer percepção de déficit por parte do cliente e, entendendo que a ação foi tomada por questões de custo, pode comprometer as estratégias do negócio de uma forma geral.

5.7 Síntese e discussão dos resultados

Os resultados relativos aos modelos de negócios são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Síntese dos resultados.

	LOW COST	*HIGH END*	*MIDDLE MARKET*	*STUDIO*	DIGITAL	BUTIQUE
Segmentos de clientes	Mercado de massa.	Segmentado.	Mercado de massa.	Nicho de mercado; Segmentado.	Segmentado; Nicho de mercado.	Segmentado.
Proposta de valor	Preço; Redução de Custo; Conveniência/Usabilidade Acessibilidade; Novidade; Desempenho; Fazendo o que deve ser feito.	Desempenho; Personalização; Marca/Status; Fazendo o que deve ser feito.	Fazendo o que deve ser feito; Redução de custo; Acessibilidade; Conveniência/ Usabilidade.	Novidade; Personalização; Redução de risco; Desempenho; Conveniência/ Usabilidade.	Novidade; Preço; Redução de custo; Acessibilidade; Conveniência/ Usabilidade.	Novidade; Desempenho; Personalização; Design; Marca/Status; Conveniência/ Usabilidade.
Canais	Particulares Direto.	Particulares Direto.	Particulares Direto.	Particulares Direto.	Particulares Direto.	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Self-service.	Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Self-service; Comunidades; Cocriação.	Assistência pessoal; Comunidades; Cocriação.	Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Comunidades; Cocriação.	Assistência pessoal; Self-Service.	Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Self-service.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/ Alugueis/Leasing; Licenciamento.	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/ Alugueis/Leasing; Licenciamento; Anúncios.	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/ Alugueis/Leasing; Anúncios.	Taxa de assinatura; Taxa de uso.	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Anúncios.	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/ Alugueis/ Leasing..
Recursos principais	Financeiro; Físico; Intelectual	Físico; Humanos; Financeiro; Intelectual.	Físico; Humanos.	Humanos; Intelectual.	Intelectual.	Físico; Intelectual; Humanos; Financeiro.
Atividades-chave	Resolução de Problemas	Resolução de problemas.	Resolução de problemas.	Resolução de problemas.	Resolução de problemas; Plataforma/ Rede.	Resolução de problemas; Plataforma/ Rede.
Parcerias principais	Aquisição de recursos e atividades particulares.	Otimização e economia de escala; Aquisição de recursos e atividades particulares.	Redução de riscos e incertezas; Aquisição de recursos e atividades particulares.	Aquisição de recursos e atividades particulares.	Aquisição de recursos e atividades particulares.	Aquisição de Recursos e Atividades Particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo custo.	Direcionamento pelo valor.	Direcionamento pelo custo.	Direcionamento pelo valor.	Direcionamento pelo valor.	Direcionamento pelo valor.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Quanto a segmentos de clientes podemos observar que apenas as academias *low cost* e *middle market* atuam em “mercado de massa”. Todas as demais se distinguem por segmentar um grupo de clientes. Um dos principais motivos da ACAD (2017) acreditar que as academias *middle mar*ket irão desaparecer nos próximos anos é o avanço das *low cost*. Portanto, se essa tendência se confirmar, podemos entender que o público irá seguir uma movimentação já consolidada na América do Norte e Europa há anos, ou seja, as academias têm uma boa

infraestrutura e a mão de obra nem se quer é obrigatória, ou seja, esses clientes migrarão para valores físicos e não humanos. Esse aspecto converge com o que foi apontado por Nazarenko (2020) ao se referir à estratégia digital para *millenials* e treinamentos individuais, e para pequenos grupos grande espaço formal e *studio* para a geração z, ao menos para esse grupo de clientes. Os recursos físicos são atributos que diferenciam um modelo do outro, pois eles apresentam mais semelhanças do que distinções.

Ficou evidenciado que as academias *studio*, digital e butique precisam ter um planejamento que apresente uma proposta de valor com base em inovação, pois seu público espera a "novidade". Embora não possamos dizer que esse item é uma exclusividade desses modelos de negócios, pois de uma forma geral a sociedade sempre tem expectativas de inovação em seus treinos. Um exemplo é que novas modalidades surgem e desaparecem muito rapidamente.

Observa-se também que a "conveniência/usabilidade" é algo essencial a, praticamente, todos os modelos de negócios, ou seja, considerar a localização da academia e a facilidade de acesso aos clientes é de suma importância. Nesse sentido, os resultados vão ao encontro do considerado por Nazarenko (2020) quanto à acessibilidade de serviços de bem-estar.

Verifica-se que os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel, com todos os modelos de negócios de academias sendo consideradas como "particular direto". Os especialistas não reconhecem academias que tenham usado os modelos particulares indiretos e parceiros indiretos para se relacionar com o cliente. Isso tem acontecido dentro da própria academia ou em páginas web da academia, estratégia que Nazarenko (2020) aponta quanto a desenvolvimento de conteúdo nas mídias sociais, *streaming e on demand* para interações.

Quanto ao relacionamento com o cliente recomenda-se uma "assistência pessoal" para todos os modelos de negócios, mesmo no digital, no qual é necessário um suporte por trocas de mensagens para esclarecimentos com o cliente. Há a percepção de que nesse cenário o cliente tem aderido a um atendimento no formato *self-service*, pois esse padrão foi reconhecido nas academias *high end*, digital e butique. Porém, ainda existe um grande público com mais limitações em relação aos canais digitais. Nesse caso podemos sugerir que todas as academias passem a considerar ambas as situações a fim de atender a uma sociedade de diferentes hábitos. Nesse sentido, Nazarenko (2020) elenca estratégias como abordagem de serviço voltadas para a hospitalidade, flexibilidade em matrículas, taxas e promoções para atrair novos clientes.

Dentre as fontes de receita, a “taxa de uso” e “taxa de assinatura” são fontes de receita comuns, mas ficou evidenciado que há outras formas de receita que foram explicitas, a fim de agregar ao faturamento da academia. Podemos citar o que Nazarenko (2020) aponta, como a prestação de serviços online, sob demanda e por meio de conteúdo de *streaming*.

No que se refere a recursos principais, os modelos de negócios *studio* e digital são os únicos a não serem citados pelos especialistas como o recurso “físico”, pois nesses modelos de negócios é possível trabalhar com poucos recursos físicos, uma vez que o profissional saiba direcionar seus treinos de forma alternativa. O que prevalece é a experiência do profissional.

Como atividades-chave para todas as academias, os especialistas consideraram a “resolução de problemas” como caraterística de todos os modelos de negócios. Já para as academias digital e butique considerou-se a característica “plataforma/rede” como atividade-chave, por maiores inserções ao mundo digital e tecnológico.

Quanto à questão das parcerias principais o que ficou mais evidente e comum para todos os modelos de negócios foi a “aquisição de recursos e atividades particulares”, revelando que todas academias devem considerar que sempre poderá haver um déficit interno que exigirá a atuação de parceiros externos, seja para manutenção, marketing, entre outras ações, conforme indicou Nazarenko (2020).

Quanto à estrutura de custo os especialistas entendem que empreendimento voltado a grande massa, como o *low cost* e o *middle market* precisa ter foco em “direcionamento pelo custo”. Fato que se explica pelo fato do grande público buscar um *ticket* médio baixo, talvez por uma questão econômica da maioria. Em contrapartida, por suas características de modelos segmentados e de nicho, os demais modelos de negócios se apresentam como atuando pelo “direcionamento pelo valor”.

Podemos observar que os resultados dessa pesquisa vão de encontro com as características citadas pela ACAD (2017) para cada modelo de negócios, à época. A associação citou que as academias *low cost* precisam investir em marca e os especialistas entendem que o intelectual é um recurso principal para esse modelo de negócios. Em 2017, a entidade reconheceu que o ganho vem em escala, o que explica a necessidade do financeiro com potencial apontado pelos especialistas para as *low cost*. Ainda para as *low cost*, a associação citou a oferta de muito aparelhos, o que vai de encontro com o que os especialistas assinalaram sobre a importância da estrutura física.

Para as *studio*, a associação cita especialização e foco em nicho e os especialistas reconheceram a evidência do conhecimento humano e a segmentação por nicho.

Para as academias *high end*, a associação e os especialistas tiveram coesão sobre a importância da qualidade de serviços e estrutura física e também houve concordância quanto ao modelo de negócio atuar de forma segmentada.

Discutindo sobre as academias *middle market*, a associação indicou que esse modelo de academia atende uma clientela local e os especialistas evidenciaram a importância da conveniência para os clientes. A associação indicou ainda a dificuldade de crescimento, mas os especialistas não reconheceram como recurso principal o financeiro para as academias *middle market*, fator que pode estar interligado.

Por fim, as academias butique foram caracterizadas pela ACAD como direcionamento para um público mais “premium” e os especialistas entendem que essas academias realmente atuam de forma segmentada. Ainda com relação a este modelo de negócios, a ACAD ressaltou as variações sem limites para prestação de serviço, que podemos considerar fruto do que os especialistas afirmaram, no que se refere ao recurso humano, indicando-o como um recurso principal.

6 MODELO TEÓRICO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS ACADEMIAS BRASILEIRAS

A partir dos resultados obtidos na pesquisa e da discussão dos mesmos, face a literatura considerada neste trabalho, foi possível construir uma caracterização de cada um dos 6 modelos de negócios referenciados pela ACAD (2017) para a realidade brasileira. Os dados estão apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Modelo Teórico dos Modelos de negócio das Academias Brasileiras.

Low Cost
O modelo de negócio *low cost* se caracteriza por atuar em um mercado de massa. Tendo como valores: preço, redução de custo, conveniência/usabilidade, acessibilidade, novidade, desempenho e fazendo o que deve ser feito. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência individualizada e/ou de autoatendimento. Os recursos financeiros são provenientes dos clientes e são obtidos por meio de taxas de uso/assinatura. Outras fontes de receitas são oriundas de aluguéis, empréstimos, *leasing* ou licenciamentos. Os principais recursos da organização são o financeiro, intelectual e a estrutura física. As atividades gerenciais são focadas na resolução de problemas, em parcerias para aquisição de recursos e atividades especificas (manutenção, limpeza, entre outras) e toda a estrutura gerencial se concentra em minimizar o custo sempre que puder.

High End
O modelo de negócios *high end* se caracteriza por atuar em um mercado segmentado, dispõe de muitas atividades e atendimento aos clientes, que vão desde crianças a sênior, atendendo jovens, homens, mulheres, com aulas para todos os gostos. Tendo como valores: desempenho, personalização, marca/status e fazendo o que deve ser feito. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, comunidades e cocriação. Os recursos financeiros obtidos por meio de taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimo/alugueis/leasing, licenciamento e anúncios. Os principais recursos da organização são o físico, humano, financeiro e intelectual. As atividades gerenciais são focadas na resolução de problemas, em parcerias para otimização e economia de escala, aquisição de recursos e atividades particulares. Toda a estrutura gerencial se concentra em direcionamento pelo valor tendo sempre qualidade na estrutura física e serviço.

Middle Market
O modelo de negócios *Middle Market* se caracteriza por atuar em um mercado de massa, normalmente não são academias com estruturas grande, conhecidas por atuarem para atender uma a região em sua proximidade, por isso o termo popular “academia de bairro”. Tendo como valores: fazendo o que deve ser feito, redução de custo, acessibilidade e conveniência/usabilidade. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência pessoal, comunidades e cocriação. Os recursos financeiros obtidos por meio de taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimo/alugueis/leasing e anúncios. Os principais recursos da organização são o físico e humano. As atividades gerenciais são focadas na resolução de

problemas, em parcerias para redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos e atividades particulares. Toda a estrutura gerencial se concentra em direcionamento pelo custo, fator de extrema importância afim de evitar problemas financeiros que é comum para esse modelo de negócio.

Studio
O modelo de negócios *studio* se caracteriza por atuar em nicho de mercado e segmentado. A grande aposta das academias nesse modelo de negócios é a especialização, foco em nicho, investir todas as forças em um único perfil de cliente, assim aumentando as chances de ter maior fidelização. Tendo como valores: novidade, personalização, redução de risco, desempenho e conveniência/usabilidade. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, comunidades e cocriação. Os recursos financeiros obtidos por meio de taxa de uso e taxa de assinatura. Os principais recursos da organização são humanos e intelectuais. As atividades gerenciais são focadas na resolução de problemas, em parcerias para aquisição de recursos e atividades particulares. Toda a estrutura gerencial se concentra em direcionamento pelo valor a fim de atender um público específico com necessidades específicas.

Digital
O modelo de negócios digital se caracteriza por atuar em nicho de mercado e segmentado, ofertando soluções mobile que se encaixam nas condições dos clientes. Tendo como valores: novidade, preço, redução de custo, acessibilidade e conveniência/usabilidade. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência pessoal e self-service. Os recursos financeiros obtidos por meio de taxa de uso e taxa de assinatura e anúncios. O principal recurso da organização é o intelectual. As atividades gerenciais são focadas na resolução de problemas e plataforma/rede em parcerias para aquisição de recursos e atividades particulares. Toda a estrutura gerencial se concentra em direcionamento pelo valor a fim de atender um público específico com necessidades específicas.

Butique
O modelo de negócios butique se caracteriza por atuar em nicho de mercado e segmentado. Refere-se a um local que reúne luxo, tecnologia e bom gosto, sendo um modelo de negócios voltado para um público muito exigente e disposto a pagar mais. Tendo como valores: novidade, desempenho, personalização, design, marca/status e conveniência/usabilidade. Se relaciona com o cliente por canais diretos, prestando assistência pessoal, assistência pessoal dedicada e self-service. Os recursos financeiros obtidos por meio de taxa de uso, taxa de assinatura e empréstimo/alugueis/leasing. Os principais recursos da organização são o físico, intelectual, humanos e financeiro. A atividades gerenciais são focadas na resolução de problemas e plataforma/rede em parcerias para aquisição de recursos e atividades particulares. Toda a estrutura gerencial se concentra em direcionamento pelo valor a fim de atender um público específico com necessidades específicas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa e ACAD (2017).

7 CONCLUSÕES

Pode-se considerar que os achados produzidos pela presente pesquisa permitiram construir um modelo teórico de modelos de negócios de academias aplicável à realidade brasileira. Foi possível verificar a relação entre uma teoria da administração, com dimensões e características gerais de um modelo de negócios, nesse caso a teoria de Ostewalder e Pigneur (2010), e a literatura da prática apresentada por uma instituição renomada dentro do cenário brasileiro, a ACAD (2017).

Dessa forma, esse trabalho mostra a capacidade da prática contribuir com a teoria e vice-versa, pois foi por meio de uma análise comparativa entre essas duas perspectivas que foram realizadas análises e discussões que possibilitaram os resultados alcançados.

O método Delphi adotado nesse estudo abriu a oportunidade de se atualizar um modelo teórico desenvolvido com base na visão de especialistas do mercado. Seguindo um rigor metodológico, necessário para a natureza desse estudo, foi possível analisar a visão de especialistas do mercado e construir um modelo teórico.

As limitações desse estudo foram relativas à quantidade de especialistas consultados, em função das limitações de tempo e condições para realizar a pesquisa; taxa aceitável de concordância (75%), também em função do número de especialistas 75%, e uso do critério de estabilidade, com base em estudo específico, para não dar continuidade às rodadas.

Por meio dos levantamentos oriundos da literatura acadêmica foi possível descrever e analisar as características dos modelos de negócios das academias pelo mundo, traçando um panorama de como o tema tem sido discutido com diferentes entendimentos. Considerou-se a realidade cultural e econômica de diferentes países. O mesmo panorama foi obtido na literatura oriunda da prática, produzida por instituições responsáveis por monitorar o mercado.

A análise comparativa dos pontos convergentes e divergentes, os quais foram a base do modelo, permitiu avaliar os apontamentos dos especialistas de uma forma mais prática e aplicada à realidade das academias brasileiras, fazendo associações com a teoria.

Nessa etapa foi possível avaliar os apontamentos dos especialistas de forma a considerar a realidade das academias, fazendo associações do que já tinha sido proposto e sua adequação frente aos resultados obtidos.

Considerando o número restrito de especialistas para a obtenção dos resultados atingidos, o conhecimento produzido pode oferecer contribuições, tanto para o âmbito acadêmico quanto para os profissionais do mercado. Futuros trabalhos de pesquisa voltados a analisar a gestão de academias ou seu mercado poderão contar com um modelo teórico que

possibilita oferecer um delineamento sobre a composição do mercado brasileiro, bem como, as características de cada modelo de negócios.

Uma aplicação prática do modelo apresentado se refere a dar subsídios a empresários que pretendam abrir uma academia ou mesmo reformular as estratégias do seu negócio. Eles poderão contar com um modelo teórico que discute as particularidades de cada modelo de negócios, ofertando assim sugestões estratégicas mais personalizadas.

REFERÊNCIAS

ALBERS, T. Übersicht aus der Praxis. **Jahrgang**, v. 53, n. 5, p. 141–148, 2002.

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas Content validity in the development and adaptation processes of measurement instruments. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061–3068, 2011.

AMARAL, PAULO COSTA; PALMA, D. **Tendências do fitness para 2019 no Brasil**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi (UAM), 2018. *Ebook*. Disponível em: <http://caueteixeira.com/wp-content/uploads/2019/06/Artigo-1-Tendência-fitness-Brasil.pdf>. Acesso em: 25 jul 2021.

ANANTHAKRISHNAN, U. M.; CHEN, J.; SUSARLA, A. No Pain, No Gain: Examining the Digital Resilience of the Fitness Sector During the COVID-19 Pandemic**SSRN**, November 30, 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3740143. Acesso em: 25 jul 2021.

ARONOWITZ, J. G. **Optimize Your Fitness, Optimize Your Business: The Balanced Scorecard, Analysis and Application for the CrossFit Affiliate**. Bachelor of Arts Economics-Accounting Claremont McKenna College, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS (ACAD). **Diferentes Modelos de Negócios Mostram os Rumos do Mercado Brasileiro de Academias**. Disponível em: <http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista77/index.html>. Acesso em: 24 fev. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS (ACAD). **Mercado Munidail do Fitness: principais players e mudanças no top tem**. Disponível em: <http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista82/index.html>. Acesso em: 14 set. 2018.

BAENA-ARROYO, M. J. et al. Analyzing consumer loyalty through service experience and service convenience: Differences between instructor fitness classes and virtual fitness classes. **Sustainability**, v. 12, n. 3, 2020.

BAND JORNALISMO. **"Academia Boutique": ambiente moderno atrai adeptos**, 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=hORLPARFQ_M&t=3s. Acesso em: 14 mai 2020.

BASTOS, F. C.; MORAES, I. F.; NASCIMENTO, L. B. Fitness in Brazil: A Diversified Market. *In*: GARCÍA-FERNÁNDEZ, J.; GÁLVEZ-RUIZ, P. (Eds.)**The Global Private Health & Fitness Business:** A Marketing perspective. Howard House, Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2021, p. 93–99.

BERG, B. L. **QUALITATIVE RESEARCH METHODS FOR THE SOCIAL SCIENCES**. 4 th ed. California Stole University, Long Beach: [s.n.].

BRADY, S. R. Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. **International Journal of Qualitative Methods**, December, p. 1–6, 2015.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO **Classificação**

Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em: https://servicodados.ibge.gov.br/api/docs/cnae?versao=2. Acesso em: 10 fev. 2018.

BRIGHTON, J.; WELLARD, I.; CLARK, A. **Gym Bodies- Exploring Fitness Culture**. 1. ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2021.

CAÑAMERO, S.R.; GALLARDO, L.; FELIPE, J. L.; UNANUE, J. G. Economic trend analysis of the fitness sector. **Journal of Physical Education and Sport**, v. 18, n. 2, p. 575–584, 2018.

CASTRO, A. V.; REZENDE, M. M. A técnica Delphi e seu uso na pesquisa de enfermagem: revisão bibliográfica. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 13, n. 3, 2009.

CHEKHOVSKA, L. Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world. **Slobozhanskyi Herald of Science and Sport**, v. 58, n. 2, p. 19–24, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. **Pesquisa de Pessoas Jurídicas Registradas**. Disponível em: <https://www.confef.org.br/confef/pj-registradas/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

COSTA, C. A. **Future of Sport Management Research:** A Delphi Study. Dissetation (Doctor of Philosophy) – Graduate School, The Ohio State University, Ohio, 2000.

CRABBE, R. **The Logics of Boutique Fitness**. Theisis (Doctor of Philosophy in Sociology) - Graduate College, University of Illinois, Chicago, 2018.

DALKEY, N. An experimental study of group opinion the Delphi Method. **Futures**, v.1, n.9., p. 408-426, 1969.

DURRETT, A. A new business model: partner & small-group training. **IDEA Fitness Journal**, v. 4, n. 9, p. 38, 2007.

FARSI, J. Y. et al. Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 71–86, 2019.

GANANCIO, M. A.; PAULA, A.; BONIN, C. Análise da Gestão de Negócios no Crossfit em Curitiba / PR Analysis of Business Management at Crossfit in Curitiba / PR. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 3, n. 2, p. 173–188, 2018.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, J. et al. The promotion of physical activity from digital services: Influence of e-lifestyles on intention to use fitness apps. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 18, p. 1–15, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASSMAN, G. The Cross Fit. **CrossFit Journal Article**, v. 1, n. 40, 2005. Disponivel em: http://journal.crossfit.com/2005/12/wwwcrossfitcom-by-greg-glassma-1.tpl. Acesso em: 17 set. 2020.

GRISHAM, T. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 112–130, 2009.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION (IHRSA). **The IHRSA Global 25**. Disponível em: <http://pubs.ihrsa.org/CBI/2017/July2017/index.html>. Acesso em: 16 jul. 2017.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTCLUB ASSOCIATION (IHRSA). **Global Report America Latina 2019**. Disponível em: https://www.ihrsa.org/publications/ihrsa-latin-american-report-second-edition/. Acesso em: 17 set. 2020.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **EBAPE**, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

JONES, C. G. A Delphi Evaluation of Agreement between Organizations. *In*: LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. (Eds.) **The Delphi Method:** Techniques and Applications. Newark, NJ: Addison-Wesley, 2002 p. 155-161.

KAPLAN, S. **Modelos de Negócios Imbatíveis**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KERCHER, V. M. et al. Fitness Trends from around the Globe. **ACSM's Health and Fitness Journal**, v. 25, n. 1, p. 20–31, 2020.

KLÄBER, M. Körper-Tuning. Medikamentenmissbrauch im Fitness-Studio / Body Tuning. Drug Abuse in the Fitness Studio. **Sport und Gesellschaft - Sport and Society**, v. 7, n. 3, p. 213–235, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LI, M. J.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research Methods in Sport Management**. 1. ed. Morgantown: Fitness Information Technology. West Virginia University, 2008.

LI, Y. M. et al. China Survey of Fitness Trends for 2020. **ACSM's Health and Fitness Journal**, v. 23, n. 6, p. 19–27, 2019.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. (Eds.) **The Delphi Method:** Techniques and Applications. Newark, NJ: Addison-Wesley, 2002 p. 10.

LOZANO, J. A. S.; MATEOS, M. E.; REMÓN, A. C.; NAVARRO, J. El Spanish sport facilities: differences between public and private, and according to their business model. **Retos**, v. 39, p. 38-45, 2021.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter A Conversation with Robert Redford. **Harvard Business Review**, n. January 2017, 2018.

MALLEN, C. et al. Environmental sustainability in sport facility management: A Delphi study. **European Sport Management Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 367–389, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D.. Método DELPHI : caracterização e potencialidades na

pesquisa em Educação. P**ro-posições**, v. 29, n. 2(87), p. 389–415, 2018.

MCALDUFF, W. H. **A history of the Health, Physical Education and Recreation Department at Montana State University, 1893-1979**. 1979. Thesis (Master of Science in Physical Education) Montana State University, 1979.

MENEZES, R. C. **O forte do mercado uma análise do mercado de fitness não convencional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getulio Vargas, 2013.

MIRAGAIA,D. A. M.; CONSTANTINO, M. S. Topics and research trends of health clubs management: will innovation be part of the fitness industry research interests? **J. Sport Management and Marketing**, v. 19, n. 1/2, 2019.

MITROFF, I. I.; TUROFF, M. Philosophical and Methodological Foundations of Delphi. *In*: LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. (Eds.) **The Delphi Method Techniques and Applications**. Newark, NJ: Addison-Wesley, 2002, p. 17-34.

MOHHAMMADI, M.; AZIZI, B. Determining the Effect of Educational Characteristics of Sports Coaches in Their Ability (a Case Study of Sport Coaches in Hamadan Province). **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 13, p. 77–88, 2019.

MOUSTAKAS, L. et al. Foresight for the fitness sector: Results from a european delphi study and its relevance in the time of COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 23, p. 1–12, 2020.

MURPHY, M. et al. Consensus development methods, and their use in clinical guideline development. **Health Technology Assessment**, v. 2, n. 3, 1998.

MURRY, J. W.; HAMMONS, J. Delphi : A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. **The Review of Higher Education,** v. 18, n. 4, p. 423–436, 1995.

NAZARENKO, A. **Updating the Contemporary Business Model for Fitness Market Pressures and responses in and after COVID-19**. Bachelor's thesis. School of Business. Degree Programme in International Business. JAMK University of Applied Sciences, 2020.
NOGUEIRA, V. G. C.; FUSCALDI, K. C. **Painel de especialistas e Delphi:** métodos complementares na elaboração de estudos de fruturo. Brasília, DF, Embrapa**,** 2018.

OLSON, M. O.; WILLIFORD, H. N. Martial Arts Exercise AT.K.O in Studio Fitness. **ACSM's Health and Fitness Journal**, v. 3, n. 6, 1999.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSBORNE, J. et al. What ' ideas-about-science ' should be taught in school science ? A Delphi study of the expert community Related papers. **Journal of Research in Science Teaching**, v. 40, n. 7, p. 692–720, 2003.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. These (Docteur en Informatique de Gestion) - Ecole des Hautes Etudes Commerciales.Université de Lausanne 2004. Disponível em:

http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf. Acesso em 19 mar. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, 16, 2005. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/. Acesso em: 15 out. 2015.

OSTEWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visonários, inovadores e revolucionários**.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PÄIVÄRINTA, T.; PEKKOLA, S.; MOE, C. E. Grounding Theory form Delphi Studies. *In:* Thirty Second International Conference on Information Systems, **Proceedings** […]. Shangai, 2011, p. 1-14..

PÉREZ ANDRÉS, C. Deben estar las tecnicas de consenso incluidas entre las tecnicas de investigacion cualitativa. **Revista Espanola de Salud Publica**, v. 74, n. 4, p. 319–321, 2000.

PINHEIRO, J. Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas. **Psico**, v. 44, n. 2, p. 184–192, 2013.

POWELL, C. The Delphi technique: myths and realities. **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 4, p. 376–382, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROSTER, K.; HARRINGTON, L.; CADER, M. Country Case Studies in Economic Fitness: Mexico and Brazil. **Entropy**, v. 20, n. 753, 2018.

LOZANO, J. A. S.; MATEOS, M. E.; REMÓN, A. C.; NAVARRO, J. El. Spanish sport facilities: differences between public and private, and according to their business model. **Retos**, v. 39, p. 38-45, 2021.

SADEQI-ARANI, Z. ; GHAHFAROKHI, E. A. Sports Business Resilience in the COVID-19 Crisis: The Delphi Qualitative Approach. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 15, n. 1, p. 69–84, 2022.

SANTANA, L. C. et al.. Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: um Estudo Exploratório. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 1, n. 1, p. 28-46, 2012.
SARAIVA, P. M.; DANTAS, F. L. **Empreendedorismo na Prática**. Olinda: Livro Rápido, 2016.

SERRANO, M. Á. C. El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. **SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte**, v. 4, n. 2, p. 47–54, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Quadro de Modelos de Negócio: para criar, recriar e inovar**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-

recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 22 set. 2018.

SMART FIT. **Resultados Smart Fit 2020Pública**. Disponível em: https://assets.smartfit.com.br/attachments/ed1baba1a078b720897378a7a4517599c29e2ecf/store/9e613724e6cdc4551d971be053e21ebf45627a27e6969abb44b9644f55b2/Smartfit+1T21.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

STERN, M. The Fitness Movement and the Fitness Center Industry ,. **Business History Conference**, v. 6, n. March 1987, p. 1–26, 2008.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

VEAL, A. J.; DARCY, S. **Research Methods in Sport Studies and Sport Management: a Practical Guide**. Oxon: Routledge, 2014.

VERSTRAETE, T.; JOUISON, E. **Three theories to frame the concept of business model in context of firm foundation.** Institut de Recherche en Gestion des Organisations, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France, 2007.

WANG, Y.; COLLINS, W. B. Systematic evaluation of mobile fitness apps: Apps as the Tutor, Recorder, Game Companion, and Cheerleader. **Telematics and Informatics**, v. 59, n. December, 2021.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: theoretical roots, recent developments , and future research**. (Working Paper WP-862). Barcelona, Spain: University of Navarro, IESE Business School, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Carta convite

São Paulo, 15 de agosto de 2021.

Prezado (a) Sr(a).

Como orientadora do estudante Leandro Boaventura do Nascimento, aluno de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Educação Física e Esporte na área de Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte venho, por meio desta, solicitar sua colaboração para participar do projeto de pesquisa "Modelos de negócios das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas".

Esta pesquisa tem como objetivo construir um modelo teórico de modelos de negócios de academias aplicável à realidade brasileira.

Solicitamos sua participação como especialista no sentido de analisar e avaliar a caracterização dos modelos de negócios, junto a mais 4 especialistas, esclarecendo que a sua participação é voluntária e destacando que será mantido o anonimato da participação.

Esclarecemos que a previsão para a conclusão da pesquisa é março de 2022 e, caso seja de interesse, os resultados poderão ser encaminhados após a aprovação no exame de defesa da dissertação.

Contando com a sua compreensão e colaboração na realização desta pesquisa inédita no País, apresentamos nossos antecipados agradecimentos.

Atenciosamente,

Profª Drª Flávia da Cunha Bastos
http://lattes.cnpq.br/4818247631174215
Programa de Pós-Graduação em Educação Física e Esporte

APÊNDICE 2- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que concordei em participar como painelista no processo de coleta de dados para a pesquisa de campo intitulada “Modelos de negócios das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas”, desenvolvida pelo mestrando Leandro Boaventura do Nascimento, da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos, os quais poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário, por meio dos e-mails leandroboaventura@usp.br e flaviacb@usp.br.

Afirmo que aceitei participar, por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) do objetivo acadêmico do estudo: construir um modelo teórico de modelos de negócios de academias aplicável à realidade brasileira.

Fui também esclarecido (a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura deste documento ou mensagem de concordância com a autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos envolvidos na pesquisa. A apresentação ou publicação dos dados será feita de forma consolidada, sem identificar os dados específicos de cada participante.

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2021.

Nome e Assinatura do(a) participante:

Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos
Orientadora

APÊNDICE 3 - Link de acesso ao questionário enviado especialistas

Seção 1 de 7

MODELOS DE NEGÓCIOS DAS ACADEMIAS BRASILEIRAS: um modelo teórico.

A presente Pesquisa tem como objetivo construir um modelo teórico de negócio de academias aplicável à realidade brasileira. Agradecemos a disponibilidade para responder o instrumento.
Você poderá ter acesso a qualquer tempo sobre os procedimentos da pesquisa, retirar seu consentimento e deixar de participar do estudo a qualquer momento. A pesquisa não exige que você nos forneça seu nome, data de nascimento ou qualquer informação de contato (endereço / telefone / e-mail etc.). Os resultados serão enviados no final do processo de estudo, previsto para fevereiro de 2022.
Por favor leia e responda atentamente a todas as perguntas, ainda que as mesmas lhe pareçam similares, pois todas as suas respostas são muito importantes para nós!
O questionário é composto por blocos referentes aos 6 modelos de negócio de academias no país, com questões opinativas, permitindo mais de uma resposta. A cada seção o objetivo é obter a sua interpretação quanto a associação entre os 9 componentes dos modelos de negócios apresentado por Ostewalder e Pigneur (2010) e as características de cada um dos modelos de negócios descritos pela ACAD (2017).
Portanto, serão apresentadas 6 seções referentes a: Low Cost, High End, Middle Market, Stúdio, Digital e Butique.
Se você tiver alguma dúvida sobre esta pesquisa, entre em contato com Leandro: e-mail leandroboaventura@usp.br.

Instruções para responder o instrumento: use a barra de rolagem lateral para ler todas as perguntas, e após responder, ao final da página, há um botão CONTINUAR. Clique nele e outra página de perguntas será disponibilizada. Ao final do instrumento por favor, clique em ENVIAR para recebermos suas respostas.

◯ Entendi

Declaro que, após convenientemente esclarecido e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar da presente Pesquisa. *

◯ CONCORDO

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 7

LOW COST

As academias nesse modelo vão sempre investir em marca e no crescimento em escala, com muita oferta em aparelhos, para atender cada vez mais pessoas. Devem apostar em comunicação pesada para atrair novos clientes. Serviços agregados não fazem parte do pacote de ofertas (ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de Low Cost citada pela ACAD (2017)?

- ○ CONCORDO
- ○ DISCORDO
- ○ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ○ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (LOW COST)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- ☐ Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- ☐ Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- ☐ Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- ☐ Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- ☐ Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR (LOW COST)- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (LOW COST)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (LOW COST)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (LOW COST)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS (LOW COST)- Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:

- [ ] Físico- Recursos físicos em questão de estrutura
- [ ] Intelectual- marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
- [ ] Humanos- os recursos humanos levam destaque
- [ ] Financeiro- exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações...

7- ATIVIDADES CHAVE (LOW COST)- Descreve as atividades chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:

- [ ] Produção- relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanci...
- [ ] Resolução de Problemas- novas soluções de problemas de clientes específicos
- [ ] Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS (LOW COST)- Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

- [ ] Otimização e Economia de Escala- relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e ...
- [ ] Redução de Riscos e Incertezas- reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
- [ ] Aquisição de Recursos e Atividades Particulares- suprir um déficit que a empresa não tem internamente p...

9- ESTRUTURA DE CUSTO (LOW COST)- Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:

- [ ] Direcionamento pelo custo- concentração em minimizar o custo sempre que puder
- [ ] Direcionamento pelo valor- concentração na criação de valor

Seção 3 de 7

HIGH END

Academias que apostam nesse modelo precisam qualidade e oferta de equipamentos e serviços. Geralmente, dispõe de muitas atividades e atendimento aos clientes, que vão desde criança ao sênior, atendendo jovens, homens, mulheres, com aulas para todos os gostos (ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de High End citada pela ACAD (2017)?

- ○ CONCORDO
- ○ DISCORDO
- ○ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ○ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (HIGH END)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- ☐ Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- ☐ Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- ☐ Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- ☐ Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- ☐ Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR HIGH END- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (HIGH END)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (HIGH END)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (HIGH END)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS (HIGH END)- Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:

- [ ] Físico- Recursos físicos em questão de estrutura
- [ ] Intelectual- marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
- [ ] Humanos- os recursos humanos levam destaque
- [ ] Financeiro- exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações...

7- ATIVIDADES CHAVE (HIGH END)- Descreve as atividades chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:

- [ ] Produção- relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanci...
- [ ] Resolução de Problemas- novas soluções de problemas de clientes específicos
- [ ] Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS (HIGH END)- Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

- [ ] Otimização e Economia de Escala- relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e ...
- [ ] Redução de Riscos e Incertezas- reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
- [ ] Aquisição de Recursos e Atividades Particulares- suprir um déficit que a empresa não tem internamente p...

9- ESTRUTURA DE CUSTO (HIGH END)- Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:

- [ ] Direcionamento pelo custo- concentração em minimizar o custo sempre que puder
- [ ] Direcionamento pelo valor- concentração na criação de valor

Seção 4 de 7

MIDDLE MARKET

No Brasil, é nessa faixa que se encontram mais de 80% das empresas no setor. São aquelas menores, conhecidas como academias de bairro, que atendem uma clientela local, mas tem dificuldade para crescer. Especialistas acreditam que esse modelo vai desaparecer e que as empresas que nele se encontram de optar por um dos segmentos acima (ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de Middle Market citada pela ACAD (2017)?

- ◯ CONCORDO
- ◯ DISCORDO
- ◯ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ◯ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (MIDDLE MARKET)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- ☐ Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- ☐ Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- ☐ Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- ☐ Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- ☐ Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR (MIDDLE MARKET)- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (MIDDLE MARKET)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (MIDDLE MARKET)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (MIDDLE MARKET)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS (MIDDLE MARKET)- Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:

- [ ] Físico- Recursos físicos em questão de estrutura
- [ ] Intelectual- marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
- [ ] Humanos- os recursos humanos levam destaque
- [ ] Financeiro- exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ação...

7- ATIVIDADES CHAVE (MIDDLE MARKET)- Descreve as atividades chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:

- [ ] Produção- relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanci...
- [ ] Resolução de Problemas- novas soluções de problemas de clientes específicos
- [ ] Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS (MIDDLE MARKET)- Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

- [ ] Otimização e Economia de Escala- relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e ...
- [ ] Redução de Riscos e Incertezas- reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
- [ ] Aquisição de Recursos e Atividades Particulares- suprir um déficit que a empresa não tem internamente p...

9- ESTRUTURA DE CUSTO (MIDDLE MARKET)- Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:

- [ ] Direcionamento pelo custo- concentração em minimizar o custo sempre que puder
- [ ] Direcionamento pelo valor- concentração na criação de valor

Seção 5 de 7

STÚDIO

A grande aposta das academias nesse modelo de negócio é a especialização, é o foco em nicho, é investir todas as forças em um único perfil de cliente, assim aumentando as chances de ter maior fidelização(ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de Stúdio citada pela ACAD (2017)?

- ○ CONCORDO
- ○ DISCORDO
- ○ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ○ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (STÚDIO)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- [ ] Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- [ ] Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- [ ] Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- [ ] Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- [ ] Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR (STÚDIO)- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (STÚDIO)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (STÚDIO)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (STÚDIO)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS (STÚDIO)- Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:

- [ ] Físico- Recursos físicos em questão de estrutura
- [ ] Intelectual- marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
- [ ] Humanos- os recursos humanos levam destaque
- [ ] Financeiro- exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações...

7- ATIVIDADES CHAVE (STÚDIO)- Descreve as atividades chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:

- [ ] Produção- relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanci...
- [ ] Resolução de Problemas- novas soluções de problemas de clientes específicos
- [ ] Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS (STÚDIO)- Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

- [ ] Otimização e Economia de Escala- relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e ...
- [ ] Redução de Riscos e Incertezas- reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
- [ ] Aquisição de Recursos e Atividades Particulares- suprir um déficit que a empresa não tem internamente p...

9- ESTRUTURA DE CUSTO (STÚDIO)- Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:

- [ ] Direcionamento pelo custo- concentração em minimizar o custo sempre que puder
- [ ] Direcionamento pelo valor- concentração na criação de valor

Seção 6 de 7

DIGITAL

Este é o futuro. Soluções mobile e para internet poderão ditar as regras do fitness em um futuro não tão distante, provavelmente ditando um novo modelo de negócio para o mercado (ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de Digital citada pela ACAD (2017)?

- ◯ CONCORDO
- ◯ DISCORDO
- ◯ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ◯ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (DIGITAL)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- ☐ Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- ☐ Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- ☐ Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- ☐ Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- ☐ Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR (DIGITAL)- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (DIGITAL)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (DIGITAL)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (DIGITAL)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

6- RECURSOS PRINCIPAIS (DIGITAL)- Descreve os recursos mais importantes exigidos para uma empresa funcionar:

- [ ] Físico- Recursos físicos em questão de estrutura
- [ ] Intelectual- marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros e parcerias de banco de dados
- [ ] Humanos- os recursos humanos levam destaque
- [ ] Financeiro- exige recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações...

7- ATIVIDADES CHAVE (DIGITAL)- Descreve as atividades chaves mais importantes que uma empresa precisa realizar para seu modelo de negócio funcionar:

- [ ] Produção- relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade substanci...
- [ ] Resolução de Problemas- novas soluções de problemas de clientes específicos
- [ ] Plataforma/Rede- o recurso principal é uma plataforma criada por redes

8- PARCERIAS PRINCIPAIS (DIGITAL)- Descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione:

- [ ] Otimização e Economia de Escala- relação comprador-fornecedor para otimizar a alocação de recursos e ...
- [ ] Redução de Riscos e Incertezas- reduzir os riscos em um ambiente competitivo e cheio de incertezas
- [ ] Aquisição de Recursos e Atividades Particulares- suprir um déficit que a empresa não tem internamente p...

9- ESTRUTURA DE CUSTO (DIGITAL)- Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios:

- [ ] Direcionamento pelo custo- concentração em minimizar o custo sempre que puder
- [ ] Direcionamento pelo valor- concentração na criação de valor

Seção 7 de 7

BUTIQUE

Se refere a um local que reúne luxo e bom gosto. É um modelo de negócio voltado para um público muito exigente e disposto a pagar mais. As mensalidades podem chegar a R$2000, mas a lista de serviços agregados ao treino não tem limites. Tudo para atrair um público premium (ACAD, 2017).

Qual a sua opinião quanto a definição de Boutique citada pela ACAD (2017)?

- ○ CONCORDO
- ○ DISCORDO
- ○ CONCORDO PARCIALMENTE. EXPLIQUE A BAIXO:
- ○ Outros...

Componentes de Ostewalder e Pigneur (2010)

Quanto aos componentes abaixo, assinale aquele(s) que você considera que se aplica(m) a este modelo de negócio (assinale quantos considerar pertinentes).

1- SEGMENTOS DE CLIENTES (BOUTIQUE)- Definir os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir:

- [ ] Mercado de Massa- não tem distinção por segmentação, concentra-se em um grupo uniforme de clientes ...
- [ ] Nicho de Mercado- atendem segmentos de clientes específicos e especializados, são adequadas as exigê...
- [ ] Segmentado- fazem distinção entre segmentos de mercado com problemas e necessidades sutilmente di...
- [ ] Diversificada- atende segmento de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
- [ ] Plataforma Multilateral (ou Mercado Multilateral) - atende dois ou mais segmentos de clientes interdepen...

2- PROPOSTA DE VALOR (BOUTIQUE)- Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico:

- [ ] Novidade- satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades que o cliente não percebia anterior...
- [ ] Desempenho- a questão é melhorar o desempenho de determinado produto ou serviço tradicional.
- [ ] Personalização- adequar produtos e serviços às necessidades especificas de clientes individuais ou segm...
- [ ] Fazendo o que deve ser feito- ajudar os clientes a executar determinados serviços.
- [ ] Design- ganhar destaque por meio do design
- [ ] Marca/Status- o poder de usar ou exibir uma marca em específico.
- [ ] Preço- oferecer valores similares por um preço menor
- [ ] Redução de Custo- Ajudar os clientes a reduzir seus custos
- [ ] Redução de Risco- clientes valorizam a redução de risco que lhes mostram
- [ ] Acessibilidade- tornar produtos e serviços acessíveis ao cliente
- [ ] Conveniência/usabilidade- deixar os produtos e serviços mais convenientes e fáceis de utilizar

3- CANAIS (BOUTIQUE)- Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor:

- [ ] Particulares Direto- Equipe de vendas e vendas na web
- [ ] Parceiros Indiretos- Lojas parceiras e atacado

4- RELACIONAMENTO COM CLIENTE (BOUTIQUE)- Descreve os tipos de relação que a empresa oferece com segmentos de clientes específicos:

- [ ] Assistência Pessoal- baseada na interação humana
- [ ] Assistência pessoal dedicada- dedicar um representante específico para um cliente individual
- [ ] Self-Service- não mantém nenhum contato direto com o cliente
- [ ] Serviços Automatizados- uma forma mais sofisticada de self-service com sistemas automatizados
- [ ] Comunidades- utilizar uma comunidade de usuários para envolver o cliente
- [ ] Cocriação- convidar o cliente a participar de ações da empresa de forma a contribuir com sua experiência...

5- FONTES DE RECEITAS (BOUTIQUE)- Representa o dinheiro que uma empresa gera em cada segmento de clientes:

- [ ] Venda de Recursos- resultado da venda do direito da posse de um produto físico
- [ ] Taxa de Uso- gerado pelo uso de determinado serviço, quanto mais usa mais paga
- [ ] Taxa de Assinatura- gerada pela venda de acesso contínuo a um serviço
- [ ] Empréstimos/Alugueis/Leasing- dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um períod...
- [ ] Licenciamento- permissão para utilizar propriedade intelectual protegida
- [ ] Taxa de Corretagem- serviços de intermediações executadas em prol em prol de duas ou mais partes
- [ ] Anúncios- anunciar determinado produto, serviço ou marca

APÊNDICE 4- Demonstrativo da evolução do quadro de resultados

PRIMEIRA RODADA	
LOW COST	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Mercado de massa
Proposta de valor	Fazendo o que deve ser feito; Preço; Redução de Custo; Conveniência/Acessibilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal.
Fontes de receitas	Taxa de assinatura; Empréstimo/Alugueis/Leasing.
Recursos principais	Físico; Financeiro.
Atividades-chave	Resolução de Problemas.
Parcerias principais	Aquisição de recursos particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo custo.
HIGH END	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Segmentado.
Proposta de valor	Marca/Status; Fazendo o que deve ser feito.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Self-service; Comunidades.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/Alugueis/Leasing; Anúncios.
Recursos principais	Físico; Intelectual; Humanos; Financeiro.
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.
MIDLLE MARKET	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Mercado de massa.
Proposta de valor	Fazendo o que deve ser feito; Redução de custo; Acessibilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Comunidades.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura; Empréstimo/Alugueis/Leasing.
Recursos principais	Físico.
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Redução de riscos e incertezas;
Estrutura de custo	Direcionamento pelo custo.

STUDIO	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de cliente	Nicho de mercado; Segmentado.
Proposta de valor	Personalização; Redução de risco; Conveniência/Usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Cocriação.
Fontes de receitas	Taxa de assinatura; Taxa de uso.
Recursos principais	Humanos; Intelectual.
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Aquisição de recursos e atividades particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

DIGITAL	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Segmentado; Nicho de mercado.
Proposta de valor	Novidade; Acessibilidade; Conveniência/Usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Self-Service.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura.
Recursos principais	Intelectual.
Atividades-chave	Resolução de problemas; Plataforma/Rede.
Parcerias principais	Aquisição de recursos particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

BUTIQUE	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	Segmentado.
Proposta de valor	Design; Marca/Status; Conveniência/Usabilidade.
Canais	Particulares Direto.
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada.
Fontes de receitas	Taxa de uso; Taxa de assinatura.
Recursos principais	Físico; Humanos; Financeiro;
Atividades-chave	Resolução de problemas.
Parcerias principais	Aquisição de Recursos e Atividades Particulares.
Estrutura de custo	Direcionamento pelo valor.

SEGUNDA RODADA	
LOW COST	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	
Proposta de valor	Desempenho
Canais	
Relacionamento com o cliente	Self-service.
Fontes de receitas	
Recursos principais	Intelectual.
Atividades-chave	
Parcerias principais	
Estrutura de custo	
HIGH END	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	
Proposta de valor	Desempenho; Personalização.
Canais	
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal dedicada; Cocriação.
Fontes de receitas	
Recursos principais	
Atividades-chave	
Parcerias principais	Otimização e economia de escala.
Estrutura de custo	
MIDLLE MARKET	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	
Proposta de valor	Conveniência/usabilidade.
Canais	
Relacionamento com o cliente	Cocriação.
Fontes de receitas	Anúncios.
Recursos principais	Humanos.
Atividades-chave	
Parcerias principais	
Estrutura de custo	

STUDIO	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de cliente	
Proposta de valor	Novidade; Desempenho.
Canais	
Relacionamento com o cliente	Assistência pessoal; Comunidades.
Fontes de receitas	
Recursos principais	Intelectual.
Atividades-chave	
Parcerias principais	
Estrutura de custo	

DIGITAL	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	
Proposta de valor	Preço; Redução de custo.
Canais	
Relacionamento com o cliente	Self-Service.
Fontes de receitas	Anúncios.
Recursos principais	
Atividades-chave	
Parcerias principais	
Estrutura de custo	

BUTIQUE	
COMPONENTES	**CARACTERÍSTICAS**
Segmentos de clientes	
Proposta de valor	Novidade; Desempenho; Personalização.
Canais	
Relacionamento com o cliente	Self-service.
Fontes de receitas	Empréstimo/Alugueis/Leasing.
Recursos principais	Intelectual.
Atividades-chave	
Parcerias principais	
Estrutura de custo	

RODADA	NÚMERO DE NOVAS CONTRIBUIÇÕES
1	92
2	26