

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Perfil empreendedor e desafios dos
*Personal trainers***

Eduardo Nahum del Castillo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, maio de 2019.

Eduardo Nahum del Castillo

Perfil empreendedorismo e desafios dos *Personal trainers*

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro
maio de 2019.

Agradecimentos

Aos meu maior parceiro Gandhi que esteve ao meu lado todos os dias em que escrevi.

Quero agradecer a minha amiga, professora, psicóloga e orientadora Lygia Magacho, primeiro agradecer por ela entrar na minha vida, depois por me fazer sorrir em momentos de trevas, por me acalmar em momentos turbulentos, pela paciência e broncas devidas. Não só como orientadora, ela fez um papel que não se cabe escrever, presentear ou pagar, talvez minha melhor qualidade seria o justo de gratidão a ela, o simples ato de abraçar. Obrigado.

Também não posso me esquecer a pessoa que me fez engrandecer, como aluno e pessoa, e mesmo distante, me motivava a evoluir para toda vida e escrever o TCC. Sem ela não seria metade de quem sou. Obrigado Mari

Minha mãe que foi uma peça fundamental durante todo meu período acadêmico e me suportou em todos os meus momentos de dificuldade. Soube a hora de me deixar no chão para eu me reerguer e esticou a mão quando não conseguia mais me levantar. Meus surtos, meus choros e meus sorrisos.

Agradeço a minha irmã também que sempre me incentivou, empurrou e direcionou nas longas noites de estudo em conjunto.

Resumo

Del Castillo, Eduardo. Avaliar a gestão de negócio dos *Personais Trainers*. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.44 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Quando se trata de academias, o Brasil se destaca no mercado fitness como o segundo maior mercado no mundo segundo a Associação Brasileira de Academias - ACAD Brasil (2017), perdendo somente para os Estados Unidos.

A International Health, Racquet & Sportsclub Association – IHRSA (2017), mostra que o Brasil possui a quarta maior população mundial frequentadora de academias.

Entretanto, o país apresenta uma frequência de 4% da população brasileira. Ainda com um mercado em crescimento e promissor, porém ainda com valor gerado pouco percebido no que se refere aos estabelecimentos e seus profissionais atuantes.

Com isso, o presente trabalho consiste em estudar a gestão estratégica utilizada pelos empreendedores – profissionais liberais do mercado de *Personal trainers*. Para tal comprovação foi feita uma pesquisa exploratória qualitativa através de entrevista com 10 professores com graduação em educação física e atuantes em academia e/ou espaços abertos como *Personal trainer*. Compreender se os *Personal trainers* possuem perfil empreendedor e quais desafios enfrentam para desenvolver sua atividade profissional como um negócio.

Palavras-chave

Perfil do Empreendedor, Empreendedorismo, *Personal trainer*

Abstract

Del Castillo, Eduardo. Avaliar a gestão de negócio dos *Personais Trainers*. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.44 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

When it comes to academies, Brazil stands out in the fitness market as the second largest market in the world according to the Brazilian Association of Academies - ACAD Brasil (2017), losing only to the United States.

The International Health, Racquet & Sportsclub Association - IHRSA (2017), shows that Brazil has the fourth largest population attending academies worldwide.

However, the country has a frequency of 4% of the Brazilian population. Still with a growing and promising market, but still with little perceived value with regard to establishments and their working professionals.

Therefore, the present work consists of studying the strategic management used by the entrepreneurs - liberal professionals of the *personal trainers* market. To this end, a qualitative exploratory research was conducted through an interview with 15 professors with a degree in physical education and academics and / or academics open spaces as a *personal trainer*. Understand if the *personal trainers* have an entrepreneurial profile and what challenges they face to develop their professional activity as a business.

Key-words: Entrepreneurial profile, Entrepreneurship, *Personal trainer*

Sumário

	1
1. Introdução	8
1.1 Objetivo Principal	9
1.2 Objetivos Intermediários	9
1.3 Delimitação do Estudo	9
1.4 Justificativa / Relevância do Estudo	10
2. Referencial Teórico	11
2.1 Empreendedorismo	11
2.2 Perfil Empreendedor	12
2.3 Crescimento do número de <i>Personal trainers</i> no Brasil	15
2.4 Perfil Empreendedor do <i>Personal Trainers</i>	17
2.5 Modelo de Negócios	20
3. Metodologia de Pesquisa	22
3.1 Estratégia de Investigação	22
3.2 Coleta de Dados	22
3.3 Tratamento e Análise das Informações Coletadas	23
4. Análise dos Resultados	24
4.1 Perfil dos entrevistados	24
4.2 Planejamento Prévio	25
4.3 Análise da Razão da Escolha da Profissão	26
4.4 Principais desafios/dificuldades enfrentadas pelos <i>Personal Trainers</i>	27
4.5 Metas	28
4.6 Capacitação e criatividade	29
4.7 Modelagem de Negócios	31
4.7.1. Segmento de Clientes	31
4.7.2. Percepção de Diferencial Competitivo / Proposta de Valor	31
4.7.3. Relacionamento com o Cliente	33
4.7.4. Canais	34
4.7.5. Monetização	35

4.7.6. Atividade e Recursos Chave	35
4.7.7. Parcerias	36
4.7.8. Custos	36
4.7.9. Modelo de Negócios dos Personal Trainers	37
5. Conclusões	38
6. Referencial Bibliográfico	40
7. Anexo I – Roteiro de Pesquisa	43

1. Introdução

A *International Health, Racquet & Sportsclub Association*-(IHRSA, 2017), mostra que o Brasil possui a quarta maior população mundial frequentadora de academias, entretanto, o país apresenta uma frequência de apenas 4% da população brasileira de clientes de academias, um mercado em crescimento e promissor.

Segundo o livro *Atlas do Esporte no Brasil* (2001), o Brasil é um dos países líderes no desenvolvimento dos *Personal trainers*, e muito pode ser percebido pelo crescimento desta atividade nos últimos anos. Associação Brasileira de Academias – ACAD (2017) apresentou alguns dos relevantes números do mercado *fitness* no Brasil comprovando assim, as informações do Atlas publicado há mais de quinze anos atrás. Segundo o estudo da Associação, o Brasil conta com mais de 33 mil estabelecimentos dedicados à atividade física em funcionamento, são mais de 8 milhões de alunos matriculados, o que gera uma receita de US\$ 2,5 bilhões. Mesmo com esses números atraentes, o Brasil possui uma baixa taxa de retenção dos alunos após um ano, 3,7%. Esta baixa retenção de alunos possui como um dos fatores primordiais, a falta de atenção dos professores contratados para atendimento aos alunos em sala pelas academias.

Podemos destacar também, o fato dos estabelecimentos não acompanharem o crescimento dos profissionais que se gradua em educação física a cada ano. Apenas para mensurar isso, temos a cidade de São Paulo e região metropolitana que se integram ao mercado, 2,5 mil educadores físicos por ano, e no Brasil, segundo dados do Conselho Regional de Educação Física – CONFEF, mais de 20 mil. Devido a ampla concorrência e a baixa remuneração desses profissionais, é comum eles trabalharem em dois ou três períodos para obter uma renda para poder viver.(CONFEF, 2017)

O mercado *fitness* forma mais profissionais do que a capacidade de absorção destes pelas academias. Esse cenário exalta a demanda pelo *personal trainer*, o que é grande oportunidade para os educadores físicos que podem ganhar valores de até 10 ou 20 vezes a mais em relação aos outros que trabalham apenas em uma academia.

No âmbito das academias é possível presenciar grande oferta de *personal trainers*, e embora o referido mercado esteja em crescimento a percepção de valor gerado pelos serviços prestados pelo profissional ainda é não é clara o suficiente para garantir a conquista e retenção de clientes. A atividade de *personal trainer* pode ser

considerada um empreendimento baseado no perfil empreendedor de quem a desempenha e nos desafios característicos da profissão?

1.1 Objetivo Principal

Compreender se os *personal trainers* possuem perfil empreendedor e quais desafios enfrentam para desenvolver sua atividade profissional como um negócio.

1.2 Objetivos Intermediários

Para atingir o objetivo principal proposto, e em consequência responder à pergunta de pesquisa, este estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Revisão da bibliografia sobre empreendedorismo e perfil empreendedor;
- Mercado brasileiro da atividade *personal trainer*;
- Revisão da bibliografia sobre o Modelo de Negócios – *Business Model Generation*;

1.3 Delimitação do Estudo

Este trabalho buscou especificamente compreender o perfil empreendedor dos *personal trainers* e o modelo de negócios utilizados pelos mesmos.

Não foi considerada a gestão das academias as quais esses profissionais estão associados. A pesquisa que suporta este estudo foi realizada com professores formados em Educação Física, atuante no mercado de *Personal trainer*– PT com mais de dois anos de experiência e atuante em ao menos uma unidade da rede de academias BodyTech.

1.4 Justificativa / Relevância do Estudo

O setor *fitness* é um tema que está em discussão devido ao seu alto crescimento no mercado e aumento gradativo dos seus benefícios, cada profissional da área, atuante em PT, necessita de condições administrativas para gerenciar seu negócio.

Este estudo é relevante para administradores, profissionais liberais e *Personal trainers* uma vez que aborda perfil, desafios e modelo de gestão de um empreendimento baseado em uma atividade profissional.

2. Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

A relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação de empreendedor é descrita por Schumpeter no livro A teoria do Desenvolvimento Econômico como:

“É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir”
(SCHUMPETER, 1997, p. 10)

A expressão “destruição criadora”, considerando a mudança de antigos produtos e hábitos de consumir por novos, foi um passo dado por Schumpeter ao desenvolver a teoria do processo do desenvolvimento econômico.

“Se falarmos em empreendedorismo, temos que mencionar o termo inovação, que é um instrumento específico do espírito empreendedor e tem a capacidade de criar novos recursos. (...) A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”. (DRUCKER, 1987, p.39-45)

Segundo Drucker (1998) os empreendedores não causam mudanças, mas sim exploram as oportunidades que as mudanças ambientais criam (por exemplo: tecnologia, socioculturais etc.). Portanto, o empreendedor na realidade identifica a oportunidade e em função disso provoca uma mudança em resposta a esta.

Deste modo, Shane e Venkataraman (2000) definem empreendedorismo “como uma área de negócios, que busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes) ”.

Mintzberg (2000) considera que o empreendedorismo é uma “escola de pensamento”, caracterizada pela formulação de estratégias como um processo visionário. O empreendedor tem pensamentos, atitudes e comportamentos proativos quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização.

Para Britto e Wever (2003) o empreendedorismo é dado como um efeito mundial, onde organizações privadas e públicas estão investindo em Pesquisa e Desenvolvimento, promovendo assim, investimentos em novos empreendimentos e nas próprias empresas com princípio de melhoria qualitativa na vida da população.

O empreendedorismo é o engajamento de pessoas e processos que faz com que ideias se tornem oportunidades. O desenvolvimento dessas ideias colocadas em prática de modo eficaz, leva a uma criação de empreendimentos e sucesso (DORNELAS, 2008).

Os pensadores mais recentes defendem que o empreendedor é líder no processo de desenvolvimento econômico, conforme é possível verificar na citação abaixo:

“Os economistas percebem que o empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento econômico, e em seus modelos estão levando em conta os sistemas de valores da sociedade, em que são fundamentais os comportamentos individuais dos seus integrantes. Em outras palavras, não haverá desenvolvimento econômico sem que na sua base existam líderes empreendedores.”
(BAGGIO & BAGGIO, 2014)

Baggio & Baggio (2014) defendem ainda que, o empreendedorismo é a arte de ‘fazer acontecer’ com criatividade e motivação projetos pessoais ou organizacionais, em resposta às oportunidades e riscos, assumindo um comportamento proativo.

Portanto, para os autores o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas, buscando autoconhecimento e aprendizado contínuo, possibilitando novas experiências e novos paradigmas.

2.2 Perfil Empreendedor

Para Dolabela (1999), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas e a preocupação de identificar o perfil do empreendedor de sucesso

auxilia no processo de aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um.

Bernardi (2003) explica como atributos de um perfil empreendedor possuir *feeling* para oportunidades, ser influente, ter agressividade e vontade de realização, autoconfiança, dinamismo, independência, persistência, criatividade, não se abalar com frustrações, disposição para correr riscos, liderança, equilíbrio e habilidade de relacionamento.

Segundo Brito, Pereira e Linard (2013) o que identifica uma pessoa empreendedora é seu espírito empreendedor composto pelas seguintes características: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

As pessoas com maiores necessidades de realização apresentam-se competitivas querendo sempre obter altos padrões de excelência e tendem a serem responsáveis por suas próprias atribuições e apresentam a ambição como característica perceptível. Conforme tal necessidade de realização é gerada, esses mesmos empreendedores estão propensos a assumir riscos.

O risco que o empreendedor está disposto a tomar é diretamente relacionado com a autoconfiança. Os desafios que as pessoas empreendedoras se deparam, são de tamanho controlado a ponto de que sua autoconfiança supere as situações em que se deparam.(BRITO, PEREIRA e LINARD, 2013)

O estudo relacionado ao comportamento do empreendedor criado pelas Organizações das Nações Unidas - ONU, é focado nas características e no desenvolvimento de gestores e pessoas líderes que almejam tal desenvolvimento de atributos empreendedores.

O estudo defende dez características principais exploradas por um empreendedor de sucesso, são elas:(EMPRETEC, SEBRAE, 2010)

Características relativas a atitude:

- 1- Busca oportunidades e toma a iniciativa: o empreendedor faz o que deve ser feito antes de ser requerido ou ordenado, toma atitude para expandir o negócio, antecipa o que há de novo para começar um empreendimento.
- 2- Corre riscos calculados: analisa as opções existentes, tem atitudes para controlar os resultados, as decisões são baseadas para os riscos serem moderados.
- 3- Exige qualidade e eficiência: age de maneira a realizar ações, faz com que os trabalhos sejam entregues no tempo correto e que atenda aos padrões de qualidade.
- 4- É persistente: o empreendedor atua frente aos grandes problemas, admite responsabilidade pessoal pela atuação necessário para atingir metas e objetivos.

- 5- É comprometido: faz tudo que for necessário para concluir as metas que foram traçadas, se aperfeiçoa em reter os clientes satisfeitos e prioriza a boa vontade a longo prazo, acima do curto prazo.

Características relativas ao planejamento:

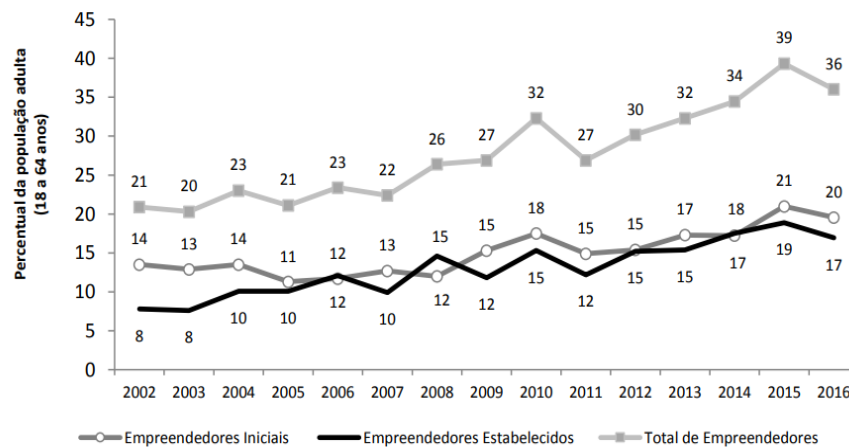
- 6- Busca de informações: está sempre à procura de novos métodos e novas informações para desenvolver melhor o trabalho.
- 7- Estabelecimento de metas: as pessoas com características empreendedoras, estabelecem metas e objetivos desafiadores.
- 8- Planejamento e monitoramento sistemático: segmenta processos de grande magnitude em pequenos processos com data de entrega, frequentemente reavalia os processos de acordo com os resultados e se necessário muda a estratégia, dados financeiros são recursos chave para tomada de decisão.

Características relativas ao poder:

- 9- Persuasão e rede de contatos: o empreendedor utiliza estratégias para influenciar ou persuadir pessoas. Trabalha com pessoas chave, age para desenvolver e manter relações comerciais.
- 10- Independência e Autoconfiança: o empreendedor busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros, mantém seu ponto de vista, expressa confiança na sua própria capacidade de enfrentar um desafio.

O relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017) é uma pesquisa internacional a respeito do empreendedorismo e coordenada pelo *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA) realizada desde 1999, com participação de mais de 100 países. No resultado do ano de 2016, o relatório identificou que 65 países correspondem a 70% de toda população mundial e 83% do produto mundial.

Gráfico 1 – Taxas¹ de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE
- Brasil (% da população adulta)



Fonte: GEM (2016)

Conforme o gráfico, o Brasil atingiu em 2016 o segundo maior número Total de Empreendedores –TTE de sua série histórica, ou seja, 36% da população possui algum tipo de relacionamento com alguma atividade empreendedora.

Baggio & Baggio (2014) defendem que o Brasil possui uma das maiores riquezas naturais do mundo, porém não explorada: “o potencial empreendedor dos brasileiros”. Apesar de ser grande este potencial ele hoje não é explorado pela nação, pois existem representativos obstáculos no ambiente empreendedor do país. Dentre os principais obstáculos Fillion (2000) considera seis deles: autoconfiança; falta de confiança que existe entre os brasileiros; necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil (que correspondem às características profundas da cultura brasileira); falta de disciplina (condição da superação dos três primeiros obstáculos); necessidade de compartilhamento e a burocracia (FILLION, 2000, p. 33).

2.3 Crescimento do número de *Personal Trainers* no Brasil

Em 2016, o CREF divulgou relatórios de gestão no Portal Transparência com os indicadores de desempenho, demonstrando o aperfeiçoamento profissional, com o objetivo de promover a atualização e complementação da formação dos profissionais de Educação Física.

Considerando os dois últimos anos divulgados (2016 e 2017), podemos ver um grande aumento dos participantes do estudo dos profissionais de *personal trainers*, onde anteriormente tinha um total de 85 profissionais e na pesquisa subsequente 399 *personal trainers* participantes, um aumento superior a 400%, conforme tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Indicador de Desempenho: Aperfeiçoamento Profissional - 2016

TEMAS DE ATUALIZAÇÃO	PARTICIPANTES	LOCAL
EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR	38	NITERÓI - RJ
TREINAMENTO FUNCIONAL	42	NITERÓI - RJ
PERSONAL TRAINER	48	NITERÓI - RJ
EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR	23	NITERÓI - RJ
TREINAMENTO FUNCIONAL	40	NITERÓI - RJ
PERSONAL TRAINER	37	NITERÓI - RJ
COMO AS CRIANÇAS APRENDEM	27	CAMPOS DOS GOYTACAZES - RJ
TREINAMENTO DE FORÇA APLICADO AS PRINCIPAIS	44	CAMPOS DOS GOYTACAZES - RJ

Fonte: CREF (2016)

Tabela 2: Indicador de Desempenho: Aperfeiçoamento Profissional - 2017

TEMAS DE ATUALIZAÇÃO	PARTICIPANTES	LOCAL
Artes marciais na escola	19	Niterói-RJ
Atendendo e entendendo o cliente fitness	24	Campos dos Goytacazes- RJ
Atividades aquáticas do bebê até 7 anos	155	Campo Grande-RJ / Jacarepaguá-RJ / Tijuca-RJ / Irajá-RJ / Espírito Santo-ES
Avaliação física e prescrição de exercício	68	Guarapari-ES
Brincar e Aprender: A Importância do lúdico para a iniciação esportiva	25	Campo Grande-RJ
Personal training	329	Campo Grande-RJ / Centro-RJ / Lagos-RJ / Barra-RJ / Serrana-RJ
Personal training: Como transformar seu sonho em realidade financeira	70	Campo Grande-RJ / Niterói-RJ

Fonte: CREF (2017)

Em setembro de 2018, o CREF – Conselho Regional de Educação Física, divulgou uma reportagem onde explicava que os profissionais educadores físicos corriam certo risco de que a profissão pudesse ser extinguida nos próximos 10 anos.

Figura 1: Probabilidade de profissões desaparecerem em 10 anos- 2018



Fonte: CREF (2018)

Em contraposição a pesquisa realizada pela consultoria McKinsey&Company apontou a Educação Física como a profissão com risco quase nulo de desaparecer. Isso ocorre porque a Educação Física está relacionada a fatores que ainda não conseguem ser automatizados, a ponto de substituir o trabalho humano, como na criatividade, inteligência emocional e variâncias imprevisíveis. (CREF, 2018)

2.4 Perfil Empreendedor do *Personal Trainers*

Dolabela (1999) define o empreendedorismo utilizado para estabelecer a relatividade das ponderações a respeito do empreendedor, o traçado do seu perfil e suas origens e todo setor de atuação.

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem

não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001, p.19).

Uma vez tomada a decisão de empreender e vislumbrada a oportunidade, o empreendedor parte para elaboração de um planejamento e a execução deste, a fim de esse ser o condutor do caminho que o empreendimento deve seguir. O planejamento é uma maneira de minimizar as chances de riscos, e pressupõe adequações constantes à realidade do negócio, sendo esse um dos principais desafios do empreendedor. (SALIM et al, 2004)

Maximiano (2006) levanta três vantagens e três desvantagens para o empreendedor. As vantagens são a autonomia, o desafio e o controle financeiro. As desvantagens são o sacrifício pessoal, a sobrecarga de responsabilidades e a pequena margem para a ocorrência de erros. Essas três vantagens e desvantagens estão resumidas na Figura 3.

Figura 3: Vantagens e Desvantagens para o empreendedor - 2006

VANTAGENS PARA O EMPREENDEDOR	DESVANTAGENS PARA O EMPREENDEDOR
<p>A autonomia está ligada à independência e liberdade para tomar decisões. “A satisfação de ser chefe de si mesmo é a melhor sensação que algumas pessoas podem experimentar.” (p. 5)</p> <p>O desafio gera entusiasmo para produzir o sentimento de realização e, quando realizado, o empreendedor se esforça mais ainda para enfrentar novos desafios, criando um círculo virtuoso saudável a ele e, conseqüentemente, ao seu empreendimento.</p> <p>O controle financeiro fornece segurança e visão da realidade. O empreendedor passa a dispor de importantes informações para tomar suas decisões.</p>	<p>O sacrifício pessoal vai ao encontro do custo enfatizado por Degen (2005), dedicação extrema e quase exclusiva ao negócio, podendo provocar afastamento familiar e falta de lazer.</p> <p>A sobrecarga de responsabilidade significa que o empreendedor é responsável, quase único, por tudo o que possa acontecer, afinal, foi ele quem apostou todas as fichas no empreendimento.</p> <p>A fase inicial dos empreendimentos emergentes e de pequeno porte não permite erros, sua ocorrência pode ser sinal de falência.</p>

Quadro 1: Vantagens e desvantagens para o empreendedor. Adaptada de Maximiano (2006).

Fonte: Marcio de Cassio Juliano adaptado de Maximiano (2006)

Figura 2: Características dos Empreendedores de Sucesso - 2011

Quadro 4.1: Características dos empreendedores de sucesso	
Visionários	Além de programarem sonhos, prevêem o futuro para o seu negócio e sua vida.
Tomam decisões	Sentem-se seguros e tomam decisões certas, principalmente em momentos de crise, além de programarem ações com muita destreza.
Exploram oportunidades	Identificam oportunidades e são indivíduos curiosos, atentos a informações como arma para ampliação de suas chances.
Determinados e dinâmicos	Programam ações com comprometimento. Mantêm-se sempre dinâmicos e não se acomodam com a rotina.
Dedicados	Dedicam-se em tempo integral ao seu negócio. Não desanimam mesmo quando os problemas surgem.
Otimistas e apaixonados	Realizam o seu trabalho com paixão, por isso são os melhores vendedores de seus produtos ou serviços. Enxergam sempre o sucesso, nunca o fracasso.
Independentes	Ambicionam ser donos do próprio negócio, modificar a realidade e gerar empregos.
Enriquecem	Acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios, no entanto, esse não é seu principal objetivo.
Líderes e formadores de equipes	Têm capacidade de liderança. Respeitam, valorizam, estimulam e recompensam seus funcionários, pois sabem que depende de sua equipe para obter sucesso. Além disso, captam os melhores profissionais para dar auxílio em áreas que não domina.
Realizam <i>networking</i>	Possuem contatos externos que o auxiliam junto a clientes e fornecedores.
Organizados	Captam e alocam os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam	Planejam desde o plano de negócios até a definição de estratégias de marketing do negócio e o seu desenvolvimento.
Conhecem	Pesquisam, buscam informações em experiências práticas ou publicações sobre o negócio em que atuam, pois quanto maior o conhecimento, maiores as chances de êxito.
Assumem riscos calculados	Assumem riscos fazendo seu gerenciamento, de modo a não comprometer sua segurança.
Criam valor para a sociedade	Fazem uso de seu conhecimento para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando a fim de facilitar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2011

Fonte: A. Brito, P. Pereira e A. Linard Adaptado de Dornelas, 2011

O espírito empreendedor não é simplesmente ter coragem ou disposição para estabelecer um negócio, mas sim está diretamente ligado à inovação a serviço do crescimento, à exploração de uma parcela de mercado imperceptível para muitos. (BRITO, PEREIRA e LINARD, 2013).

2.5 Modelo de Negócios

Seddon (2004) e Seddon e Lewis (2003), dizem que modelo de negócios é um relapso estratégico, entretanto, é relativo e importante para criação de uma visão de posicionamento. Por isso, a interpretação desses autores causa grande poder sobre a questão de onde chegar, uma vez que ignoram atividades chave dos estudos sobre posicionamento (por exemplo, a cadeia de valores), além de outros relevantes conceitos estratégicos, como a escola da visão baseada em recursos (Teoria VRIO).

O Modelo de Negócios é um método com objetivo de implementar a estratégia de negócios dentro das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (PEGNEUR & OSTERWALDER et al, 2011)

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

De acordo SEBRAE (2013):

“(...) o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor refere-se à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue.”

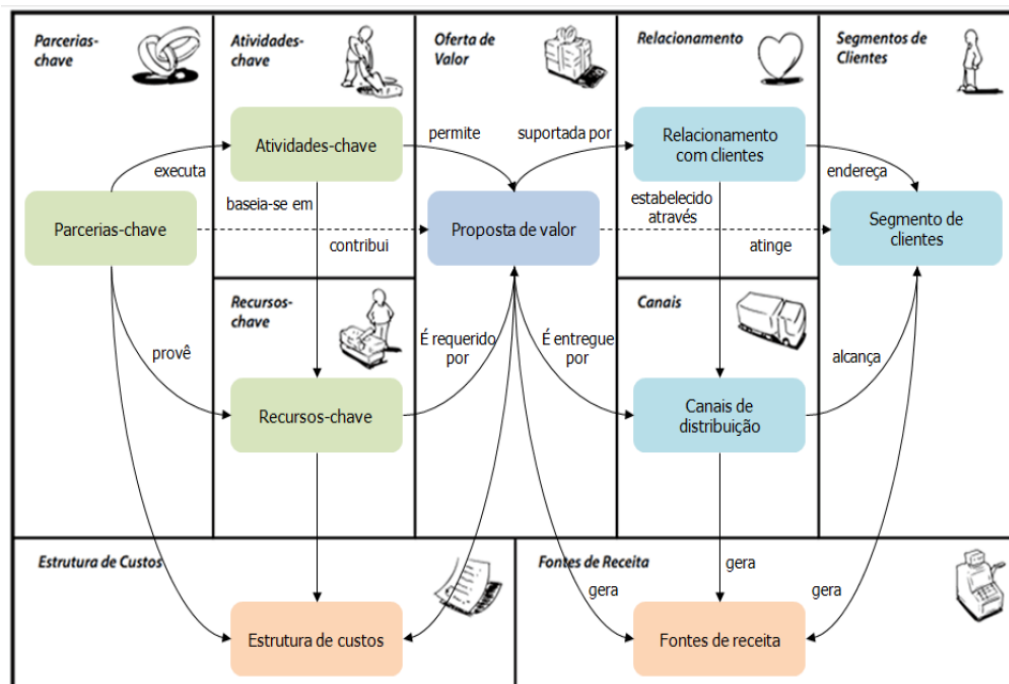
(SEBRAE,2013)

Osterwalder e Pigneur (2014) dizem que o *Business Model Canvas* é dividido em nove partes:

- 1) Segmento de Clientes,
- 2) Proposição de Valor,
- 3) Canais,
- 4) Relacionamento com Clientes,
- 5) Fontes de Receita,
- 6) Recursos-chave,
- 7) Atividades-chave,
- 8) Parcerias-chave, e
- 9) Estrutura de Custos.

Dos nove passos do processo inteiro quatro são dimensionados como os principais: produtos, clientes, atividades e finanças. Ao que se deve relacionar com processo de produtos (passo 2) diz quanto a proposta do negócio, ou seja, tudo que direciona a oferta prestada ao mercado. Os passos 1, 3 e 4 são direcionados para convergir com os clientes, definir seu público, demanda percepção de valor agregado e maneiras de se relacionar com o cliente e como vai manter tal relacionamento. Já o processo que se direciona a gestão do negócio (passos 6 a 8), possuem objetivos logísticos e produção daquilo que for ofertado, também é de responsabilidade desses passos o envolvimento com stakeholders internos e externos. Esse processo se finaliza com os a captação de recursos financeiros e toda sua estrutura de custos toda parte de como ela vai se sustentar (passos 5 e 9).

Figura 4: Business Model Canvas - 2012



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2014)

3. Metodologia de Pesquisa

3.1 Estratégia de Investigação

Quanto a estratégia de investigação o presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva possui um propósito principal de apresentar a característica estipulada a população ou efeito, tal que, relatar e comparar. Gil (2008), defende ainda que, a pesquisa exploratória é capaz de captar novas informações a respeito do tema que está relacionado, deixando claro alguns aspectos direcionados a questões ou hipóteses bem definidas possam ser utilizadas claramente em outro momento ou estudo.

De acordo com Zikmende Babin (2011), para coletar dados referentes ao tema estudado ou descoberta de ideias novas, o modelo mais coerente a ser utilizado é o da pesquisa exploratória. Tal pesquisa foi essencial para identificar o perfil empreendedor dos *personal trainers* e seus desafios no desempenho das atividades profissionais.

3.2 Coleta de Dados

Para realização desse estudo foram coletados dados e informações de fontes primárias e secundárias. O referido universo não há como mensurar uma vez que existe grande rotatividade de *personal trainers* dentro da unidade da academia Body Tech. Foi feita uma amostra de 10 profissionais trainers. Para a construção de todo o referencial teórico foram analisados artigos acadêmicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, livros e sites. Essas fontes foram de extrema relevância conceitual para maior conhecimento do tema e desenvolvimento da pesquisa.

É importante frisar que a totalidade dos dados coletados para a pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas presenciais. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado com 29 perguntas desenvolvidas com base no referencial teórico, de forma a permitir acesso a informações que analisassem o perfil empreendedor dos *personal trainer*, bem como seus desafios e o modelo de negócios utilizado para suas atividades empreendedoras.

Vale ressaltar que, o roteiro das entrevistas possuía questões abertas para que os entrevistados pudessem agir sem direcionamento induzido dos seus pensamentos para responder as perguntas sobre o tema abordado (VIRGILLITO, 2010).

3.3 Tratamento e Análise das Informações Coletadas

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de modo que o tratamento dos dados pudesse identificar informações relevantes no discurso dos entrevistados.

Após a transcrição foram destacadas as principais informações fornecidas pelos entrevistados e analisados os dados referentes ao perfil empreendedor dos *personal trainers*, suas características e desafios encontrados no processo de iniciar as atividades do negócio próprio, com o objetivo de compreender melhor o modelo de negócios.

E por fim, foi realizada uma análise dos discursos em suporte da teoria apresentada no capítulo 2 o que permitiu identificar pontos de convergência e divergência com os principais estudiosos do assunto.

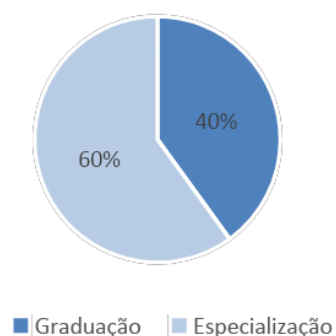
4. Análise dos Resultados

4.1 Perfil dos entrevistados

As dez entrevistas foram realizadas com profissionais graduados em Educação Física e registrados no Conselho Regional de Educação Física – CREF, com mais de dois anos de experiência e atuante em ao menos uma unidade da rede de academias BodyTech.

Conforme dito no capítulo 2, para Dolabela (1999), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas e a preocupação de identificar o perfil auxilia no processo de aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um empreendedor de sucesso.

Gráfico 1: Formação dos Entrevistados



De acordo com a pesquisa realizada 60% dos profissionais *personal trainers* possuem algum tipo de curso de especialização na área e 40% dos *personal trainers* não possuíam nenhum tipo de especialização

Algumas especializações declaradas pelos *personal trainers* entrevistados foram:

F.V disse que sua especialização é: “Fisiologia do exercício”.

A T. P é especialista em: “Treinamento desportivo” e

J. F é: “Ciências da performance humana”

Quando perguntado aos 40% sem especialização o motivo de não terem buscado tal competência, quase a unanimidade dos entrevistados (75%) não tinham interesse em buscar novos conhecimentos. Cabe ressaltar que, 100% dos entrevistados não possuem título de mestrado nem de doutorado e alegaram não ter interesse.

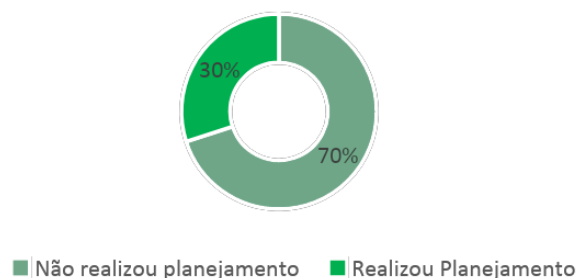
Portanto, podemos dizer que a maioria dos profissionais entrevistados possuem características empreendedoras no quesito de aprender a agir quanto a qualificação de conhecimento profissional.

Logo em seguida foi perguntado se eram registrados como MEI - Microempreendedor Individual ou empresa limitada (Ltda.), e apenas 10% dos entrevistados possuía o registro como MEI e nenhum empreendedor possuía uma empresa limitada e sócios. Vale ressaltar que um dos entrevistados reconheceu que tal registro representa maior profissionalismo e confessou que deseja criar uma academia no futuro, exteriorizando o desejo claro de empreender no mercado de forma mais estruturada.

Todos os entrevistados declararam que não possuíram ou possuem outra atividade profissional.

4.2 Planejamento Prévio

Gráfico 2: Planejamento Estratégico



Os *personal trainers* entrevistados na sua maioria (70%) não realizaram algum tipo de planejamento para iniciar as atividades, apenas 30% dos entrevistados realizaram um planejamento antes de se lançar ao mercado. Os profissionais entrevistados que declararam ter realizado algum tipo de planejamento foram relacionados a sua especialização, e não para iniciar a carreira como empreendedores.

Conforme dito no item 2.2, alguns dos atributos considerados pela Organização das Nações Unidas - ONU como de um empreendedor de sucesso são: planejamento e monitoramento sistemático; segmenta processos de grande magnitude em pequenos processos com data de entrega; frequentemente reavalia os processos de acordo com os resultados e se necessário muda a estratégia, dados financeiros são recursos chave para tomada de decisão.

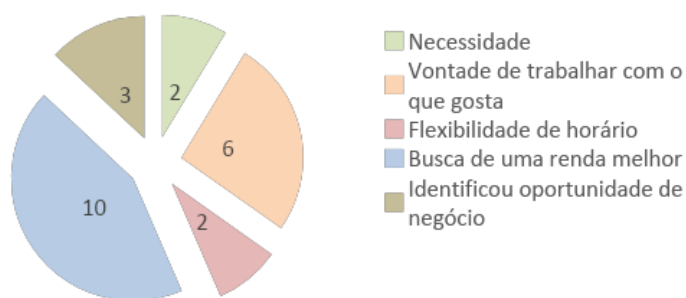
Durante a entrevista algumas declarações chamaram a atenção, a saber:

J. F. comentou sobre seu planejamento antes de iniciar:

“Eu comecei com personal sem muito planejamento, também me formei muito novo, me formei com 21 anos e não tinha muita maturidade para procurar essa questão de planejamento. Entrei já como personal porque já tinham visto muitos “personais” de sucesso, tanto no Brasil quanto no mundo e acabei aprendendo na prática” (J.F.)

4.3 Análise da Razão da Escolha da Profissão

Gráfico 3: Motivação para Empreender



A respeito dos motivos para determinar a escolha da profissão de *personal trainer*, foram destacadas necessidade (2 dos 10 entrevistados), vontade de trabalhar com o que gosta (6 dos 10 entrevistados), oportunidade de mercado identificada (3 dos 10 entrevistados) e todos disseram que buscaram uma renda melhor.

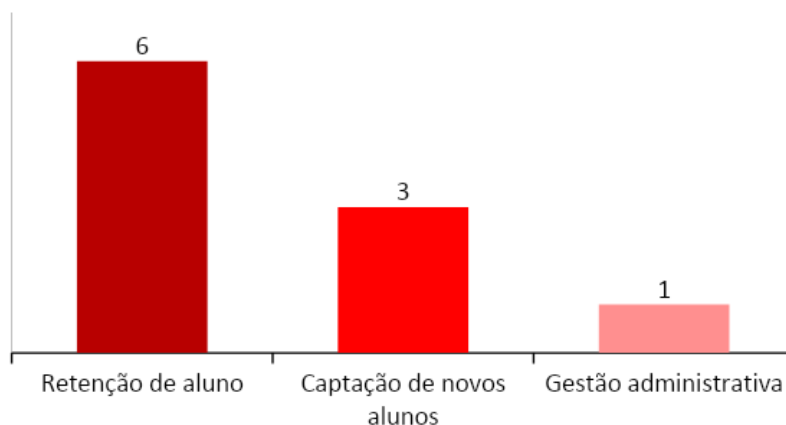
Bernardi (2003) explica como atributos de um perfil empreendedor o *feeling* para oportunidades, ser influente, agressividade e vontade de realização, autoconfiança, dinamismo, independência, persistência, não se abalar com frustrações, criatividade, disposição para correr riscos, liderança, equilíbrio e habilidade de relacionamento. A partir dos conceitos de Bernardi (2003) anteriormente vistos e de acordo com as declarações dos entrevistados, vemos que a auto realização é o principal destaque dos *personal trainers*.

A.G. abordou questões motivacionais:

“escolhi trabalhar com que gosta. desde que comecei a frequentar academia eu me identifiquei com os profissionais de personal trainer”. (A.G.)

4.4 Principais desafios/dificuldades enfrentadas pelos *Personal Trainers*

Gráfico 4: Principais Desafios



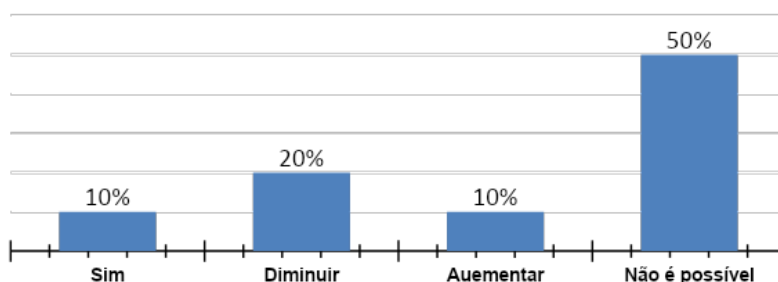
Conforme visto no capítulo 2, Maximiano (2006) levanta três vantagens e três desvantagens para o empreendedorismo. As vantagens são a autonomia, o desafio e o controle financeiro, enquanto as desvantagens são o sacrifício pessoal, a sobrecarga de responsabilidades e a pequena margem para a ocorrência de erros.

Dentre tantos possíveis desafios traçados pelos *personal trainers*, o maior deles é a retenção de alunos, seguido pela captação de novos alunos e por fim menos difícil na visão dos entrevistados é a gestão financeira do negócio/atividade. É possível identificar total coerência entre a teoria e as respostas dos entrevistados perante a relação de retenção de alunos uma vez que erros cometidos podem custar muito caro, podendo perder aluno e consequentemente afetando seu controle financeiro.

Conforme a definição da ONU, um empreendedor, corre riscos calculados: analisa as opções existentes, tem atitudes para controlar os resultados, as decisões são baseadas para os riscos serem moderados, e também, independência e autoconfiança: o empreendedor busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros, mantém seu ponto de vista, expressa confiança na sua própria capacidade de enfrentar um desafio.

Entre todos os desafios citados, F. C ressaltou os que presenciou na sua carreira: “a maior dificuldade que passo desde que comecei a trabalhar como *personal trainer* é conseguir me manter financeiramente estável”.

Gráfico 5: Extinção da Profissão de Educador Físico



Uma questão levantada pelo CREF – Conselho Regional de Educador Físico diz respeito à extinção da profissão de Educador Físico, o mesmo acredita que de maneira remota e no longo prazo, há a possibilidade de que a profissão deixe de existir. Entretanto, 50% dos *personal trainers* entrevistados não acreditam nessa possibilidade, e ainda vale ressaltar que 10% acredita em um crescimento da demanda.

Sobre a extinção da profissão de educador físico, o *personal trainer* R.S disse:

“Não, porque sempre vai ter alguém que vai querer. Primeiro a atividade física tinha um lado que ela começou com um bum de mudar o corpo físico. Esse mundo está caindo, está todo mundo à tona. Então o pessoal está procurando mais que isso aí. Por saúde, tem muita gente que vem procurar a gente por prescrição médica, e de repente já chega falando: ‘não gosto de treinar, só estou aqui por que o médico mandou, caso contrário eu vou enfartar’. Então assim, é mais por necessidade e graças a essa necessidade tem muita gente tomando gosto, então não vai acabar.”(R.S.)

Já J.D disse:

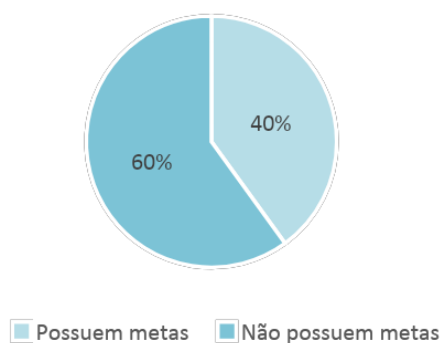
“Educador físico sim (...) cada vez mais você vê aí aplicativos de treinamento, você consegue ver academias com métodos "smart", um professor para um milhão de alunos (...) A proliferação de aulas coletivas como o Crossfit, onde há um professor para uma turma gigante...” (J.D.)

4.5 Metas

Conforme visto no referencial teórico deste trabalho, o empreendedor possui como característica a projeção de objetivos e metas desafiadoras e riscos controlados. 60% dos entrevistados durante a pesquisa, declararam que raramente definem metas a

serem alcançadas. Apenas 40% dos *Personal trainers* disseram que possuem algum tipo de meta para o negócio próprio, entretanto 100% deles falaram que estimulam metas para seus clientes de curto e longo prazo.

Gráfico 6: Planejamento de Metas



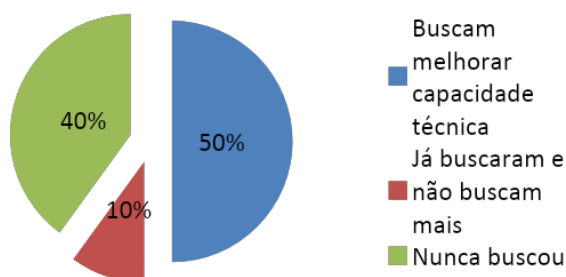
A ONU, conforme visto no capítulo 2, define que o empreendedor é um ser comprometido e faz tudo que for necessário para concluir as metas que foram traçadas, se aperfeiçoa em reter os clientes satisfeitos e prioriza a boa vontade a longo prazo, acima do curto prazo. Defende ainda que, o empreendedor é persistente e atua frente de grandes problemas, admitindo responsabilidade pessoal pela atuação necessária para atingir metas e objetivos.

Os empreendedores estabelecem metas e objetivos desafiadores. Os *personal trainers* acreditam na importância das metas, comprovado pelo fato de definirem metas para os seus clientes e realizam cobranças em função delas, porém não usam esta mesma máxima para si.

4.6 Capacitação e criatividade

Segundo Drucker (1998) os empreendedores não causam mudanças, mas sim exploram as oportunidades que as mudanças ambientais criam (por exemplo: tecnologia, socioculturais etc.). Portanto, o empreendedor na realidade identifica a oportunidade e em função disso provoca uma mudança em resposta a esta.

Gráfico 7: Busca por capacitação e aperfeiçoamento



Como podemos ver no Gráfico 7, 50% dos entrevistados sempre estão buscando novas maneiras de se capacitar e aprimorar seus métodos de trabalho para realizar as atividades com mais excelência, porém, uma pequena parcela, 10% dos *personal trainers*, estagnaram na busca de melhorias de capacitação, o que pode se caracterizar em entrar na zona de conforto.

T. P sobre desenvolver a criatividade dentro da profissão, comentou durante a entrevista:

“Sempre que faço algum curso e melhoro meus conhecimentos, sempre desenvolvo a criatividade no salão para meus alunos. Dificilmente os alunos estão 100% todos os dias, então nos dias mais baixo astral aprimoro os treinos para não castigar eles.” (T.P)

O espírito empreendedor não é simplesmente ter coragem ou disposição para estabelecer um negócio, mas sim está diretamente ligado à inovação a serviço do crescimento, à exploração de uma parcela de mercado imperceptível para muitos. (BRITO, PEREIRA e LINARD, 2013).

Os entrevistados responderam uma questão sobre explorar a inovação e testar novas formas de realizar suas atividades, nesse ponto, 100% deles responderam que sempre buscam fugir da monotonia das suas atividades, isso por causa de sempre estar em evidência buscando diferenciar seu trabalho perante os concorrentes e também, o melhor atingir os objetivos dos seus clientes. Em contra partida, quando perguntados a respeito do seu diferencial competitivo, as respostas obtidas foram homogêneas conforme gráfico 8 apresentado no item 4.7.2 deste estudo.

4.7 Modelagem de Negócios

4.7.1. Segmento de Clientes

Antes de considerar o modelo de negócios vale ressaltar que a totalidade dos entrevistados declarou que não buscou ou realizou qualquer treinamento ou curso sobre gestão de negócios.

Dos nove espaços do Canvas que apoiam a modelagem de negócios, conforme visto no item 2.5, quatro são dimensionados como os principais: produto, clientes, atividades e finanças. Os passos 1, 3 e 4 são direcionados para convergir com os clientes, definir seu público, demanda percepção de valor agregado e maneiras de se relacionar com o cliente e manter o relacionamento.

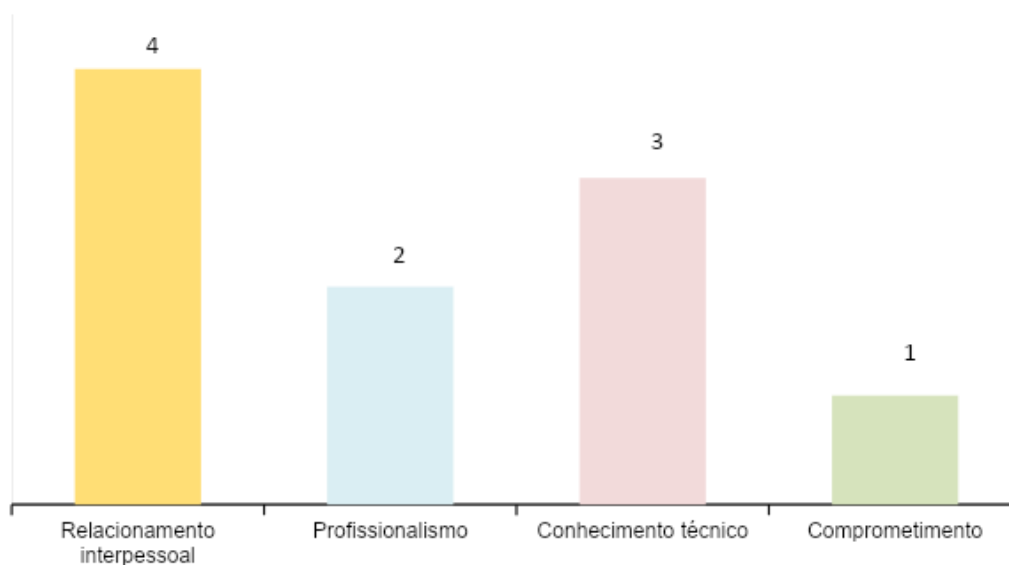
Os entrevistados declararam que definiram seus segmentos de clientes somente no momento que foram questionados na entrevista, e menos de 40% de fato trabalha com o segmento de sua escolha. A resposta mais comum que atingiu os 80% foi de que atendem de acordo com a demanda sem definição de cliente. Exclusivamente, uma profissional sinalizou que atende apenas clientes que buscam o culto a um corpo halterofilista, e, portanto, possui seu segmento de cliente pré-definido e, não atende perfis de clientes, se o aluno não se adaptar aos métodos ela rompe com a prestação de serviços.

4.7.2. Percepção de Diferencial Competitivo / Proposta de Valor

Conforme visto no item 2.5 deste trabalho, Osterwalder e Pigneur (2014) dizem que dos nove passos da modelagem de negócios quatro são dimensionados como os principais: produtos, clientes, atividades e finanças. Ao que se deve relacionar com processo de produtos (passo 2) diz quanto a proposta do negócio, ou seja, tudo que direciona a oferta prestada ao mercado.

“(...) o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor refere-se à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue.”(SEBRAE,2013)

Gráfico 8: Diferencial Competitivo



De acordo com o resultado da pesquisa a respeito do diferencial percebido pelos clientes, 40% dos entrevistados acreditam que o relacionamento interpessoal é o grande diferencial, 30% acredita ser os conhecimentos técnicos, 20% pelo profissionalismo apresentado e 10% pelo comprometimento com seus alunos e trabalho.

Os entrevistados de fato são enfáticos quanto a importância dos valores percebidos pelos clientes, principalmente no que diz respeito ao relacionamento e destacam formas diversas de contato e sempre presente no dia a dia.

F. F demonstrou como faz para obter diferencial competitivo:

“Através de avaliação física, através de resultados, mensuração de VO2 era esse e agora é esse, você não corria 5km agora corre, tem que mostrar resultado para o cara palpável...”(F.F.)

4.7.3. Relacionamento com o Cliente

Gráfico 9: Relacionamento com o Cliente

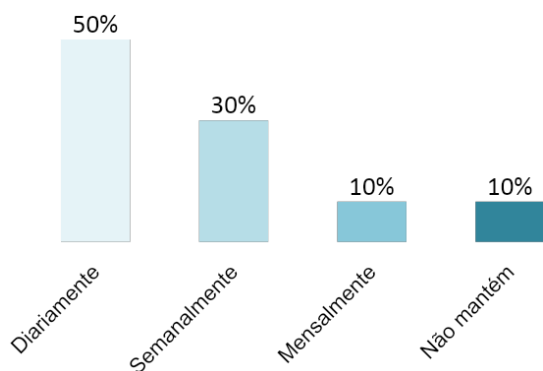
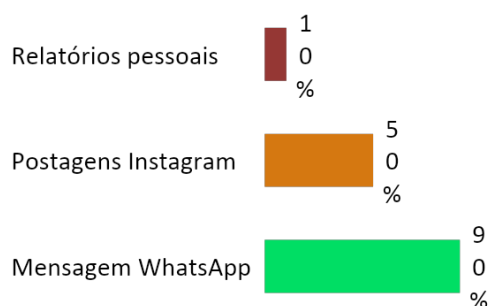


Gráfico 10: Forma de Realacionamento



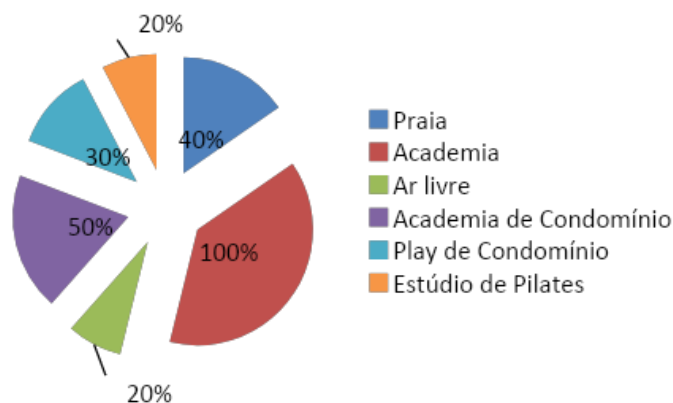
Bernardi (2003) explica como atributos de um perfil empreendedor o feeling para oportunidades, ser influente, agressividade e vontade de realização, autoconfiança, dinamismo, independência, persistência, não se abalar com frustrações, criatividade, disposição para correr riscos, liderança, equilíbrio e habilidade de relacionamento. O Brasil possui uma baixa taxa de retenção dos alunos após um ano, 3,7% (EXAME, 2019).

Apesar do Brasil possuir baixa taxa de retenção de alunos nas academias e esse ser um medo de todos os *personal trainers*, eles sempre se demonstraram presentes de alguma forma no processo de prestação de serviço. Como vemos nos gráficos acima, temos o quanto eles se colocam próximos aos clientes e quais os meios que eles se comunicam com eles.

Todos os entrevistados consideraram o relacionamento como ponto forte da sua atividade, tanto na percepção do profissional quanto no reconhecimento dos clientes destes. Ainda a respeito da proximidade com os clientes, temos 50% dos entrevistados com acompanhamento diário, 30% com acompanhamento semanal, 10% mensal e 10% presta o serviço sem acompanhamento algum. Já quanto ao método de acompanhamento dos clientes, os entrevistados responderam de maneira livre para falar mais de uma opção, sendo assim, todos os que efetuam acompanhamento utilizam da ferramenta do WhatsApp, 50% utiliza o Instagram e apenas 10% efetua um tipo de relatório pessoal, método próprio.

4.7.4. Canais

Gráfico 11: Canais de Atuação dos *Personal Trainers*



Dentro do processo de modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2014) dizem que os canais são as maneiras de se relacionar com o cliente e como vai manter tal relacionamento.

O maior canal de relacionamento com o cliente são as academias de musculação referente a 100% dos entrevistados, entretanto, e conforme as suas especializações, percebemos que a bastante diversificação entre as áreas de atuação das atividades.

Devido à grande representatividade dos entrevistados atuarem especificamente na praia, foi considerado ar livre qualquer outro tipo de ambiente diferente de praia, (praças, asfalto, parques, etc.), esses profissionais referentes a 20%, possuem um segmento de clientes mais específico, mais idoso, entretanto como dito anteriormente, eles não atuam exclusivamente com seu segmento pré determinado.

Outra grande parte desses profissionais, 50% deles também exercem suas atividades em academias de condomínios onde residem seus clientes. Aos entrevistados que representam 30% dos canais em play de condomínio, vale ressaltar que esses condomínios não possuem academia própria.

Entre eles, o que mais chama a atenção é o fato de os *personal trainers* falarem que atuam na praia com seu material de trabalho próprio e não reconhecerem tal material como custo.

A *personal* V. P falou: “eu só trabalho na BT mesmo”,

4.7.5. Monetização

Trimi e Berbegal-Mirabent (2012) ainda afirmam, que para melhor entendimento de toda estrutura de uma empresa e melhor análise, os nove passos sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2014) podem ser relacionados e utilizados por princípios similares aos que se utiliza no *Balanced Scorecard*. Esse processo se finaliza com os a captação de recursos financeiros e toda sua estrutura de custos toda parte de como ela vai se sustentar (passos 5 e 9).

De maneira unânime, os *personal trainers* entrevistados efetuam a cobrança dos seus serviços por hora trabalhada, o que não teve padrão algum foi a forma de recebimento, cada *personal* obtinha uma forma de recebimento dos serviços prestados, são elas: por aula, por semana, a cada 15 dias, mensalmente, conforme a preferência do cliente, antecipado de acordo com a quantidade de aula acordado.

F.C disse que: “eu cobro por hora, apenas hora aula... não dou desconto e não tenho pacotes mensal”

4.7.6. Atividade e Recursos Chave

Por motivos de desconhecimento do assunto a respeito modelo de negócio, os *personal trainers* tiveram grande dificuldade de responder a respeito de atividades e recursos chaves. Posterior a compreensão 100% dos entrevistados disseram que apenas necessitava minimamente do aluno para efetuar sua atividade de *personal trainer*. Diferente do que responderam a respeito de canais, existe *personal* que atua exclusivamente em academia, sendo assim, não sustentando a resposta quanto as necessidades mínimas para atuar com a profissão.

Seddon (2004) e Seddon e Lewis (2003), dizem que modelo de negócios é um relapso estratégico, entretanto, é relativo e importante para criação de uma visão de posicionamento. Por isso, a interpretação desses autores causa grande poder sobre a questão de onde chegar, uma vez que ignoram atividades chave dos estudos sobre posicionamento (por exemplo, a cadeia de valores), além de outros relevantes conceitos estratégicos, como a escola da visão baseada em recursos (Teoria VRIO).

Sobre atividades e recursos chave, F.V disse: “cara, para trabalhar aqui só precisa do curso de primeiros socorros, sem isso você nem entra.”

4.7.7. Parcerias

Osterwalder e Pigneur (2014) dizem que o Business Model Canvas é dividido em nove partes, entre tais partes existe um processo que se direciona a gestão do negócio (passos 6 a 8), possuem objetivos logísticos e produção daquilo que for ofertado, também é de responsabilidade desses passos o envolvimento com stakeholders internos e externos.

O estudo defende características por um empreendedor de sucesso, entre elas são elas: a persuasão e a rede de contatos; o empreendedor utiliza estratégias para influenciar ou persuadir pessoas. Trabalha com pessoas chave, age para desenvolver e manter relações comerciais. (EMPRETEC, SEBRAE, 2010)

Apenas uma profissional *trainer* de todos entrevistados possui algum tipo de parceria, neste caso, ela se relaciona com uma nutricionista e fazem a indicação de clientes uma para a outra. A Falta de parcerias dos *personal trainers* pode ser dada devido o não desenvolvimento do plano de negócio. A construção do plano de negócio para esses profissionais seria de extremamente benéfico para compreender melhor o mercado e o próprio negócio, entretanto, por eles desconhecerem um dado relevante para o modelo de negócio, eles não percebem o valor das parcerias.

A nutricionista F. S e a *personal* T.P “A minha parceria com a F. é a troca de cliente por questão de confiança mesmo no trabalho e vice e versa”.

4.7.8. Custos

Os entrevistados disseram que os custos básicos deles se resume em alimentação, transporte e combustível, porém, 30% dos *personal trainers* ainda citaram os repasses para as academias em que eles atuam como *personal* e dos 40% que possuem alguma atividade em praia apenas 10% mencionou ter gastos com material de apoio.

Osterwalder e Pigneur (2014) dizem que o Business Model Canvas finaliza com os a captação de recursos financeiros e toda sua estrutura de custos toda parte de como ela vai se sustentar (passos 5 e 9).

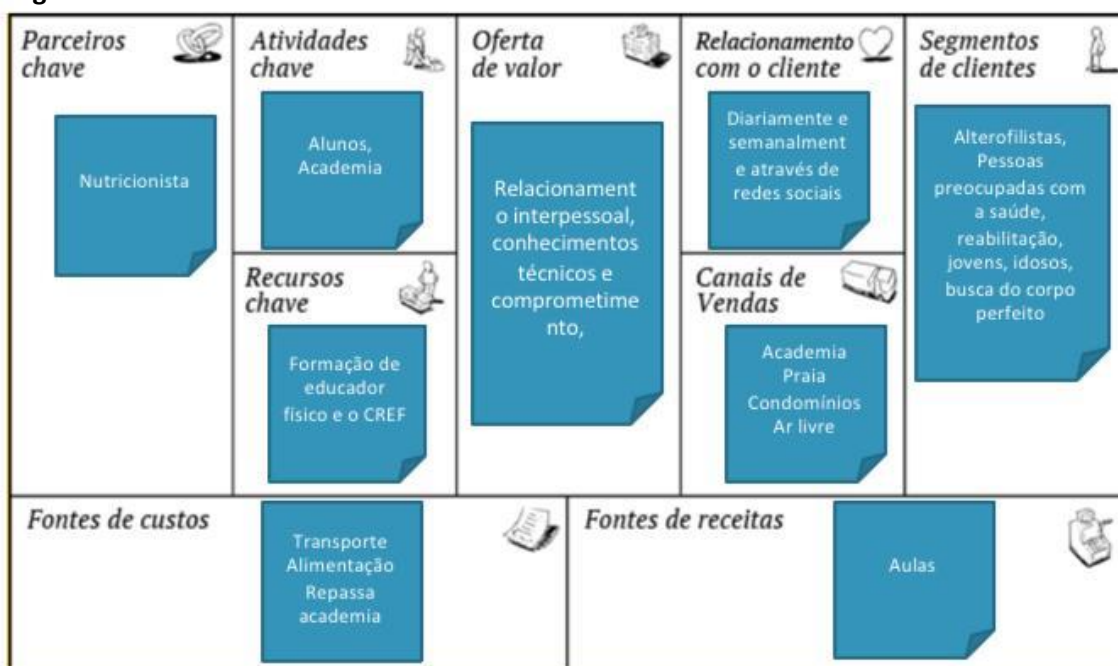
A *personal trainer* V.P falou: “eu só dou aula na BT, então só me custa o valor do repasse”.

4.7.9. Modelo de Negócios dos Personal Trainers

A partir do conceito sobre modelo de negócios apresentado no capítulo 2 deste trabalho, e analisadas as respostas dos entrevistados sobre os nove passos para construção do BMG Canvas. Construiu-se um modelo de negócios sugestivo para a amostra estudada.

Conforme figura abaixo, o segmento de clientes dos entrevistados: halterofilistas, pessoas preocupadas com a saúde, necessidade de reabilitação, jovens, idosos e pessoas que buscam o corpo perfeito. A proposta de valor apresentada é o relacionamento interpessoal, conhecimentos técnicos e comprometimento. O relacionamento com os clientes é feito através de redes sociais diariamente e semanalmente e os canais de venda são: academia, praia, condomínios e ar livre. Através de aulas é a única fonte de receita dos *personal trainers*. As atividades e recursos chave são compostos por alunos, academia e formação de educador físico e o CREF. Nutricionistas foi unicamente citado como parceiros chave. A base de custos deles são: transporte, alimentação, repasse da academia.

Figura 5: Business Model Canvas *Personal Trainers*



Fonte: Construído pelo autor

5. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender se os *personal trainers* possuem perfil empreendedor e quais desafios enfrentam para desenvolver sua atividade profissional como um negócio.

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura, abordando o conceito de empreendedorismo, perfil do empreendedor e modelo de negócios, baseada em autores como: Gomes e Santana, Dornelas; Dolabela, Brito; Mintzberg, Schumpeter, Baggio & Baggio, entre outros.

O capítulo 3 apresentou o método de estudo utilizado para realizar o trabalho, considerando uma pesquisa descritiva exploratória, de caráter qualitativa, realiza por meio de entrevistas semiestruturadas, onde utilizou-se um roteiro de questões a serem abordadas para coleta dos dados.

No capítulo 4 os discursos dos entrevistados foram analisados à luz das teorias utilizadas, considerando os conceitos revisados no capítulo 3. Durante a análise dos dados, foi notório algumas semelhanças entre questões apontadas pelos teóricos e relatadas pelos profissionais *personal trainers*. Dentre as semelhanças estão a necessidade de se atualizar no mercado, vontade de realização, melhor relacionamento com os clientes.

O estudo revelou, ainda que é possível identificar características empreendedoras nas atividades desenvolvidas pelos *personal trainers*, como a capacidade de criar algo diferente do tradicional, a busca por capacitação constante por alguns *personal trainers*, a adaptação ao ambiente e a necessidade de ter foco no objetivo dos seus clientes e assim alcançar os objetivos definidos. Destacando ainda que os objetivos podem ser os mais variados, como: estéticos físicos, saúde geral ou específica, reabilitação entre outros.

Entretanto, quanto aos outros aspectos que definem um empreendedor, percebemos que as respostas dos entrevistados não convergem com os conceitos sobre desafios, modelo de negócio e outros aspectos sobre planejamento e metas do empreendedorismo.

Ademais da questão de entrega de valor ao cliente, os *personal trainers* são responsáveis por sua saúde financeira, pelas atividades e recursos chaves necessários para desenvolver o serviço, a captação de clientes e outras obrigações administrativas que envolvem o empreendedor. Apesar de tantas atividades em comum com o empreendedor, durante as entrevistas foi possível perceber que os entrevistados não possuem consciência do potencial empreendedor da atividade que desenvolvem.

Portanto, dentre os *personal trainers* existem aqueles com objetivos claros em curto e longo prazo, planejamento bem definidos, interesse em desenvolver habilidades e conhecimento em gestão administrativa e outras qualificações, porém na sua maioria, eles se apresentam como um profissional liberal com características e atitudes plurais quanto à profissão.

Para a realização de estudos futuros sugere-se o aprofundamento das análises sobre modelo de negócios, e a construção ideal de um modelo de negócio utilizando-se o BMG Canvas. Outro estudo relevante pode ser a compreensão de todas as possibilidades de expansão de mercado dos profissionais de educação física, incluindo outras modalidades de especialização, como preparadores físicos de atletas amadores ou mesmo o levantamento de outras potenciais expansões da profissão educador físico.

6. Referencial Bibliográfico

BAGGIO, A.; BAGGIO, D. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, *criative commons*, Ed. 1, p. 25-38, 2014.

BERNARDI, L.A. Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo, Atlas, 2003.

BRITO, A. M.; Pereira, P. S.; Linard, A. P. Empreendedorismo. Ceará: Juazeiro do Norte, 2013

BRITTO, Francisco e WEVER, Luiz. Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 17-24.

DEGEN, J. R. O Empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza: 1a ed. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor: metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299p

DORNELAS, J. Empreendedorismo Corporativo – Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Drucker, P. F. (1998). Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1987.

Exame. Brasil conta com 33 mil academias no mercado fitness. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/brasil-counta-com-33-mil-academias-mercado-fitness-mesmo-prospero-exige-conveniencia-e-criatividade-de-quem-quer-empreender/>. Último acesso em: 10/06/19

FILLION, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 7(3) 2-7.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; KOR, Y.Y., & MAHONEY, J. T. (2008) Entrepreneurship, Subjectivism and the Resource-based View: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94. Kraus, S.; Kauranen, I., & Reschke, C. H. (2011) Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.

GIL, A. C. (2008) como elaborar projetos de pesquisa (5a ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRIC, Robert; PETERS, Michael. Empreendedorismo: 5a ed. Porto Alegre, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; SIRMON, D. G., & TRAHMS, C. A. (2011) *Strategic Entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.

Portal da educação. O Perfil do empreendedor. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-perfil-do-empreendedor/36666>. Último acesso em: 14/06/19

IESP. Disponível em: <https://www.iespe.com.br/blog/mercado-fitness/>. Último acesso: 09/06/19

JESUS, D.; SILVA, M. M. DA. *Financial projections based on business model canvas*. In: *Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development - Proceedings of the 19th International Business Information Management Association Conference*. 2012

Latin America Institute of Business. **As características do empreendedor de sucesso**. Disponível em: <http://www.laiob.com/blog/as-caracteristicas-do-empreendedor-de-sucesso/>, último acesso: 10/06/2019

MATIAS, Givanildo. Personal Trainer – Como alavancar suas vendas e gerir seu negócio!. São Paulo: Lura Editorial, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PIGNEUR, Y. e OSTERWALDER, A. Business Model Generation. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, Alta Books, 2011

Relatório de Gestão do Exercício de 2016, Cref1, Rio de Janeiro, 2017

Relatório de Gestão do Exercício de 2017, Cref1, Rio de Janeiro, 2018

SALIM, C.; NASAJON, C. V.; SALIM, H.; MARIANO, S. Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHUPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico, Ed. nova cultura, São Paulo, 1997.

SEBRAE. Global Entrepreneurship Monitor. Pesquisa GEM 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/relatorio-especial-o-empreendedorismo-e-o-mercado-de-trabalhodetalhe52,5cdfda0e84ebe510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 10. Jun. 2019.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of entrepreneurship as a research. Academy of Management Review, 25: 217-26, 2000

Strategy and business models: what's the difference? PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 7., 10-13 July 2003

VIRGILLITO, S. B. Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

ZIKMUND, Willian G. Princípios da pesquisa de marketing / Willian G. Zigmund, Barry J. Babin. 2. ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

7. Anexo I – Roteiro de Pesquisa

Perfil Empreendedor:

1. Formação:

☐ Ensino Médio

☐ Graduação

☐ Especialização, Mestrado ou Doutorado

2. Possui MEI ou Ltda.?

☐ Sim

☐ Não

Por que sim ou por que não?

3. Possui sócios em caso de Ltda.? Quantos?

4. Você teve ou tem outra profissão/atividade? Qual?

5. Há quanto tempo você atua como Personal trainer?

6. Antes de iniciar a atividade de Personal trainer você realizou algum planejamento? Qual? O que analisou?

7. Por qual motivo decidiu se tornar um Personal trainer?

☐ Necessidade

☐ Vontade de trabalhar com o que gosta

☐ Flexibilidade de horário

☐ Em busca de uma renda melhor

☐ identificou uma oportunidade de mercado. Qual? _____

() Outro: _____

8. Quais dificuldades você encontrou para iniciar a atividade de Personal trainer? Como resolver essas dificuldades? É persistente: o empreendedor age diante de um obstáculo significativo, assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

9. Depois que se tornou Personal trainer sentiu uma significativa diferença na sua renda? Quantos por cento em média?

10. Você usa a criatividade para sua atividade? De que forma?

11. Auto criticamente falando, o que você considera ter de ponto forte?

12. O que as pessoas avaliam como diferencial, algo que as pessoas reconhecem em você?

13. Você realizou algum tipo de treinamento ou curso sobre como administrar sua atividade de PT? Quais cursos? Por qual motivo você busca capacitação?

14. Quais características você tem que desenvolver para desempenhar melhor suas atividades?!

15. Quais os seus maiores desafios na atividade de Personal trainer?

16. Você acredita que a profissão de educador físico pode vir a se extinguir?!
- Sim ou não? Porque?

17. Você costuma testar novas formas de realizar a sua atividade, seja tecnicamente ou em termos de formato (aula ao ar livre, novas formas de cobrança, pacotes família)? Como avalia a possibilidade?

18. Você determina metas de número de clientes, receita, etc.?

19. Dentre as características que você possui hoje para seu negócio, quais delas você já tinha quando criança?!

Planejamento e a Modelagem do Negócio.

20. Qual o perfil do seu cliente? Segmento de Clientes que você atende?

21. Como você destaca seus diferenciais para seu cliente?

22. Onde você realiza sua atividade? Na academia? Ao ar livre? Nas ruas? Na casa do cliente? (Canais)

23. Como você se mantém próximo ao seu cliente?

24. Como você cobra? Valores/hora? Pacotes? Descontos?

25. Quais Recursos-chave são necessários para que desempenhe sua atividade?

26. Quais as Atividades-chave necessárias para você consiga atender?

27. Existem pessoas, marcas ou empresas que auxiliem você? (Parcerias-chave)

28. Quais os principais gastos diretos que você tem com a atividade?

29. Você realiza algum tipo de planejamento? Com qual periodicidade?