

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA REDES SOCIAIS:  
PESQUISA-AÇÃO EM UMA PÁGINA DO INSTAGRAM**

**LUCAS CÉSAR COLUSSI DA SILVA**

**Orientador: MARCELO NOGUEIRA  
CORTIMIGLIA**

**PORTO ALEGRE**

**08/2023**

# PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA REDES SOCIAIS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA PÁGINA DO INSTAGRAM

**Lucas César Colussi da Silva (UFRGS) – [lcslucascesar@gmail.com](mailto:lcslucascesar@gmail.com)**

**Marcelo Nogueira Cortimiglia (UFRGS) - [cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)**

## **Resumo**

Este artigo apresenta a construção de um modelo de negócio para a página de Instagram "Crossverso" no nicho Crossfit. Através de entrevistas qualitativas com influenciadores e proprietários de academias, o estudo explora o cenário do Crossfit no Brasil, os desafios na criação de conteúdo e estratégias de monetização. O modelo de negócio, baseado no Lean Canvas, enfatiza a conexão com seguidores engajados e a venda de parcerias de marca. O artigo contribui para a profissionalização da Crossverso e compreensão do mercado de influenciadores no contexto do Crossfit.

*Palavras-chave:* Modelo de negócio; Rede social; Influenciador digital.

## **1. Introdução**

As redes sociais se tornaram onipresentes em nosso cotidiano. Segundo pesquisa da We Are Social e Hootsuite (2021), há 4,2 bilhões de usuários ativos nas diversas plataformas, em comparação a 2,31 bilhões em 2016. Bertonecello, Velho e Vermelho (2015, pg.3) afirmam que “Na história humana, de tempos em tempos, alguns temas emergem a partir de contextos que traduzem o sentido e o espírito da época. Pode-se dizer, com relativa segurança, que um tema emergente da atualidade é o das redes sociais”, as quais cada vez mais assumem papéis relevantes em nossa cultura, nossas relações e, principalmente, em nossa economia.

É necessário transformar a maneira como nos relacionamos com os clientes, integrando-nos à própria essência do que eles fazem diariamente e abraçar as redes sociais como um canal importante nesse processo (SAFKO, BRAKE, 2010). Isso representa na prática o impacto que as redes geraram nas organizações, e como as empresas se adaptaram a essa realidade para se aproximarem dos consumidores. Da perspectiva dos negócios, as redes sociais possibilitam às organizações um canal de interação com o público, o qual pode ser rentabilizado. Entretanto, a tecnologia permite que não apenas as empresas atuem dessa forma, e sim que todos participem da criação e do fornecimento de informações em seus círculos de convivência (TESSAROLO e SILVA, 2016). Barretto e Marques (2018, pg.5) afirmam que: “o portal de vídeos se torna uma vitrine pessoal – em que geralmente se expõe aquilo que se tem de melhor –

capaz de se tornar até mesmo um negócio”. Essa constatação se refere exclusivamente ao site Youtube, porém o conceito abrange outras redes como Tiktok e Instagram. Dessa maneira, se evidencia a possibilidade de monetizar uma página de rede social e torná-la um negócio.

Para que seja possível transformar a presença em redes sociais e a criação de conteúdo em um negócio rentável e estruturado, é necessário a organização e a elaboração de um modelo de negócio específico para a atuação do criador independente de conteúdo, também chamado de Influenciador Digital. É, então, de fundamental relevância o entendimento dos custos envolvidos, canais de comunicação que serão utilizados, proposta única de valor do negócio, público alvo que será atingido e, principalmente, as diferentes possibilidades de monetização das redes e do conteúdo. Segundo Safko e Brake (2010, p. 46), “Com o conteúdo correto, você pode atrair um público cujos interesses, atividades e necessidades podem ser rentabilizados”, porém não há especificações de como realizar essa monetização. O produto vendido online pode ser visto de uma forma mais ampla: qualquer coisa oferecida na Internet em troca de pagamento, podendo ser um bem tangível, digital ou serviço (FELIPINI, 2016). Essa definição parte do princípio que o influenciador possui um bem ou serviço para comercializar, mas não considera outras possibilidades de monetização. A monetização, de maneira simplificada, significa gerar renda por meio do conteúdo criado na rede social. Isso engloba, além da venda direta de produtos e serviços, a parceria com marcas, por exemplo.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo estruturar um modelo de negócio digital para criadores de conteúdo de Crossfit em redes sociais, em especial do Instagram, analisando as possibilidades de monetização que vão além da venda de produtos ou serviços e como outros Influenciadores desse mesmo nicho atuam em seus perfis. Trata-se de uma pesquisa-ação sobre um perfil do Instagram chamado “Crossverso” (@crossverso), o qual trata de assuntos relacionados ao esporte Crossfit, por meio de vídeos, memes e posts variados.

A estrutura deste trabalho é dividida em 5 seções, sendo a primeira a Introdução, a qual aborda a temática e o objetivo do projeto. Após isso, na seção 2, no Referencial Teórico, é realizada a revisão da literatura sobre os principais temas tratados – Modelos de Negócio, Negócios Digitais, Monetização e Redes Sociais. Na sequência, a seção 3 apresenta os Procedimentos Metodológicos utilizados durante a resolução, seguidos

pelos Resultados e Discussões do trabalho, na seção 4. Por último, a seção 5 abrange as Conclusões obtidas ao longo do projeto.

## **2. Referencial Teórico**

Essa seção apresenta uma revisão bibliográfica sobre os principais temas abordados no trabalho. Para construir um modelo de negócio de uma página no Instagram é necessário estudar e detalhar o que já existe sobre *Business Models* (BM) e adaptar esse conhecimento para as mídias sociais. Por existir pouco material que relacione BM com redes sociais, é preciso explorar o que já existe em relação a utilização da criação de conteúdo digital como uma forma de negócio.

### **2.1. Business models**

O termo modelo de negócio é frequentemente usado simplesmente como um rótulo para capturar a atenção do público (ZOTT, AMIT, 2013), mas ele é muito mais que apenas uma ferramenta de marketing utilizada para a auto promoção de uma empresa. Para Sako (2012), “modelo de negócio refere-se à maneira como sua empresa cria e entrega valor aos clientes”, ou seja, BM descreve qual é a estrutura que permite a uma organização gerar valor ao seu cliente, faturar em cima disso e transformar esse faturamento em lucro. O objetivo é organizar a empresa da melhor maneira para entender a dor do cliente e saná-la de maneira lucrativa. Teece (2010, p. 172) afirma que: “A essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro. Assim, reflete a hipótese da administração sobre o que os clientes desejam, como desejam e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro.”

BM é algo que se tornou mais relevante com o tempo, isso porque a lógica orientada pela oferta, da era industrial, tornou-se inviável (Teece, 2010). O foco é, e precisa ser, no cliente. Pode-se constatar isso, quando Baden-Fuller e Mangematin et al., apud Haggège (2017), dizem que: “Um forte desempenho de um modelo de negócio depende da elaboração cuidadosa de uma compreensão do que uma empresa oferece a seus clientes, e como ela se envolve com os relacionamentos dos clientes”.

Um modelo de negócio é algo conceitual formado por uma série de elementos. Cada autor possui uma definição própria em relação a tais elementos. Para Teece (2010), um BM é estruturado a partir dos seguintes elementos: seleção das tecnologias e características do produto; identificação do segmento de mercado alvo; confirmação

do fluxo de receita disponível; desenvolvimento de mecanismos para capturar valor. Segundo ele, esses são os componentes necessários para que um BM consiga criar valor para o cliente, atrair pagamentos e convertê-los em lucro.

Um BM precisa ser pensado, discutido, planejado e maturado, é algo feito pela alta gerencia de uma empresa e anda paralelamente ao planejamento estratégico. Para Zott e Amit (2013, pg.404): “modelo de negócio e a estratégia de mercado de produtos são complementares e não substitutos”. Embora independentes, a organização precisa usar o BM como base para a construção de seu planejamento de curto e médio prazo, ao passo que a manutenção do planejamento, aliado ao comprometimento ao mesmo garantem a qualidade do BM a longo prazo, conforme afirma Haggège (2017): “A consciência estratégica é um fator fundamental para garantir um alto nível de desempenho do modelo de negócio ao longo do tempo”.

Os modelos de negócio podem adotar os mais diferentes formatos, depende tanto da criatividade da empresa em explorar uma tecnologia quanto da sua capacidade de gerar lucro a partir disso, e um modelo pode ser replicado por outras empresas com diferentes produtos. Um exemplo disso é o modelo de negócio “*Freemium*”, que consiste em disponibilizar aos clientes, gratuitamente, uma versão simples, porém funcional, do seu produto com o intuito de captar o maior número de clientes possíveis e ofertar a eles uma versão paga superior do produto, com mais recursos (referência). Esse modelo é muito popular em sites e aplicativos sociais presentes em nossa rotina como, por exemplo, Youtube, Spotify e, mais recentemente, Twitter.

A evolução e a relevância dos modelos de negócio estão intrinsecamente relacionadas com a evolução tecnológica da sociedade. Novas tecnologias criam oportunidades para novos modelos de negócio (Sako, 2012), porém elas precisam ser exploradas por um BM que consiga utilizá-las de maneira a ser útil para os seus clientes. No mesmo estudo, Sako (2012, p. 22) afirma que: “Modelos de negócios são essenciais para converter novas tecnologias em valor comercial”. É um problema comum em empresas haver um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias sem haver junto a isso estudos que buscam elaborar um BM condizente, o qual permita explorar esse novo produto desenvolvido da melhor maneira possível. Um exemplo disso, citado por Chesbrough (2010), é o caso da Xerox que, na época de muito sucesso da empresa, a qual vendia impressoras, toners e afins, foi uma das pioneiras no desenvolvimento de tecnologias próprias para a indústria de computadores pessoais, como tecnologias de interface homem-máquina. Entretanto, não soube explorar o

produto revolucionário que havia desenvolvido por falta de um BM adequado. Ainda, Chesbrough (2010) afirma: “uma tecnologia medíocre explorada por um grande modelo de negócio pode ser mais valiosa que uma grande tecnologia explorada através de um modelo de negócio medíocre”.

Dentre as inúmeras mudanças tecnológicas que revolucionaram o mundo, a criação e disseminação da internet possui grande destaque do ponto de vista de modelos de negócio. Para Teece (2010, pg.174), “um impulso adicional veio do crescimento da Internet, que levantou novamente, e de forma transparente, questões fundamentais sobre como as empresas entregam valor ao cliente”. De início, empresas viam a internet apenas como um local onde e-business e e-commerce compravam e vendiam bens (KALAKOTA, ROBINSON, 2010), hoje já se compreende como um ambiente de alto potencial de inovação e de dinamicidade. Por esse motivo, um BM precisa ser um organismo vivo, em constante mudança e adaptação, para conseguir se manter, com o tempo, relevante e lucrativo no mercado. Em mercados caracterizados por rápidas mudanças da necessidade dos clientes e de tecnologias, é interessante priorizar o conhecimento empírico para rapidamente se atualizar e se adaptar a possíveis oportunidades de mercado (BROEKHUIZEN, BAKKER, POSTMA, 2018). Uma empresa precisa ter fortes “capabilidades” (a capacidade de atender um requisito) dinâmicas, para ser capaz de reformular seu BM, renovar recursos e ativos e inovar para responder às mudanças do mercado (TEECE, 2018).

Considerando que o modelo a ser proposto nesse projeto é para um negócio recente, inserido em um ambiente de alto dinamismo, como é o de uma rede social, a abordagem para a elaboração do BM será similar aquela frequentemente utilizada por start ups. Logo, será utilizada a ferramenta desenvolvida por Ash Maurya (2010), o Lean Canvas, a qual é uma adaptação do modelo criado por Osterwalder (2004), o Canvas, para a construção do BM da Crossverso.

Ash Maurya (2010) decidiu criar a sua versão do Canvas pois entendeu que essa ferramenta é útil para organizações já consolidadas, tanto é que alguns dos exemplos do livro de Osterwalder (2004) são de empresas como a Apple e a Skype. Entretanto, Maurya percebeu que o Canvas não contempla as necessidades de uma empresa recente, a qual não possui seu negócio estruturado e ainda precisa testar hipóteses e desenvolver seu modelo próprio, que é o caso das start ups. Sendo assim, Maurya alterou quatro dos nove componentes que constituem o Canvas, preservando a estrutura organizacional e visual da ferramenta. As substituições que foram feitas são: “parceiras-chave” por

“problema”, “atividade-chave” por “solução”, “recursos-chave” por “métricas-chave” e “relacionamento” por “vantagem injusta”.

O Lean Canvas é composto pelos seguintes componentes, ilustrados pela figura 1:

- 01- Problema: breve descrição de quais são as principais dores, ou problemas, que a empresa quer resolver para seus clientes.
- 02- Segmento de Clientes: definição sobre quem são os clientes da empresa e quais seus segmentos, se houver mais de um tipo de cliente é recomendado um Lean Canvas para cada.
- 03- Proposta Única de Valor: resumo sobre o que é o produto/serviço da empresa e qual característica o torna diferenciado.
- 04- Solução: descrição de qual é a solução que o produto/serviço proporciona para a dor do cliente. definição de um produto mínimo viável, que é um produto que cumpre com a proposta utilizando a menor quantidade de recursos possível.
- 05- Métricas-Chave: definição das principais atividades mensuráveis e quais são seus indicadores.
- 06- Vantagem Injusta: é um diferencial de seu produto/serviço que não é fácil de ser copiado ou replicado por concorrentes.
- 07- Canais: são os canais pelos quais a empresa se comunica com seus clientes.
- 08- Estrutura de Custos: é uma lista de todos os custos da empresa, variáveis e fixos.
- 09- Fontes de Receita: é uma lista de todas as receitas da empresa. No caso da Crossverso, está relacionado com a monetização da página do Instagram.



Figura 1 – Estrutura dos blocos do Lean Canvas.

## 2.2. Instagram, influenciadores digitais e possibilidades de serviços

O Instagram, popular aplicativo de mídia social (PUTRI, 2022), é definido pela própria empresa como “um aplicativo gratuito de compartilhamento de fotos e vídeos disponível para iPhone e Android. As pessoas podem enviar fotos ou vídeos para o nosso serviço e compartilhá-los com seus seguidores ou com um grupo seletivo de amigos”. O aplicativo móvel foi criado em 2010, por Systorm e Krieger, é disponibilizado gratuitamente através de sistemas operacionais como Android e IOS e oferece aos seus usuários a oportunidade de compartilhar suas vidas através da publicação de imagens e vídeos (BERGSTRÖM, BÄCKMAN, 2013; ARAGÃO, FARIAS, MOTA, FREITAS, 2016). Ting, Ming, de Run e Choo (2015, p. 16) afirmam que o Instagram é “uma ferramenta eficaz de comunicação e marketing para exibir produtos com descrições visuais. Portanto, torna-se uma plataforma de rede social instantânea útil para indivíduos e empresas”. Por ser um sistema de fácil compartilhamento de fotos e vídeos, o qual permite que qualquer indivíduo possa postar um conteúdo de seu interesse, seguindo as diretrizes do aplicativo, o Instagram se tornou um ambiente propício para a divulgação de produtos e empresas. Além disso, a maneira como as pessoas interagem entre si, e com os conteúdos da própria rede, possibilitou a formação dos chamados “Influenciadores Digitais” dentro da plataforma.

Os influenciadores de mídias sociais (SMIs) são pessoas com um número considerável de seguidores em pelo menos uma rede social e que exercem influência sobre seu público (AGRAWAL, 2016; VARSAMIS, 2018; LOU, YUAN, 2018). Eles representam um novo papel independente na relação consumidor-empresa no qual



moldam as percepções e as atitudes de sua audiência por meio de fotos, vídeos, blogs, tweets e outras funções de mídias sociais (FREBERG, GRAHAM, MCGAUGHEY, FREBERG, 2010; SAIMA, KHAN, 2020). Segundo Lou e Yuan (2018, p. 4), “influenciadores de mídias sociais são “pessoas comuns” que se tornaram “celebridades online” criando e postando conteúdo em redes sociais. Eles geralmente têm alguma experiência em áreas específicas, como vida saudável, viagens, comida, estilo de vida, beleza e moda, etc.”.

O Instagram possui grande difusão na sociedade, com alto grau de penetração social. Agregando a isso a possibilidade de postar fotos e vídeos criativos diariamente, pode-se assumir que a influência de formadores de opinião no comportamento de clientes e possíveis consumidores é muita alta (FAKHREDDIN, FOROUDI, 2021). Os SMIs deixaram de ser meros promotores que divulgam anúncios para alguma empresa, hoje atuam ativamente no desenvolvimento tanto de produtos quanto da comunicação de entidades (RUNDIN, COLLIANDER, 2021). Isso se dá porque detêm maior credibilidade com o público em geral em comparação às organizações. Saima e Khan (2020, pg.4), afirmam que: “Quando uma marca publica sobre seus próprios produtos em sua página de negócios nas redes sociais, as pessoas podem não prestar atenção à postagem, considerando-a pura propaganda, mas quando a mesma marca paga um influenciador para recomendar ou postar uma crítica sobre o produto, as pessoas podem prestar atenção a esse post, pois vindo do influenciador, o post não parece mais um anúncio”.

Por esse motivo, o marketing através de SMIs está se tornando cada vez mais popular. Segundo a Business Insider (2021), “Quase 68% dos profissionais de marketing dos EUA de empresas com 100 ou mais funcionários usarão o marketing de influenciadores em 2021. E influenciadores e outros conteúdos pagos representarão 20% dos orçamentos de anúncios digitais das agências e profissionais de marketing dos EUA em 2021”. Segundo Fakhreddin e Foroudi (2021, p. 21), as organizações: “estão abordando a comunicação digital para promover os seus produtos e suas marcas e, por sua vez, as redes sociais e o marketing de influenciadores tornaram-se inevitavelmente cruciais para a formulação de estratégias de comunicação de marketing”.

Há diversas maneiras pelas quais um influenciador pode monetizar as suas redes sociais, isso significa conseguir gerar receita e, através disso, transformá-las em um negócio estruturado e rentável. Para Rundin e Colliander (2021), após analisarem e estudarem 21 influenciadores e seus posts por um período de três anos, existem três

principais funções que um SMI pode adotar afim de monetizar suas redes: porta-voz (*spokesperson*), cocriador (*cocreator*) e sócio proprietário (*co-owner*). A principal diferença existente entre elas é o grau de controle criativo do influenciador sobre o processo de criação do produto divulgado. Dentro dessas principais funções existem oito subfunções, as quais serão descritas nos parágrafos seguintes.

No papel de porta-voz, o SMI possui baixo, ou zero, controle criativo no processo. Sua função é de apenas exibir o produto em suas redes, detalhando as principais características e contando da sua experiência com o produto, de maneira positiva. Sua opinião é vista como a de um especialista no assunto. É comum, nessas situações, o influenciador receber um briefing com as informações que o contratante deseja que sejam ressaltadas e o que pode ou não falar em relação a marca e ao produto. Tanto na função de porta-voz, como nas outras, a credibilidade do SMI é fator primordial, a sua reputação e a confiança do público são mais relevantes que o próprio domínio sobre o conteúdo do nicho (BROWN, BRODERICK, LEE, 2007; XIAO, WANG, CHAN-OLMSTED, 2018). Nessa função, o SMI pode assumir o papel de painel (*billboard*), estilista (*stylist*) ou embaixador (*ambassador*).

Como painel, o influenciador apenas exibe o produto em suas redes, conferindo à marca um alto grau de controle sobre a campanha. Um dos principais desafios é de criar um comunicado que seja condizente tanto com a marca quanto com o influenciador, para que mensagem seja transmitida para a audiência de maneira natural e efetiva. O sucesso da campanha é avaliado através de métricas disponibilizadas pelo aplicativo, como visualizações, curtidas, compartilhamentos e outras. A função estilista acontece de forma colaborativa pontual entre o SMI e alguma marca, e a diferença em relação a subfunção anterior é que nessa o influenciador tem a liberdade de customizar o produto da forma com a qual se sinta mais confortável para fins de comunicação com sua audiência. Por fim, existe ainda a subfunção embaixador, que, ao contrário das anteriores, conecta a marca e o influenciador em uma relação de médio a longo prazo. Isso permite ao SMI maior liberdade para expor o produto em seu cotidiano de maneira natural e contínua, criando assim uma relação significativa com a marca e envolvendo o seu público mais profundamente.

A parceria do SMI com uma marca não costuma ser exclusiva de uma função ou subfunção. De fato, é comum que o SMI forneça mais de um serviço simultaneamente.

O papel de cocriador acontece quando duas marcas (a empresa e o influenciador) se juntam para criar um produto específico. É importante que sejam marcas correlacionadas e com públicos similares. Nessa situação, embora o SMI tenha grande liberdade de divulgação, sua participação no processo de criação do produto ainda é limitada pelo contratante. Nessa função, o SMI pode assumir as subfunções de *codesigner* e consultor (*consultant*). A primeira diz respeito a influenciadores que participam no processo de criação de um produto ou de uma linha de produtos. A liberdade dada ao SMI no processo criativo varia da relação com cada marca, da influência do SMI e do poder da identidade da marca em si. A reação da audiência pode ser diferente em comparação a quando o SMI serve apenas como painel. Já na subfunção de consultor, o SMI fornece ideias e dicas, baseadas em sua experiência e conhecimento sobre o tema e interação com seu público durante o processo de criação. Os limites são determinados pela própria negociação entre influenciador e marca. A diferença entre as duas subfunções é que, como *codesigner*, o SMI participa ativamente na criação do produto, enquanto como consultor, o SMI apenas se envolve com ideias e dicas visando sanar alguma dor do contratante.

Por último, o SMI pode assumir a função de sócio proprietário, o que exige postura empreendedora do influenciador, porém garante alto grau de liberdade tanto na divulgação quanto no processo de criação do produto. Nesse caso, o SMI se aproveita da “vitrine digital” que possui para expor uma marca própria e vender seus produtos/serviços. As possibilidades de subfunções são de proprietário único (*sole proprietor*), facilitador (*facilitator*) e sócio (*partner*).

Como proprietário único, o SMI determina qual a extensão da relação de sua marca com sua imagem e credibilidade nas redes sociais, e pode realizar o mesmo serviço que faz para marcas externas. Com o tempo, a marca se torna parte da identidade do influenciador. Já a função de facilitador está comumente relacionada a alguém próximo do SMI, como um amigo íntimo ou um membro de sua família. O influenciador assume um papel de mediador entre a marca e sua audiência, e a relação do público com a empresa é impulsionada a partir da exposição íntima da marca na vida pessoal do SMI. Por fim, o SMI pode assumir o papel de sócio proprietário, que se trata da criação de um produto ou de uma marca em colaboração com outro empresário ou até mesmo com outro influenciador digital. Essa é uma maneira de não apenas lucrar, mas também gerar conteúdo para engajar mais o público. Os limites de controle no

processo criativo e na divulgação varia de acordo com o que for estabelecido entre os sócios.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Esta seção apresenta uma breve descrição do cenário do Crossfit no Brasil e da página do Instagram. Além disso, é caracterizado o método de trabalho, indicando suas etapas, assim como as ferramentas e técnicas utilizadas.

#### **3.1. Descrição do cenário**

O Crossfit (Crossfit, Inc.) foi criado em 1995 por Greg Glassmann e fundado como uma empresa “fitness” em 2000 (LICHTENSTEIN, JENSEN, 2016). É um programa de condicionamento físico o qual mistura movimentos de esportes como ginástica e levantamento de peso olímpico com exercícios cardiorrespiratórios, como corrida, ciclismo, natação e outros. Uma de suas principais características é a alta intensidade dos exercícios, com o objetivo final de aprimorar as 10 valências físicas dos praticantes: resistência cardiorrespiratória, força, resistência muscular, potência, velocidade, coordenação, flexibilidade, agilidade, equilíbrio e precisão (DOMINSKI, CASAGRANDE, ANDRADE, 2019).

No Brasil, o Crossfit chegou em 2009 em São Paulo, quando o empresário e praticante da modalidade, Joel Fridman, abriu o primeiro box (nomenclatura utilizada para as academias de Crossfit) do país. Desde então, houve um crescimento significativo em relação ao número de boxes e de praticantes em todo o Brasil. Em 2015 haviam cerca de 300 boxes no país (número de academias filiadas) e, em 2019, esse número chegou a 1055 (dados do site crossfit.com). Vale destacar que esses números representam apenas box filiados à empresa, há outras academias dessa modalidade não filiadas, as quais utilizam nomes como “cross training” e similares, cujas metodologias de ensino variam com relação à original. Um indicativo de que o Crossfit é um mercado em ascensão no Brasil é o número crescente de participantes do TCB (Torneio de Crossfit Brasil), principal campeonato nacional. Esse número passou de 82 competidores em 2015, para 2149 em 2021.

A Crossverso é uma página de conteúdo de Crossfit, com foco no humor sendo seu principal objetivo educar a sua audiência sobre o universo do Crossfit. Conteúdos em formatos de vídeo, post e stories são compartilhados diariamente e há uma interação constante com os seguidores para poder consolidar a página e estabelecer uma relação íntima com o público, o que, como revisado no referencial teórico, proporciona maiores

possibilidades de monetização. No Instagram, a comunidade é ativa e engajada, a maior conta, em número de seguidores do nicho Crossfit, é a da influenciadora, ex atleta e empresária Carolinne Hobo (@carohobo), a qual possui 429 mil seguidores. Vale destacar, também, os influenciadores Paul Klein (@eupaulklien) e Gustavo Cunha (@ogustavocunha), os quais abordam a temática Crossfit através do humor.

### **3.2. Descrição da pesquisa**

Esse trabalho se caracteriza, quanto a sua natureza, como aplicada, pois visa a construção de um modelo de negócio para uma página no Instagram e espera-se resultados práticos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Em relação à abordagem, classifica-se como qualitativa, pois envolve entrevistas com profissionais da área do Crossfit e desenvolvimento de um modelo de monetização baseado em observações, pesquisa e conhecimento empírico. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois há pouco conhecimento acadêmico envolvendo formulação de negócios e monetização de perfis de influenciadores em redes sociais. Do ponto de vista de procedimentos e estratégia de pesquisa, define-se como pesquisa-ação, dado que a construção do modelo de negócio e a estruturação da forma de monetização são feitos pelo autor, cujo qual é, também, o criador da página. Conforme a pesquisa avança e o conhecimento é produzido, a página é modificada e adaptada simultaneamente (TURRIONI, MELLO, 2010).

### **3.3. Método do trabalho**

O objetivo final desse trabalho é a construção de um modelo de negócio funcional para a Crossverso. Para isso é preciso entender como funciona o mercado do Crossfit no Brasil e como trabalham os influenciadores desse nicho. Sendo assim, o trabalho está dividido em três macro etapas: (i) realização de entrevistas semiestruturadas com influenciadores do nicho Crossfit e alguns proprietários de boxes (composta por duas sub-etapas: a elaboração dos roteiros de perguntas e a aplicação das entrevistas), (ii) análise das entrevistas e dos dados obtidos, (iii) estruturação do BM (baseado nos conceitos do Lean Canvas) com ênfase nas possibilidades de monetização.

Na primeira etapa do trabalho foram elaboradas as perguntas as quais compuseram os roteiros das entrevistas. Foram preparados dois roteiros similares, um para influenciadores e outro para proprietários de boxes, com algumas diferenças para que fosse possível extrair o máximo de informações de cada entrevistado. O foco do questionário para influenciadores foi de entender o ofício criador de conteúdo, já o foco para os proprietários de box foi compreender o cenário do Crossfit e todo seu

desenvolvimento desde sua chegada ao Brasil, para poder basear a construção do modelo de negócio da Crossverso na realidade atual desse mercado. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O roteiro guiou as entrevistas e garantiu um mínimo de padronização, porém houve liberdade para que cada entrevista seguisse conforme as respostas dos entrevistados, por esse motivo foi necessária, após transcrição, a organização das respostas para facilitar a análise.

Houve uma distinção entre o questionário para influenciador e para proprietário de box (figura 2), a principal diferença é que para os criadores de conteúdo haviam perguntas específicas desse tema. Foram entrevistados somente influenciadores do nicho Crossfit, porém de diferentes áreas: página de memes (@bomdiacf), perfil humor/*life style* (@eupaulklein), perfil *coach*/educativo (@guiweissaupt) e perfil nutrição/educativo (@gisellesantosnutri). Isso proporcionou visões e abordagens diferentes de cada assunto, porém é perceptível muitas convergências sobre determinados temas. Em relação aos proprietários de box, foram 2 entrevistados, um do Rio Grande do Sul e outro de São Paulo, o que possibilitou visões diferentes sobre o desenvolvimento do esporte.

#### Influenciador

- Como começou no cross?
- Quanto tempo faz cross?
- Como era o cenário na época?
- O que mudou comparado a hoje?
- Qual sua perspectiva para o cross nos próximos 5 a 10 anos?
- Quando e como iniciou a criação de conteúdo?
- O que considera a parte mais desafiadora desse ofício?
- A criação de conteúdo se tornou uma fonte de renda para você?
- O que é necessário para transformar a criação de conteúdo em fonte de renda?
- Considerando a criação como um negócio, quem seriam os clientes? Donos de marcas ou os seguidores? Ou outro?
- E ainda nessa linha de pensamento, você considera ter concorrentes, quem seriam eles?
- Quais as principais dores que você entende que seus clientes possuem hoje que levam eles a buscar você?
- Como você faz para solucionar esses problemas para o cliente?
- Quais as principais habilidades necessárias para promover seus clientes em suas redes?
- O que você considera ser um diferencial seu que ajudou no sucesso atual?
- Por onde você se comunica com os clientes hoje?
- Quais são os indicadores ou métricas que utiliza para analisar o desempenho?
- Considerando apenas a função de criador de conteúdo, quais são os principais custos que possui?
- Quais são as fontes de renda?

#### Proprietário de box

- Como começou no cross?
- Quanto tempo faz cross?
- Como era o cenário na época?
- O que mudou comparado a hoje?
- Qual sua perspectiva para o cross nos próximos 5 a 10 anos?
- Quem é seu cliente alvo? Qual a idade? Renda? Nível fitness? Características gerais dele...
- Quais problemas você considera que seu cliente (alunos do box) possui que você ajuda a solucionar com o box?
- Como e por que você acha que o box soluciona esses problemas?
- Quem são seus concorrentes? Outros boxes? Academias? Alguma outra prática esportiva?
- O que você considera ser diferencial do seu box em relação aos outros?
- E o que você considera o diferencial do cross em relação às outras práticas esportivas disponíveis ao seu público alvo?
- O quanto a localização geográfica do box é relevante para o seu sucesso?
- Quais são os indicadores que leva em consideração para a gestão do box?
- Quais são seus gastos com o box?
- Quais são as fontes de renda possíveis com o box?

Figura 2 – Questionários para entrevistas semiestruturadas.

A análise qualitativa das entrevistas, da segunda etapa do trabalho, foi realizada baseada nos conceitos de pesquisa indutiva apresentados por Gioia, Corley e Hamilton (2013). Os autores propõem uma maneira de realizar uma pesquisa que estimula a

criatividade para gerar novos conceitos e teorias ao mesmo tempo segue o rigor qualitativo exigido para a construção do conhecimento científico. Esse método foi importante por se tratar de temas recentes, tanto o Crossfit quanto a profissão “influenciador digital”, e pouco estudados. Com a transcrição das entrevistas já organizadas, foi estruturada uma tabela cruzando as respostas dos entrevistados com as perguntas previamente estabelecidas em roteiro, nessa parte, denominada pelos autores como “análise em primeira pessoa” é importante manter a linguagem e os termos utilizados pelos entrevistados. Com a tabela montada, o próximo passo foi de compilar as respostas de todos para cada pergunta existente, resumindo e agrupando similaridades e diferenças que foram expostas durante as entrevistas. Para finalizar essa etapa do projeto, foi realizada a análise em segunda pessoa, que se trata de correlacionar as respostas compiladas com os conceitos teóricos do Lean Canvas que foram estudados e revisado durante o referencial teórico. Nessa parte da análise, deixa-se de utilizar os termos e a linguagem dos entrevistados e passamos a moldar os conceitos obtidos no formato proposto pela ferramenta Lean Canvas.

A etapa final desse trabalho é da proposição de um BM específico para a página. Para isso, foram utilizados os conhecimentos compartilhados pelos entrevistados e analisados de maneira qualitativa pelo método de pesquisa indutiva. Com os conceitos obtidos ao final da análise, foi possível propor um modelo de negócio condizente com a realidade do mercado e com a situação atual da página.

#### **4. Resultados e Discussão**

Nesta seção, são comentados os resultados obtidos a partir do desenvolvimento das entrevistas, da pesquisa indutiva e das análises feitas, além disso é apresentado o modelo de negócio proposto para a Crossverso. Esta seção está dividida em três subtópicos: entrevistas e o mercado do Crossfit, a criação de conteúdo e modelo de negócio da Crossverso.

##### **4.1. Entrevistas e o mercado do Crossfit**

A formulação dos questionários, que serviram de base para as entrevistas semiestruturadas foi realizada a partir dos componentes do Lean Canvas (problema, segmento de clientes, proposta única de valor, solução, métricas, vantagem injusta, canais, estrutura de custos e fontes de receita). Isso porque na etapa da análise em segunda pessoa, acontece a correlação dos conceitos levantados pelos entrevistados com os conceitos teóricos revisados durante o referencial teórico. Logo, as perguntas

garantiram que todos os temas necessários para a formulação de um modelo de negócio fossem abordados.

Todos os entrevistados possuem ao menos 7 anos de experiência com o Crossfit, seus relatos salientam que, no início, o cross era uma modalidade ainda em formação, com poucos boxes existentes, poucos profissionais formados na área e as academias ainda “cruas”, ou seja, com poucos equipamentos e materiais propícios para a prática da atividade, havia muita improvisação. Alguns anos após esse início, eles vivenciaram a grande expansão da modalidade no Brasil. Em 2016, começou uma nova fase do Crossfit, a de um crescimento acelerado do esporte, com muita abertura de novos boxes filiados à marca. Os entrevistados denominaram de “o *boom* do Crossfit”. Momento o qual começaram a surgir diversas marcas de roupas, suplementos, acessórios e outros produtos voltados para o público da modalidade. Além disso, as academias passaram a se equipar melhor e as aulas se tornaram mais técnicas, menos rigorosas e voltadas ao público de grande massa, com pouca experiência em atividades físicas, dessa maneira, se tornou um esporte mais acessível e comercial. Hoje, a modalidade ainda segue em crescimento, porém de maneira menos acelerada.

A perspectiva dos entrevistados para os próximos anos é de crescimento constante da modalidade, sem outra grande expansão, como ocorreu em 2016, porém com o desenvolvimento do Crossfit e de todo o mercado fitness no geral.

Há um ponto relevante que pode interferir na velocidade de crescimento e no potencial do mercado do Crossfit. A atividade pode se tornar federada, ou seja, criar-se uma organização não governamental que reúne todos os envolvidos da modalidade, regula e representa desportivamente a atividade. Isso proporcionaria a profissionalização do esporte, que hoje ainda é considerado amador, e traria independência em relação a empresa norte americana Crossfit. Porém, esse é um tópico que causa divergências entre os entrevistados, alguns acreditam que a modalidade esportiva se trará federada nos próximos anos e outros creem que não.

Todos os influenciadores entrevistados iniciaram sua jornada a pelo menos 3 anos, em 2020, com exceção da Giselle Santos que produz conteúdo para o Instagram a mais tempo. O início é variado para cada uma, alguns iniciaram com lives de treinamento, outros com dicas em posts. É algo que depende da personalidade de cada um e do estilo de conteúdo que se sente mais confortável em fazer. Porém é unanime a ideia de que é preciso levar isso com a seriedade de uma profissão e trabalhar junto ao algoritmo do Instagram para alcançar o crescimento e a consolidação nesse meio.



## 4.2. A criação de conteúdo

Nessa subseção são apresentados os dados e as informações obtidos ao longo das entrevistas no que diz respeito a criação de conteúdo. A rotina, os desafios, as maneiras de monetizar, entre outros.

Em relação a quais são os principais desafios que um influenciador digital enfrenta na sua formação e em sua rotina surgiram diferentes situações levantadas pelos entrevistados. Para o Leandro, da página @bomdiacf, o principal desafio é conseguir organizar seu tempo para a produção de conteúdo, pois existe prospecção de ideias e referências, preparação das ideias e de roteiros, a gravação dos conteúdos, a edição e por fim a postagem. O Guilherme entende que a parte mais desgastante é o fato de o criador de conteúdo precisar estar o tempo inteiro “*online*”, ou seja, do momento que acorda até ir dormir, é preciso estar atento para toda possibilidade de criação de conteúdo e de possíveis postagens, afinal é preciso expor sua rotina para os seguidores. O Paul acredita que o maior desafio é ter o “*feeling*” do momento, entender o que está acontecendo nas redes sociais, quais tópicos estão em alta e como transformar isso em conteúdo de forma rápida para não perder o tempo certo. Por fim, a Giselle, influenciadora que está a mais tempo nessa profissão, crê que as constantes mudanças e atualizações das plataformas demandam uma adaptação muito rápida dos criadores de conteúdo para se adequarem à nova realidade.

Para todos eles, a criação de conteúdo se tornou uma fonte de renda. Há algumas formas padrão de monetização, que todos fazem, e outras maneiras específicas de cada um. O que é comum para todos são as parcerias com marcas, onde o influenciador assume uma função de publicidade para a marca, o que Rundin e Colliander (2021) definem como função de porta-voz. A relação com as marcas são diversas, existem contratos curtos ou longos, fazendo do influenciador um parceiro ou até mesmo um embaixador da marca, e também há, em menor quantidade, relações pontuais, porém na maior parte dos casos as marcas dão preferência para uma parceria de médio à longo prazo. Essas parcerias são estabelecidas a partir de um valor fixo para que o influenciador divulgue a marca em suas redes de maneira natural e de um valor variável, que depende das vendas oriundas da publicidade direta ou indireta do influenciador. O mais comum para o valor variável é a disponibilização de cupons de desconto para os seguidores do influenciador, com uma porcentagem das vendas do cupom retornando ao criador de conteúdo em forma de comissão. Porém há parceiras que a relação entre

marca e influenciador se torna tão grande que o influenciador recebe participação de lucro da empresa.

Outra maneira de monetizar a criação de conteúdo, e talvez a principal delas, é a de utilizar seu perfil ou página do Instagram como uma plataforma de vendas para algum produto ou serviço próprio. Leandro e Paul prestam serviço de locução de evento de Crossfit, a Giselle, nutricionista, afirma que cerca de 80% dos seus pacientes vieram de seu Instagram e o Guilherme possui um produto digital que é uma planilha de treinamentos específico para o Crossfit.

Todos utilizam a própria ferramenta de mensagem do Instagram como canal de comunicação inicial com seus clientes e após conversa inicial, passam a utilizar o aplicativo WhatsApp para aprofundar negociações e criar uma sensação de maior intimidade com o cliente. Além disso, como indicadores, os entrevistados utilizam apenas as métricas fornecidas pelo próprio aplicativo, nenhuma extra. As métricas que são utilizadas são de maneira pontual, não há um indicador específico utilizado de maneira rotineira.

Em relação aos custos dessa profissão, o elemento mais citado como principal custo é o tempo despendido para gerenciar seus perfis e para a produção de conteúdo. Alguns custos que podem ser fixos, dependendo das estratégias adotadas por cada influenciador, como o da utilização de tráfego pago na própria plataforma do Instagram e a contratação de algum profissional para auxiliar na produção de conteúdo, podendo ser um designer ou editor. Fora isso, os custos costumam ser pontuais, sempre que há a necessidade de compra de um novo equipamento, como celular, luz ou lapela.

Por fim, para os entrevistados, os clientes não são apenas as marcas que os contratam, mas também os próprios seguidores da página são vistos como clientes em potencial, justamente pelo fato de uma das formas de monetização ser a utilização do Instagram como uma plataforma de vendas. Já em relação aos concorrentes, todos foram cautelosos e não definiram de maneira clara, porém compreendem outros criadores de conteúdo como possíveis concorrentes, embora seja um mercado em expansão e exista muito espaço de crescimento para todos os atuais influenciadores do nicho.

#### **4.3. O modelo de negócio da Crossverso**

Para a construção do modelo de negócio da Crossverso, foi feita a análise em segunda pessoa dos resultados das entrevistas. Ou seja, foi realizada a conexão entre o que foi dito pelos entrevistados com os conceitos da literatura sobre business models,

em especial, sobre o Lean Canvas. Todos os conceitos das entrevistas foram relacionados com os blocos específicos do BM. A figura 3, é uma tabela a qual apresenta, de maneira resumida, os resultados dessa parte da análise.

Literatura	Entrevistas
<b>Problema</b>	O problema varia de acordo com o cliente. Para marcas, é atingir o público específico através do marketing. Para o cliente final, é a necessidade de um produto/serviço.
<b>Segmento de Clientes</b>	Marcas e empresas do mercado Fitness/Crossfit. Donos de eventos de Crossfit. Pessoas com interesse no mundo fitness, mais especificamente em Crossfit(a audiência).
<b>Proposta Única de Valor</b>	Forma de comunicação do influenciador. Formatos e estilos de postagem, característica do perfil (humor, motivacional, rotina,...) e o toque pessoal.
<b>Solução</b>	Para marcas, é a divulgação no Instagram do influenciador, de maneira não agressiva. Inserção da marca na rotina. Para o público final, depende do que for comercializado.
<b>Métricas-Chave</b>	São utilizadas são as do próprio Instagram, as quais fornecem dados de engajamento por post, engajamento geral, número de seguidores, dados sobre a base de seguidores e outros.
<b>Vantagem Injusta</b>	É a relação que existe entre cada influenciador e seu público. Muito relacionada aos stories do Influenciador, as pessoas que o acompanham lá, possuem uma relação muito mais íntima e de confiança.
<b>Canais</b>	O Instagram é utilizado para o primeiro contato, para início de negociações e compras diretas. O WhatsApp é utilizado para negociações mais avançadas.
<b>Estrutura de Custos</b>	O tempo que é necessário para a criação de conteúdo. Custos pontuais com equipamentos. Custos com terceiros(editor de vídeo, design,...). Tráfego pago.
<b>Fontes de Renda</b>	Contratos com marcas por valor fixo + valor variável (cupom, participação por lucro, comissões,...). Utilização do Instagram como plataforma de vendas.

Figura 3 – Análise em segunda pessoa.

A partir desses resultados, foi estruturado o modelo de negócio da página (figura 4). Adaptando os conceitos que surgiram da análise em segunda pessoa com a realidade da página.

PROBLEMA	SOLUÇÃO	PROPOSTA ÚNICA DE VALOR	VANTAGEM INJUSTA	SEGMENTO DE CLIENTES
Marcas/empresas não conseguem alcançar o seu público alvo (fitness/crossfit) de maneira natural, leve e criativa por conta própria.	Introduzo as marcas em meu conteúdo e de maneira natural e leve, atingindo o público alvo de maneira não agressiva.	A página está inserida em um nicho específico (fitness/Crossfit) e cria conteúdos originais e autorais, com características próprias. Há uma audiência fiel dos conteúdos e a página possui uma reputação positiva dentro da comunidade a qual está inserida.	É a relação da página com seus seguidores mais engajados. Relação única, íntima e de confiança que amadurece e se desenvolve com o tempo.	Empresas e profissionais que possuam produtos e serviços voltados para o público fitness/Crossfit: suplemento, roupa, alimento, tenis, gels/pomadas, nutricionista, fisioterapeuta. Além desses, o próprio público da página.
	<b>MÉTRICAS-CHAVE</b>			
	Indicadores e dados disponibilizados pelas próprias redes sociais. Engajamento, características do público e mais.		<b>CANAIS</b>	
			Mensagens diretas pelo Instagram; Email de contato da Crossverso; Whatsapp pessoal.	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>			<b>FONTES DE RECEITA</b>	
Mensal: Ferramentas digitais (Canvas, Picart, CapCut) / Eventual: Compra de domínio (crossverso.com e .com.br) e registro de marca; custo de produção (fotógrafo, editor, designer); compra de equipamentos; tráfego pago.			Pagamento fixo de marcas que possuam contrato com a página; porcentagem do faturamento do que foi comprado pelo Cupom; venda pontual de reels; venda pontual de stories; Narração e cobertura de eventos. Utilização do Instagram como plataforma de vendas.	

Figura 4 – Lean Canvas da Crossverso.

O modelo de negócio contempla apenas os serviços de criador de conteúdo, e não o de venda de produtos ou serviços através da plataforma. Sendo assim, o problema o qual a Crossverso se propõe a solucionar é o de auxiliar as marcas e empresas a se conectarem com o público consumidor de Crossfit através do marketing digital e da introdução dos produtos das marcas de maneira natural na rotina da página. Essa divulgação é feita através de stories e posts no feed.

O segmento de clientes que serão abrangidos pelo BM, são o das marcas e empresas que vendam seus produtos e serviços para o nicho do Crossfit e do mundo fitness. A comunicação será feita através do Instagram, para os contatos iniciais e pelo WhatsApp, para conversas mais aprofundadas e também comunicações rotineiras. Ainda, o e-mail da página é utilizado para questões que precisam ficar registradas, como assinatura de contratos e envio de notas fiscais.

Em relação à proposta única de valor, a página possui um público fidelizado ao conteúdo, que tem como hábito consumir os posts do feed diariamente, isso garante à página e às marcas, uma quantidade de visualizações e engajamento mínima. Além disso, muito do conteúdo da página é original e próprio, e faz parte da construção da reputação da Crossverso com o público que consome conteúdos de Crossfit, logo, o valor único da página está em atrelar a marca à imagem e reputação da Crossverso.

A vantagem injusta é algo semelhante à proposta única de valor, pois também se refere a reputação da página e a relação com seus seguidores, porém se trata dos seguidores que acompanham os stories da Crossverso. Existe uma diferença para quem acompanha apenas o feed, pois quem acompanha os stories insere a Crossverso na sua rotina de maneira mais íntima. Isso porque assiste todo o dia a dia da página e não somente o post do dia. Com essas pessoas, existe uma relação de confiança e de personalidade muito maior, o que garante uma vantagem exclusiva de cada influenciador.

As métricas que serão utilizadas para a gestão da página, das entregas comerciais e do desempenho dos conteúdos serão as da própria plataforma. Há indicadores gerais, como número de seguidores, ganhos e perdas diárias, características do público, idade, gênero e localização. Além disso, há indicadores específicos de cada post, como visualizações, comentários, curtidas, compartilhamentos, cliques no link, entre outros.

Os custos da Crossverso, segue o do restante dos influenciadores quando se trata das despesas pontuais com equipamentos, registro de marca e eventuais trafego pago.

Como despesas fixas mensais da página, há as plataformas digitais que exigem assinatura para a utilização completa das ferramentas, como Canva, Capcut e Pic Art. A compra dos domínios “crossverso.com” e “crossverso.com.br” necessitam renovações anuais. Por fim, há um designer que auxilia na identidade visual e produção de conteúdo e trabalho por projetos, que variam de acordo com a demanda da página.

Como forma de fonte de receita, a Crossverso recebe pagamentos fixos de marcas que possuem contrato com a página, associado a isso a página recebe uma porcentagem do faturamento do que foi comprado pelo seu Cupom (porcentagens que variam entre 5% à 20%). Outra possibilidade é a de vendas pontuais de *reels* e *stories*. Ainda, a Crossverso realiza a narração e cobertura de eventos.

## **5. Conclusão**

O trabalho realizado se provou de extrema importância para a gestão e profissionalização da Crossverso. Tanto pelos conhecimentos sobre modelo de negócio, quanto pelo contato com criadores de conteúdo profissionais do nicho Crossfit. No início desse projeto, a página possuía 11,1k seguidores, ainda era nova e não se havia muita noção de quais caminhos seguir. Ao final desse projeto, a página possui 81,7k seguidores, processos definidos, estratégias elaboradas e já está sendo monetizada.

A proposta desse trabalho foi de encontrar maneiras de monetizar a página do Instagram e formular um modelo de negócio sustentável que garantisse a funcionalidade da Crossverso como uma empresa lucrativa. O estudo realizado permitiu a elaboração do modelo de negócio da Crossverso de maneira coerente e condizente com a realidade do mercado de influenciadores de Crossfit, respeitando as próprias limitações desse nicho. Isso possibilita a melhor organização dos recursos da página, evita esforços desnecessários e canaliza o foco da página.

A exemplo disso, durante as entrevistas, percebeu-se a necessidade de vendas de produtos através da plataforma do Instagram, essa forma de fonte de renda não está contemplada no modelo de negócio proposto nesse projeto, pois não faz parte do escopo do trabalho desenvolver um produto para a comercialização, porém já faz parte do planejamento estratégico da Crossverso.

Por fim, esse trabalho proporcionou uma visão profunda sobre o cenário do Crossfit e toda sua evolução desde a sua chegada ao Brasil. Além disso, possibilitou conhecer a vida profissional de criadores de conteúdo, com detalhes sobre suas rotinas,

suas histórias, seus desafios e até mesmo suas fontes de renda. Sendo assim, o projeto se provou fundamental para o sucesso da Crossverso.

## REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, A. J. **Why Influencer Marketing Will Explode In 2017**. CMO Network, Forbes, 2016. Disponível em [Why Influencer Marketing Will Explode In 2017 \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/2017/01/17/influencer-marketing-will-explode-in-2017/).
- ARAGÃO, Fernanda B. P.; FARIAS, Fabíola G.; MOTA, Márcio de Oliveira; DE FREITAS, Ana A. F. **Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consume**. Revista Ciências Administrativas, vol. 22, n° 1, 2016, p. 130-161. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475655250006>.
- BADEN-FULLER, Charles; MANGEMATIN, Vincent. **Business models: A challenging agenda**. Strategic Organization, vol. 11, issue: 4, p. 418-427, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>.
- BERGSTRÖM, Thamwika; BÄCKMAN, Lisa. **Marketing and PR in Social Media: How the utilization of Instagram builds and maintains customer relationships**. Department of Journalism, Media and Communication, Stockholms Universitet, 2013.
- BROEKHUIZEN, Thijs L. J.; BAKKER, Tom; POSTMA, Theo J.B.M. **Implementing new business models: What challenges lie ahead?** Business Horizons, vol. 61, issue: 4, p. 555-566, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.003>.
- BUSINESS INSIDER. **Influencer marketing stats: How creators have impacted businesses in 2021**. Maio de 2021. Disponível em <https://www.businessinsider.com/influencer-marketing-important-for-brands-2021-5>.
- CHESBROUGH, Henry. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. Long Range Planning, vol. 43, p. 354-363, 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- DOMINSKI, Fábio H.; CASAGRANDE, Pedro O.; ANDRADE, Alexandre. **O Fenômeno CROSSFIT®: Análise sobre o número de boxes no Brasil e no mundo e modelo de treinamento e competição**. RBPFEEX - Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício, vol. 13, n° 82, 2019. Disponível em <http://www.rbpfex.com.br/index.php/rbpfex/article/view/1691>.
- FAKHREDDIN, Farbod; FOROUDI, Pantea. **Instagram influencers: The role of opinion leadership in consumers' purchase behavior**. Journal of Promotion Management, 2021.
- FELIPINI, Dailton. **Empreendedorismo na internet: como agarrar essa nova oportunidade de negócios**. LeBooks Editora, São Paulo. Disponível em [https://gualber.files.wordpress.com/2014/05/empreendedorismo\\_web2.pdf](https://gualber.files.wordpress.com/2014/05/empreendedorismo_web2.pdf).
- FREBERG, Karen; GRAHAM, Kristin; MCGAUGHEY, Karen; FREBERG, Laura A. **Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality\***. Public Relations Review, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. **Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology**. *Organizational Research Methods*, vol. 16, issue: 1, 2013. Sage Journals. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

HAGGÈGE, Meyer; GAUTHIER, Caroline; RULING, Charles-Clemens. **Business model performance: five key drivers**. *Journal of Business Strategy*, vol. 38, issue: 2, p. 6-15, 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0093>.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-Business 2.0: Roadmap For Success**. 2010.

KEMP, Simon. **Digital 2021: global overview report**. Data Reportal. Disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.

LICHTENSTEIN, Mia B.; JENSEN, Tanja T. **Exercise addiction in CrossFit: Prevalence and psychometric properties of the Exercise Addiction Inventory**. *Addictive Behaviors Reports*, vol. 3, p. 33-37, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2016.02.002>.

LOU, Chen; YUAN, Shupe. **Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media**. *Journal of Interactive Advertising*, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>.

MARQUES, Gutenberg de Lima; BARRETTO, Anderson G. P. **Youtubers Brasileiros: da autoexposição à monetização em lojas virtuais**. *Revista Eletrônica Estácio Recife*, 2018.

MAURYA, Ash. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. The Lean Series, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach**. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 2004.

PUTRI, Emiliana. **An Impact of the use Instagram Application Towards Students Vocabulary**. *Jurnal Pustaka Ilmu*, vol. 2, n° 2, 2022.

RUNDIN, Ksenia; COLLIANDER, Jonas. **Multifaceted Influencers: Toward a New Typology for Influencer Roles in Advertising**. *Journal of Advertising*, vol.50, n° 5, p. 548-564, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1980471>.

SAFKO, Lon; BRAKE, David K. **A bíblia da redes social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios**. Editora Blucher, São Paulo, 2010.

SAIMA; KHAN, Mohammed A. **Effect of Social Media Influencer Marketing on Consumers' Purchase Intention and the Mediating Role of Credibility**. *Journal of Promotion Management*, 2020.

SAKO, Mari. **Technology Strategy and Management Business Models for Strategy and Innovation**. *Communications of the ACM*, vol. 55, n° 7, julho de 2012.

SILVA, Cristiane R. M.; TESSAROLO, Felipe M. **Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia**. Faculdades Integradas Espírito Santense - FAESA, Vitória, ES, 2016.

TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, vol. 43, p. 172-194, 2010.

TEECE, David J. **Business models and dynamic capabilities\***. Long Range Planning, vol. 51, p. 40-49, 2018.

TING, Hiram; MING, Winnie W. P.; DE RUN, Ernest C.; Choo, Sally L. Y. **Beliefs about the Use of Instagram: An Exploratory Study**. International Journal of Business and Innovation, vol. 2, issue: 2, 2015.

TURRIONI, João B.; MELLO, Carlos H.P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VARSAMIS, Adam. **Are social media influencers the next-generation brand ambassadors?** Entrepreneurs, Forbes, 2018. Disponível em [Are Social Media Influencers The Next-Generation Brand Ambassadors? \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/varsamis/2018/05/01/are-social-media-influencers-the-next-generation-brand-ambassadors/).

VERMELHO, Sônia C.; VELHO, Ana P. M.; BERTONCELLO, Valdecir. **Sobre o conceito de redes sociais e seus pesquisadores**. Educação e Pesquisa – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FEUSP), 2015.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. **The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis**. Sage Publishing, 2013. Disponível em <http://soq.sagepub.com/content/11/4/403>.