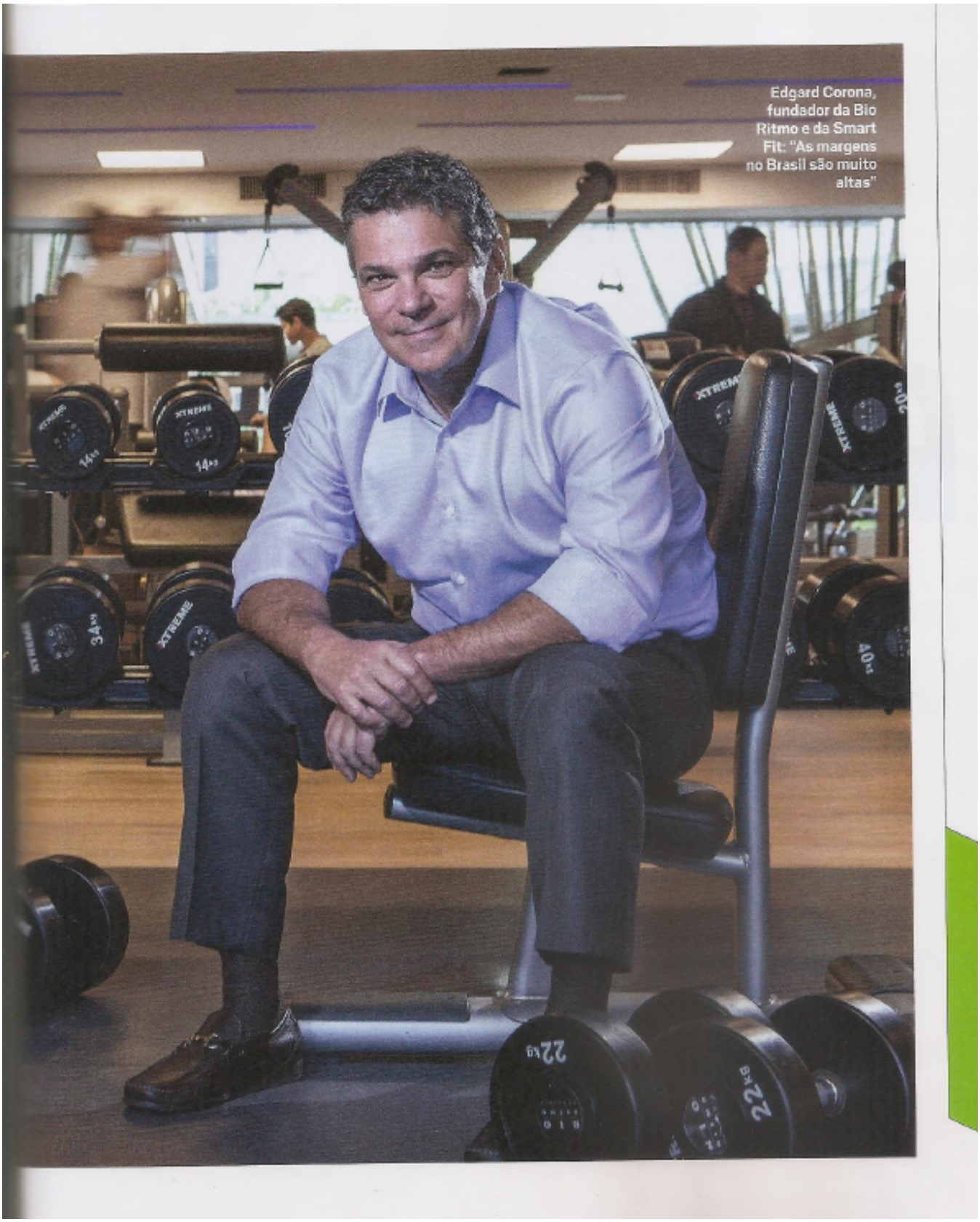
INSPIRAÇÃO PARA INOVAR
ÉPOCA
NEGÓCIOS
EDITORA GLOBO
"NÃO SOU CARISMÁTICO. LIDERO PELO EXEMPLO."
ELEITO PELOS PRESIDENTES DAS MAIORES EMPRESAS DO PAÍS
O QUE FAZ DE ROBERTO SETUBAL, DO ITAÚ UNIBANCO,
O MELHOR EXECUTIVO DO BRASIL
ISSN 1981-0873
JULHO 2014 | Nº 89 | R$ 15,00
CARGA TRIBUTÁRIA APROXIMADA 3,85%
www.epocanegocios.com.br

ENXUTAS E DE ALTA PERFORMANCE

Baratinhas, com mais de 500 mil alunos, as academias Smart Fit levaram a receita do grupo Bio Ritmo de R$ 40 milhões para R$ 420 milhões em cinco anos / PEDRO CARVALHO

Foto: FABIANO ACCORSI

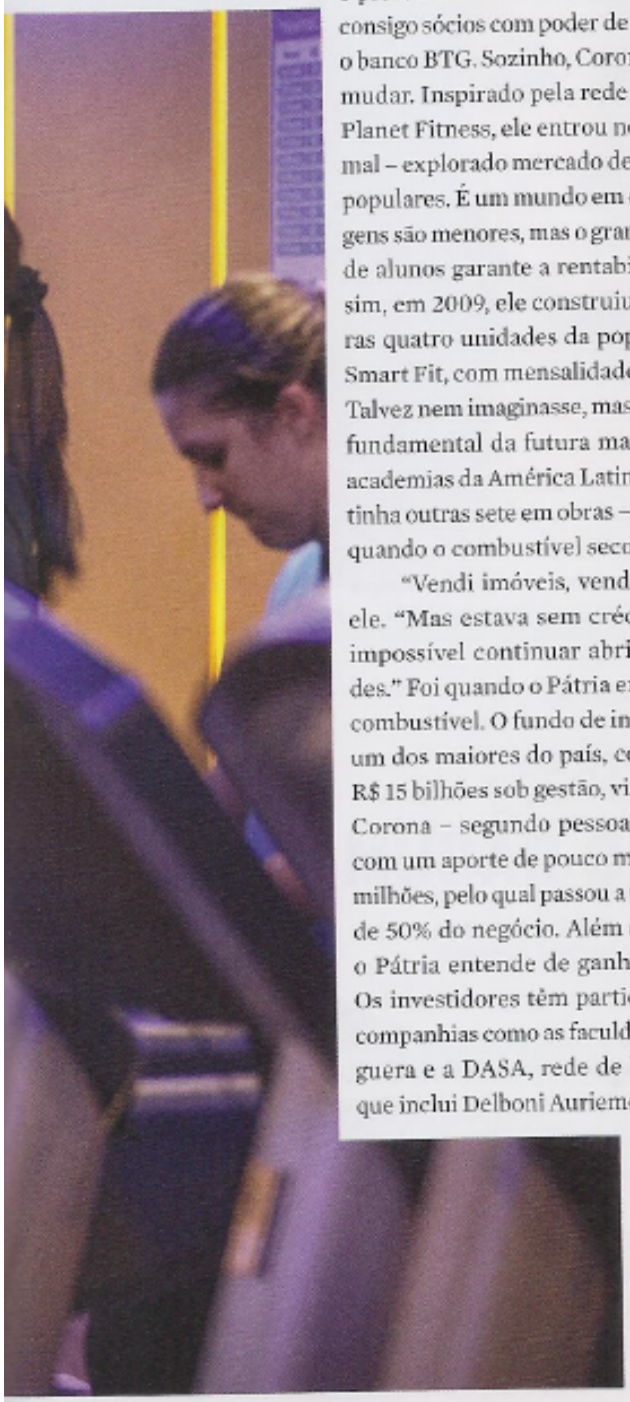


Edgard Corona, fundador da Bio Ritmo e da Smart Fit: "As margens no Brasil são muito altas"

"ALI ACABOU A GASOLINA DO FUSCA." É COM UMA METÁFORA AUTOMOTIVA QUE EDGARD CORONA RESUME SUA SITUAÇÃO FINANCEIRA EM MEADOS DE 2010. QUINZE ANOS ANTES, ELE HAVIA FUNDADO A REDE DE ACADEMIAS BIO RITMO, VOLTADA PARA O PÚBLICO DE ALTA RENDA DE SÃO PAULO. MAS, NAQUELE MOMENTO, O EMPRESÁRIO PERCEBEU QUE A CIDADE ESTAVA SATURADA DE ACADEMIAS DE LUXO, COM RIVAIS COMO REEBOK, COMPANHIA ATHLETICA, COMPETITION E FÓRMULA. CHEGOU MESMO A CONVERSAR COM O GRUPO CARIOCA BODYTECH SOBRE UMA POSSÍVEL FUSÃO.

Com a Smart Fit, Corona se transformou em um dos maiores compradores de esteiras do mundo

Foto: FABIANO ACCORSI



Mas, não só a ideia não foi adiante, como a Bodytech abriu unidades em São Paulo e piorou a concorrência – carregando consigo sócios com poder de fogo, como o banco BTG. Sozinho, Corona resolveu mudar. Inspirado pela rede americana Planet Fitness, ele entrou no pouco – e mal – explorado mercado de academias populares. É um mundo em que as margens são menores, mas o grande número de alunos garante a rentabilidade. Assim, em 2009, ele construiu as primeiras quatro unidades da popularíssima Smart Fit, com mensalidades de R$ 60. Talvez nem imaginasse, mas era a pedra fundamental da futura maior rede de academias da América Latina. Em 2010, tinha outras sete em obras – justamente quando o combustível secou.

"Vendi imóveis, vendi tudo", diz ele. "Mas estava sem crédito e ficou impossível continuar abrindo unidades." Foi quando o Pátria entrou com o combustível. O fundo de investimento, um dos maiores do país, com cerca de R$ 15 bilhões sob gestão, virou sócio de Corona – segundo pessoas próximas, com um aporte de pouco mais de R$ 70 milhões, pelo qual passou a ter uma fatia de 50% do negócio. Além de dinheiro, o Pátria entende de ganho de escala. Os investidores têm participações em companhias como as faculdades Anhanguera e a DASA, rede de laboratórios que inclui Delboni Auriemo e Lavoisier.

Começou então a corrida para ganhar escala. Naquele ano de 2010, o grupo acabou abrindo 12 unidades. No seguinte, foram 18. Mais 29 em 2012, sendo quatro no México. Em 2013, outros 35 endereços, seis deles no México. Neste ano, eles vão construir nada menos que 65 academias, das quais 20 no México e três no Chile. O faturamento, que era de R$ 40 milhões em 2009, vai fechar 2014 em R$ 420 milhões. Em cinco anos, foi multiplicado por mais de dez. "Mantenho os mesmos preços e as mesmas margens desde que começamos a Smart Fit", diz Corona. Em junho, o empresário comemorou a marca de 535 mil alunos. Ele calcula que até o fim de 2014 terá 600 mil. Não muito tempo depois de se ver encalacrado, Corona orgulha-se de dizer que tem o maior grupo latino-americano de academias – seja medido por receita, alunos ou unidades. (O segundo seria a Bodytech, que também é dona da Fórmula e tem ao todo 70 academias e 112 mil clientes.)

A aposta de Corona e do Pátria na Smart Fit foi baseada em observação do mercado. No Brasil, a penetração das academias é de 3%, enquanto nos Estados Unidos é de 14% e em Nova York, por exemplo, é de 33%. "O mercado brasileiro trabalha com preços muito altos e margens muito altas, o que não é a tendência fora do país", afirma Corona.

São os mesmos equipamentos da irmã rica, a Bio Ritmo. Mas sem personal trainer ou aulas da moda

Ele também havia percebido que 70% dos seus alunos só estavam interessados em "musculação e cárdio" – os exercícios para queimar calorias, como bicicletas e esteiras – e reclamavam de pagar pelo que não usavam. "Nos EUA, as aulas foram separadas das academias. Você tem estúdios de ioga e pilates pela cidade, mas não dentro da academia, por isso elas são mais baratas", afirma.

UM APORTE DE R$ 70 MILHÕES DE UM DOS MAIORES FUNDOS DE INVESTIMENTO DO PAÍS, O PÁTRIA, GARANTIU A EXPANSÃO DA REDE

É exatamente o que foi feito na Smart Fit. Enquanto a Bio Ritmo briga pela classe AAA, a Smart Fit é uma academia enxuta, sem personal trainers ou aulas da moda. Tudo é automatizado, para economizar – mas os equipamentos são os mesmos da sofisticada Bio Ritmo.

MALHAÇÃO MENTAL

Passava das 17h de uma terça-feira de Copa do Mundo e, na Smart Fit da avenida Paulista, em São Paulo, poucas das 37 esteiras estavam livres. "Acho bom esse esquema sem personal trainer, porque não gosto de entrar numa loja e ser abordado por um monte de vendedores", diz o analista de mídias sociais Willian Costa, antes de correr num equipamento da marca Life Fitness, modelo Flex Deck. Sim, é o mesmo usado na charmosa Bio Ritmo da mesma Paulista, onde a mensalidade é de R$ 400. Mexer com alto volume, às vezes, faz mágica. Só neste ano, Corona vai comprar 2,5 mil esteiras, o que faz dele um dos cinco maiores compradores mundiais do equipamento – e, claro, traz vantagens na hora de negociar.

Se a grande virada do empresário, no que diz respeito ao modelo de negócios, foi mudar para o filão popular, quando o assunto é gestão a revolução tem outro nome: metanoia. Sim, é um nome esquisito. O termo tem origem no grego e significa algo como "mudança de pensamento, de direção". Na prática, é um curso no sentido mais amplo para CEOs, criado pelo consultor e autor de livros de liderança Roberto Tranjan – embora, vale a ressalva, eles divulguem que não são "nem curso e muito menos treinamento, *[mas]* um processo". Custa R$ 26 mil e acontece em diversas sessões diárias ao longo de um ano.

Corona é um ávido leitor de conteúdos que discutem o tema gestão. Em seu escritório, na avenida Paulista, uma estante ocupa uma parede toda com boas referências a respeito do tema, como Jim Collins, Tom Rath e Thomas Lockwood. Mas se você bater um papo com o empresário sobre mentalidade corporativa em geral, vai concluir que sua grande influência é a metanoia. O "processo", em linhas gerais, tem como objetivo criar líderes "mais humanos" e empresas "com propósito", segundo explicações do programa oficial e do aluno Corona. "É uma forma efetiva de transformar as lideranças. O Tranjan *[fundador]* acredita que só se mudam empresas mexendo na cabeça de quem está no comando, por isso é voltado para CEOs", diz. "Ele criou uma maneira de formar líderes mais humanos e éticos."

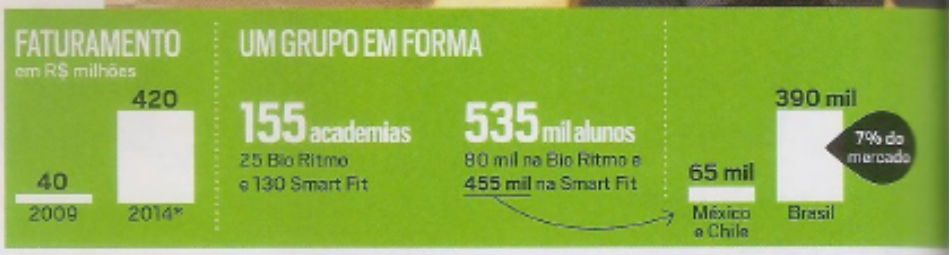
O empresário explica com um exemplo prático. "Nas primeiras reuniões, os CEOs se sentam numa sala e ficam horas discutindo um tema genérico, sobre o qual todos possam opinar. Por exemplo: a suposição de que o brasileiro não gosta de trabalhar", afirma Corona. "Uma hora, todos percebem que não se chega a conclusão alguma, porque só tem 'mandão' na sala." Ao longo do processo, que Corona resume como "uma busca pelo capitalismo consciente", a grande mudança que parece ser operada é justamente deixar de ser mandão. Ou, como se diz no jargão, a compreensão de que é preciso "empoderar" as equipes. Algo que trouxe resultados surpreendentes para as academias do empresário.

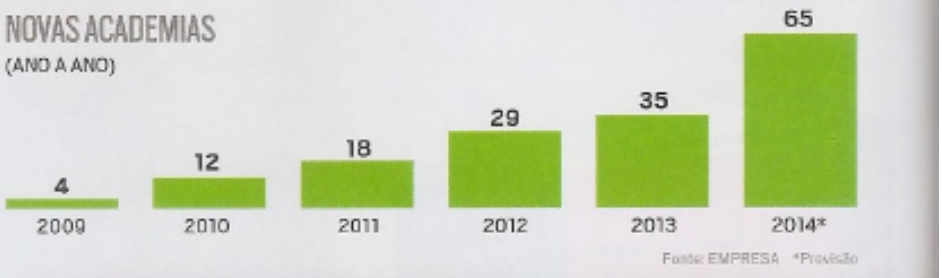
"O que move as equipes é dar poder a elas", diz. "Cada unidade tem autonomia para criar os próprios processos. A Bio Ritmo do centro de São Paulo fez um programa de perda de peso parecido com o *[reality show] The Biggest Loser*. Os resultados foram ótimos e eles mostraram para as outras unidades. Mas elas não são obrigadas a seguir", diz. Corona acredita que isso é fundamental para segurar funcionários da nova geração, que "não se prendem mais só por dinheiro" – a média de idade dos funcionários é de 29 anos. Em seguida, ele pega na estante o livro *Drive*, de Daniel Pink, e folheia algumas páginas – cheias de partes grifadas – para embasar sua tese.

"As equipes têm bônus atrelados mais à satisfação dos clientes que a resultado. Porque satisfação é resultado em longo prazo. Se você só atrelar bônus a resultado imediato, tem gente que corta até a luz para economizar", afirma. "A consequência é essa: estamos conversando há mais de uma hora na minha sala", diz ao repórter, "e meu telefone não toca. Às vezes me pergunto o que eu faço aqui".

As estratégias parecem ter funcionado. A margem de lucro da Smart Fit é um terço daquela que o empresário consegue na Bio Ritmo. Mas a ausência de salas de aula (para economizar espaços e professores), a automatização de todos os processos (até a compra do plano é feita pela internet e a rede só trabalha com débito automático) e um serviço mais simplificado ("tem um instrutor, caso alguém precise de ajuda, mas não é como um personal trainer", diz Corona) faz com que, no fim, a conta feche.

A Smart Fit vai lançar barras de cereal com a sua marca. Terá meio milhão de alunos como público-alvo





O trunfo de ter mais de meio milhão de alunos também abre possibilidades. Nos próximos meses, a Smart Fit vai anunciar vitaminas e barrinhas de cereal com sua marca. Serão mais baratas que as concorrentes. "Vamos vender pela internet, mas só para alunos. Vou tirar um monte de intermediários do caminho", diz Corona. Ele também está em negociação com marcas como Centauro, Netshoes e Dafiti para oferecer artigos esportivos aos clientes da Smart Fit. A ideia é conseguir um desconto de 10% nos produtos, que quase sempre têm preço "tabelado".

O ritmo de expansão deve seguir agressivo em 2015. O empresário está prestes a colocar a Bio Ritmo no Rio de Janeiro, território da rival Bodytech. Em agosto, ele inaugura a primeira unidade, no Shopping Metropolitano Barra. Até o fim do ano que vem, deve ter quatro academias na cidade. "Os clientes de São Paulo vão poder usar a rede em viagens. Eu estava com essa 'perna manca', agora vamos resolver isso", diz. Seguir avançando na América Latina também está nos planos. Parece que gasolina não é mais um problema.

Foto: FABIANO ACCORSI