



VITTA

Em busca da melhor estratégia de crescimento

Preparado por Ani Mari Hartz da ESPM-Sul¹.

Recomendado para as disciplinas de: Planejamento Estratégico, Marketing II, III e IV.

Competências desenvolvidas: Planejamento, visão estratégica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, negociação, análise e crítica.

Resumo

O estudo de caso da empresa porto-alegrense Vitta Centro de Bem-Estar Físico revela a caminhada dos gestores desde o sonho de trabalhar com atividade física de forma integrada com as áreas da saúde até o momento atual, que contempla uma discussão sobre a melhor estratégia de crescimento a ser adotada pela empresa.

Palavras-chave

Estratégia de crescimento. Marketing.

Agosto/2013

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Mais um dia de aula. O aluno Carlos Stein e a professora Sílvia Bauer sempre conversavam sobre os mais variados assuntos durante as aulas de ginástica. Mas, certo dia, Carlos, percebendo a dedicação e o profissionalismo de Sílvia, resolveu comentar sobre a sua filha Daniela, pois entendia que Daniela e Sílvia tinham algo em comum: acreditavam na importância da atividade física e na integração das áreas da saúde e que isso poderia ser transformado em algo maior. Então, Carlos marcou um encontro na sua casa para apresentar Sílvia à Daniela. O encontro gerou uma longa conversa e muitas ideias. Finalmente, com receio de abrir mão do emprego atual, elas decidiram dedicar parte do seu tempo a um projeto-piloto. Então, em 1993, o projeto foi chamado de PAFI (Programa de Atividade Física Integrada) e era diferente de tudo o que acontecia naquela época em Porto Alegre, pois tinha a participação de outros profissionais da área da saúde, através da avaliação e de palestras, oferecendo um trabalho interdisciplinar. O médico Geraldo Calleya fazia as avaliações médicas e Sílvia fazia as avaliações posturais e a decomposição corporal. O projeto iniciou, de forma gratuita por alguns meses, no salão de festas do médico-residente em cardiologia Ricardo Stein, irmão de Daniela. A cada dia que passava o número de alunos crescia e foi preciso realizar uma mudança de local. Foi então que o pastor Edgar Lemke, aluno do projeto, cedeu o salão de festas da Igreja por determinado tempo. Mas, Sílvia e Daniela perceberam o potencial do projeto, se encheram de coragem e resolveram apostar todas as “fichas” no negócio. Em 1994, eles pegaram as suas economias e alugaram uma pequena e simples casa na Av. Palmeira, no bairro Petrópolis, em Porto Alegre.

Convidaram mais pessoas para compor a equipe de trabalho. A nutricionista Maria Helena, que tinha sido colega de Sílvia no curso pós-graduação, a fisioterapeuta Carla Scröder que, além de amiga de Sílvia, tinha sido sua colega de faculdade e também o médico residente Ricardo Stein. Sob o nome de O2 o projeto PAFI ganhava mais força. “Os primeiros meses foram de muita preocupação, pois trabalhávamos sem receber, gastando o dinheiro que havíamos economizado, mas sempre acreditando que daria tudo certo”, revela Sílvia. E Daniela completa: “A cada mês em que as contas estavam pagas era uma vitória, pois o próximo mês seria uma nova batalha.”

Alunos e mais alunos chegavam à O2, até que apareceu Juliane Heineck, recém pós-graduada em fisioterapia pelo Hospital das Clínicas de São Paulo e com muita energia para integrar a equipe. Nessa mesma época a empresa precisava de mais um professor de musculação e Sílvia e Daniela ficaram sabendo de um comissário de bordo, ex-professor de educação física, que queria deixar a Varig, pois sua mulher, Carla, que também era comissária, acabava de ter seu primeiro filho, e queria largar tudo e voltar para a cidade. O comissário Mauro Paranhos era conhecido de Sílvia dos tempos do Grêmio Náutico União, quando era recém-formado e professor. Na conversa para ser contratado, soube que ali teria algumas turmas e o que o dinheiro era apertado, mas que tinham muita vontade de trabalhar e crescer dentro de um ambiente maravilhoso. Ele topou o desafio, pois “aquele lugar era tudo o que ele queria”, conforme Mauro.

Já em 1998, a casa ficou pequena e era preciso um novo lugar. Mudaram-se para a Rua João Caetano, no mesmo bairro. Uma casa ampla, com dois andares, jardim e piscina. Após dois anos, Daniela resolveu buscar outro caminho profissional, indo morar no Nordeste. Nessa época, o grupo decidiu fazer algumas reformas para melhorar os espaços e também mudar o nome. Depois de muito pensar e com várias opções decidiram colocar o nome de Vitta, pois “remete à vida e explica o que sempre se desejou com o trabalho: vida, qualidade de vida e bem-estar”, esclarece Mauro.

O que mais impressionava os alunos e os clientes era a seriedade daquele grupo. Também as festas eram motivo de impacto e de alegria. Gincanas, viagens alternativas, passeios

nos parques, festas de aniversário, festas de São João, com direito a “casamento na roça”. Sempre havia um motivo para comemorar. Os clientes tornavam-se a cada dia mais amigos e mais próximos.

Dez anos depois, a casa foi se tornando pequena. Dr. Geraldo já estava atendendo no porão. Salas viraram saletas, a cozinha virou consultório de fisioterapia e não havia mais jeito: o Vitta precisava de mais espaço, novamente. Eram 200 alunos, 20 funcionários e mais alguns serviços diferentes. Uma consultoria ajudava na visão do negócio. Afinal, todos ainda eram técnicos que pouco viam além de suas salas e consultórios. Quem cuidava da administração da casa era a Sílvia.

Depois de muita procura, Sílvia encontrou um novo lugar, uma casa no bairro Bela Vista, mas era preciso muito dinheiro para investir. Conversou com os seus colegas. “Pensamos, pensamos e pensamos. Um medo enorme tomou conta de todos nós. Muitas dúvidas sobre mudar de lugar, recomeçar, sair de um bairro para outro... E se os alunos não viessem juntos? E se as dívidas não pudessem ser pagas? Como trazer os alunos? E durante a reforma? Uma nuvem de receios pairava sobre todos”, confessa Geraldo.

Suas vidas tinham mudado. Vieram os filhos, alguns casamentos desfeitos, algumas perdas na equipe, muitas realizações e certa estabilidade. Já ganhavam algum dinheiro. Tinham um nome no mercado. “Começar com tudo novamente? Era um grande e temeroso salto, mas todos queríamos muito crescer. Abraçamos o desafio e fomos. Tudo de novo”, revela Juliane. Passaram-se alguns dias e veio a notícia: alguém iria conseguir um financiamento e tudo poderia ser feito com tranquilidade. Alugaram a casa, começaram as obras, as compras de equipamentos, um forte ânimo percorrendo todos. Era 2004 e “a alegria de reiniciar, de crescer, de ter o espaço dos sonhos tomou conta de mim, da Sílvia, do Mauro, do Geraldo, da Juliane e da Maria Helena”, afirma Ricardo. A paixão sempre foi o que os uniu e os empurrou. Mas ocorreu que as coisas não aconteceram como eles queriam e sonharam. Depois de alguns meses a obra já estava atrasada e os custos tinham dobrado. O financiamento, nada de sair. As despesas se acumulando cada vez mais e o medo batendo na porta. Logo alguém trouxe a notícia: “o financiamento foi vetado. Era o fim e ninguém tinha recursos para bancar”, revela Geraldo. A tentativa de conseguir um novo empréstimo começou a se formar. Os clientes, alguns que davam dicas nas esteiras, amigos fiéis depois de 10 anos, e começaram a emprestar dinheiro. Ninguém duvidava sobre a devolução, não impunham prazos. Empréstavam porque acreditavam naqueles cinco gestores, no benefício do seu trabalho ao longo dos anos. Viam o ideal e a paixão de um grupo merecedor.

Meses depois a nova casa foi aberta e um novo empréstimo conseguido pelo médico Ricardo, na pessoa física, pela Clínica na pessoa jurídica e os pais de avalistas. Mas, o medo e a insegurança permaneciam. Muitos alunos não voltaram, trocaram de lugar. As contas não fechavam, o caixa no vermelho, como no início. “Agora ainda era pior, pois além de não recebermos um tostão, ainda tínhamos que pagar o empréstimo. As salas vazias, com poucos clientes. Bateu o desespero. “O que estou fazendo aqui?” “Como vamos sair dessa?” “Será que vale a pena?” A única coisa que tinham naquele momento era a união e a parceria. Decidiram conversar. Falar tudo, mudar as coisas, viver a crise”, desabafa Juliane. Ninguém saiu, ao contrário, ficaram ainda mais e mais unidos.

Em boa forma

Após 8 anos, já em 2012, “as águas se acalmaram, os alunos duplicaram e a equipe já contava com 54 pessoas nas duas “partes” do Vitta: a clínica e o exercício”, revela Sílvia. A infraestrutura da empresa está distribuída em seus 650 metros quadrados, conforme figura 1.



Figura 1 – Infraestrutura do Vitta em 2012²

Ricardo destaca: “Apesar de ter uma boa infraestrutura, temos um problema sério com o estacionamento, pois não há vagas disponíveis na rua e nem um estacionamento perto para uma possível parceria.” E Mauro completa: “E ainda a piscina não pode ser explorada para atividades porque possui desnível, o que prejudica o exercício. Certa vez uma cliente já me disse: “A piscina é um desperdício”, complementa Sílvia. “Uma outra questão importante da infraestrutura é que não é totalmente adequada para cadeirantes e idosos”, aponta Juliane.

Os serviços oferecidos pelo Vitta, de acordo com a figura 2, consistem em eixos como atividade física, medicina, fisioterapia, estética, massoterapia e nutrição. Mauro revela que: “50% dos clientes da clínica são do exercício”. Diferentemente de outras academias, na atividade física há turmas com horários específicos com um número máximo de alunos (4 ou 8, dependendo da atividade), o que resulta muitas vezes em “lista de espera” nos horários nobres (início da manhã e final da tarde).

2 Fonte: Arquivo da empresa.

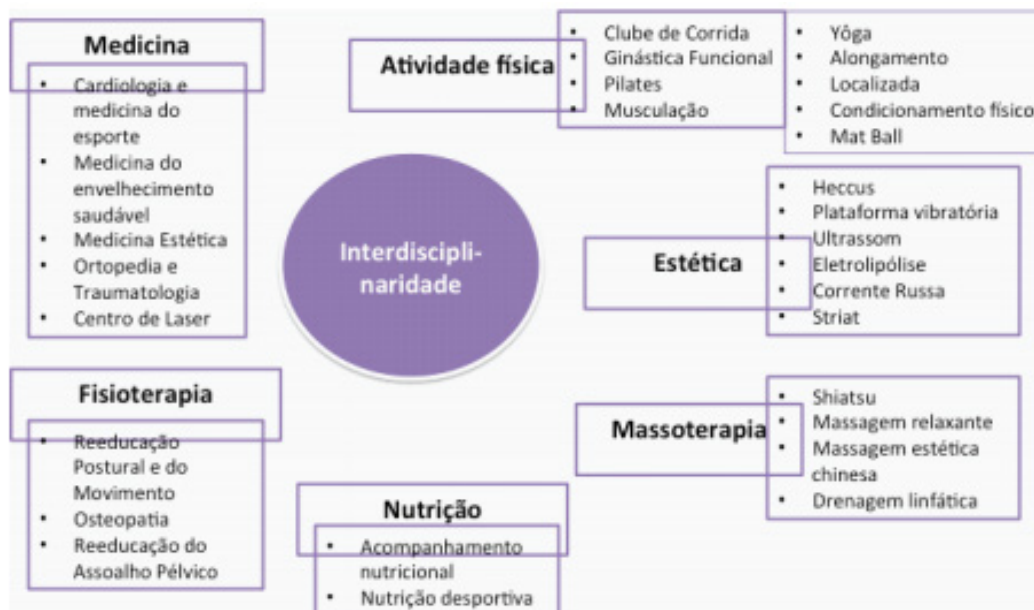


Figura 2 – Serviços do Vitta em 2012³

Os preços praticados são os mais variados, desde 97 reais para uma sessão de fisioterapia à aula individual de pilates, duas vezes por semana, no valor de 712 reais. E a forma de pagamento é realizada através de dinheiro, cheque ou boleto bancário. A comunicação é realizada de forma intensa. Há participação em programas de televisão e rádio, mídia impressa e eletrônica, em veículos como SBT, RBS e TV COM, Rádio Pampa, Portal GNT e Blog Bem-Estar do ClicRBS. Há também participação em eventos como, por exemplo, do Clube de Corrida (figura 2), patrocínio e apoio de eventos, realização de eventos como o bate-papo com especialistas, palestras, passeios. Celebração de datas, como aniversário do Vitta, campanha do agasalho e Natal, conforme figura 3.



Figura 3 – Comunicação do Vittat⁴

3 Fonte: arquivo da empresa.

4 Fonte: arquivo da empresa

Além disso, o Vitta utiliza folders, as redes sociais Facebook e Twitter, blog voltado para a estética, newsletter mensal, mural e, em 2010, teve a última edição do Vitta News, uma revista. O Vitta ainda oferece descontos e brindes. No que diz respeito aos processos, Geraldo entende que eles precisam ser melhorados, pois, “por exemplo, na recepção falta um padrão para o atendimento”. E isso pode ser verificado quando um cliente aponta: “Com os sócios e os profissionais, tu tens um atendimento e com as secretárias, tu tens outro. Parece que elas não vestem a camisa”. Por outro lado, o sistema de avaliação é destacado pelos clientes: “Quando entrei no Vitta passei por uma avaliação com um médico, uma fisioterapeuta e uma nutricionista. Achei interessante a avaliação completa e mais acessível por ser no Vitta mesmo”. Outro cliente revela: “O acompanhamento semanal dos profissionais é um ponto forte. Nunca vi a reunião, mas acho que todos os estagiários, até os médicos, reúnem-se nas segundas para discutir casos e fazer reavaliações. Já recebi um feedback dessas reuniões quando tinha a ver comigo, claro”. Já outro cliente aponta: “No início tem uma avaliação física e depois há a reavaliação. Tinha um tempo em que a gente era mais cobrado, tinha uma periodicidade, e eu não sei agora se alguém reclamou, pois hoje isso se perdeu, mas eu não fui atrás dessa informação”.

Os clientes, muito à vontade, abordam outras questões importantes: “Um ponto forte é a qualidade dos profissionais, a competência técnica deles”. E na mesma linha: “Eles têm um processo de seleção de pessoal interessante. Eu vejo que as pessoas começam nas esteiras e depois assistem alguns professores dado aula e depois de algum tempo se formam e ficam aqui ou desaparecem (o Mauro desaparece com eles)”.

Juliane destaca o perfil desses clientes: “São profissionais liberais, empresários e aposentados, em grande parte mulheres, na faixa etária entre 31 e 60 anos, das classes A e B, que chegaram ao Vitta através de indicação de amigos e familiares, fazem pilates e musculação, utilizam fisioterapia, frequentam de uma a três vezes por semana, mais os turnos manhã e tarde.” E Sílvia completa: “E quem nós queremos atingir são homens e mulheres, gestantes, jovens, terceira idade e atletas profissionais.” Mas para isso, é importante definir algo muito anterior: o modelo de negócios.

Superação

O modelo atual de negócio do Vitta é basicamente centrado em uma localização privilegiada, um clima caseiro, uma personalização no atendimento e em um centro interdisciplinar, conforme figura 4.



Figura 4 – Modelo de negócio Vitta⁵

Esses elementos fazem os gestores refletirem para os novos desafios. A localização é um elemento crucial para serviços de academia de ginástica porque se caracterizam por conveniência, necessitando estar próximos à residência, ou ao trabalho do usuário. Já os serviços de saúde (como consulta médica, por exemplo) envolvem outros atributos, fazendo com que os compradores estejam dispostos a se deslocarem um pouco mais para encontrarem a alternativa desejada. Em ambos os casos, a acessibilidade é fundamental, devendo haver estacionamento, ou local seguro para estacionar o carro.

O clima obtido nas empresas do setor ocorre em grande parte em função dos processos, das pessoas, e da comunicação realizados. Neste sentido, organização, manuais e treinamento contribuem para que a qualidade do serviço seja articulada devidamente. Igualmente, a comunicação interna (eventos, divulgações, merchandising no PDV, etc.) auxilia na construção do clima pretendido. Em ambos os pontos, os gestores do Vitta estão cientes de que a sua empresa e as pequenas academias apresentam lacunas, fruto da falta de recursos, e de gestão em desenvolvimento. Tanto no Vitta, quanto nas empresas em que os sócios atuam no dia a dia do negócio, a falta de dinheiro e de organização é (muito frequentemente) superada com “jogo de cintura”, contudo a custos de desgaste. Nesse ponto, os gestores destacam que o Vitta é uma empresa vitoriosa, por ter superado dificuldades inerentes ao seu setor, enquanto outras caem antes mesmo de desenvolverem competências mínimas para competir.

Nesse sentido, é importante lembrar que o crescimento dificulta a execução do “clima caseiro”, visto que esse (como dito) depende mais da ação dos sócios do que da organização administrativa. Portanto, o crescimento vai de encontro ao modelo de negócio do Vitta, a não ser que as medidas supramencionadas sejam tomadas.

Os gestores entendem que a opção por um clima mais badalado como base no modelo de negócio gera a exigência de altos investimentos em estrutura física e equipamentos, uma armadilha para os pequenos players. Não somente é muito difícil acompanhar o ritmo de renovação das grandes academias, como também se corre grande risco de uma delas vir a se

5 Fonte: arquivo da empresa.

instalar na área de abrangência do pequeno negócio.

O “clima caseiro” do modelo Vitta é uma escolha estratégica que busca agradar ao seu mercado-alvo, que possui acesso, porém não é seduzido pela modernidade e amplitude das instalações das grandes academias. Todavia, não pode ser confundido com a falta de investimento em uma estrutura de qualidade e unidade visual, que comuniquem ao seu público exatamente a proposta de valor que se deseja projetar.

A personalização do atendimento é um dos pilares do modelo de negócio Vitta, que se mantém firme na proposta de valor, uma vez que constitui não somente o método do centro, mas também (e principalmente) a crença de seus sócios.

Embora não represente um elemento de difícil cópia, ao menos aparentemente, nota-se que poucos concorrentes ousam ingressar com a proposta de pequenos grupos. Isso ocorre em grande parte por causa do método, que impõe qualificação profissional e processos diferenciados de comunicação, mas também por uma questão de “custo versus benefício”. É importante observar que o trabalho com grupos ainda é uma novidade em porto alegre, ocupando posicionamento entre duas propostas já consagradas: treinamento “acompanhado” e personal trainer. Além disso, o custo da mão de obra é alto e o retorno (proporcionalmente) baixo, devido à restrição no número de alunos. Assim sendo, obter satisfação por parte dos clientes e lucro para o negócio constitui-se em desafio, o qual, quando superado, como no Vitta, representa uma singularidade do modelo de negócio vigente.

O último elemento do modelo Vitta não é uma exclusividade em termos de proposta: ser um centro interdisciplinar. Sua diferença, nesse campo, encontra-se no campo da eficácia, conforme apontado por Juliane. Enquanto algumas academias e clínicas prometem abordagem interdisciplinar, não se tem notícias de uma que realize isso como o Vitta. Então, na prática, propor ao mercado um centro interdisciplinar é simples (e já está até “batido”), porém a sua execução é bastante difícil, pois a reunião de profissionais que possuem cada qual o seu negócio se torna difícil de viabilizar, tanto no ponto de vista operacional, quanto financeiro.

A comunicação do elemento interdisciplinaridade, assim como do atendimento individual, são pontos a serem observados em profundidade, pois são essenciais no suporte à construção da proposta de valor do Vitta. Entretanto, Sílvia destaca que os materiais de comunicação não destacam adequadamente esses pontos.

O método de trabalho, notadamente a partir de seu ponto central, e as reuniões de equipe representam um diferencial do modelo Vitta. Mais do que um sistema de gestão do relacionamento (que o Vitta não possui), o estudo dos casos, individualmente, representa um diferencial no setor, sendo reconhecido e valorizado pelo mercado. Muito embora essa forma singular de personalização não disponha de recursos básicos, como processos, protocolos, manuais, pesquisa continuada, nem de comunicação adequada à sua valorização perante os clientes e prospects, o fato é que a curva de experiência, a competência e ação dos envolvidos tornaram esse o principal elemento a sustentar o business model do Vitta.

Sílvia e Juliane revelam que novamente o crescimento conspira contra o modelo do Vitta, ao menos no atual patamar de estruturação da empresa. Quanto maior o número de alunos, mais difícil se torna atender individualmente com qualidade. Então, nesse momento, os gestores enfrentam um novo dilema: de que forma crescer mais?

Referências

ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

VITTA. Disponível em: <http://www.vittanet.com.br> - Acesso em: 05 de jun. 2013.

Anexo 1

| INFORMAÇÕES RELEVANTES |
|---|
| Os sócios estimam que uma nova unidade (com tamanho semelhante ao da atual) deva custar "para fora de um milhão" (entrevista interna) |
| O custo desse dinheiro encontra-se entre 6% e 12% a.a., para efeitos de um cálculo, sem levar em conta se o mesmo provém de capital próprio, ou de terceiros. Com isso, estima-se que uma nova unidade teria de lucrar entre R\$ 60.000,00 e R\$ 100.000,00/ano, somente para remunerar o investimento realizado. |
| Essa nova operação necessitaria ainda de um pequeno montante para capital de giro. |
| A aquisição de um imóvel elevaria a conta acima para R\$ 2.500.000,00. Assim, haveria de se somar R\$ 9.000,00 mensais de remuneração pelo imobilizado, valor correspondente ao aluguel (0,6% do imóvel) |
| Supondo que uma nova unidade custasse R\$ 1.000.000 em investimento. |
| E supondo que ela faturasse: ano 1 - R\$ 1.250.000; ano 2: - R\$ 1.750.000; ano 3 - R\$ 2.250.000; ano 4 - R\$ 2.750.000; e ano 5 - R\$ 3.250.000; |
| Levando em consideração uma lucratividade na ordem de 10%. Essa margem (sem investimentos) foi de 15% no Vitta Exercício (2011) e 8,14% no Vitta Clínica (2011). |
| Então, o payback demoraria aproximadamente cinco anos para ocorrer. |
| Há falta de recurso próprio para investimento, mas, por outro lado, há disposição dos sócios através de falas como: "Tenho disposição para assumir riscos [...] por acreditar no que a gente faz". "Eu correria riscos." "Eu sou empreendedor". "Estou aberto". "Tendo projeto claro, [...] tô dentro". "Acho que tá na hora" (de ter novas unidades). Revelando ainda a paixão dos sócios pelo negócio; Eu amo isso aqui". "A gente ainda filosofa [...]". "É a história da junção de pessoas que se apaixonaram. É mais fácil eu me separar da minha mulher do que do Vitta [...]". "A gente é apaixonada". |