



## BETO VALLE

### um caso de paixão pela neve

Preparado por Roger Born, da ESPM-RS<sup>1</sup>.

2005

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor 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.

## Conhecendo o Beto

Conta o Beto que sua paixão pela neve teve início na adolescência, quando passou férias em Bariloche (Argentina). Naquela época, a bela cidade já era destino de muitos brasileiros. Contudo, poucos eram os que se arriscavam na prática do esqui. Os tempos eram outros, e a tecnologia e a estrutura para a prática do esporte também. Apenas alguns corajosos se arriscavam equilibrando-se montanha abaixo com um equipamento que em nada lembrava a segurança, o conforto e a performance proporcionados pelos modelos atuais. Sendo assim, para a grande maioria dos brasileiros que se aventuravam nos Andes, os grandes atrativos eram as belezas naturais; e o passatempo, tirar fotografias. Mas o Beto preferia as pistas...

Ainda bastante jovem, trabalhou na Price Waterhouse, realizando consultoria e auditoria, e no Banco Sulbrasileiro na área de planejamento. Quando deixou o banco, pensando em ir para os Estados Unidos estudar, acabou por transferir-se para a área rural de Tubarão (Santa Catarina), para auxiliar no negócio da família de sua futura esposa. Aos vinte e três anos de idade, veio o casamento; com ele, a lua-de-mel e, então, a oportunidade há tanto aguardada: esqui novamente. E foi o que aconteceu. Beto relata a sua estadia em Villars-Sur-Ollon, próximo a Genebra (Suíça), como uma “lua-de-mel esportiva”. Logo de chegada, conheceu um instrutor de esqui, com quem criou amizade e aprendeu muito sobre o esporte. “Eu passava os dias inteiros esquiando”, conta com seu jeito brincalhão e divertido, sem dúvida uma característica marcante em sua personalidade. Nessa viagem, ocorreu-lhe a certeza de um ideal de vida, o qual persegue até hoje: viver de e para esqui. Bastava, então, pensar uma maneira de transformar o seu sonho em realidade.

A vida rural era muito pacata e, apesar de todo o trabalho, logo ele estava em busca de um novo desafio intelectual “que ocupasse melhor o período da noite”, conforme relata. Na Unisul, importante universidade da região sul do Estado, lecionou Teoria Geral da Administração e Organização e Métodos por alguns anos. Foi uma experiência que relembra com muito carinho, dado o apreço que possui pela área acadêmica. Ainda assim, não foi o suficiente para acalmar o seu desejo por novos desafios, sendo o período de baixa de trabalho na lavoura de arroz, que ocorre entre os meses de maio a setembro, a grande oportunidade que possuía para retomar o antigo sonho do seu ideal de vida. Afinal de contas, viagens esporádicas não eram suficientes para ele.

## O esqui e o snowboard no Brasil

Embora a ocorrência de neve no Brasil seja esporádica e mais comum em algumas regiões de maior altitude no sul do País, principalmente nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, o que inviabiliza a instalação de estações para esportes de inverno, a prática do esqui e do snowboard por brasileiros vem, de longa data, crescendo nos últimos tempos. Segundo a Confederação Brasileira de Desportos na Neve (CBDN)<sup>2</sup>, entre 1966 e 1989, o País foi representado em competições internacionais de esqui pelo Clube Alpino Paulista (CAP), sendo então fundada a Associação Brasileira de Ski (ABS), entidade reconhecida pelo Conselho Nacional de Desportos (CND), COB – Comitê Olímpico Brasileiro e FIS – Federação Internacional de Ski. Com isso, atletas brasileiros passaram a participar de importantes competições internacionais, como os campeonatos mundiais de Saalbach (Áustria, em 1991), Morioka (Japão, em 1993), Sierra Nevada (Espanha, em 1996), Setriere (Itália, em 1997) e Vail (EUA, em 1999), estando também presentes nas Olimpíadas de Inverno de Albertville (França, em 1992), de Lillehammer (Noruega, 1994) e de Nagano (Japão, em 1998).

---

2 absb.cidadeinternet.com.br (site oficial da Associação Brasileira de Ski e Snowboard)

A década de noventa foi palco da explosão da prática do snowboard no mundo. De enorme apelo entre os jovens, devido à maior possibilidade de realização de truques e manobras radicais, o surfe na neve não só conquistou adeptos do esqui, bem como atraiu praticantes de outras modalidades de esportes radicais, tais como o surfe e o skate. Dessa forma, a então Associação Brasileira de Ski (ABS) passou a se chamar ABSS, em 1999, adicionando o snowboard aos seus esportes controlados, o qual já vinha representando junto à FIS desde 1994. Assim sendo, snowboarders brasileiros passaram também a competir nos principais eventos internacionais, como os mundiais de Madonna di Campiglio (Itália, 2001) e de Kreichberg (Áustria, 2003) e as olimpíadas de inverno de Salt Lake City (EUA, 2002).

Desde 1986, o Brasil possui seus campeonatos nacionais de esqui, realizados anualmente, a partir de 1988, durante a Semana da Pátria, em Las Leñas (Argentina). São provas de grande participação de atletas, que constam no calendário da FIS. Da mesma forma, a partir de 1995, sempre em julho, no Valle Nevado (Chile), à exceção de 1998, quando foi realizado em Pucón, no mesmo país, ocorre o Campeonato Brasileiro de Snowboard, válido como etapa da Copa Continental da América do Sul.

O nível de organização existente por trás de um esporte que sequer consegue ser praticado no País, à exceção de algumas pistas artificiais provisoriamente montadas em cidades como São Paulo (SP) e São Roque (SP), demonstra a existência de uma base de adeptos e entusiastas que deve ser considerada. Além disso, fatores como o crescimento do ecoturismo e do turismo radical, bem como a recente baixa do preço do dólar, colaboram para o desenvolvimento de um potencial e atrativo nicho de mercado. A revista *Veja* de 26 de junho de 2005 apresenta a informação de que o Brasil é o segundo maior emissor de visitantes para Aspen (EUA), um dos mais famosos e requintados villages de prática de esportes de neve no mundo. Dessa maneira, questiona-se, mesmo sendo o Brasil um “país em desenvolvimento” onde não existem estações de esqui, por que a neve atrai tantos brasileiros?

### O surgimento da Beto Valle Ski Tours

“Em 1988, o esqui era visto como um esporte exótico”. Dessa maneira, Beto descreve como era visto o esqui na neve no ano da fundação da Beto Valle Ski Tours. “Ninguém sabia nada e eu um pouco. Então, surgiu a ideia de me colocar como monitor dessas pessoas e como um intermediário na organização das viagens”. Contudo, até se considerar pronto para iniciar suas atividades, muito tempo foi investido na organização dos detalhes, conforme revela. Um dos passos determinantes para o início da operação foi firmar um acordo com alguns amigos que operavam turismo em Bariloche. Para tanto, acertou com os argentinos que organizaria os grupos e os conduziria, ficando a cargo dos parceiros toda a elaboração e acompanhamento da parte terrestre, incluindo transfers, hotelaria, passes para as estações de esqui (necessário para o acesso aos meios de elevação), alimentação, seguros, etc.

O conceito do serviço oferecido, desde a fundação da Beto Valle Ski Tours, foi sempre formulado e aprimorado através de um processo de co-autoria do cliente. Assim, conta Beto, entre os anos de 1988 e 1993, a empresa funcionou em torno da churrasqueira da casa que mantinha no bairro Santa Tereza, em Porto Alegre, ainda sem instalações físicas próprias, mas contando com enorme participação e muitas sugestões sobre o que poderia ser feito para tornar a viagem “ainda mais legal”. Então, entre um churrasco e outro, o extenso grupo de amigos foi gerando ideias bastante inovadoras, como o “choripan na montanha”, evento no qual os esquiadores se encontravam no alto da montanha para degustar salsicha e pão, tudo preparado pelo Beto e incluído no preço do pacote. Da mesma forma, os participantes desses tours também tinham acompanhamento durante o dia todo, quando o Beto ensinava aos iniciantes os

primeiros passos no esqui e dava dicas para aprimoramento de técnicas aos mais experientes. Todos eram filmados e recebiam uma fita ao final da viagem e, para aqueles que não se aventuravam na neve, também havia a alternativa de se divertir nos jantares organizados para o grupo, bem como nos passeios orientados aos pontos turísticos de Buenos Aires e de Bariloche.

O primeiro grupo montado pela Beto Valle Ski Tours, no inverno de 1988, teve vinte e sete integrantes, a extensa maioria amigos e conhecidos do organizador. Como ele recorda, eram integrantes da “classe AA de Porto Alegre”, na sua maioria empresários e suas famílias, pessoas que estavam em busca de algo divertido e diferente. Era justamente o alvo pretendido por Beto, dadas as necessidades que possuíam e a disponibilidade de recursos e estabilidade financeira de que gozavam.

O segundo grupo conduzido a Bariloche, duas semanas após o primeiro, teve quarenta pessoas, totalizando sessenta e sete clientes no primeiro ano de atividade. O sucesso foi tanto que, em 1989, o número aumentou para cento e noventa e duas pessoas. A essa altura, muita gente de renome da sociedade gaúcha já falava nas pitorescas excursões do Beto Valle.

### Gerindo um negócio de nicho

A comunicação teve sempre um papel fundamental para a Beto Valle Ski Tours. Mas da mesma forma que um bom serviço só poderia ser elaborado “a vinte mãos”, como reforça o Beto, a divulgação da empresa também precisaria ser concebida com participação ativa do cliente em sua criação. E assim foi. Felizmente, entre os tantos clientes e amigos que frequentavam a churrasqueira do Beto estava o publicitário João Batista Salim, o “Jomba”, proprietário da agência Santa Propaganda, que conseguiu traduzir de maneira singular as brincadeiras e sugestões dadas por todos.

No início, a comunicação era realizada através de pequenos eventos na residência do próprio Beto e do boca a boca dos entusiasmados esquiadores. Convites impressos, bastante divertidos, eram direcionados ao seletivo público-alvo. Rapidamente, o mailing da empresa possuía cerca de mil nomes. Além disso, materiais contendo dicas eram distribuídos antes das viagens, reforçando o posicionamento de expertise pretendido pela empresa. Esforços de comunicação junto às agências também ocorreram desde 1989, quando se realizou o primeiro workshop sobre como vender na neve. Desde o início de suas atividades, a Beto Valle Ski Tours buscou demonstrar a necessidade de conhecimento profundo sobre a neve, as estações e o esporte, como forma de proporcionar uma melhor experiência ao exigente mercado ao qual se dirigia.

Em 1990, um banner criado para a empresa foi premiado com o ouro no Salão Gaúcho da Propaganda. No mesmo ano, o conjunto da campanha institucional foi agraciado com a prata. Com o crescimento das vendas, os investimentos se ampliaram, atingindo primeiro o caderno de turismo do jornal Zero Hora, seguido de anúncios em rádio. Nessa época, suas divertidas peças publicitárias eram bastante conhecidas e comentadas.

O crescimento trouxe a necessidade de uma importante decisão: a abertura de um escritório de atendimento, em 1993. Para tanto, foi escolhido um ponto situado no coração do bairro Moinhos de Vento, região nobre de Porto Alegre, onde o Beto poderia receber os seus clientes e amigos para tomar um whisky, comer alguns confeitados preparados por sua mãe, bem como, é claro, falar sobre esqui, viagens e vender alguns pacotes de suas excursões. Além da escolha de um bom local, o ambiente tinha que ser muito bem preparado, assim como eram os seus materiais de comunicação, afinal de contas, “no mercado classe A, são pequenos detalhes como a textura, as cores, os materiais e o bom gosto que fazem a diferença”, como enfatiza o empreendedor. Dessa forma, optou-se por criar-se um clima sofisticado, através do uso de car-

pete alto, tapetes orientais e madeira, sem esquecer do lado despojado que a marca desejava projetar, o que era obtido a partir do banner na parede, do equipamento de esqui, espalhado em grande quantidade pela sala, além do bar, estrategicamente localizado próximo à entrada. O clima de clube reforçava a ideia de pertencimento, tão importante de ser projetada para aqueles que participavam dos programas promovidos pela Beto Valle Ski Tours.

Como ainda permanecia trabalhando em Tubarão a maior parte do ano, e considerando que seus clientes demandavam enorme atenção, Beto contratou uma equipe e capacitou-a para realizar o atendimento no padrão de conhecimento que o produto demandava e na forma de tratamento que o público desejava. O volume de negócios se ampliou ainda mais, na medida que novos destinos iam sendo adicionados ao portfólio da operadora. Havendo iniciado somente com a comercialização de pacotes para Bariloche, logo em seguida passou também a oferecer Valle Nevado e Lãs Leñas, bem como opções no hemisfério norte, começando por Aspen, em 1994, que marcou o início da possibilidade de os clientes da Beto Vale Ski Tours praticarem o esporte também durante as férias de verão brasileiras. Então, após vários anos entre Tubarão e Porto Alegre, finalmente resolveu dedicar-se integralmente a sua operadora e, em 1997, retornou definitivamente à capital gaúcha.

Vários clientes costumavam realizar visitas ao Beto no escritório da Rua Luciana de Abreu. Contudo, a partir de 1997, com ampliação do uso da internet por indivíduos e empresas, gradativamente o público foi começando a se relacionar cada vez mais virtualmente. Tal fenômeno afastou o cliente do contato pessoal com que estava acostumado, sem, contudo, atrapalhar a performance da empresa. No entanto, a ociosidade que se estabeleceu no espaço físico da operadora, bem como a necessidade que se tinha de discutir inovações e mudanças nos serviços, fez com que se pensasse, pela primeira vez, em trazer uma agência de turismo para próximo de sua empresa.

Em janeiro de 1999, o destino da empresa teve uma drástica mudança de rumo. Tendo recebido aproximadamente trezentas reservas (confirmadas com sinal) para a temporada em Aspen, um recorde até aquele momento, por força da demanda e da exigência dos hotéis locais, a Beto Valle Ski Tours viu-se obrigada a garantir as vagas de seus clientes por meio de antecipação no pagamento das diárias. Contudo, com a forte desvalorização do real frente à moeda norte-americana, os clientes, assustados, foram cancelando as suas viagens, até que restou apenas um grupo de vinte remanescentes.

Rapidamente, a situação se tornou bastante difícil, na medida em que as reservas financeiras da empresa haviam se esgotado e a demanda, bastante baixa, não apresentava perspectivas de melhora. A primeira medida necessária foi a redução no quadro de funcionários, o que não foi suficiente. Logo após, decidiu-se pela realização de uma parceria com uma agência que, por questões de foco, deveria ser especializada em ecoturismo e turismo de aventura. A parceira surtiu o efeito esperado sob o ponto de vista da partilha de custos fixos, contudo, quando se tratava do atendimento de alguns clientes da Beto Valle Ski Tours, o que se percebia era uma clara predileção de sua parte por conversar diretamente com o proprietário do negócio, para obter dicas, ou mesmo para discutir alternativas de destino. Da mesma forma, as trocas de informações e a “criação a vinte mãos” também não mais ocorriam.

Com o dólar a taxas muito elevadas e a demanda ainda muito baixa, em 2000, Beto Valle decide fechar o seu escritório, passando a operar da mesma forma como havia iniciado: a partir de sua casa. Além de sua experiência, bons amigos e alguns clientes fiéis, ele tinha, então, uma nova aliada para realizar negócios: a internet.

## Point da neve: um novo começo

A S7 Viagens é uma agência com serviços bastante variados e direcionados para negócios, esportes e o turismo tradicional. Localizada em Porto Alegre, é dirigida por Sandro Saltz e Cristiano Simões, dois jovens empreendedores, apaixonados por surf e snowboard. Sempre atentos ao segmento classe A jovem de Porto Alegre, com qual possuem elevado relacionamento, há alguns anos eles vêm percebendo o aumento do número de praticantes e simpatizantes dos esportes na neve, notadamente o snowboard. Grupos de rapazes e jovens casais, cada vez mais, compunham a lista de pessoas interessadas em destinos com neve. Então, da atuação como uma simples agência, logo se pensou em avançar para a implantação de uma operadora.

O Point da Neve teve início em 2001, e logo Sandro e Cristiano identificaram a enorme complementaridade existente entre os trabalhos realizados por eles e um amigo de longa data, o experiente Beto Valle. Convidado a associar-se à nova operadora, logo havia se estabelecido o ambiente de trabalho em equipe de que o Beto tanto sentia falta. Em pouco tempo, com o conhecimento em esqui, snowboard, turismo e operação de pacotes na neve, chegou-se a um resultado de comunicação jovem e divertida, aliada a serviços altamente eficazes. Em 2003, a operadora vendeu oito pacotes com destino ao hemisfério norte e duzentos e quarenta para o hemisfério sul. Em 2004 foram setenta para a América do Norte, Canadá e Europa e quinhentos e vinte para a América do Sul. Em 2005, projeta-se duzentos pacotes para o hemisfério norte e oitocentos e cinquenta para o sul.

Diferentemente da Beto Valle Ski Tours, o Point da Neve não se desenvolveu a partir das excursões guiadas. Ainda assim, identificou-se a demanda de assistência e serviço personalizado, de maneira que, a partir de junho de 2005, passou-se a oferecer também esse tipo de serviço, realizado diretamente por um dos sócios em cinco diferentes estações. Conforme revela Beto, além de haver clientes que valorizam bastante isso, essa é uma atividade bastante prazerosa para eles. Além disso, afirma lembrando os velhos tempos, “agora tem mais gente para dividir o trabalho”, sendo, então, possível ter sempre um sócio na neve e outro na agência. “Assim dá até para descansar, de vez em quando”.

A recente queda no dólar incentivou a empresa a ampliar o quadro de funcionários no atendimento, bem como estender a comunicação também para o rádio. Anteriormente bastante restrita ao marketing direto, espera-se agora penetrar também em outros segmentos. Contudo, os spots que estão sendo veiculados atualmente destinam-se à divulgação e posicionamento da marca como líder nesta categoria de esporte, sem apelar para promoções.

## E agora, Beto?

Quando interrogado sobre os próximos passos do Point da Neve, a resposta é que a empresa buscará ser a maior operadora especializada em neve do Brasil. E o caminho? Aparentemente, existem mercados muito mal atendidos no interior do Brasil. Será? Pode-se questionar se o ambiente das estações e os esportes de inverno possuem força suficiente para alimentar esse mercado, em se tratando de um país tropical, ou ainda se a instabilidade econômica não tratará de reeditar 1999, trazendo enormes dificuldades para esse tipo de negócio. Mas nada disso importa ao Beto, ao Sandro e ao Cristiano, que continuarão investindo trabalho e bom humor na esperança de que existam muitos apaixonados pela neve como eles.

José Roberto Valle é Contador e tem 52 anos.  
É pai de Martina e Mariana. Possui muitos amigos,  
entre os quais o autor deste caso.