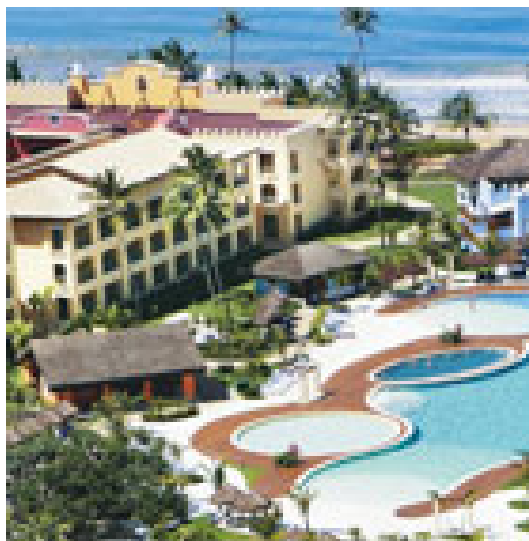


Uma dura lição para os espanhóis

Paula Barcellos



Resort na Bahia: brasileiros no lugar dos europeus

As dificuldades encontradas no Brasil levaram a Iberostar a mudar sua estratégia -- um fato inédito na história da empresa.

Quando o grupo hoteleiro espanhol Iberostar anunciou que assumiria a operação do tradicionalíssimo Le Méridien, no Rio de Janeiro, há um ano, pouca gente duvidava do sucesso do empreendimento. A chegada ao Rio era um passo decisivo na expansão brasileira do conglomerado, que contava com dois negócios até então bem-sucedidos no Brasil - um navio de cruzeiros na Amazônia e um resort na Bahia. Entre fevereiro e agosto de 2007, o hotel, rebatizado como Iberostar Copacabana, funcionou normalmente até fechar para reforma.

Aí começaram os impasses. Os espanhóis e a Previ, fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil e dona do prédio, não fecharam um acordo a respeito dos custos da obra. Com problemas nos sistemas de ventilação e de ar-condicionado, o hotel não se enquadra nos padrões da Iberostar e a empresa quer que a Previ assuma parte dos custos da readequação.

O fundo, por sua vez, discute os valores apresentados pelos espanhóis. Diante do impasse, a Iberostar já considera a possibilidade de abandonar o antigo Le Méridien. A disputa travada com a Previ é um dos percalços que a Iberostar tem enfrentado desde que se instalou no Brasil, em 2005.

Com faturamento de 1 bilhão de dólares e hotéis espalhados por 29 países - todos operando de forma idêntica --, o grupo espanhol encontrou no país um ambiente de negócios diferente do que estava habituado. Tal é o grau de peculiaridade da operação brasileira que algo impensável (para o padrão habitual da companhia) aconteceu: eles vão mudar de estratégia.

Nos próximos meses, a Iberostar entrará em um mercado inédito para o grupo - o de turismo de negócios. Em outubro, será inaugurado o Novo Hotel Premium, uma unidade erguida ao custo de 80 milhões de reais, ao lado do resort que o grupo tem na praia do Forte, na Bahia.

A nova unidade continuará operando no sistema all inclusive que caracteriza os hotéis Iberostar, mas contará com um complexo de convenções como forma de atrair clientes corporativos.

O grupo pretende também instalar no Brasil seu primeiro empreendimento que não se enquadra nas características de lazer. Será um hotel voltado exclusivamente para o turismo de negócios em São Paulo. Os executivos da Iberostar já estão à procura de um imóvel na capital paulista para construir o empreendimento. O planejamento inicial dos espanhóis também teve de mudar no que se refere a um ponto crítico para sua operação: o perfil dos clientes.

Ao chegar aqui, a Iberostar pretendia abastecer suas unidades basicamente com turistas europeus. Eles representariam 80% do total de hóspedes. A valorização do real, a crise aérea e a falta de divulgação do país no exterior prejudicaram esses planos. Hoje, o foco da Iberostar no Brasil são os brasileiros. Em 2007, o complexo da praia do Forte recebeu 49% de brasileiros e 51% de estrangeiros -- mas até o fim deste ano essa proporção deve ser revertida. "Em princípio, nosso negócio era oferecer praia e sol a europeus, mas percebemos que isso não seria suficiente para mantermos uma operação lucrativa no Brasil", diz Orlando Giglio, diretor de marketing e vendas da Iberostar no Brasil.

Mudança de perfil		
Proporção de turistas brasileiros em relação à ocupação total no resort da rede Iberostar no Brasil		
	2006	2007
Brasileiros	25%	49%
Estrangeiros	75%	51%
<i>Fonte: empresa</i>		

O novo posicionamento da Iberostar é resultado de um duro processo de aprendizado - e sintetiza, em larga medida, as dificuldades que todas as grandes corporações internacionais de turismo enfrentam por aqui.

Um ano depois de chegar ao país, os espanhóis perceberam que um dos seus mais atrativos produtos, um pacote que incluía uma temporada de sol na Bahia e um cruzeiro pela Amazônia, não traria o resultado esperado. A idéia naufragou por um motivo prosaico: a inexistência de vôos entre Salvador e Manaus -- caso quisessem conhecer os dois destinos, os turistas teriam de fazer uma incômoda e cara conexão em Brasília. A Iberostar aprendeu também que não poderia contar com o poder público no que diz respeito à infra-estrutura para seus projetos.

Para inaugurar a tempo o resort na Bahia, o grupo arcou com a construção da rede de esgotos e de uma subestação de energia elétrica. A legislação trabalhista brasileira logo se tornou uma camisa-de-força mais poderosa do que o esperado inicialmente.

Diferentemente do que fazem na Europa e em outros países onde atuam, aqui os espanhóis não podem reduzir o número de funcionários dos hotéis na baixa estação. E por exigência da lei brasileira precisam conceder folga a 25% da mão-de-obra aos domingos, justamente o dia de maior movimento nos hotéis. "Ninguém quer tirar o direito dos trabalhadores", diz Giglio. "Mas é imprescindível criar facilidades para o setor de turismo no país."

Leis anacrônicas como essa atrapalhando os planos de outras cadeias internacionais, como a americana Marriott-Renaissance. A rede ergueu dois hotéis dentro do complexo da Costa do Sauípe, na Bahia, com o objetivo de atrair turistas estrangeiros, especialmente americanos. Logo, a opção se revelou equivocada. Por causa da exigência do visto de entrada no Brasil para os turistas dos Estados Unidos, o fluxo de visitantes nunca alcançou o esperado.

Em alguns momentos, a ocupação dos hotéis registrou apenas 40% dos quartos disponíveis, um dos níveis mais baixos alcançados pela Marriott-Renaissance no mundo. Diante do baque nos resultados, os americanos tiveram de rever seu modelo de negócios, reduzir preços e adotar o sistema all inclusive. Não se pode, evidentemente, culpar a obrigatoriedade do visto por todos os problemas enfrentados pela Marriott na Costa do Sauípe.

Mas um estudo da Câmara Americana de Comércio ajuda a dimensionar o problema. Todos os anos, devido à exigência de visto, o Brasil deixa de faturar algo como 1 bilhão de dólares com turistas americanos. "Nesse caso, está mais do que comprovado: a cobrança do visto não é uma atitude inteligente", diz Caio Luiz de Carvalho, ex-ministro de Turismo e presidente da SPTuris, empresa de turismo da cidade de São Paulo.

O processo de mudança da Iberostar na operação brasileira coincide com o redesenho das atividades da empresa também na Europa. Nascida em 1930 de um negócio derivado de uma empresa de sapatos de Palma de Maiorca, nas Ilhas Baleares, na Espanha, a Iberostar se transformou em uma das maiores empresas de turismo da Europa graças a um modelo verticalizado de operação.

A rede controlava desde a venda de pacotes e a emissão de bilhetes até a operação de fretamento de aviões, de cruzeiros marítimos e hotéis. Em 2006, o grupo resolveu se concentrar em hotelaria e vendeu os demais negócios ao fundo de investimento americano Carlyle por 1,3 bilhão de dólares.

Um ano depois, a antiga divisão de hotéis deu uma mostra de vitalidade: faturou 1 bilhão de dólares, resultado 11% maior que o registrado em 2006, quando ainda atuava em conjunto com outras unidades do grupo. Se a estratégia brasileira da rede para operar no setor de turismo de negócios der certo, pode ser adotada em outros mercados onde a Iberostar está presente. Apesar dos percalços da operação brasileira, os investimentos estão mantidos. Serão mais 250 milhões de dólares até 2009. "Viemos para ficar", diz Giglio.

Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em 20 mar. 2008