

MAIS DO QUE 700 MILHÕES DE REAIS

Nove meses depois de comprar a CVC, o fundo de investimento Carlyle mostra que não veio apenas colocar dinheiro — e prepara a empresa para entrar em novos negócios

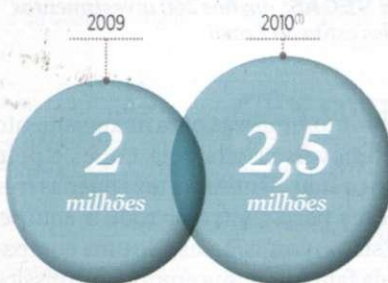
LUCAS AMORIM

PARA EXPLICAR AS DIMENSÕES DO NAVIO de cruzeiro Zenith aos moradores de São José do Rio Preto, no interior de São Paulo, a operadora de turismo CVC criou um folheto com uma linguagem familiar para a região. Segundo o anúncio, o Zenith pesa o equivalente a 945 caminhões de cana-de-açúcar. Embarcar num navio desse porte para a rota Santos-Búzios no próximo verão, explica o encarte amarelo e azul, custa apenas dez parcelas de 110 reais. Tem sido assim nos últimos 38 anos. Mensagens simples e produtos com preços agressivos ajudaram a CVC a alcançar a liderança do mercado brasileiro de turismo, com cerca de 70% de participação. "Somos uma espécie de Flamengo", diz Valter Patriani, presidente da CVC. "Temos liderança, não importa em que classe social." Nos últimos meses, porém, a CVC começou pela primeira vez a articular negócios além da seara em que atua há mais de três décadas. Nove meses depois que o fundo de private equity Carlyle pagou 700 mi-

AS PRIMEIRAS MUDANÇAS

O efeito da chegada do Carlyle nos números da CVC até agora

PASSAGEIROS TRANSPORTADOS



MARGEM OPERACIONAL



(1) Estimativa (2) Até agosto

Fontes: empresa e mercado

lhões de reais por 63,6% de suas ações, a empresa se prepara para entrar em novos negócios. "Esse caminho será fundamental para acelerar a expansão", diz Fernando Borges, principal executivo do Carlyle no Brasil, que pretende dobrar as vendas da CVC até 2013.

A ideia é buscar oportunidades que não exijam muito investimento e deem retorno rápido. O primeiro exemplo é a entrada da CVC no negócio de locação de automóveis, numa parceria com a americana Avis. No fim de setembro, a empresa começou a oferecer o serviço de aluguel dentro de suas 530 lojas pelo país. A única adaptação necessária foi treinar 1 000 funcionários que já trabalhavam nessas unidades. Estima-se que a operação de aluguel de carros renderá 40 milhões de reais já no primeiro ano de operação. Outros dois novos negócios estão prontos para sair do papel. Um deles é a ampliação do canal de vendas online, hoje responsável por apenas 10% das receitas. Atualmente, uma equipe de 100 funcionários da CVC trabalha com

A ORDEM É DIVERSIFICAR

As mudanças que o Carlyle começa a fazer para acelerar o crescimento da CVC nos próximos anos

ALUGUEL DE CARROS

A empresa fechou parceria com a Avis e treinou 1 000 funcionários para oferecer locação de automóveis em suas 530 unidades. A meta é faturar 40 milhões de reais ao ano

INTERNET

Cerca de 10% das vendas da CVC são feitas pela internet, por uma equipe de 100 vendedores virtuais. O objetivo é dobrar esse percentual nos próximos cinco anos

CARTÃO DE CRÉDITO

Redes de varejo são modelo para a criação de uma área de serviços financeiros. O novo diretor de planejamento, Sandro Sant'Anna, ajudou a criar um serviço similar na imobiliária Lopes

Fontes: empresa e mercado



MARIO RODRIGUES

CASSINO DO GRUPO HARRAH'S, EM LAS VEGAS: um dos 260 investimentos do Carlyle ao redor do mundo — apenas três deles estão no Brasil

vendas virtuais. A meta é dobrar esse time nos próximos cinco anos. O outro é a criação de uma unidade de serviços financeiros, similar ao de grandes varejistas, para lançar, por exemplo, um cartão de crédito próprio. "Faz todo o sentido para uma companhia focada na classe C", diz Flavio Litterio, diretor da consultoria Roland Berger.

À frente desses projetos está uma equipe de 15 executivos sem nenhuma experiência prévia no setor de turismo. Eles formam a recém-criada diretoria de planejamento e novos negócios da CVC, liderada por Sandro Sant'Anna, contratado em junho da Monsanto, e com passagem pela Cre-

dipronto, empresa para financiamento de imóveis criada pela Lopes e pelo banco Itaú. Sant'Anna teve apenas três meses para contratar toda a equipe. "Estamos transformando uma companhia familiar numa empresa profissional", diz Borges, do Carlyle. Na expansão da área financeira, Sant'Anna terá a missão de criar novas modalidades de vendas parceladas, que respondem por 70% das receitas. Atualmente, a CVC possui parceria com o banco Fibria. Na negociação atual, a operadora poderá fechar acordo com outro parceiro até o fim deste ano.

Ao mesmo tempo que expande as vendas, o Carlyle lidera um intenso

corde de custos nas estruturas da CVC. A margem de lucro operacional até 2009, de cerca de 5%, era considerada muito baixa para uma empresa com tamanha participação de mercado. Nos últimos meses, a equipe financeira analisou os custos com lupa. Os contratos enviados aos passageiros, por exemplo, foram reduzidos de 13 páginas para apenas três — uma economia de 1,5 milhão de folhas de papel por ano. Mudanças assim dobraram a margem de lucro. Em junho, o Carlyle contratou um novo vice-presidente de finanças — Luiz Fogaça, ex-executivo da empresa de bebidas mexicana Femsá. "Pela primeira vez, os resultados viraram prioridade para a CVC", diz José Ernesto Marino Neto, presidente da BSH International, consultoria especializada em turismo.

As mudanças na CVC seguem a mesma lógica expansionista — e intervencionista — demonstrada pelo Carlyle em outros países. (No setor de turismo, o fundo tem participação em hotéis em Las Vegas e em operadoras de viagem, como a espanhola Orizonia.) Na Orizonia, comprada em 2006, as mudanças incluíram a troca do principal executivo. Na CVC, a manutenção de Patriani à frente dos negócios foi condição para a venda. A expansão na Espanha incluiu a criação de empresas-filho — a Solplan, especializada em viagens de mergulho e com rede de lojas próprias, e a Racc Travel, que organiza viagens de carro, expedições e competições automobilísticas. O mesmo caminho poderá ser seguido pela CVC. Se der certo, a empresa se tornará um cartão de visita para o segundo maior fundo de private equity do mundo, com 158 bilhões de dólares investidos em 260 companhias ao redor do planeta, e ampliará sua diminuta relevância no Brasil. (Além da CVC, controla a operadora de saúde Qualicorp e a fabricante de produtos têxteis Scalinia.) O Carlyle ainda tenta levantar seu primeiro fundo voltado apenas para empresas locais. Por enquanto, o dinheiro vem de fora "O Brasil é uma prioridade para nós", diz Borges, do Carlyle. "Não podemos errar."