

## Copacabana Palace mudou para sobreviver



O barulho das marretas denuncia. O vizinho está em obras. A reforma é num endereço conhecido e já dura 17 anos: Copacabana Palace. As transformações, porém, não se restringem às fachadas e a infra-estrutura. Desde 1989, o hotel passou por um processo de reestruturação, fundamental para a sobrevivência do negócio.

A despeito de sua história repleta de glamour, tradição, sofisticação e dos serviços impecáveis que atraiu personalidades como Orson Wells, Carmem Miranda, príncipe Charles e princesa Diana, Bill Clinton, Robert De Niro, entre outros, desde 1923, o Copa ficou imerso em uma crise a partir dos anos 1970.

Faltava investimento, gestão profissional e a concorrência com redes internacionais relegaram o hotel a competir com similares de três estrelas. "A palavra decadência é um pouco forte, mas não encontro outro adjetivo para explicar a situação encontrada aqui", diz Philip Carruthers, Gerente-geral do Copacabana Palace e representante do grupo Orient-Express no Brasil, que comprou o hotel da família Guinle em 1989. Na época, o hotel era um senhor de 69 anos na UTI. Para chegar aos 83 transpirando saúde e vigor, Carruthers promoveu um choque de gestão, uma reforma comercial e financeira, de marketing e do prédio, da fachada aos elevadores com a vida útil ultrapassada.

### **Mercado de luxo**

Até hoje, foram investidos US\$ 60 milhões. O grupo renegociou contratos com fornecedores e operadoras de viagem, focou seus esforços na vocação de luxo do hotel, no turismo de lazer e no mercado externo. "O hotel já nasceu com características únicas. Não tinha o que inventar aqui. O objetivo era trazer de volta o glamour", afirma o executivo em entrevista ao Mundo do Marketing. "Não consideramos que as mudanças estão terminadas, pois é um ciclo que não termina. Só assim vamos nos manter na ponta", ressalta o Gerente. Sim, o Copa está na ponta e os ilustres visitantes estão de volta.

As contas foram equilibradas em 1995 e em 1997 o hotel apresentou o primeiro lucro. Isso só aconteceu porque, depois de todas as mudanças realizadas, o Copa pôde cobrar por uma experiência única. "A diária média hoje é de US\$ 340,00, enquanto na década de 1960 estava em torno de US\$ 60,00", explica Carruthers. "O hotel tem uma história que não foi inventada através de estratégias de marketing, mas que é uma grife", completa.

O reposicionamento do Copacabana Palace também tem como missão a melhoria contínua. "O que está bom hoje, amanhã pode não estar", aponta o Gerente que coloca mais de dois funcionários para cuidar de cada um dos 225 apartamentos e suítes do hotel. "O consumidor procura por um serviço diferenciado. Por isso, tudo é feito para superar a expectativa do cliente", diz.

Para Philip Carruthers, a meta é melhorar sempre. Por isso, ele devolveu a placa de cinco estrelas para a Embratur. "Consideramos que não tem mais para onde evoluir se você já tem cinco estrelas", afirma. "O Copa não pode ter classificação. Não quero ser igual aos outros", finaliza.

Autor: Bruno Mello