

# Gestão do Turismo em Barcelona

---

*Eduardo Sanovicz<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Aborda a criação da “Turisme de Barcelona”, o consórcio responsável pela gestão do Turismo nessa cidade da Espanha. Ressalta as inovações dessa gestão com base na análise dos seus principais programas de trabalho. Reflete sobre como a cidade vê o consórcio e sobre os desafios para o aprimoramento desse modelo de gestão turística.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Turismo; destino turístico; “Turisme de Barcelona”; Barcelona; Espanha.

**ABSTRACT:** *It focuses the creation of “Turisme de Barcelona”, a consortium responsible for the management of tourism in this Spanish town. It enhances the innovation of this administration based on the analysis of its major work programs. It is a reflection on how the city regards the consortium. It discloses the challenges to be dealt with in order to improve this model of touristic administration.*

**KEY WORDS:** *Management of tourism; touristic destination; “Turisme de Barcelona”; Barcelona; Spain.*

## Considerações Iniciais

Barcelona, na Espanha, vem atraindo a atenção de profissionais e estudiosos de todo o mundo, principalmente pelos resultados no que diz respeito à gestão da cidade, durante e após os Jogos Olímpicos de 1992.

Os Jogos Olímpicos recuperaram para Barcelona imensas áreas urbanas e novas estruturas. Mas além disso, recuperaram os hábitos dos segmentos de

---

1. Bacharel em História pela Universidade de São Paulo e Universidade Católica de Santos. Especializado em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mestrando em Ciências da Comunicação na ECA-USP. Foi diretor de Turismo da Prefeitura Municipal de Santos. Consultor em Turismo e Diretor de Operações do São Paulo Convention & Visitors Bureau.

End. para corresp.: SPC&VB – Al. Ribeirão Preto, 130 - cj. 121 - 01331-000 - São Paulo - SP - Brasil.

E-mail: spcvb@uol.com.br

associarem-se, consorciarem-se e de procurarem formas novas e criativas de gestão. Após a imensa mobilização representada pelos eventos de 1992, era preciso continuar avançando do ponto de vista econômico além de manter o mesmo grande envolvimento de imensos segmentos sociais.

Para tanto criou-se, em 1993, a “Turisme de Barcelona”, um consórcio de turismo cujo objetivo envolve uma articulação inédita no que tange aos modelos de gestão de um destino turístico, suas formas de promoção, comercialização, desenvolvimento e cooperação entre os agentes econômicos locais.

Este artigo apresenta a síntese parcial do relatório de estágio realizado pelo autor no “Turisme de Barcelona”, em meados de 1996, abordando a criação dessa Entidade e seus principais programas de trabalho no biênio 1995/96, as inovações envolvidas na gestão do turismo nessa cidade como a cidade vê o consórcio e quais desafios para o aprimoramento desse modelo de gestão de um destino turístico.

### “Turisme de Barcelona”

#### *Criação*

O Patronat de Turisme<sup>2</sup>, criado em 1981, vinha até então respondendo pela atuação do setor público no âmbito turístico. Ao longo dos anos, havia implementado na cidade uma série de contribuições significativas, como os “Casacas Rojas” e o “Bus Turistic”, mas a conjuntura pós-olímpica exigia mais. O avanço estrutural e o grau de inter-relacionamento – obtidos entre os diversos agentes políticos e econômicos locais com a organização dos Jogos Olímpicos (JJOO) – demandavam novas maneiras de conduzir este tema, tido como aquele capaz de manter a cidade viva e competitiva.

O primeiro Plano Estratégico de Turismo, elaborado em 1990 e apresentado em 1991, apontava para algumas novas demandas e necessidades do turismo local, mas não chegava a desenvolver a questão no sentido organizacional. Após os JJOO, já em 1993, o plano foi retomado e refeito, com a conclusão de que o Patronat não atendia as necessidades da cidade.

A decisão era a de construir no turismo uma estrutura semelhante, do ponto de vista orgânico, à existente na Fira de Barcelona, cujos estatutos, então recém-alterados, criando a gestão consorciada entre o Ajuntament<sup>3</sup> e a Câmara de Comércio, pareciam um modelo interessante a seguir. A Câmara possuía em sua estrutura interna uma Comissão de Turismo, formada por empresários do setor, além de um Serviço Técnico de Turismo. A candidatura olímpica foi muito bem recebida na casa que havia se mobilizado para arrecadar fundos para os seus primeiros passos. Pesava decisivamente o fato de que a entidade representava 100% dos interesses empresariais na cidade.

Os eixos básicos do Plano Estratégico de Turismo, concluído em 1993, apontavam para a criação de uma estrutura de gestão em que a participação de segmentos empresariais superasse o simples fato da presença física de representantes em reuniões nas quais desfilava-se um rosário de reivindicações ao poder público. Pretendia-se criar soluções de compromissos perenes entre a iniciativa privada e o setor público, por meio de instrumentos que prevíssem:

- a gestão compartilhada;
- a participação mútua em custos;
- a definição de programas e produtos de promoção turística que superassem o tradicional modo de promoção institucional;
- a elaboração e promoção de produtos que conjugassem sua oferta com a rentabilização da mesma.

Esta conjugação – a grande contribuição tecnológica de Barcelona aos sistemas de gestão de turismo conhecidos – implicava rever toda a estratégia de trabalho originária do antigo Patronat.

A meta final consistia em gerar renda e empregos na cidade, por meio do estímulo ao desenvolvimento da rede de empresas já existente, além de criar condições para o surgimento de novas atividades. Deve-se entender estes produtos e serviços como toda a oferta comercial, hoteleira, gastronômica e demais atividades interligadas, tanto do ponto de vista cultural-lúdico (museus e parques), como das atividades de apoio (organizadores de eventos, bufês etc.).

O turismo passa a ser concebido enquanto atividade econômica capaz de gerar renda suficiente na economia local para “pagar a conta” do processo de transformação da cidade, incluída aí a criação de uma série de serviços de atendimento aos cidadãos. Visto também como o instrumento mais adequado para combater a recessão econômica que percorria a Europa, na medida em que criava um novo mercado para a cidade, agregando milhões de novos consumidores à população local. Sua estrutura de gestão, portanto, deveria dar uma resposta a estas demandas, ao mesmo tempo em que respeitasse a conjuntura política de “cumplicidades e parcerias” construída em Barcelona no período 1986/92.

Em setembro de 1993, como resultado desta reflexão e consequência dos rumos apontados pelo Plano Estratégico de Turismo, a Câmara de Comércio, Indústria e Navegação de Barcelona, a Prefeitura e a Fundação Barcelona Promoció, entidade vinculada à Câmara, surgida no período olímpico, firmam o convênio que fundou o Consórcio de Turismo de Barcelona ou, como é conhecido, a “Turisme de Barcelona”.

#### *Gestão*

Uma das questões-chave do Plano Estratégico era formular um conceito por meio do qual se definia cada programa do Consórcio como uma unidade vinculada

2. “Patronat”: Entidade criada pela “Ajuntament” para conduzir o Turismo em Barcelona, substituída pela “Turisme de Barcelona”.

3. “Ajuntament”: prefeitura.

à oferta comercial dos produtos desenvolvidos. Sua divulgação pública deveria seguir regras de mercado, tendo sempre como objetivo estabelecer valores ao longo de todo processo. Dessa forma, “Turisme de Barcelona” teria sua atuação matizada por uma “nova dialética”, extremamente peculiar:

- a participação pública lhe garantiria desenvolver produtos e atividades a partir de uma concepção global dos interesses da cidade;
- a participação privada lhe aportaria conhecimento e tecnologia de mercado, dirigindo os mesmos produtos e atividades para a geração do maior volume de rentabilidade possível.

“Turisme de Barcelona” é administrada por um Conselho Geral formado por 33 pessoas. O Conselho é presidido pelo prefeito municipal; o 1º vice-presidente é o presidente da Câmara de Comércio ou seu representante; o 2º vice é um representante da prefeitura; e o 3º vice é alguém indicado pela Fundação Barcelona Promoció, com a anuência do prefeito. Somam-se a estes, mais 26 conselheiros, indicados da seguinte forma: 11 representantes do Ajuntament; 12 representantes da Câmara de Comércio; 3 representantes da Fundação, indicados com a anuência do prefeito; e mais 3 membros – o diretor geral do Consórcio, o secretário de Economia do Ajuntament e o diretor gerente da Câmara de Comércio. O prefeito, na condição de presidente do Conselho, tem direito a voto de qualidade no caso de empate em qualquer tema.

A Fundação, sócia minoritária da estrutura, é a entidade que a Câmara criou em 1986 para arrecadar as verbas da candidatura olímpica. Sua contribuição é paga pela Câmara e seus conselheiros no Consórcio, indicados de forma pactuada pelas outras duas partes, contribuem para compor o quadro.

Cabe a esse Conselho, que se reúne duas vezes ao ano, aprovar as linhas gerais de atuação do Consórcio e seu orçamento; nomear o diretor geral; e compor o Comitê Executivo que é formado por 12 membros, que se reúne mensalmente e que conduz a empresa. Seu presidente é indicado pela Câmara de Comércio, o 1º vice pelo prefeito e o 2º vice pela Fundação, sendo todos eles membros do Conselho Geral. Compõem ainda o Comitê o diretor geral do Consórcio, um secretário, indicado pelo alcaide<sup>4</sup> e mais 7 membros. No total, a Câmara de Comércio tem 4 membros, o Ajuntament 5, a Fundação 2 e o diretor geral completa o quadro.

A gestão da “Turisme de Barcelona” é executada por uma equipe de 41 pessoas, sendo 2 dirigentes, 9 gerentes, 13 técnicos de suporte e 17 funcionários administrativos. Desses 41, em 1996, 25 pessoas eram provenientes do Patronat de Turisme, 3 de outras áreas do Ajuntament, 2 da Câmara de Comércio, 1 da Fundação e 10 de novas contratações.

A linha de atuação da “Turisme de Barcelona” é definida pelo Plano de Empresa bianual, aprovado pelo Conselho Geral, a partir das definições contidas

no Plano Estratégico de Turismo da cidade. Esse plano é extremamente bem elaborado, não apenas por concretizar as estratégias do Consórcio, mas também por definir suas tarefas e metas, superando o tradicional vício desse tipo de documento de ficar trabalhando sobre generalidades. Dessa forma definiram-se para o biênio 1995/96, quatro diretrizes, a partir dos quatro verbos básicos da indústria turística:

- *dormir*: conseguir que a cada ano mais gente durma em Barcelona;
- *comer*: conseguir que a cada ano mais gente coma em Barcelona;
- *comprar*: conseguir que a cada ano mais gente compre em Barcelona;
- *visitar*: conseguir que a cada ano mais gente visite Barcelona;

A partir dessas diretrizes, definiram-se três áreas de atuação, contendo dez objetivos:

- *geral*:
  - 1) consolidar o turismo atual;
  - 2) atrair novo turismo;
  - 3) rentabilizar a oferta comercial da cidade;
- *organização e gestão*:
  - 4) autofinanciar gastos;
  - 5) rumar para uma empresa de serviços;
  - 6) otimizar a gestão;
- *prestação de serviços*:
  - 7) colaborar com o setor e com as instituições;
  - 8) relacionar-se com a gestão de equipamentos e serviços turísticos;
  - 9) otimizar as ações de promoção;
  - 10) priorizar o mercado espanhol.

Para consolidar tudo isso, “Turisme de Barcelona” discerne de forma geográfica suas áreas de atuação, com quatro “coroas” de influência, definindo a partir delas o produto a ser vendido:

- **1ª Coroa**: abrange um raio de 400 km. Seus principais meios de transporte são o carro, o ônibus e o trem. O produto a ser vendido é a cidade, como centro de lazer, cultura e compras. A estada é de um ou dois dias;
- **2ª Coroa**: abrange Península Ibérica, sul da França e norte da Itália. Seu principal meio de transporte é o carro e, de forma progressiva, o avião. A estada média é de dois dias, praticamente garantindo a utilização da rede hoteleira, e o produto a ser

4. Alcaide: prefeito.

oferecido deve incluir os arredores de Barcelona, como Montserrat, Port Aventura ou Dalí-Figueras;

- **3ª Coroa:** abrange a União Européia, a Europa do Leste e o Norte da África, com utilização de carro, avião, ônibus, trem e navios de cruzeiro. O produto a ser ofertado é a Catalunha e, em alguns casos, a Espanha;
- **4ª Coroa:** abrange Japão, Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Austrália e América Latina, com utilização de avião. O produto a ser vendido é a Europa, tendo Barcelona como porta de entrada, parada obrigatória ou ponto final.

Segundo Ignasi de Delàs, diretor de Planejamento e Controle de Gestão do Consórcio:

A organização é definida matricialmente por departamentos e programas. Os gestores dos programas – coluna vertebral da *Turisme de Barcelona* – são encarregados de criar produtos e serviços concretos. Os departamentos são encarregados do suporte para podermos realizar estas atividades sem dispersar esforços.

O orçamento era composto num primeiro momento por duas fontes: aproximadamente US\$ 1,5 milhão aportado pelo Ajuntamento e quantia idêntica aportada pela Câmara de Comércio. Num segundo momento, já ao início de 1996, antes do Consórcio completar seu terceiro ano, cerca de US\$ 2 milhões deveriam ter sido gerados pela gestão e venda de produtos da própria “*Turisme de Barcelona*”. Os custos estavam divididos da seguinte forma:

Promoção e Marketing	48,0%
Despesas com pessoal	35,0%
Despesas com infra-estrutura	10,0%
Investimentos	6,3%
Transferências a programas externos	0,7%

A estrutura salarial mantinha a relação piso/teto de 1 para 10, iniciando-se com 2 pisos salariais espanhóis (aproximadamente US\$ 600), efetuando o pagamento de 14 salários anuais. Portanto, Barcelona torna-se única, a partir de 1994, do ponto de vista de sua gestão em turismo. Os modelos existentes ao redor do mundo são como o brasileiro, de liderança pública ou como o holandês, de liderança privada. Em ambos, a participação do segmento complementar é marcada pela descontinuidade, pelas interferências constantes de fatores externos ao desenvolvimento do turismo, ou simplesmente pelo descompromisso. Em Barcelona, após doze anos de gestão com o Patronat, a cidade havia conseguido formular e fazer funcionar um modelo de gestão de possibilidades ilimitadas, no qual estavam depositadas expectativas fortíssimas.

O que se pode constatar em 1996, após quase três anos, é que essas expectativas haviam sido plenamente correspondidas.

## Programas

O que concretiza todos os fatos descritos até aqui são os programas de trabalho da “*Turisme de Barcelona*”. As inovações introduzidas estão presentes em todas as etapas – elaboração, concepção do produto e promoção – sempre tendo como norte sua comercialização. A seguir descrevem-se alguns dos seus programas.

### “Weekend”

O produto foi lançado em 1992 por um grupo de hotéis da cidade e absorvido pela “*Turisme de Barcelona*” quando de sua criação. Envolve, em 1996, 35 hotéis de três a cinco estrelas, agrupados em 4 grupos de tarifas. Quanto mais próximo ao centro, mais caro é o hotel. Também faz parte do produto o Carnet BIP – Barcelona Important Person, através do qual o cliente tem benefícios ou descontos em uma série de serviços (museus, bares e lojas) e atrações da cidade. Funciona da seguinte forma: há um folheto com a relação de hotéis e suas tarifas, bem como das vantagens do Carnet, circulando junto às agências e operadoras; há uma Central de Reservas na “*Turisme de Barcelona*” que recebe os pedidos, repassando-os aos hotéis membros, além de enviar-lhes os Carnets correspondentes ao número de clientes de cada fim de semana. Os hotéis pagam uma comissão de 20% para cada reserva efetivada.

Há duas novas linhas de atuação derivadas desse produto: sua venda junto a grupos segmentados, como sindicatos e associações de classe, e uma promoção junto aos barceloneses para que estes aproveitem as ofertas da hotelaria local em datas especiais, como noivados e dias festivos.

### Aula Aberta

O programa Aula Aberta foi criado pelo Patronat, sob supervisão da Secretaria Municipal de Educação, para a temporada escolar de 1985/86 e é o maior programa europeu desse tipo, oferecendo exclusividade em vários pontos de visitação.

O objetivo é atrair estudantes, promovendo a interação entre o pedagógico e o lúdico no processo educacional. “*Turisme de Barcelona*” transforma a cidade em uma grande aula, que pode ter como tema a Barcelona Gótica, Modernista, Olímpica, Industrial, Cultural etc. A estada pode ser de dois ou três dias, sempre entre segundas e sextas-feiras, durante o ano letivo. Estão no programa hotéis de uma a três estrelas com habitações coletivas, vários restaurantes “self-service”, empresas de transporte, guias de turismo e pontos de visitação. As escolas do entorno são visitadas por “*Turisme de Barcelona*”, o produto é ofertado e, quando as reservas são feitas, a operação é toda repassada a empresas associadas. O impacto gerado pelo volume de gastos dos estudantes é enorme. Em abril de 1996 havia quase cem grupos na cidade

ao mesmo tempo, fazendo roteiros que iam desde o Aquário até a Catalunha Industrial numa única semana. O orçamento para as escolas é feito no Consórcio que, ao contratar os prestadores de serviços, já desconta sua comissão.

### *Programa de Férias*

Foi idealizado a partir de abril de 1994, e é voltado a operadores que incluam ou possam vir a incluir Barcelona como parada de seus roteiros, sempre com pernoite em hotel. Evitando sempre os operadores de produto “sol e praia”, o Consórcio precisou investir muito no início deste programa, pagando páginas em roteiros de operadores espanhóis e estrangeiros, medida que não é mais necessária. A operação é lastreada pela participação em feiras, promoção de “workshops” e “famtours”, além do envio periódico aos operadores de um boletim com informações de eventos e novidades da cidade. Só em “famtours”, 751 agentes vieram a Barcelona em 1995. Completa o produto o Carnet Barcelona Pass, que oferece descontos e vantagens semelhante ao BIP. Não é ofertado ao público diretamente nem a agentes que não tenham Barcelona em seus pacotes. Em 1996 estava prevista a venda de aproximadamente 40 mil unidades do Barcelona Pass, o que representa mais uma fonte de ingresso de recursos para o Consórcio.

### *Programa Esportes*

O Programa Esportes é um programa elaborado com o objetivo de promover turisticamente a oferta esportiva de Barcelona. Sua estrutura de trabalho é semelhante à do programa anterior, com dois objetivos básicos: aliar eventos esportivos à oferta turística, vinculando a compra de ingressos a pacotes hoteleiros; e ocupar a oferta de equipamentos esportivos da cidade atraindo equipes esportivas a Barcelona para períodos de treinamento. Os quatro eventos trabalhados em 1996 eram: Fórmula 1, Motociclismo, Maratona e a Corrida de Caminhões. Quanto às equipes, o alvo principal são modalidades cuja prática é dificultada pelo inverno ao norte da Europa, como futebol ou pólo aquático, fazendo com que grupos de 20 ou 30 pessoas tenham que passar a temporada no Mediterrâneo. Ocupam hotéis, serviços de apoio, quadras e piscinas de clubes, sempre pagando por isso. Este segmento de mercado ainda traz como subproduto a promoção da imprensa especializada quando a equipe que se hospeda na cidade tem algum destaque em seu país ou cidade de origem.

### *Cidade de Compras*

É um dos programas mais interessantes da “Turisme de Barcelona”. Sua formatação é de setembro de 1995, mas suas origens remontam a seis anos antes, quando a Câmara de Comércio começou a estudar o impacto das JJOO sobre a economia local. A conclusão desses estudos mostrou que a oferta havia crescido

mais que a demanda podia sustentar, mais do que havia crescido o mercado interno e a renda das pessoas e, o mais complicado, em 1992 o câmbio estava valorizando a peseta frente ao dólar (93 ptas = US\$ 1), o que encarecia os produtos espanhóis.

Ficou absolutamente claro para todos os envolvidos que a única maneira de manter a rede de lojas e serviços da cidade funcionando de forma rentável seria atrair consumidores de outros centros. A Câmara, então, elaborou o programa Barcelona-Cidade de Compras que em sua forma atual tem três públicos-alvo: os consumidores que vivem num raio de até 150 km (que podem vir diariamente a Barcelona); os consumidores que vivem num raio de até 400 km de Barcelona (que podem ser atraídos pela qualidade e diversidade da oferta comercial da cidade) e, finalmente, os consumidores que vêm a Barcelona na condição de turistas, quer seja a lazer quer seja a negócios (que devem ser atraídos para a aquisição de produtos na cidade). O produto tem duas linhas básicas:

- A Shopping Line, eixo de 5 km que começa no Monumento a Colombo, passando pelas Ramblas Passeig de Gràcia, subindo pela Avenida Diagonal, foi transformado num roteiro unificado e é ofertado em propaganda e mídia junto aos dois primeiros públicos-alvo;
- Barcelona Shopping Center, incorporando, além do eixo tradicional, as áreas localizadas fora do centro da cidade, é ofertado ao terceiro público-alvo, na medida em que este tem mais tempo de permanência e, necessariamente, passará pelas lojas localizadas nessas áreas, quer seja pela localização de seu hotel, quer pelas atividades que veio desenvolver na cidade ou ainda pelas atrações turísticas que veio visitar.

O produto é comercializado junto a operadoras e agências, hotéis e comerciantes, por meio de “folders”, cartazes e um carnê de vantagens, incentivando os turistas as compras. Este programa ainda se responsabiliza pelas campanhas promocionais veiculadas em datas específicas, como Natal e dias santificados. É conduzido pela “Turisme de Barcelona” em associação com os Conselhos de Lojistas locais e as Comissões da Câmara de Comércio ligadas ao tema, mantendo sempre a preocupação com a qualidade e os preços dos produtos ofertados no carnê de vantagens. Este último dado justifica-se em função da acirrada competição entre as cidades européias pela captação de turistas, encarados sempre como os clientes que viabilizam a manutenção e ampliação dos negócios.

### *Cultural-Lúdico, “Gays” e “Seniors”*

Agrupados sob uma única gerência, pela sua complementaridade, começaram a ser trabalhados em 1993, logo após os JJOO, quando ainda havia problemas com o serviço receptivo a turismo na cidade, e inexistia a compreensão de que a oferta cultural de Barcelona, lastreada em três dos maiores criadores contemporâneos

(Gaudí, Miró e Picasso) tinha imensa capacidade de atração de clientes.

Toda a oferta cultural-lúdica foi sistematizada e catalogada de forma a apresentar-se aos turistas de maneira complementar, não mais como era anteriormente, quando os museus e espetáculos disputavam entre si a mesma clientela organizadamente buscar novos mercados. O objetivo do programa é, portanto, promover a oferta cultural da cidade junto aos pólos emissores de turistas. Atualmente, são duas as linhas de atuação: junto às empresas que transportam os turistas, apostando em produtos diferenciados e de qualidade; e junto aos operadores que trabalham roteiros culturais.

No primeiro caso, quem viaja com bilhete de primeira classe tanto via Iberia como via Renfe (trem), rumo à Barcelona, recebe o Art Passque, da mesma forma que os anteriores, é um carnê de descontos e incentivos para utilização da oferta cultural da cidade. O que o diferencia é não incluir os equipamentos massivamente visitados, como o Aquário e o Poble Espanyol; mas sim atrações, como a Fundação Thyssen ou o Museu Miró. No segundo caso, procuram-se os operadores que trabalham com uma clientela diferenciada pelo alto poder aquisitivo, a qual procura sempre novas atrações nos locais que visita. Para tanto, paga-se pela inserção de propaganda e promoção de Barcelona em seus catálogos. Atualmente essa clientela é majoritariamente originária dos países escandinavos e da Alemanha.

“Turisme de Barcelona” não organiza e nem opera eventos, limitando-se a promover somente os que atraem público externo. O programa lúdico é concebido a partir deste conceito: existe sempre, em qualquer cidade, um conjunto de atividades e eventos que não são sistemáticos e nem se repetem. Um festival de teatro ou canto coral, um show de música ou uma exposição itinerante não podem constar de catálogos permanentes e não permitem inserção em roteiros com venda muito antecipada. Essa oferta lúdica, portanto, é sistematizada periodicamente em uma agenda da cidade e enviada aos operadores e agentes como suporte à comercialização da cidade junto a seus clientes.

O tema “gay”, ainda não é um produto, mas um programa de trabalho iniciado em novembro de 1995. É considerado um tema explosivo, por ser ainda recente do ponto de vista cultural a superação dos preconceitos reforçados no período Franquista, extremamente moralista. A oferta para esse público, centrada em cultura, shopping e qualidade de serviços, reúne Barcelona e Sitges, uma das praias mais visitadas pela comunidade “gay” europeia. O programa é conduzido com a supervisão da Associação Lambda, que reúne a comunidade “gay” da cidade, e dirigido a agentes de viagens originários da região de San Francisco, na costa oeste americana. O primeiro “famtour”, reunindo treze agentes, realizado no final de 1995, resultou em taxas bastante altas de retorno, principalmente para os hotéis e comerciantes de produtos mais refinados.

O produto desenvolvido para os “seniors” não implica novidades do ponto de vista da oferta ou da comercialização de produtos. A diferenciação é ofertar o que já está incluído em outros programas com pacotes de redução de tarifas vinculados à idade dos clientes e à sua utilização fora das temporadas de maior demanda turística. Além dos anteriores, um novo produto começa a ser elaborado para a próxima temporada de verão, dirigido aos universitários da cidade. Barcelona tem quatro

universidades num total de aproximadamente 100 mil estudantes, muitos deles vindos de fora. O produto objetiva criar uma forma de incentivo para que esses estudantes convidem familiares e amigos para passar um fim de semana ou uma temporada maior em Barcelona, em vez de retornarem às suas cidades sempre que haja tempo.

### *Atração de Sedes*

“Turisme de Barcelona”, em ação conjunta com os poderes públicos e com as associações de classe locais, desenvolve um programa para atrair e fixar na cidade sedes de entidades cujas atividades gerem um fluxo de pessoas e eventos de forma perene. O programa consiste em organizar um conjunto de facilidades e incentivos que tornem a opção por fixar-se em Barcelona mais adequada que optar por qualquer outra cidade. Um exemplo foi a articulação desenvolvida para atrair a Agência Europeia de Fármacos, responsável pela análise e liberação para consumo qualquer remédio a ser lançado no mercado europeu. Segundo as análises dos técnicos, o volume de reuniões, eventos e vindas de profissionais e empresários do setor à cidade que sediasse a entidade seria altíssimo e constante. Os envolvidos no tema ofereceram o escritório mobiliado e equipado, com isenção de taxas por dois anos aos responsáveis pela Agência.

### *Barcelona Convention Bureau*

O Barcelona Convention Bureau – BCB – tem carga simbólica muito forte na história da gestão do turismo na cidade. Montado no Patronat em 1983, por iniciativa do setor privado, sua história de gestão, financiamento e articulação empresarial é um pouco o que se transmitiu para toda a estrutura com a criação do Consórcio, dez anos depois.

Quando foi criado, com capital inicial de US\$ 100 mil – aportados pelo Ajuntament (50%) e por 33 associados, entre hotéis, agentes e a Fira de Barcelona (50%) – teve como modelo o Convention Bureau de Londres. O BCB, em sua primeira fase, ocupou-se de criar serviços de informação e recepção, além de absorver os setores de cerimonial e relações públicas do Ajuntament. Filiou-se a International Congress and Convention Association – ICCA, e começou a investigar o segmento de captação de feiras e congressos.

Com a vitória da candidatura olímpica, a demanda por congressos em Barcelona cresceu além da oferta no período 1990/92, levando o BCB a um trabalho de articulação visando compatibilizar oferta, demanda e preços. Lançaram candidaturas para captação de eventos no período 1993/96, contratando profissionais em Londres, ao mesmo tempo que o número de associados crescia. Em 1991 entraram os bufês, em 1993 as empresas de serviços, como a tradução simultânea, e em 1996 com a mudança para o Consórcio, o BCB tinha um orçamento anual de US\$ 480 mil, sendo 60% oriundo do setor privado, dedicando-se a:

- captação de congressos e convenções realizados por entidades de classe;
- captação de reuniões fechadas ou abertas promovidas por empresas;

- inserção de Barcelona como destino das milhares de viagens de incentivo ofertadas anualmente como prêmio em empresas ao redor do mundo.

A sua atuação é de tal forma eficaz que é considerado um dos melhores do mundo, tendo levado a Fira de Barcelona a fechar seu setor de divulgação e captação de congressos, delegando essa atribuição ao BCB.

O BCB edita anualmente um Guia de Congressos para profissionais, distribuído para o mundo inteiro, que sistematiza toda a oferta local para quem quer realizar um evento na cidade. Tem acesso ao banco de dados do ICCA, o qual lhe informa da história de cada evento, onde já foi realizado, o volume de delegados etc. O passo seguinte é procurar o associado espanhol da entidade e preparar a candidatura. Os associados têm acesso exclusivo ao banco de dados do BCB para saber das candidaturas apresentadas, quais foram vitoriosas e quem organiza o evento. A partir daí disputam ou articulam-se para a prestação dos serviços aos delegados.

A captação de reuniões empresariais é feita com a abordagem aos principais executivos das mesmas, incluindo fornecimento constante de material informativo, visitas e convites para que os tomadores de decisão visitem a cidade e conheçam os equipamentos disponíveis. O setor de incentivos é coberto por feiras específicas dirigidas a essa modalidade de ação comercial, com um investimento muito forte nas chamadas *visitas de inspeção*, que servem para esse produto e também para os dois anteriores.

A questão central no BCB para seus profissionais é saber hoje *quem decide* nas empresas e entidades. Ter a informação adequada quanto a determinado congresso não é de muita utilidade se o contato realizado para a candidatura for dirigido incorretamente. Após treze anos de trabalho, o BCB tem sido procurado por organizadores de congressos de todo o mundo, desejando trazer seu evento para a cidade. Este fato tem a vantagem de reduzir os custos da entidade com pesquisas e prospecção, liberando recursos e profissionais para outras atividades.

### *Promoção e Marketing*

A área de promoção e marketing é o coração da “Turisme de Barcelona”, para a qual está destinada a maior parte das verbas existentes. A política de marketing é desenvolvida a partir das estratégias definidas pelos gestores de cada um dos produtos que são os clientes da unidade.

A mudança de qualidade que se verifica em decorrência da criação do modelo de gestão está centrada na adoção de uma postura ousada em termos promocionais. O Patronat, segundo os profissionais do setor, era mais passivo em relação ao marketing, enquanto o Consórcio procura desenvolver duas linhas de trabalho: uma voltada a campanhas (shopping, BIP, “weekend”); e outra voltada à elaboração de materiais de promoção (folders), marcadas pela inovação gráfica e temática.

Essa nova concepção diferencia a visualização de Barcelona daquela veiculada por outros destinos turísticos, a partir de elementos específicos da cidade, geralmente referenciados em símbolos universais (as torres da Sagrada Família, por

exemplo). A identidade visual, entre uma família de materiais e outra, é dada pelo símbolo do Consórcio, sempre impresso da mesma forma e cores, e com a mesma tipologia de “lettering”.

Destaque-se ainda que a produção de material não fica vinculada a um único fornecedor. Atualmente “Turisme de Barcelona” tem duas agências prestando-lhe serviços, uma para as campanhas e outra para materiais, garantindo desta forma o envolvimento de profissionais com concepções diferenciadas na promoção da cidade. Outro aspecto a ser destacado é o fato do material seguir a linha geral da entidade, no sentido de promover a oferta local de produtos e serviços, não se limitando à promoção institucional.

O profundo cuidado com a imagem começa com a escolha do logotipo da “Turisme de Barcelona” por concurso restrito ganho por Josep Maria Trias, um dos desenhistas envolvidos no processo olímpico. Ele criou a marca referenciando-a em Gaudí<sup>5</sup>, na Coroa Condal<sup>6</sup> da cidade e na geografia local.

Atualmente está em andamento na unidade de marketing a elaboração de uma campanha voltada aos moradores, que vai procurar envolver a população através do produto “Weekend”, convidando-a para um fim de semana na própria cidade. O objetivo é transformar, a médio prazo, os cidadãos de Barcelona em promotores turísticos.

### *“Bus Turistic”*

O ônibus turístico é um produto de 1987, lançado pelo Patronat em parceria com Transportes Metropolitanos de Barcelona, inicialmente com um circuito de duas horas. O ônibus tinha em 1996 um roteiro de 2h30min com 17 paradas. Em cada ônibus viaja uma “informadora” que fala quatro idiomas e vende as passagens aos turistas, que podem subir e descer livremente quantas vezes quiserem ao custo, na época de US\$ 13 por um dia ou US\$ 18 por dois dias (crianças tinham descontos). Os turistas recebem no ônibus um carnê de descontos para visitar as atrações situadas ao longo do roteiro.

A participação empresarial se dá em dois níveis:

- *colaboradores*: os que aparecem dando descontos e pagam uma quantia que cobre os custos de impressão e parte dos operacionais, para figurar no carnê;
- *patrocinadores*: os que pagam um valor mais alto e veiculam imagem nos ônibus e nos impressos, como o Corte Inglês, Maremagnum, Port Vell e o Aquário.

O produto, embora lançado em 1987, só teve sua primeira temporada lucrativa em 1992, em decorrência da demanda olímpica. Em 1995, gerou um resultado bruto de US\$ 1,2 milhão, com um lucro de aproximadamente US\$ 450 mil, atendendo a 131.600

5. Antoni Gaudí: arquiteto espanhol (1852-1926) responsável por algumas das obras mais importantes de Barcelona, entre elas a Igreja da Sagrada Família.

6. Coroa Condal: de acordo com os rituais da nobreza espanhola, Barcelona é um condado, cidade dos condes, cuja coroa tem quatro pontas.

passageiros. As “informadoras”, que viajam nos ônibus, sempre uniformizadas e bem-treinadas, são contratadas por prazo temporário, ao longo da temporada (em 1996, de março a novembro) e geralmente são ex-Casacas Rojas ou trabalharam nos Postos de Informação Turística.

O ônibus tornou-se o melhor modo de conhecer Barcelona para quem tem estada média de três dias e, não querendo perder tempo ou dinheiro, também não gosta da agenda fechada das excursões. É indicado nos hotéis da cidade e a empresa parceira TMB investe vigorosamente em mídia local para promovê-lo.

#### *“Casacas Rojas” e Postos de Informação Turística - PIT*

O nome “Casacas Rojas” vem da cor vermelha do uniforme utilizado pelas duplas de informadores turísticos que caminham por determinadas áreas da cidade, às quais os turistas solicitam todo tipo de informação. Os “Casacas” andam sempre com folhetos e material de consulta numa bolsa a tiracolo, o que lhes possibilita responder à maioria das dúvidas e solicitações que lhes são formuladas.

O programa surgiu em 1985 com pessoas que eram indicadas pela Oficina de Emprego do Ajuntament. Em 1992, entre o voluntariado olímpico, surgiram cem pessoas dispostas a atuar como informadores e, a partir de então, os “Casacas” são sempre estudantes de turismo. Na época, recebiam treinamento, ganhavam US\$ 200 por todo o tempo trabalhado (um período de 7 semanas em escala de 6 dias/6 horas) e um certificado de estágio da “Turisme de Barcelona”, accito por todas as instituições de ensino.

Barcelona tem dois tipos de Posto de Informação Turística: os tradicionais, fixos e com pessoal da entidade; e os móveis, com estudantes em estágio. Os do primeiro tipo existiram só até 1992, localizados na Estação Ferroviária de Sants e no Palácio de Congressos da Fira de Barcelona, tendo sido por muito tempo a única face do turismo na cidade. No ano olímpico, mais uma transformação: são criados os postos móveis, cabines em fibra de vidro com um design arredondado e leve, alocadas em pontos estratégicos, como a Praça Catalunya, Rambla de Santa Mônica ou Sagrada Família, nas quais estudantes, que na temporada anterior atuaram como “Casacas Rojas”, atendem ao público. Portanto, há uma espécie de “árvore de carreira” no atendimento a turistas da cidade: um estudante de nível técnico ou superior atua como “Casaca Roja” em uma temporada; na seguinte como Informador de Pit móvel; na terceira, como Informador do Bus Turistic e, se houver oportunidade, pode passar para o quadro permanente da “Turisme de Barcelona”.

Dessa forma, além de o Consórcio relacionar-se com os estudantes e com as escolas do setor, participando de sua capacitação, obtém três resultados como consequência:

- cria enorme corrente de defensores e promotores de seu trabalho, que fatalmente acabarão atuando como profissionais junto ao “trade” turístico;
- na medida em que a cada etapa da “árvore” corresponde a um menor número de vagas, vai-se realizando uma seleção de profissionais de excelente qualidade para aproveitamento futuro;

- atende enorme demanda de turistas sem ter que ampliar seu quadro efetivo, não gerando portanto um alto custo para manter a operação.

#### *Outras Atividades*

Há mais quatro programas que merecem ser citados: a rede C-6, o Monumento a Colombo, o programa Centro Médico e a Prestação de Serviços.

A rede C-6 é um programa desenvolvido no âmbito da Comunidade Européia, envolvendo seis cidades que são complementares do ponto de vista econômico (Barcelona, Mallorca, Valencia, Saragoza, Toulouse e Montpellier). Há vários comitês temáticos de articulação, entre esses um Comitê de Turismo.

O Monumento a Colombo, construído no século XIX para comemorar o quarto centenário da chegada do navegador a América, tem um elevador que leva os turistas a um mirante panorâmico, do qual se vê toda a fachada marítima da cidade. É operado por “Turisme de Barcelona”, tendo recebido em 1995 um volume de 134.766 visitantes pagantes. É a outra grande fonte de renda para o Consórcio, juntamente com o “Bus Turistic” e o Aula Aberta.

O programa Centro Médico levou dois anos para ser montado, envolvendo 22 clínicas privadas da cidade. Tem por objetivo incentivar as pessoas, que vêm realizar algum tipo de tratamento em Barcelona, a trazer acompanhantes. Com pacotes em hotéis e promoções, representa mais uma demanda, criada pela oferta de atendimento médico local.

A Prestação de Serviços se dá a partir de todo o “know-how” adquirido e desenvolvido pela “Turisme de Barcelona”. Participando de inúmeras entidades espanholas, européias e internacionais, em decorrência da importância da cidade e da inovação representada por sua configuração consorciada entre o Ajuntament e o setor privado, destaca-se nesses fóruns pelo volume de contribuições que tem a dar. Hoje, o Consórcio se apresenta em concorrências, como consultor e prestador de serviços de assessoria e planejamento em turismo, buscando rentabilizar sua capacidade de prestar informações e seu capital tecnológico.

#### **Como a Cidade vê o Consórcio**

É importante conhecer a maneira pela qual os principais interlocutores viram os resultados do trabalho desenvolvido pelo Consórcio no período 1993-96. Para tanto, realizou-se um painel por meio de entrevistas junto a representantes das duas entidades fundadoras (Ajuntament e Câmara de Comércio), representantes de outros níveis de gestão pública (Diputació<sup>7</sup> e Generalitat<sup>8</sup>), parceiros (imprensa) e usuários (dirigentes da hotelaria) cujos resultados estão sintetizados a seguir.

7. Diputació: governo provincial que reúne representantes de cidades da região metropolitana de Barcelona.

8. Generalitat: governo da Catalunya, similar ao governo estadual.



Utilizamos grandes pretextos para realizar grandes coisas ao longo da história (...) Se tivéssemos que pagar toda a promoção que a cidade leve com os JJOO, teríamos gasto o PIB espanhol de um ano inteiro. Imagine todos os ônibus de New York com propaganda de Barcelona, o que não custaria isso (...). Hoje, competimos com Paris, Roma e Londres; se me dissessem isto há 5 anos, eu não acreditaria...

As frases são de Enric Mayoles, então gerente da Câmara de Comércio, Indústria e Navegação, sintetizando, mais do que os sentimentos, as consequências vivenciadas pela economia local ao longo da grande aventura iniciada em janeiro de 1981, quando os socialistas recém-empossados no Ajuntament lançaram a candidatura olímpica.

Do ponto de vista dos órgãos públicos, “Turisme de Barcelona” é um referencial a ser seguido. O então diretor do Consórcio de Promoção Turística da Catalunha tinha planos de começar um processo semelhante da região autônoma, enquanto o então diretor da Agencia Catalã de Tecnologia Turística apontava Barcelona como o início da quitação de “uma fatura que estava pendente no turismo espanhol, a participação da iniciativa privada”.

Ora, na medida em que a dimensão da região metropolitana de Barcelona em relação à Catalunha é imensa, representando só em população mais de 50% de toda a região autônoma, depreende-se o que representou para o empresariado o surgimento do Consórcio. Com um interlocutor dessa qualidade, no qual tem participação na gestão, no financiamento e nos resultados, abrangendo quase todas as empresas destacadas da Catalunha, esse empresariado não se vincula a entidades que não proporcionam o mesmo tipo de resultado.

Um dos hotéis mais interessantes da cidade é o Claris, no Eixample, considerado de categoria *gran luxe*. Entre outras coisas tem um quarto diferente do outro, contendo cada habitação uma escultura egípcia e peças de mobiliário do século XVIII. Não há instruções escritas para a utilização do serviço e nem cardápio no restaurante, obrigando os clientes a ter contato com a equipe de atendimento, treinadíssima para transformar o hotel em um espaço agradável e acolhedor. As diárias giram em torno de US\$ 110 para a habitação *double*. O diretor desse hotel, após uma série de elogios ao Consórcio, deu sua justificativa para os comentários:

Tenho 20 anos de hotelaria em Barcelona. Esta foi a primeira Semana Santa da minha vida profissional em que vi os hotéis cheios. Nem em 92 tivemos esta taxa de ocupação.

Segundo Xavier Roig, chefe de gabinete do Ajuntament,

parcerias efetivas, que a cidade compreende como benéficas e positivas, e assume como suas, não caem nunca.

Do ponto de vista do governo municipal, o turismo representava a grande saída para manter a cidade funcionando, ao mesmo tempo que gerava riquezas para custear a implementação de novas atividades.

O Consórcio configura essa parceria, atrai o setor privado para o nível de preocupação global com a cidade e faz, ao obter resultados positivos, com que o papel do poder público, enquanto agente do desenvolvimento econômico da cidade, fique caracterizado.

“Profissionalização, qualidade e resgate do espírito participativo do empresariado catalão”: são estas as qualidades do Consórcio na opinião de Jordi Vila-Fradera, decano da imprensa especializada espanhola. Segundo ele, numa época em que as empresas familiares estão tendo os herdeiros substituídos por executivos, a capacitação profissional é um requisito de competitividade e a qualidade dos produtos colocados no mercado é decisiva numa economia globalizada, “Turisme de Barcelona” é uma iniciativa que destaca a cidade de seus competidores. Esse destaque se dá exatamente porque a formação do Consórcio implica ter incorporados à gestão cotidiana do turismo na cidade, as preocupações mencionadas anteriormente.

Como se vê, dos fundadores aos usuários, a única crítica formulada não é ao Consórcio, mas sim à demora do setor privado em articular-se em torno do tema turismo.

E quanto aos turistas? As estatísticas falam por si só: entre 1990 e 1995, o volume de visitantes hospedados na rede hoteleira subiu de 1,73 para 3,08 milhões, com estadia média de 2,72 noites/pessoa, gerando um gasto extra-hoteleiro de aproximadamente US\$ 110 dia/pessoa.

Parece difícil pensar que ainda há o que fazer. Mas há ainda muito que caminhar, segundo a direção de “Turisme de Barcelona”. Essa é a opinião de Raimon Martinez-Fraile, então seu diretor-geral. Os três desafios são:

- buscar, a médio prazo, a auto-sustentação financeira;
- inserir o Consórcio em toda a gestão do turismo na cidade, o que implica aprofundar as relações com novos parceiros e prestadores de serviços – destacadamente o Porto e o Aeroporto, ainda não envolvidos adequadamente;
- buscar níveis de satisfação dos clientes-turistas que possam ser medidos, procurando formas para demonstrar a esses que, além de acolhê-los, a cidade se preocupa com sua tranquilidade e bem-estar.

### Considerações Finais

Muitas cidades foram sede dos jogos olímpicos, mas nenhuma parece ter obtido tantos resultados a partir deles quanto Barcelona – do ponto de vista econômico, do ponto de vista promocional e no que se refere à organização e participação popular na reconstrução da identidade catalã. Obviamente não se pode creditar o que está acontecendo com Barcelona a um idealizado “nível de consciência cultural europeu”, mas a fatores históricos, políticos, econômicos sociais, acompanhados da compreensão do turismo como atividade capacitada a responder às necessidades da nova conjuntura econômica global, marcada por desemprego, novas tecnologias e competitividade crescente.

O Consórcio surgiu como um instrumento de trabalho para manter e desenvolver a cidade como um destino para um consumidor cada vez mais exigente.

O perfil deste consumidor para a próxima década, segundo a OMT, é de alguém mais independente, que viaja sem necessitar de excursões e agências, que busca qualidade em todos os produtos e serviços e que investiga se seu destino é uma cidade “politicamente correta”, respeitando direitos humanos e meio ambiente, além de lhe garantir saúde e segurança.

Entre as opções de consolidar a indústria do turismo isoladamente das heranças culturais, políticas e econômicas de sua história – algo que se praticou em certas regiões do Caribe, por exemplo, – ou, ao contrário, dar ao turismo uma *dimensão cidadã* – para usar uma expressão fartamente empregada em Barcelona – optou-se pela segunda, liberando uma sinergia criativa que dificilmente pode ser mensurada em números, mas, com certeza, incorporou o turismo, como atividade econômica, ao cotidiano da cidade.

A última das contribuições, vindas de “Turisme de Barcelona”, está no atendimento a estas expectativas. A nova concepção de marketing, aproveitando o que a cidade construiu sem pensar *a priori* em sua utilização por turistas, como um produto que deixa de ser apenas institucional e passa a ser de toda a cidade, promovido e comercializado cooperadamente, é a grande novidade.

Tendo estabelecido relações e intercâmbios com Barcelona a partir de 1989, a cidade de Santos, no litoral paulista, procurou construir, até 1996, posturas conceituais semelhantes. Mas isso já é outra história.

### Bibliografia

- AJUNTAMENT de Barcelona. (s.d.). *La ciutat de la Gent - Barcelona XXI*. Barcelona.
- DIARI Oficial de la Generalitat de Catalunya. 1993. Barcelona, n. 1776, 28 de ago., p. 52-73.
- EL PAIS SEMANAL. Madrid/Barcelona, 28 de abr., n. 1022.
- EL PERIODICO. 1994. *Especial urbanismo - Un tomb per Barcelona*. 14 de dez.
- II PLA ESTRATEGIC, economic y social. Barcelona 2000. Barcelona, Associació Pla Estrategia BCN 2000.
- MEMÓRIA. 1991. Patronat de Turisme/Ajuntament de Barcelona.
- MEMÓRIA. 1995. Consorci de Promoció Turística de Catalunya.
- PLAN DE EMPRESA 1995-1996. 1994. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Fundació Barcelona Promoció, Combra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.
- QUADERN Bimestral de Agencia Catalana de Tecnologia Turística. 1995/96. Barcelona, n. 10, 11 e 12.
- SANOVICZ, Eduardo. 1996. *Próxima estació: Plaça Catalunya*. Santos, 64 p. (Relatório de Estágio de Desenvolvimento Técnico Profissional realizado em Barcelona, Espanha).
- RESUM de las activitats del Servei d'Esports i Turisme 1995. Barcelona, Diputació de Barcelona.
- TURISME DE BARCELONA. (s.d.). Memória. 1994. Barcelona.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Estadísticas de turismo 1993*. Barcelona.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Estadísticas de turismo 1994*. Barcelona.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Estadísticas de turismo 1995*. Barcelona.
- \_\_\_\_\_. (s.d.). *Estatutos del consorcio de turismo de Barcelona*. Barcelona.

*Recebido em 22/06/97*

*Aprovado em 30/08/97*