1. ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS PÓS-TURÍSTICAS

De acordo com o analisado nos capítulos anteriores, a cultura empresarial nas empresas que oferecem e operam produtos/serviços pós-turísticos diferencia-se significativamente das culturas que caracterizam as empresas turísticas industriais.

Os sistemas produtivos mudaram nas formas de organização do trabalho, incorporaram novas tecnologias e estabeleceram relações trabalhistas emergentes. No pós-turismo dominam os sistemas flexíveis de trabalho como via para obter substanciais aumentos na produtividade.[36]

Os sistemas flexíveis são apropriados para mercados não massivos, visto que não se orientam para a produção padronizada, tendo uma grande capacidade para adaptar-se a condições variantes.

Em toda a empresa há, ou deve haver, um *continuum* entre sua filosofia, sua missão, a cultura organizacional, suas ofertas de produtos/serviços, a maneira como opera os produtos/serviços (o tratamento a clientes, p. ex.) e as relações que mantém com o ambiente (provedores, comunidade local).

Em outras palavras, a uma cultura organizacional traduzida pelos conflitos e pela desconfiança, corresponde um serviço com um mínimo de qualidade, tendo em conta que os conflitos se refletem na atenção ao cliente; a uma filosofia que se preocupa de maneira primordial com os benefícios financeiros, equivale uma percepção dos clientes como simples consumidores, compradores de mercadorias e serviços.

As empresas não podem ser consideradas pós-turísticas se combinarem uma cultura de liderança industrial (paternalismo autocrático, por exemplo) com tecnologias da informação que geram grande quantidade de dados, mas que são operadas centralizadamente.

---

36. No turismo industrial dominam as formas taylorianas e fordistas de trabalho. No turismo pós-industrial instrumentam-se sistemas pós-fordistas. Todos eles têm em comum o trabalho na linha de produção e a separação de tarefas. O termo e o conceito pós-fordismo foram definidos por Alan Lipietz (vide El posfordismo y su espacio, em *Investigación Económica UNAM*, nº 205, México, 1993).

Devido a isso, é preciso destacar que as empresas desse paradigma do desenvolvimento turístico têm estratégias diferenciadas em relação às empresas industriais, mesmo quando coexistem no tempo.

Entre essas diferenças pode-se assinalar:

O conhecimento pleno do portfólio de habilidades ou competências da empresa, em todos os níveis da organização.

A busca permanente de habilidades diferenciadas para ser aplicadas nos processos produtivos, administrativos e na relação com os clientes.

A concentração de esforços e capacidades nas tarefas de elaboração de produtos e de prestação de serviços, sobrepujando as de promoção e venda, as quais não conduzem a um incremento de competitividade.

O desenvolvimento permanente das habilidades dos empregados e diretores, em consonância com a missão e os requisitos do mercado.

O esforço para inovar tecnologias e, conseqüentemente, a estrutura, as funções e os benefícios dos produtos/serviços.

A busca e os esforços para identificar e construir habilidades competitivas que favoreçam o desempenho da empresa em cenários futuros.

As empresas turísticas industriais maduras caracterizam-se por definir estratégias de negócios baseadas mais em suas forças e debilidades do

que nas condições do ambiente. Desse modo, quase sempre reagem às mudanças do mercado; em conseqüência disso, correm atrás das mudanças.

No caso das empresas pós-industriais nota-se uma mudança de postura, a qual se reflete em uma atitude e em aptidões diferentes. Determinam suas estratégias de uma maneira mais equilibrada, contemplando no mix estratégico tanto suas próprias forças como as que se mobilizam no exterior.

Para isso, manipulam um grande volume de informações que requerem habilidades e uma tecnologia sofisticada para classificar, categorizar e hierarquizar dados.[37] Essas empresas reúnem condições para adaptar-se rapidamente às mudanças e, de certa maneira, contribuem para impulsioná-las.

As empresas pós-turísticas contam com as habilidades necessárias para quebrar as regras do jogo e para alterar o comportamento dos mercados, da concorrência e dos consumidores graças a sistemas altamente complexos quanto à manipulação da informação. Tendem a apontar para a criação de produtos/serviços/experiências que *já preexistem* no consumidor.

São empresas que, baseadas na informação que produzem e internalizam, possuem uma grande capacidade de adiantar-se às mudanças, prevendo o comportamento do mercado e preparando-se antecipadamente para fortalecer sua própria gestão competitiva. Atuam de maneira determinada porque já conhecem os principais componentes do futuro que se anuncia.

Outra característica estratégica é a busca da liderança nas mudanças, não a liderança em mercados já consolidados: são as primeiras a chegar e as primeiras a ir em busca do novo. São extremamente hábeis para mover-se em cenários com comportamentos não-lineares e, portanto, não facilmente previsíveis.

Essa é uma diferença fundamental em relação à empresa industrial, que desenvolveu habilidades para crescer em cenários "lógicos", sujeitos a regras previsíveis e nos quais predominam certas condições de estabilidade.

37. HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.

2. A TAREFA FUNDAMENTAL DA EMPRESA PÓS-TURÍSTICA: a expectativa de realização de uma experiência

A evolução empresarial registra diversas preocupações: por exemplo, as empresas industriais focam seu esforço no desenvolvimento do produto sob um claro contexto fordista, particularizado pela capacidade empresarial para ditar pautas de consumo; as pós-industriais se concentram na qualidade do serviço. No entanto, a qualidade que a princípio situou-se como uma estratégia diferenciável, agora é um requisito para competir.

No quadro de uma nova síntese e de uma visão mais integradora, as empresas pós-turísticas orientam-se para a idealização e concretização de experiências, ficando o desenvolvimento do produto/serviço ultrapassado, mas não descuidado, formando parte de um todo maior: a experiência do turista.[38]

Assim, as empresas do ramo de restaurantes industriais culminavam seu trabalho com a preparação do prato; as pós-industriais concebem o prato vinculado a uma função mais complexa, o serviço. Por sua parte, as organizações pós-turísticas percebem o prato e o serviço como componentes de um sistema maior, que é a experiência.

Na prática isso implica que ao cliente não só se oferece um prato e o serviço que o acompanha, mas que a função de alimentar-se e receber um serviço lhe agrega um valor, o de uma experiência: uma diversão ou um entretenimento, uma fantasia que ultrapassa o cumprimento de uma necessidade fisiológica e de segurança.

Os restaurantes não se destinam, portanto, exclusivamente à alimentação, ao serviço e à socialização. Mas além de tudo isso, propiciam uma experiência visual, auditiva, táctil e estética, todas elas significativas.

Devido a isso, o cenário não se limita a um local com mesas e cadeiras, decoração e o ambiente composto por clientes e funcionários, mas também envolve dispositivos de alta tecnologia que formam cenários que ultrapassam as três dimensões e que, por conseqüência, levam também a uma nova arquitetura e concepção do espaço.

38. MOULIN, Claude e MOLINA, Sergio. *El turista y la calidad*, Turistec, México, 1992.

Essa arquitetura foi chamada "endomórfica". Os espaços compreendem o projeto de mobiliário e iluminação sujeitos a novos critérios de planejamento. Restaurantes como Iridium, na cidade de Nova York, e L.A. Dive!, em Los Angeles, implementaram o conceito experimental tematizando sua oferta.

Para as empresas pós-turísticas a revolução do serviço ficou para trás; agora trata-se da revolução da experiência, para responder aos gostos e preferências dos clientes que concebem o consumo como uma experiência, ou seja, como algo muito mais complexo do que um simples intercâmbio comercial.

Tradicionalmente o esquema de ofertas funciona na seguinte seqüência:

produto – serviço – experiência dos clientes

Sob o paradigma pós-turístico, o esquema de ofertas adquire a seguinte seqüência:

experiência dos clientes – serviço – produto

Em ambos os casos vê-se a cosmovisão de cada cultura empresarial. A primeira mostra uma preocupação de atender às necessidades e objetivos da empresa; na segunda comprova-se que a existência da empresa está determinada pela habilidade de compreender o ambiente e os clientes.

Em 1999 publicou-se a primeira edição em inglês da obra *The experience economy*[39], na qual os autores afirmam que as experiências constituem a quarta oferta econômica, depois dos *commodities* ou produtos básicos, dos produtos e dos serviços. Isso significa que o progresso econômico foi acompanhado por um esforço para agregar valor aos pro-

39. Obra publicada por Harvard Business School Press, nos Estados Unidos, cujos autores são B. Joseph Pine II e James H. Gilmore.

dutos e serviços: agora os bens são a utilidade, os serviços são o cenário e as experiências são as vivências memoráveis que ficam para sempre nos visitantes ou turistas.

Nesse contexto, a empresa é teatralizadora da experiência, a qual é o resultado de um sofisticado conhecimento dos mercados que se canaliza no projeto, no planejamento e nos programas de ação. A experiência é o valor que o visitante guarda em sua memória e o que o leva a recorrer ao consumo da mesma experiência ou a abrir a possibilidade de adquirir novas experiências.

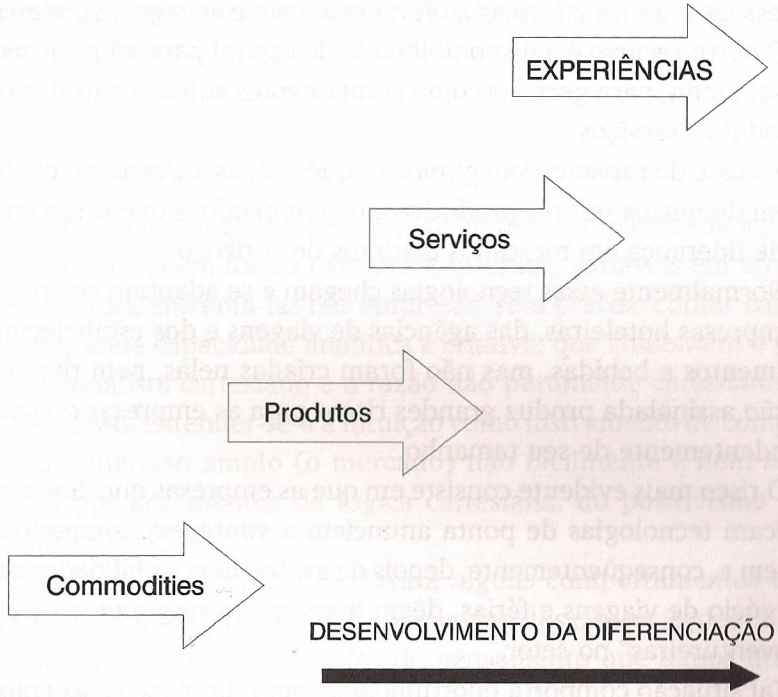
Os parques temáticos da Disney e Las Vegas são casos de uma oferta experimental; mas o *rafting* também poderia sê-lo e, em geral, qualquer oferta que seja capaz de agregar um valor econômico intangível que perdure na memória.

A respeito disso, vejamos o que nos diz Giandomenico Amendola[40]:

> "As 'experiências' estão se convertendo em um refúgio coletivo. Um restaurante é uma experiência gastronômica, um museu uma experiência na história. Uma cidade pode, dessa forma, chegar a converter-se em uma experiência de cidade. O objetivo explícito dessa arquitetura é a realização de locais capazes de criar experiências. John Erde, o arquiteto norte-americano considerado o inventor e mestre do *shopping center* de última geração, descreve sua atividade como *experiential placemaking*. Segundo esse princípio, destacado também em folhetos promocionais de seu escritório em Las Vegas, Erde transformou Fremont Street em Fremont Street Experience e realizou em Fukuoka, no Japão, o Canal City Hakata. Esta é uma extraordinária e futurista 'catedral' urbana, apresentada como o modelo de cidade do terceiro milênio, onde se mesclam *shopping centers*, espaços de encontro e de diversão: é, em síntese, um *experiential place* capaz de 'inspirar e envolver o espírito do homem'."

Esse valor econômico é, na atualidade, o que proporciona rentabilidade às empresas, acima do rendimento que pode gerar uma unidade habitacional de hotel, ou o fato de alimentar-se em um restaurante. Devido a isso, as experiências tendem a estar na escala mais alta da produção de valor, situando-se como eventos que requerem um envolvimento pessoal dos indivíduos, uma teatralização.

40. Vide sua obra *La ciudad postmoderna*, Celeste Ediciones, Madrid, 2000, p. 162.



Elaborado com base na proposta de B.J.Pine II e James Gilmore, contida em sua obra *The Experience Economy*, 1999.

3. ASSOCIAÇÕES DE EMPRESAS, ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, FUSÕES: alternativas para ser pioneiro em pós-turismo

Poderão as empresas atuais (as turísticas) projetar, operar e competir com produtos pós-turísticos? Poderão por si mesmas desdobrar suas capacidades para operar simultaneamente produtos turísticos e pós-tu-

rísticos, ou ainda terão que buscar o estabelecimento de alianças estratégicas, ou não terão outra opção senão associar-se ou serem absorvidas?

O desenvolvimento de produtos/serviços pós-turísticos exige a disponibilidade de diferentes recursos.

Um deles é a capacidade criativa nas organizações, a inteligência das pessoas para transformar a oferta existente e as regras de mercado.[41]

O outro recurso é a disponibilidade de capital para adquirir tecnologias ou, ainda, para gerá-las como componentes substanciais das ofertas de produtos/serviços.

No caso do turismo, com grande freqüência, as inovações tecnológicas provêm de outros setores produtivos, de companhias que estão em posições de liderança em mercados distintos do turístico.

Normalmente essas tecnologias chegam e se adaptam aos requisitos das empresas hoteleiras, das agências de viagens e dos estabelecimentos de alimentos e bebidas, mas não foram criadas nelas, nem para elas. A situação assinalada produz grandes riscos para as empresas do setor, independentemente de seu tamanho.

O risco mais evidente consiste em que as empresas que desenvolvem e aplicam tecnologias de ponta anunciem a vantagem competitiva que possuem e, conseqüentemente, depois de avaliar as possibilidades de êxito no negócio de viagens e férias, dêem margem ao surgimento de empresas "aventureiras" no setor.

Tal situação comporta oportunidades perdidas para essas empresas, visto que não conhecem a fundo o mercado turístico, no qual poderiam prosperar por meio de alianças estratégicas ou fusões com empresas já estabelecidas no setor. Umas fornecem o conhecimento do mercado, outras a tecnologia líder.[42]

No entanto, é de se esperar que no contexto do pós-turismo apareçam novas empresas e marcas que desbanquem as tradicionalmente conhecidas do turismo industrial, exceto se forem empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e de produtos/serviços,

41. HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. Op. cit.

42. REICH, Robert B. *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*, Vergara Ediciones, Buenos Aires, 1993.

processo que acaba por conduzi-las aos limiares da concepção e gestã do pós-turismo.

Pode-se concluir que o pós-turismo abrirá suas portas a um maic número de empresas pioneiras desconhecidas nesse mercado, algumas dela empresas pequenas e médias, outras aliadas ou associadas a organiza ções conhecidas no mercado de viagens e férias.

4. CONCEITUADORES*

O mercado de viagens e férias tende a uma complexidade agregac sem precedentes, com forças externas e internas, variáveis em direção magnitude. Para enfrentá-las nas empresas, será preciso contar com pe soas com grande capacidade analítica e criativa, que combinem o pens mento racionalista cartesiano e a razão não puramente cartesiana.

Além disso, entender-se-á a intuição como instrumento de compree são de um universo amplo (o mercado) não facilmente e nem sempı explicável por argumentos da lógica cartesiana, do positivismo ou c empirismo radical.

O mercado pós-turístico registrará alguns comportamentos que s poderão ser compreendidos com base em vínculos e associações de idéi que escapam à tutela dos modelos de pensamento que temos utilizac tradicionalmente.

A criatividade aparece, por outro lado, como uma qualidade indi pensável para analisar, avaliar, propor e instrumentar respostas empres riais. Porém, nem todas as pessoas dentro de uma organização terão es capacidade.

Os indivíduos que possuírem tal aptidão serão os criadores, os ex cutivos de elite cuja principal tarefa será alterar as condições de mercac por meio de novos planejamentos estratégicos e seus conseqüentes pr dutos/serviços/experiências.[43]

*. Conceptores, no original em espanhol – aqueles que elaboram conceit (N. do T.).

43. Ibidem.

5. TECNOLOGIAS DE CONVERGÊNCIA E PROJETO DE PRODUTOS/SERVIÇOS

Em um primeiro momento entende-se que a convergência é um encontro, nesse caso de tecnologias, cada uma delas idealizada para satisfazer necessidades não vinculadas originalmente com o turismo, mas que têm um grande potencial para usos emergentes, constituindo produtos/serviços para os quais não foram criadas inicialmente.

A convergência surge, às vezes, de maneira arbitrária, ao relacionar tanto produtos tecnológicos acabados como parte dos produtos. Esse princípio se aplica tanto a tecnologias "duras" como às chamadas "suaves".

As formas industriais de turismo incorporam importantes avanços tecnológicos, mas se comparadas ao pós-turismo, a tecnologia ocupa um lugar secundário.

Nem toda tecnologia se caracteriza "dura"*, ou seja, baseada em equipamentos de informática e em outros artefatos. Também deve-se considerar o desenvolvimento de tecnologias "suaves" como, por exemplo, as relacionadas com o atendimento a grupos humanos, com a prestação de serviços de qualidade excepcional e com a prática de estilos de liderança que propiciem uma alta produtividade, tecnologias estas que implicam, sobretudo, o uso de uma simbologia especializada.

De acordo com o apontado em páginas anteriores, no quadro do pós-turismo entende-se que o pivô das mudanças e das inovações é a tecnologia. Qualquer avanço, por mais isolado que possa parecer – em um primeiro momento – de seu contexto, pode ter um impacto considerável no pós-turismo.

Uma empresa, destino ou país atento a isso poderá também gerar importantes vantagens competitivas em termos de diferenciação de suas ofertas.

Pode-se observar, em seguida, um quadro-resumo com alguns produtos de tecnologia de ponta em etapa de desenvolvimento, junto a suas eventuais aplicações no âmbito do pós-turismo.

*. Associada à expressão inglesa "hardware", pertencente à área de informática. (N. do T.)

Tabela nº 3

Desenvolvimentos tecnológicos e ofertas do pós-turismo[44]

Produto	Impacto
Lentes (não binoculares) de visão noturna	Atividades noturnas de ecoturismo e turismo de aventura
Trajes leves e resistentes a qualquer temperatura	Desenvolvimento de atividades em climas hostis, oferecendo proteção contra picadas e possíveis queimaduras
Estradas inteligentes	Aumento do turismo rodoviário sujeito a uma nova logística e a uma ampla gama de teleserviços
Materiais de construção leves, seguros, baratos e facilmente encaixáveis	Estabelecimentos de hospedagem que mudam periodicamente de lugar em espaços naturais
Comprimidos para bloquear o medo	Crescimento do mercado de atividades de risco controlado
Engenharia genética	Caça e pesca de espécies exóticas em espaços altamente controlados e semifechados

Em qualquer caso, o pós-turismo baseia-se na convergência de diferentes tecnologias que adquirem uma conotação própria e uma reconhecida relevância comercial. Essa convergência altera de maneira radical, como dissemos, os produtos/serviços.

44. SHAFER, Elwood L. Future encounters with science and technology, no *Journal of Travel Research*, Vol. XXVII, number 4, University of Colorado, Boulder, spring, 1989.

Por exemplo, o domo*, o estádio coberto e de clima artificial, a praia artificial com ondas, palmeiras, vegetação e areia trazida do Caribe, um ecossistema tropical que se desenvolve em um ambiente de inverno. Todo o conjunto dessas tecnologias, já disponíveis e em funcionamento, permite recriar uma praia caribenha em pleno inverno do hemisfério norte.

Sem recorrer à tecnologia do domo, já existe em operação e posicionada no mercado a praia caribenha construída artificialmente: trata-se da Typhon Lagoon, em Orlando, Flórida, parque temático estruturado nos princípios do pós-turismo. Esse lago compreende uma grande superfície d'água com ondas de diferentes tipos e com diversos ritmos, rios, praias e rochedos, dentre outras decorações naturais recriadas de acordo com o critério do homem.

Se extrapolarmos essa tendência, sob os mesmos princípios é possível recriar ambientes para turismo de aventura (*rafting*, espeleologia), ou ainda, recorrendo à tecnologia da realidade virtual, simular experiências sofisticadas relacionadas com a exploração de mundos fantásticos (mas possíveis) ou de cenários reais, agregando valor ao interconectar várias pessoas simultaneamente, em uma experiência de realidade virtual que, provavelmente, seria difícil encontrar na realidade "real".

Nesse sentido, também é necessário considerar a existência do projeto Biosfera 2, em Tucson, Arizona, cujas aplicações comerciais são evidentes. O Biosfera 2 é um projeto encerrado em sua primeira etapa. Compreende um espaço fechado que reproduz os principais ecossistemas do planeta, os quais deveriam produzir todos os insumos para os cientistas que lá viveram durante anos, desde alimentos e água até a quantidade suficiente de oxigênio.

Projetos desse tipo geram convergências, uma série de oportunidades que representam uma ruptura radical com o turismo industrial que se conheceu até esta data. Essas tecnologias permitem "criar" cidades feudais e pré-hispânicas, urbes do futuro, povoados de pescadores dos mares do Sul e cidades renascentistas, cenários nos quais os turistas podem experimentar as condições e estilos de vida de seus povoadores originais.[45]

---

*. Espaço ou centro de entretenimento com teto em forma de cúpula, no estilo dos grandes estádios dos EUA. [N. dos R.T.]

45. Próximo à cidade de Mérida, na Venezuela, existe o parque temático "Venezuela de Antier", que igualmente a Harrisburg, no Canadá, recria os povoados e modos de vida do passado.

Outro exemplo de convergência tecnológica que termina no esboç de um produto pós-turístico específico é o projeto da World Cit Corporation, que construiu em 2000 o chamado Phoenix World City, ur povoado flutuante de ambiente europeu, capaz de receber 5.600 hóspe des. Conta com hotéis, restaurantes, bares e uma universidade para seu 1.200 empregados e para os visitantes que desejem estudar fotografia publicidade e outros temas.

Phoenix Seagaia, no Japão, é outro projeto que pode ser menciona do como uma manifestação típica do pós-turismo. Trata-se de uma gran de praia artificial fechada, coberta com uma gigantesca cúpula. A prai artificial conta com ondas e areia natural, cascatas e vegetação tropica A cobertura é corrediça, de tal forma que no tempo seco abre-se par deixar passar a luz do sol, fechando-se quando as condições climática são adversas.

Como vimos, a tecnologia está em condições de lançar na moda e n mercado uma nova geração de produtos que podem afetar sensivelment os deslocamentos.

6. OS DIFERENTES ALCANCES DA TECNOLOGIA

A palavra tecnologia pode ter muitos significados e sentidos. No pr meiro momento, pode referir-se ao seguinte:

- aplicações do plástico, novos compostos químicos;
- computadores, equipamento de trabalho;
- formas de trabalhar, de organizar-se, de proceder;
- espaços projetados para o desenvolvimento de trabalho;
- captura e interpretação da informação.

Normalmente os componentes de alta tecnologia combinam-se cor outros de baixa tecnologia. É difícil encontrar uma empresa ou uma tare fa em que todos os elementos sejam de alta tecnologia.

Em todo o caso, o termo tecnologia não se refere exclusivamente como se poderia pensar, a equipamentos computadorizados ou a siste mas físicos de alta tecnologia. Também a alta tecnologia pode contem plar um procedimento para a tomada de decisões, no qual não se utilizar computadores.

O pensamento estratégico sobre o desenvolvimento dos negócios também pode ser considerado uma tecnologia sofisticada, seja pela quantidade de dados que se manipula, seja pela inovadora categorização e relações que se tem com eles. Da mesma forma, seduzir a demanda para atraí-la a um destino por meio de mensagens publicitárias compreende a aplicação de uma tecnologia composta por conhecimentos mercadológicos e semióticos.

7. CENÁRIOS VIRTUAIS

Na atualidade existe um amplo conjunto de tecnologias denominadas de imersão. Favorecem o acesso a cenários ou mundos virtuais através da percepção visual, auditiva e táctil – separadamente ou de forma combinada – com a qual é possível recriar experiências que o mundo turístico real não pode oferecer em alguns casos.

Por meio de computadores de alta capacidade, que sintetizam imagens reais para ser lidas por outros computadores, uma pessoa "entra" em um mundo virtual utilizando um capacete ou grandes óculos. Essa experiência é enriquecida com sons ambientes e com o uso de Data Glove, uma luva de dados que tem a capacidade de transmitir estímulos tácteis.

Uma extensão da luva é a roupa de dados, que estende a sensação de tato a todo o corpo, permitindo, portanto, uma experiência de grande realismo em cenários virtuais fantásticos ou bem reais, que existem, mas que não estão no lugar onde as pessoas têm a experiência.

Outro conceito crucial dos cenários virtuais é a interatividade, que leva os sentidos e capacidades humanas a se relacionarem com situações não reais, mas tendo a sensação que o são. Disso podem surgir produtos/serviços e experiências pós-turísticas ativas, que se inter-relacionam e situam o indivíduo, por exemplo, em meio a uma batalha ou ainda em uma aventura ou descobrimento.

Em Marbella, destino turístico situado na Costa do Sol, na Espanha, encontra-se o chamado CYBERPARK, um parque temático futurista que abrange jogos a laser, realidade virtual, cinema em terceira dimensão e um simulador de experiências que permite a vivência de diversas aventuras de risco controlado.

Por outro lado, as múltiplas aplicações das tecnologias multimídia favorecem o projeto de espaços emergentes virtuais sem precedentes.

Por exemplo, um quarto de hotel que, graças à alta tecnologia multim dia e à robótica, desdobra-se e se transforma em um cenário de praia, u bosque, uma selva ou em um vale.

Por meio da telerrobótica, o hóspede de um hotel pode realizar ur caminhada simulada pela praia ou bosque, ou ainda, sobrevoar atrativ naturais ou a cidade que deseje conhecer. As aplicações da robótica p dem variar periodicamente os ambientes de um restaurante, transfo mando a comida em um subproduto de conceito comercial mais amp

No contexto ampliado das tecnologias que permitiram o desenvolvimento e a operação dos edifícios inteligentes, é factível elaborar os pr dutos/serviços pós-turísticos anteriores, utilizando, entre outros:

- sistemas automatizados,
- computadores,
- sistemas de informação operacional e de segurança,
- bioclimas (aproveitamento de fontes de energia naturais: luz so e vento).

Chama-se a atenção para um princípio que se torna fundamen compreender no quadro do pós-turismo:

> A partir da alta flexibilidade das tecnologias que integram suas ofertas, os ciclos de vida dos produtos/serviços serão curtos, podendo projetar-se domos ou cenários de hotéis, de restaurantes e de ambientes internos em meios de transporte que se adaptem às mudanças nos gostos e preferências dos clientes.

Somente com base nessas tecnologias flexíveis que favorecem o pr jeto-base de multiprodutos, as empresas poderão navegar com êxito n agitadas turbulências do mercado.

O pós-turismo também implica um desafio enorme para os país latino-americanos, que dificilmente poderão competir nesses segment de mercado, mas que da mesma forma, ao aparecerem essas ofertas, v se-ão obrigados a agregar valor ao seu catálogo de produtos/serviç

com a finalidade de incrementar sua competitividade de uma forma substancial e sustentável.

Indubitavelmente o impacto do pós-turismo tenderá a provocar alterações no turismo industrial. Nesse sentido, cada país e região ver-se-á pressionado a reestruturar tanto a organização empresarial como a já por si anacrônica estrutura do setor público, freqüentemente carente de produtividade e abrigo de grupos de poder.

É previsível que o paradigma do pós-turismo seja implementado em produtos/serviços na América Latina, visto que negá-lo pode conduzir a um atraso no mercado.

8. EMPRESAS VIRTUAIS: produtos/serviços reais

Sobre a base de utilização dos novos dispositivos ligados às tecnologias da informação, é possível constituir empresas virtuais, ou seja, empresas com uma "central inteligente" funcionando em um espaço reduzido.

Dessa maneira desenvolve-se uma série bastante complexa de operações, ao mesmo tempo que se oferece uma gama de produtos/serviços.

Coordenam-se os colaboradores e terceirizam-se trabalhos como os do tipo contábil e financeiro, assistência jurídica e legal, pesquisa de mercados, promoção e vendas, produção e também mão-de-obra eventual de alta qualificação, cuja capacidade de trabalho é "contratada" com a finalidade de desempenhar certas tarefas complexas que se apresentam de forma extraordinária.

Ainda assim, na empresa virtual uma grande parte desse trabalho é realizada por empregados da empresa, que recebem todos os benefícios e rendimentos que se outorgam aos trabalhadores regulares.

Essa central inteligente é operada pelo diretor geral da empresa e provavelmente por um assistente, que se comunicam com as demais "áreas" ou "departamentos" por meio de sistemas de informação eletrônica em rede. Nesse sentido, uma empresa virtual pode ser grande, sem que por esse motivo necessite ampliar seu espaço físico.

Deste modo, fica para trás a idéia convencional que predominou por décadas nas empresas: todos em um espaço e ao mesmo tempo. Em conseqüência disso, no novo cenário competitivo aparecem empresas que são mais um conceito, um conjunto de idéias, do que um local: as empre-

sas virtuais. A partir do exposto, as empresas dessa natureza têm vária vantagens, a saber:

- um quadro funcional pequeno
- baixo investimento inicial
- custos operacionais e de manutenção reduzidos (inclusive muitas não necessitam de escritórios)
- incremento das margens de lucro por unidades de produto ou de serviços vendidos
- ausência de conflitos internos
- desburocratização, delegação de funções cruciais
- crescimento do faturamento acompanhado por um incremento não proporcional de gastos
- maior disponibilidade de capital de trabalho
- redução de inventários

No entanto, para conseguir consolidar as vantagens mencionada anteriormente, é necessário comtemplar os seguintes requisitos indisper sáveis, que são:

- criatividade
- alto componente tecnológico
- confiança na gestão do quadro de funcionários
- grande volume de informação para oferecer maior valor aos clientes
- sofisticadas atividades administrativas e comerciais

Para os países da América Latina, a empresa virtual aparece com uma alternativa adequada às condições econômicas existentes.

O círculo de baixa capacidade de poupança, que implica escassc recursos para o investimento, pode ser rompido recorrendo-se ao foment e apoio para a criação de empresas virtuais, dado o reduzido montant

de investimento que requer para gerar benefícios que podem ser importantes sob a perspectiva social, econômica e dos interesses privados.

Essa estratégia poderia contribuir de forma importante para a criação de empregos, servindo de ponte para capacitar crescentes grupos da população ao uso de novas tecnologias produtivas e de comercialização.

9. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A matéria-prima da informação é o dado. Juntos, converteram-se em um insumo e, ao mesmo tempo, em um produto acabado que algumas organizações produzem e outras comercializam.

A informação desempenha um papel relevante para situar a empresa, um destino ou um país, em uma posição competitiva. As sociedades atuais produzem grandes volumes de informação. Inclusive, em determinadas áreas de atividade ou de caráter temático, a quantidade de informação disponível torna-se muito difícil de identificar, classificar, hierarquizar e utilizar.

Apesar dessa crescente dificuldade, não se deve impedir o trabalho da administração da informação, visto que resulta em uma área de gestão estratégica em termos do desenvolvimento de produtos/serviços pós-turísticos.

Sem informação, a tomada de decisões corre o risco de conduzir uma empresa ao fracasso; uma enorme quantidade de informação, insuficientemente organizada, pode gerar resultados similares.

Os sistemas eletrônicos de informação são ferramentas que facilitam a administração de grandes bancos de dados, não só em tempo mas também em precisão e confiabilidade. Os sistemas eletrônicos em rede favorecem o intercâmbio de informação, sua análise interativa e a difusão do conhecimento sobre o mercado.

Uma aplicação concreta do manejo sistemático de informações encontra-se na utilização da inteligência de mercado, empregada por associações turísticas do Caribe e do Pacífico e que renderam grandes resultados. Para isso é preciso que se defina uma estratégia de longo prazo que não abandone as realizações imediatas.

As decisões estratégicas são tomadas em função da informação disponível e de um certo risco intuitivo, inerente a toda escolha. Os rendimentos na manipulação da informação são mais produtivos quando:

1. efetua-se uma compilação de dados que são realmente significativos;
2. esses dados se vinculam de uma maneira criativa;
3. dessa vinculação resulta uma informação estratégica diferenciada, que permite a construção de caminhos e ações (atalhos) pelo quais uma empresa, destino ou país pode aumentar o seu pode competitivo.

Esse último nível é o que permite a uma empresa projetar um arquitetura estratégica para aumentar a penetração de seus produtos serviços.

10. IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS

Diferentemente do que pensam muitos executivos de empresas instituições governamentais, as novas tecnologias não somente somam se aos recursos disponíveis, mas definitivamente mudam a estrutura d empresa em diferentes níveis:

- em suas relações com o entorno;
- em seus valores, missão e objetivos;
- em seus processos administrativos e de comunicação;
- na estrutura de tomada de decisões;
- nos produtos/serviços;
- no tamanho e distribuição do espaço físico;
- no número e nas habilidades dos funcionários;
- em suas metodologias e técnicas de trabalho.

As novas tecnologias tendem a aumentar a eficiência, a eficácia e produtividade, sob um esquema que deixa para trás uma grande quant dade de concepções e práticas nascidas nas empresas industriais.

Como um exemplo, em uma empresa pós-turística eliminam-se mu tos espaços de trabalho, ou seja, diminui o investimento em infra-estru

tura, já que a função de mercadotecnia e de vendas pode realizar-se por meio de pessoas interconectadas em rede, trabalhando em sua residência ou em outros locais, inclusive em trânsito em uma cidade ou entre cidades.

Trata-se, de acordo com o destacado, de virtualizar muitas das operações e funções da empresa.

Atualmente, em diversas companhias aéreas têm-se facilidades tecnológicas para conectar um computador portátil, entrar em uma rede e mandar e receber mensagens via fax durante o vôo. Essas facilidades podem estender-se a outras aplicações empresariais.

Essa forma de trabalhar pode ser concebida de uma maneira estrutural e permanente, e não somente de um modo circunstancial ou eventual.

Tabela nº 4

Características das empresas pós-turísticas

VALORES	• acréscimo permanente das habilidades competitivas • uso de alta tecnologia • pode-se criar qualquer produto em qualquer cenário • criatividade constante • busca-se alterar as regras do mercado
LIDERANÇA	• orientada à mudança e ao futuro • integradora e sintetizadora de recursos e habilidades • assume riscos • persegue modelos diferentes • sintetiza a realidade e tendências do interior e exterior da empresa • integrada à organização • orientada à educação e ao desenvolvimento de sua equipe • multihabilidades
CLIMA ORGANIZACIONAL	• desenvolvimento permanente de habilidades diferenciadas • comunicação intensa e multidirecional • trabalho em equipe • alta tecnologia aplicada ao desenvolvimento organizacional • habilidade para produção flexível
PRODUTOS/ SERVIÇOS	• alto componente tecnológico • forte investimento em tecnologia • ciclos de vida curtos • readaptam e recriam cenários naturais e culturais • não estão condicionados por fatores climáticos e sazonais • o projeto do produto/serviço inicia-se com o conhecimento da experiência que se deseja induzir • automação, redução de riscos

11. DISNEY: um caso de empresa pós-turística

Tanto Disney como Las Vegas estão projetadas para oferecer experiências. Não se trata de ambientes que busquem refletir uma realidade imediata, ou ainda de resgatar a autenticidade de um espaço local.

Uma das empresas líderes mundiais nas áreas de lazer, turismo, comunicações, recreação e entretenimento é, sem dúvida, a companhia Walt Disney, à qual dizem respeito os produtos e experiências destacados no quadro a seguir.

A origem do grande centro de entretenimento e criatividade formado por Walter Elias Disney data dos anos 20, quando ele produziu, com outros sócios, desenhos e anúncios comerciais.[46]

46. GROVER, Ron. *El toque mágico de Disney*. McGraw-Hill, México, 1993.

Produto	Experiências
parques temáticos	diversão
hotéis	fantasia
emissoras de rádio	emoção
canal de televisão via cabo	risco
estúdios de cinema	conhecimento
restaurantes	aprendizagem
transporte de superfície	convivência
produção de souvenirs	

A análise da evolução da experiência empresarial de Disney permite notar vários dos componentes daquilo que, até agora, denominamos empresa pós-turística.

A respeito cabe mencionar algumas dessas características:[47]

- a criatividade como ativo mais importante da companhia;
- confiança no talento das pessoas;
- perseverança para superar os contínuos fracassos experimentados;
- não deixar que os fracassos se convertam em uma barreira que anule o risco, a tendência à mudança e à inovação;
- criar, definir programas e projetos de trabalho e, por último, buscar os fundos para financiá-los, ou seja, primeiro o dever ser e, depois, o ser;

47. Ibidem.

- continuidade, através de várias décadas, dos principais comp nentes da missão da empresa e dos valores que guiaram a cult ra organizacional desde o início;
- idéias concretizadas em produtos/serviços, ou seja, orientaçãc gestão;
- produtos/serviços orientados para proporcionar experiências;
- uso intensivo da tecnologia;
- projeto e construção de cenários naturais e culturais;
- rigorosos processos de seleção, de treinamento e de educação funcionários;
- funcionários com habilidades excepcionais;
- estilo de gerência presencial;
- promoção do trabalho em equipe e do conceito de família interior da empresa;
- segurança e limpeza nas áreas destinadas aos visitantes;
- é uma empresa líder nas mudanças, que inova produtos e ser ços e que, em conseqüência, cria novos mercados.

Além dos parques temáticos, a empresa Disney possui hotéis, u sistema de transporte e múltiplos negócios associados vertical e horizc talmente.[48]

No início de 1996 lançou no mercado um de seus últimos produt o Walt Disney Institute, que conta com mais de 80 programas diár estabelecidos em grandes temas:

arte da comunicação
desenho
arte culinária
estilos de vida
meio ambiente
esportes
aptidão corporal

48. Esses equipamentos *lúdicos* requerem, para serem rentáveis, grandes pacc de investimentos que aglomerem uma diversidade de serviços de apoio como alojamen alimentos e bebidas, lojas e transporte, entre outros.

Por sua vez, cada um desses temas oferece aos hóspedes diversas alternativas, de forma que esportes se desdobra em canoagem, golfe, tênis, futebol, basquetebol, natação e alpinismo. O tema artes da comunicação oferece atividades como produção para televisão, programas de rádio, sonorização de filmes, atuação e animação.

O projeto do Disney Institute consiste em um povoado típico norte-americano, rodeado de lagos. O conceito comercial baseia-se no desenvolvimento de atividades em grupos reduzidos, diversão e aprendizagem.

Em junho de 1998 a Disney pôs em operação, na Disneyworld, o primeiro DisneyQuest, um parque temático repleto de jogos de realidade virtual, orientado às famílias. A empresa inaugurou outro parque similar em Chicago, em 1999.

Em agosto de 1998 começou a operar o primeiro navio de cruzeiro da empresa, com uma capacidade de 2.400 passageiros e 900 tripulantes. O cruzeiro oferece um roteiro que compreende a visita a uma ilha privativa da empresa (Castaway Cay), nas Bahamas, fazendo uma ponte entre os parques temáticos de Orlando e a ilha. Milhões de pessoas por ano aderem a esse *macroenclave* de nova geração.[49]

Como parte da estratégia da Disney para obter uma maior cobertura geográfica de mercado, e para capitalizar os benefícios de uma região com rápido crescimento econômico, das viagens e do turismo, a empresa planeja construir um novo parque temático em Hong Kong, próximo a seu novo aeroporto.

A Companhia Walt Disney investe milhões de dólares continuamente em seus parques. Por que prosseguir investindo em algo que já funciona?

Certa vez o próprio Walt Disney deu a resposta:

> "Temos de continuar acrescentando ao espetáculo... continuar melhorando, mudando e criando coisas novas para que os visitantes desfrutem. Se não o fizermos, vamos decair, o produto vai decair e o público desaparecerá. Uma das perguntas mais freqüentes que os visitantes fazem nos parques temáticos é: 'O que há de novo nos

49. Em pouco tempo a Disney Cruise Line espera captar 10% do mercado de cruzeiros.

> parques?' No negócio do turismo, mais vale ter uma boa resposta. resposta de Walt Disney era simples: 'Walt Disney World nunca est rá completo enquanto restar alguma imaginação no mundo'."[50]

12. LAS VEGAS

Um dos poucos destinos que, em nível mundial, foi criado intenci nalmente para o turismo, Las Vegas foi fundada em 1903 e em 19 obteve a legalização do jogo. Porém, somente em 1941 construiu-se primeiro hotel temático, o Rancho Las Vegas, objetivando recriar o ar biente de um rancho do centro-oeste. Posteriormente foi edificado Flamingo, o primeiro megahotel; em 1965 construiu-se o Desert Inn, onc viveu durante vários anos o magnata Howard Hughes.

Contudo, foi James Arno o empresário que contribuiu de manei definitiva para conferir o perfil que Las Vegas tem atualmente, orienta do o potencial dos hotéis temáticos para o futuro desenvolvimento c destino.

Na década de 1970 começaram a chegar as cadeias internaciona impactando novos mercados com sua capacidade de cobertura geográ ca. Em 1975 foi construído o Circus Circus, que deu início, com seus bilhões de focos de luz ou lanternas, ao desenvolvimento do mercac familiar. Steve Wynn, outro homem-chave no desenvolvimento do cent turístico, foi o primeiro a perceber o potencial desse mercado. Wynn proprietário do Golden Nugget nos anos 70; no final dos anos 80 cor truiu o hotel Mirage, investindo 800 milhões de dólares e consolidandc nova feição que Las Vegas adquiriu desde então. Em 1993 Steve Wy inaugurou o hotel Treasure Island.

O complexo do jogo, das apostas e do espetáculo recebeu, em 199 pouco mais de 30 milhões de visitantes, que gastaram um total de bilhões de dólares. A título de referência, com esses indicadores Las Veg

50. Como Desenvolvemos a Competitividade em Disney. Palestra apresentada p Manuel Garcia Lascuráin, Gerente de Marketing e Sinergia, Walt Disney Attractions Am rica Latina, II Foro Nacional de Competitividade Turística, México, 23 de setembro 1998.

estaria entre os cinco destinos que mais captam visitantes e divisas em matéria de turismo.

A oferta de unidades habitacionais desse destino ultrapassa 112 mil, com uma porcentagem de ocupação nos dias de semana próxima a 85%, e de quase 95% durante os fins de semana, praticamente 20 pontos percentuais acima da média dos Estados Unidos.

A grande maioria de seus hotéis é temática, transcendendo a função tradicional desses estabelecimentos, orientada a proporcionar alojamento, alimentação e distrações limitadas a seus hóspedes.

Essa nova geração de "hotéis" conta com diversão e entretenimento como parte substancial do componente do produto que oferecem. Mas este não é o único diferencial do destino. Em uma demonstração de criatividade, reciclaram-se áreas urbanas que haviam perdido a atratividade e as possibilidades de manterem-se como centro de consumo ou entretenimento, como é o caso da Fremont Street, localizada no coração da cidade.

Em Fremont Street construiu-se uma cúpula sobre uma quadra, já transformada em calçadão, no qual se apresentam, em intervalos, espetáculos de imagens, luzes e som de alta qualidade, com temas como o estouro de uma manada de búfalos e bailes do velho oeste. Fremont Street é um produto único no mundo, um exemplo de como, com base na incorporação de novas tecnologias multimídia, pode-se revitalizar o espaço urbano, agregando-lhe valor e convertendo-o em um local com animação única e extraordinária.

Nesse sentido, Las Vegas, que havia sido somente um destino de jogos e espetáculos, há alguns anos está implementando um ambicioso processo de reengenharia de produto para transformar-se em um local de férias familiar, com o objetivo de aumentar a estadia e o gasto dos visitantes.

A última tendência é recriar cidades, como se observa nos megahotéis New York-New York, The Venetian e Paris. O primeiro deles tem os atributos adicionais para constituir-se na maior peça de arte *pop* e no maior parque temático do mundo.

Por outro lado, em 1995, 11% dos turistas registrados tinham menos de 21 anos, segmento este que foi crescendo gradual mas solidamente nos últimos anos.

Las Vegas é um exemplo de turismo industrial maduro em vias de se tornar pós-turístico, passando com grande rapidez a fase pós-industrial.

A cidade está assentada em um cenário desértico sem maiores at tivos,[51] mas por meio de uma gestão empresarial que privilegia a ino ção de produtos, conseguiu desenvolver vantagens competitivas qu tornaram uma marca reconhecida mundialmente e um destino que pessoas desejam visitar pelo menos uma vez na vida.

Las Vegas apresenta, no entanto, situações contraditórias, nas qu se manifestam problemas de natureza social que são típicos do turis social maduro:

- assaltos, roubos, suicídios, escassez de água para a comunida local e número insuficiente de escolas;
- prioridade para os espaços freqüentados pelos visitantes, nos qu não falta água, segurança e serviços para seu atendimento.

Tais problemas misturam-se a elementos característicos do pós-rismo, a saber:

- *megaresorts*, pouco contato com a população residente, constru de grandes obras readaptadas de outras culturas, cujo exemplo m evidente são projetos arquitetônicos como os do hotel Luxor, Caesar's Palace, do Excalibur e do novo Paris Resort & Casinc
- desenvolvimento de uma nova categoria de estabelecimentos hospedagem, como os hotéis temáticos, que contam com anir ção e recriação de ambientes específicos (Roma e circo, para tar alguns).

A estratégia de mercado do destino conflui para os princípios Disney, em uma tarefa de reengenharia cujos objetivos não deixam chamar a atenção:

- transformar-se em um destino não só para adultos, mas p toda a família;
- em conseqüência, elaboram-se produtos/serviços para todas faixas etárias;

51. De alguma maneira remete ao expresso em *Las ciudades invisibles* (Edicic Siruela, Madrid, 1996), em que Italo Calvino afirma que "Cada cidade recebe sua fo do deserto ao qual se opõe;...".

- proporcionar 24 horas diárias de diversão;
- fazer do jogo um espetáculo e uma diversão.

Nos últimos anos, Las Vegas seguiu concentrando enormes investimentos, tanto em seu equipamento instalado como no desenvolvimento de novas ofertas. O montante dos investimentos canalizados no destino não são fáceis de equiparar:

- o Hotel Desert Inn remodelou suas instalações a um custo de 200 milhões de dólares;
- o Bellaggio, um hotel temático que lembra ambientes da região toscana, com 3 mil quartos e que entrou em operação em outubro de 1998, requereu um investimento de 1,6 bilhão de dólares.

Como se nota, Las Vegas evolui rapidamente rumo a um dos negócios mais importantes dos próximos anos: o turismo e o entretenimento, ambos estrategicamente articulados.

Em sua estratégia retoma uma das mais importantes tendências sociais que, de acordo com Sartori, consiste na *"primazia da imagem"*, "na qual a palavra está destronada pela imagem. Tudo acaba sendo visualizado".[52]

Conseqüentemente, a forma se impõe ao conteúdo e a ideologia influi na forma.

13. NOVOS PRODUTOS TURÍSTICOS: mais exemplos

Uma das características que melhor define o turismo na atualidade é a conduta dos compradores, os turistas. Esta conduta se particulariza

52. SARTORI, Giovanni, *Homo videns: la sociedad teledirigida*, Taurus, Madrid, 1998. Em um contexto mais amplo, Sartori disse que o *homo sapiens* está sendo suplantado pelo *homo videns*: "Neste último, a linguagem conceitual (abstrata) é substituída pela linguagem perceptiva (concreta), que é infinitamente mais pobre: mais pobre não somente quanto a palavras (ao número de palavras), mas sobretudo quanto à riqueza de significado, ou seja, de capacidade conotativa". Oscar Enrique Ornellas (*El Financiero*, 15 julho, 1998), em seu artigo *Batman y la muerte de la cultura pop*, assinala que o Post-pop domina a estética dos meios audiovisuais, que é uma era "tecnotrônica" em que o verdadeiro ícone é a tecnologia.

porque o consumo turístico tende a fragmentar-se cada vez mais, ou seja, torna-se cada vez menos homogêneo ou centralizado, diferente de outro ra, quando os gostos, preferências e o gasto eram previsíveis, prováveis.

A cultura pós-moderna libera o consumidor de aceitar uma oferta limitada e lhe oferece a possibilidade de buscar o novo, o diferente, como uma forma de reestruturação de sua identidade e reafirmação de sua própria personalidade (agora o consumidor decide o que comprar a seu gosto e necessidade).

Essas considerações marcam um estilo de vida que tende a predominar em diversas sociedades, inclusive a nossa, e têm um profundo impacto na evolução do turismo. Pressionam para a diversificação das ofertas turísticas, nas quais certos produtos tradicionais, mesmo sendo de consumo massivo (sol e praia), vão perdendo importância frente a outros produtos.

Conseqüentemente, muitos destinos turísticos apresentaram a necessidade de desenvolver novos produtos para responder às tendências dos consumidores.

Dessa maneira foram colocados no mercado dois tipos de produtos que mostraram bastante êxito. Um deles refere-se a produtos de alta tecnologia que exigem altíssimos custos de investimento (parques temáticos); o outro refere-se a produtos que exploram recursos ou situações culturais e sociais, que requerem menos investimentos e, além disso, baseiam-se na capacidade criativa de seus promotores.

Um exemplo de produto como os parques temáticos é o chamado Port Aventura, na Espanha, cuja abertura ao público foi programada para o mês de março de 2000. O parque foi desenvolvido pela Universal Studios na chamada *Costa Dourada*, e está situado a cerca de 100 quilômetros ao sul de Barcelona, próximo de dois destinos de sol e praia: Sitges e Tarragona.

Esse parque oferece diferentes ambientes (todos tematizados, característica comum aos espaços turísticos pós-modernos). Dentre esses ambientes destaca-se o mexicano, que recria pirâmides maias, cabeças olmecas*, e que oferece a possibilidade de experimentar uma aventura em uma mina, de degustar comida típica e de ouvir músicas de mariachis, entre outras atrações.

*. Antigos povos indígenas que habitavam o México. (N. do T.)

É interessante constatar que o parque não é oferecido de forma isolada, mas em conjunto com atrativos naturais e culturais localizados na região: sítios arqueológicos romanos, o Caminho dos Mosteiros, parques naturais, praias, gastronomia e com a vida e a animação urbana de cidades como Barcelona.

Essa maneira de integrar produtos é muito diferente daquela dos parques temáticos de Orlando, cuja oferta não envolve atrativos regionais. Ao México se adapta melhor o esquema de Port Aventura, podendo se desenvolver, por exemplo, um parque temático das culturas pré-hispânicas.

Por outro lado, também foram desenvolvidos novos produtos que aproveitam recursos já existentes, resultando às vezes em ofertas que costumam ser questionadas sob o ponto de vista ético.

É o caso dos pacotes oferecidos em Londres para viajar ao Camboja, à Ruanda ou à Bósnia, com o propósito de experimentar emoções fortes ou um cenário real de guerra. Inclusive, por um valor adicional, os turistas podem até operar e disparar um canhão de uma das forças em conflito.

Em outro extremo, foram elaborados produtos que consistem em visitas a observatórios astronômicos na Califórnia (Monte Palomar), com a possibilidade dos visitantes explorarem também a profundidade do cosmos diretamente dos telescópios de longo alcance, tal como são oferecidos na região norte do Chile.

Os produtos que oferecem "experiências místicas" multiplicaram-se com notável êxito ao redor do mundo, desenvolvendo-se em locais que têm o privilégio de desfrutar uma *"conexão cósmica"*.

Mais além do exposto, está começando a se promover com bastante aceitação em um segmento reduzido – mas de gasto maior que a média – a realização de conferências e congressos sobre anjos, espíritos da natureza e todo o tipo de entidades invisíveis. Um desses eventos foi realizado na Escócia, em 2000.

Uma parte significativa dos novos produtos turísticos baseia-se na teatralização, na dramatização ou na espetacularização: o caso mais evidente é o dos parques temáticos, mas também o de cidades-espetáculo como Las Vegas.

Nessa cidade também se oferecem casamentos nos quais é possível escolher o tema: o juiz e os noivos se fantasiam, assim como as testemu-

nhas e os convidados, e o cenário é decorado de acordo com o tema (pode-se escolher um cemitério na penumbra, com todos os participantes maquilados e vestidos como personagens do além).

O êxito crescente de todos esses produtos não resulta de uma moda, mas sim de uma firme tendência social que se encontra no âmago da cultura da primeira metade do século XXI.