



# O Pós-Turismo

O turismo, assim como outras atividades, modificou-se no transcorrer do tempo. Aperfeiçoou-se e agregou valores a seus conceitos e suas práticas, assumindo novas características frente um mundo em permanente transformação. É sobre a contundência e a fugacidade dessa mudança que trata este livro.

O pós-turismo representa uma ruptura com o turismo tradicional, implicando novas concepções, enfoques, metodologias e tecnologias, além de uma nova divisão nos papéis do governo, das empresas e das comunidades locais.

Este livro analisa cada uma das três grandes fases do turismo: o pré-turismo, correspondente ao *Grand Tour*; o turismo industrial, subdividido em primitivo, moderno e pós-industrial; e, finalmente, o pós-turismo, um novo paradigma cuja construção ainda não está terminada, mas que oferece elementos valiosos para entender e enfrentar os desafios dos mercados de hoje e de amanhã.



SERGIO MOLINA

O Pós-Turismo

X



# O Pós-Turismo

SERGIO MOLINA

X EDITORA  
ALEPH

2ª EDIÇÃO  
REVISTA

## 7. COMPETÊNCIAS BÁSICAS E COMPETÊNCIAS DIFERENCIADAS

Para gerir empresas e instituições de sistemas de produção e prestação de serviços flexíveis, com alta tecnologia e exigência de habilidades multitarefa, é preciso contar com uma nova geração de executivos, de gerentes e de pessoal operativo.

Estes, por sua vez, devem ser formados a partir de uma concepção educativa e de capacitação diferente da industrial. A formação e a reciclagem de recursos humanos adquire uma dimensão que se bifurca na aquisição de habilidades classificáveis em dois níveis:<sup>61</sup>

1. *básicas*: consideradas fundamentais para qualquer trabalho ou profissão (por exemplo, a operação de computadores e programas, o conhecimento da cultura organizacional pós-turística);
2. *diferenciadas*: estabelecem uma diferença entre uma profissão e outra, conferindo legitimidade social e de mercado a uma profissão por envolver um saber que outras profissões não têm.

As habilidades diferenciadas são homologadas, caso se constate sua existência efetiva. Esse é um modelo que existe em alguns países desenvolvidos, aplicado sobretudo nos níveis operacionais e, excepcionalmente, exigido nos níveis diretivos e gerenciais.

No pós-turismo o domínio de habilidades diferenciadas “habilita” para um trabalho. Não possuí-las implica incorrer no que sucedeu com as profissões turísticas nos países da América Latina: qualquer um – no melhor sentido da palavra – pode desempenhá-las.

61. Op. cit. *Competing for the future*.

# 5

## CAPÍTULO

### MERCADOS DO AMANHÃ: navegando entre o caos e a volatilidade

62. Ver, por exemplo, o livro de autores brasileiros: Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994.

63. Frente ao presente, o planejamento estratégico responde a planejamento estratégico, instrumento que integra a estratégia empresarial e financeira, o planejamento operacional e que responde a identificação dos produtos, serviços, etc., em condições de identificar as oportunidades de mercado e as estratégias que se podem desenvolver para satisfazê-las. Esse planejamento estratégico constitui-se em um instrumento analítico e criativo diferente do planejamento convencional. Para ser eficaz, deve ser metodologicamente adequado, o planejamento estratégico deve resultar de um estudo profundo e sistemático da realidade prospectiva.

64. Op. cit. *Teoría General de Sistemas Aplicada*.

## 1. A IMPORTÂNCIA DO CAOS

As leis da natureza, como disse Progogine, "... já não tratam de certezas, mas de possibilidades. Afirmam o devir, não só o ser. Descrevem um mundo de movimentos irregulares..."<sup>62</sup> Não fazemos parte de um mundo estático e determinista, mas de um com instabilidades, flutuações e descontinuidades. No mundo dos fenômenos sociais ocorre algo similar.

Nosso mundo está configurado por uma série cada vez mais frequente de eventos inesperados, que nos leva a desenvolver uma forma de pensar e de agir – sobre o passado, o presente e o futuro – sem precedentes em nossa experiência.<sup>63</sup>

Um dos interesses que marcam a época atual é compreender o caos, a instabilidade, as forças que geram turbulências e a ordem que impera em estruturas distintas das que conhecemos, estas últimas normalmente governadas pelo equilíbrio do racionalismo moderno. Essas noções, vinculadas a processos de não-equilíbrio, chegaram às ciências sociais e à economia.

Tradicionalmente concebeu-se que a crise é um momento ou uma fase eventual, passageira, que dá lugar, uma vez superada, à recuperação do equilíbrio, da ordem estabelecida que, praticamente, já é conhecida.

Agora estamos diante de um novo limiar do conhecimento: depois da crise e do caos, os sistemas (o turismo, por exemplo) evoluem para uma nova estrutura e conduta (pós-turismo), justificável mas que requer novos argumentos, hipóteses e leis.<sup>64</sup>

62. Vide PROGOGINE, Ilya. *El fin de las certidumbres*. Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1996. p. 50.

63. Frente a um panorama incerto, nasce como resposta o planejamento estratégico, instrumento que reconhece as restrições orçamentárias e financeiras, o permanente aumento da concorrência e que impulsiona a diversificação dos produtos/serviços. Por isso está em condições de identificar as oportunidades de mercado e os esforços que requerem as unidades produtivas para satisfazê-los. Esse planejamento estabelece requisitos analíticos e criativos diferentes do planejamento convencional. Para um delineamento metodológico adequado, o planejamento estratégico deve resultar de um esforço prévio: a análise prospectiva.

64. Op. cit. *Teoria General de Sistemas Aplicada*.

Sendo assim, reconhece-se que depois do caos não há desastre, mas sim uma nova estrutura, uma combinação emergente de elementos que inclui também uma ampla gama de novos elementos.<sup>65</sup>

Talvez a idéia de caos como sinônimo de desastre refira-se a alguns agentes (instituições, empresas, destinos, produtos) que já não ocupam o lugar de liderança que tinham “antes” do caos. Mas há outros agentes que se beneficiam do caos, ou melhor, que identificam oportunidades e atuam de maneira deliberada para situar-se em posições privilegiadas.

Do ponto de vista empresarial pode-se identificar e antecipar essas oportunidades, bem como as estratégias e ações, para fortalecer a competitividade. Daí o interesse crescente por apreender o futuro, valendo-se da visão prospectiva como instrumento para se antecipar a prováveis estruturas e comportamentos futuros.

## 2. VISÃO PROSPECTIVA

O mercado turístico e as partes que o compõem, ou seja, seus diversos segmentos e nichos, mostram cada vez mais uma intensa atividade e competitividade às quais nem todos podem se adaptar.

Muitos países, destinos e empresas nasceram sob o código do turismo industrial maduro, de um mercado com uma concorrência até certo ponto previsível. Conseqüentemente, uma mudança representa um elevado custo. Frente a uma transformação tão dramática como a que está experimentando o mercado, seguramente muitos encontrarão grandes dificuldades para mudar, ou sequer se esforçarão para fazê-lo.<sup>66</sup>

Seus produtos/serviços não aproveitarão os benefícios da reciclagem, pelo contrário, paulatinamente irão perdendo posições de mercado vantajosas até que não tenham outra alternativa senão mudar de função, como, por exemplo, passar de hotel de tempo compartilhado a edifício de escritórios.

65. DE HARO, Fernando. Crisis de fin de siglo en el management: no hay plan, na revista *Nueva Empresa*, nº 390, Barcelona, setembro de 1994.

66. Ibidem.

Outras empresas realizarão tarefas importantes para, em primeiro lugar, sobreviver e depois para incrementar suas habilidades, ganhar posições e situar-se, idealmente, como líderes de mercado, baseadas no desenvolvimento de produtos/serviços e de experiências concebidas para responder a novas demandas.

Mas frente a um mercado no qual os ciclos de mudança serão mais freqüentes, como fazer para não sucumbir à concorrência e à demanda? Existe uma resposta com diversos matizes: desenvolver uma visão prospectiva e criar dentro da organização um conjunto de habilidades dirigidas a:

- compreender as opções do futuro,
- para confrontá-las com as capacidades disponíveis no presente e,
- por último, para identificar os caminhos que conduzam a empresa ou o destino a um futuro que, quando chegar, os encontre preparados para competir.

Essa visão contrasta de maneira clara com aquela das empresas industriais maduras, mais orientadas ao passado e ao presente, compreendendo o funcionamento do mercado sob uma ótica eminentemente retrospectiva e tendencial, na qual não existem interrupções ou alterações significativas imprevistas.

A construção de cenários prospectivos, nos quais realmente se manifestam transformações importantes e que não têm, necessariamente, antecedentes diretos no tempo, é uma tarefa imprescindível para as organizações pós-turísticas. Uma vez construídos os cenários e identificadas as oportunidades, far-se-á um planejamento para o futuro utilizando, também, técnicas prospectivas.

Nesse sentido, o planejamento estratégico não tem propósito se não for acompanhado do exercício prospectivo. O planejamento estratégico constrói cenários futuros a partir de informações e comportamentos retrospectivos, baseados no presente e no passado. Se não for seguido de uma visão prospectiva, os cenários resultantes serão tendenciais – resultados de tendências – em lugar de contrastantes.

As organizações turísticas de cultura industrial desenvolveram-se por meio da prática mencionada, sofrendo as conseqüências das mudanças inesperadas. Todavia, é necessário reconhecer que a grande maioria delas sequer desenvolve planos estratégicos.

Por outro lado, é preciso considerar que o planejamento estratégico e a visão prospectiva não garantem o êxito, porém reduzem significativamente o grau de incerteza.

### 3. APRENDIZAGEM CONTÍNUA

Se os mercados turísticos industriais maduros e pós-industriais já mostram uma grande agitação, com o desenvolvimento de produtos pós-turísticos o mercado de viagens e de férias tornar-se-á extremamente turbulento e com não rara violência comercial.

Quem serão os beneficiados que sobreviverão navegando nesse aparente “caos”? As empresas, os destinos e os países que criarem condições para a aprendizagem contínua e complexa, que gerarem e aplicarem novos conhecimentos e que responderem de uma maneira criativa às exigências do mercado.

As oportunidades deverão ser aproveitadas pelas empresas e pelos destinos turísticos de alta tecnologia, que administram inteligentemente uma grande quantidade de dados e informações para:

- 1) tomada de decisões,
- 2) agregar valor aos processos e produtos/serviços,
- 3) incrementar os benefícios dos clientes, do trabalho e da empresa,
- 4) antecipar-se e criar novas regras.

Essas empresas e destinos terão compreendido que esta é uma estratégia para aproveitar e criar condições favoráveis a partir das mudanças e das inflexões da realidade.

O pós-turismo chegou para ficar e expandir-se, seus produtos/serviços têm uma inusitada penetração no mercado, em virtude do grau de diferenciação que conseguem reunir.

Os investimentos em produtos/serviços pós-turísticos tornam-se, por sua vez, altamente rentáveis, mas igualmente estão respaldados pelo conhecimento científico e tecnológico que os torna inviáveis – a princípio – para muitas empresas e países.

A fantasia e a possibilidade de experimentá-la são componentes básicos de seu posicionamento bem-sucedido na mente dos turistas.

O pós-turismo representa uma revolução fundamental, uma ruptura com as formas tradicionais do turismo, sejam elas a industrial ou a pós-industrial.

No entanto, a aprendizagem contínua requer um clima organizacional e de valores que a estimulem, o que faz da criatividade uma condição e um requisito do desempenho.

As empresas pós-industriais e as pós-turísticas permitem que a criatividade floresça e se materialize em produtos/serviços e experiências; já as culturas empresariais e institucionais de inspiração industrial madura a castigam e a inibem.

### 4. CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS PÓS-MODERNOS

Com o advento da pós-modernidade termina o racionalismo e o verticalismo existentes no mercado. As imposições já não nascem fundamentalmente do lado da oferta; agora os consumidores são os agentes principais, ou de outra forma, agentes que não podem mais ser desprezados.

Por outro lado, passamos de uma situação na qual se conhecia e se podia prever o comportamento do mercado – graças ao conceito de escolha racional do consumidor – para um cenário em que o consumidor tem um comportamento errático ou altamente imprevisível.

O mundo ocidental, que valorizou a estabilidade, a imobilidade e a linearidade, enfrenta agora a realidade do dinâmico, do mutante e da desordem.

A pós-modernidade é atravessada pelo caos. Na pós-modernidade a cidade deixa de ser um local tedioso e passa a ser um local com múltiplas identidades, atividades e alternativas para satisfazer amplos grupos e diversos interesses: o indivíduo já não é mais um, é muitos, é um ser errante com muitas identidades e papéis a representar, e que na hora do consumo não pode ser classificado.

A pós-modernidade, assim como o turismo, nos estimula a sair de nós mesmos, a buscar outras realidades; isso explica a busca de espaços lúdicos, das *ludópolis*, e do crescente vaguear pelo planeta, que não é o mesmo que fazer turismo.

## 5. EXPLORAÇÃO DE MERCADOS

O lançamento de novos produtos/serviços e, sobretudo, de experiências vividas por meio deles, torna-se cada vez mais complexo em um cenário intensamente competitivo, saturado de mensagens e símbolos. Existe no mercado um índice elevado de fracassos de novos produtos/serviços devido a falhas em diversos âmbitos: publicidade, promoção, operação, problemas de distribuição da informação e relações comerciais inadequadas.

Todavia, a identificação deficiente de gostos e preferências da demanda é, freqüentemente, uma das grandes dificuldades enfrentadas no projeto e no lançamento de novos produtos/serviços, originada, provavelmente, pelo uso de metodologias e técnicas de pesquisa de mercado que não geram resultados relevantes, e além disso:

- pelo esboço de metodologias e pelo uso de instrumentos de pesquisa de mercado inadequados aos novos referenciais do desenvolvimento pessoal e coletivo;
- pela teimosia, por parte dos dirigentes de culturas empresariais tradicionais, em tratar a demanda somente como força movida pelas oportunidades de consumo; em realizar uma transação de compra e venda sem maiores e emergentes significados simbólicos;
- pelo propósito de entender o mercado por meio de óticas que foram úteis em outros tempos.

O pós-turismo cresce e se desenvolve a partir das interpretações das tendências da demanda, entendendo que o consumo não é a mera aquisição de algo material, mas especialmente de algo simbólico-concreto apoiado em recursos tecnológicos e materiais de alta qualidade e eficiência.<sup>67</sup>

Nesse contexto, as campanhas promocionais não seriam tão eficientes como se supõe, mas teriam de contar com uma estratégia de comunicação integrada e interativa.

67. FOUCAULT, Michel. *Tecnologías del yo*, Paidós, Barcelona, 1995.

A compreensão do significado simbólico-concreto, ou seja, o produto/serviço/experiência demandada – e provavelmente preexistente na consciência dos clientes – requer um novo código para capturá-los, interpretá-los e convertê-los em ofertas efetivas.

Esse código implica um vocabulário, uma conceituação e uma gestão diferenciada daquela predominante na atualidade.<sup>68</sup>

## 6. NOVAS FORMAS DE SEGMENTAR E IDENTIFICAR NICHOS DE MERCADO

Um dos erros mais freqüentes quando se trata de compreender a passagem de uma etapa evolutiva do turismo – e das empresas – para outra mais avançada, consiste em cristalizar enfoques e maneiras de entender o funcionamento do mercado.

Diversas experiências em vários países demonstram que, ao se desenvolver um turismo de nova geração, continua-se classificando a demanda de acordo com os critérios dominantes na etapa anterior. Embora não exista informação confiável sobre as características dos novos segmentos, conservar os pontos de vista tradicionais revela-se um erro crasso.

Desse modo, consolida-se a idéia de que a demanda deve ser segmentada por idade, nível socioeconômico, nacionalidade ou nível de escolaridade, quando na realidade entram em jogo outras variáveis que as ultrapassam.

No quadro do pós-turismo é preciso conceber novas categorias e tipos de demanda: a segmentação por estilos de vida torna-se fundamental, tendo em vista a ampla gama de possibilidades de categorização que oferece essa segmentação.<sup>69</sup>

68. Segundo o Instituto Tecnológico de Massachusetts, existem três formas de ver televisão: 1. pastando (sem saber o que se vê, somente olhando); 2. espiando (mudando de canal continuamente); 3. caçando (capturando e vendo quantas vezes quiser o que se quer ver). Daqui pode-se deduzir que um país, como destino turístico: 1. é comprado sem que tenha controle da venda; 2. é comprado como parte de uma viagem cuja intencionalidade maior não está relacionada com o país; 3. o destino-país busca e atrai os turistas que deseja atrair.

69. As categorias de valores e estilos de vida VALS (Values and Life Styles) não foram aproveitadas de forma suficiente no turismo.

Assim, o consumo não está determinado pelos critérios tradicionais: a idéia de que os cidadãos de um país, as pessoas de uma determinada faixa etária ou aquelas que têm um nível similar de escolaridade, obedecem a motivações e condutas homogêneas que configuram um determinado segmento.<sup>70</sup>

Em oposição, surgiram alternativas para segmentar e identificar nichos de demanda que partem de variáveis diferentes. Douglas Holt<sup>71</sup>, por exemplo, estabelece que o consumo pode ser classificado em quatro dimensões inter-relacionadas, atendendo à sua estrutura e propósito, ou seja, às causas que induzem o consumo de determinados objetos.

Deve-se entender como objeto de consumo uma comida, uma visita a um parque temático, a compra de uma peça de artesanato ou assistir a um evento. As dimensões ou estilos de consumo identificados por Douglas Holt são:

1. *Consumo como experiência*: compreende dimensões subjetivas e requer um enfoque fenomenológico que permita apreender as vivências e os estados de consciência que as explicam. Nessa categoria estão as pessoas que decidem a compra de acordo com as experiências que lhes vão proporcionar determinados produtos/serviços. Exemplificando: podem prescindir de certas comodidades em troca de enfrentar riscos ou de autoconhecimento;
2. *Consumo como integração*: refere-se à manipulação e aos significados que os consumidores atribuem aos objetos que adquirem. Essa categoria de consumo relaciona o objeto adquirido com os elementos de identidade que a pessoa (o consumidor) busca, ou que já tem e quer reforçar;

70. A que segmento pertencem os herdeiros da "nação Woodstock", os casais capazes de comprar uma casa, mas que não sabem como a pagarão a partir da sexta mensalidade, mas acreditam que haverá um modo diferente de fazê-lo em relação a como se comprometeram inicialmente? Os individualistas são adeptos do turismo de saúde, ou do turismo de aventura, ou o são os canadenses e suíços? Os 75 milhões de pessoas nascidas nos EUA entre 1946 e 1964, os *baby boomers*, preferem o turismo de sol e praia de alta sofisticação? A geração X, os *baby boosters*, preferem o turismo de baixo custo? Qual deles tende a escolher um destino a partir de sua imagem de marca?

71. HOLT, Douglas B. How consumers consume: a typology of consumption practices, na revista *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, Nº 1, University of Chicago Press, 1995.

3. *Consumo como classificação*: os objetos adquiridos funcionam para classificar o consumidor do ponto de vista social. Neste contexto o consumidor relaciona o objeto adquirido a outros objetos, hierarquizando-o e comparando-o. Nas viagens e nas férias essa classificação é comum, tendo a ver com os atributos da oferta;
4. *Consumo como função ou jogo*: compreende a interação com outros consumidores de objetos similares. Esta categoria é decisiva no aproveitamento do tempo livre, levando em conta que grande parte das pessoas em férias escolhe o destino da viagem pelo tipo de pessoas que o frequenta, valorizando desde o perfil socioeconômico até a cultura, a raça, a religião e as atividades preferidas.

## 7. COMO OS CLIENTES COMPRAM?

Peter A. Schweitzer, presidente da prestigiada empresa de publicidade J. Walter Thompson, destaca a importância de conhecer como as pessoas ingressam no mercado, destacando que comprar não é um ato isolado, mas sim um sistema composto por seis etapas básicas:

1. **Estímulo**: é determinado por um amplo conjunto de forças, incluindo aquelas que NÃO têm relação com a ação do mercado;
2. **Reflexão**: análise das alternativas a partir do exame da necessidade de adquirir um produto "x", para em seguida determinar se é necessário naquele momento ou se é possível adiar sua compra, e por último decidir se o produto tem substitutos, identificando quais são;
3. **Busca**: etapa em que se acumula informação para assegurar-se de que o produto está em condições de satisfazer as necessidades;
4. **Escolha**: momento de selecionar a alternativa com base nas imagens que o comprador criou para si;
5. **Compra**: momento da aquisição efetiva (de uma viagem, por exemplo). Comprar é o resultado de uma seqüência de eventos relacionados entre si, não é um fato isolado;

6. **Experiência:** fase em que se avalia o produto; é uma etapa muito importante porque nela o comprador pode aderir ao produto ou deixar de consumi-lo definitivamente, desaconselhando sua compra aos integrantes de seu círculo.

Nessa etapa a imagem da marca se firma na mente do cliente. Por isso é que a experiência é mais importante que a compra em si. O sistema de compras é um sistema contínuo, que põe mais ênfase em como são comprados os produtos do que em como são vendidos, ou seja, a decisão parte do cliente e não da oferta.

Alan Touraine<sup>72</sup>, ao referir-se à mudança de paradigmas que experimentam diversas sociedades (processo que denomina desmodernização), assinala:

*“Vivemos uma crise mais profunda que um acesso de medo ou desencanto; percebemos como em nós e ao nosso redor se separa, se dissocia, por um lado, o universo das técnicas, dos mercados, dos signos, dos fluxos nos quais estamos submersos e, por outro, o universo interior que cada vez mais freqüentemente chamamos de nossa identidade. A afirmação mais contundente da modernidade era que somos o que fazemos; nossa vivência mais intensa é que já não é mais assim, senão estamos cada vez mais alheios às condutas impostas pelos aparatos econômicos, políticos ou culturais que organizam nossa experiência. Alguns se lançam no fluxo das informações e dos produtos da sociedade de massa; outros procuram reconstruir uma comunidade que proteja sua identidade, filtrando os estímulos provenientes da produção, do consumo ou da comunicação de massa. Mas a imensa maioria pertence e quer pertencer a um e outro universo.”*

As formas, as práticas e, em geral, os modelos de consumo estão sofrendo mudanças radicais.

As novas formas de consumo não podem ser percebidas e assimiladas a partir da lógica e da racionalidade moderna<sup>73</sup>, que estruturou os

72. *¿Podremos vivir juntos?*, la discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global. Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires, 1997. p. 27.

73. O paradigma epistemológico racionalista sustenta que o racional concorda com a realidade do universo.

produtos/serviços turísticos industriais e pós-industriais. Qualquer esforço para acrescentar recursos que os promova será inútil, porque a partir da plataforma de um modelo (o moderno) não se pode persuadir e atrair consumidores regidos pela emergência de um outro modelo (o pós-moderno).

Nesse contexto não pode haver comunicação entre emissor e receptor, há um obstáculo ou barreira epistemológica que o impede: concretamente, há diferentes esquemas de valores e condutas que obstaculizam a comunicação.

No quadro seguinte são apresentadas algumas diferenças entre o consumidor moderno (o industrial e pós-industrial) e o pós-moderno (o pós-turístico):

Tabela nº 6

Consumo moderno	Consumo pós-moderno
Centralizado	Descentralizado
Sujeito à lógica totalizante do mercado	Emancipatório
Condutas previsíveis e contínuas	Condutas prováveis e fragmentadas
Supõe racionalidade do consumo	Componente fenomenológico
Realidade única	Múltiplas realidades
Identidade única	Múltiplas identidades
Impulsiona uma visão universal	Peculiaridades; visões alternativas

O consumo pós-moderno não se rege apenas por critérios econômicos de corte empírico-analítico, mas também por um conjunto de influên-

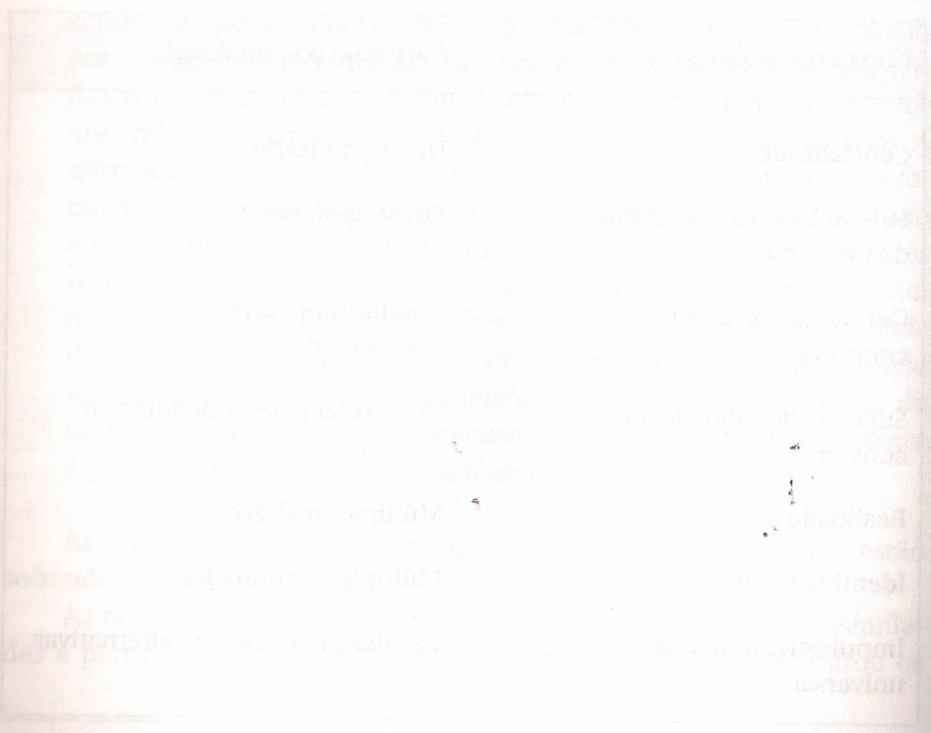


cias que os ultrapassam, ainda que tenham um maior significado para os indivíduos, que são o centro do paradigma pós-moderno.

No consumo pós-moderno a representação, o espetáculo e o símbolo ocupam um lugar importante, originando a crescente tendência de tematizar hotéis, restaurantes, parques, lojas, destinos e eventos.

O espetáculo (por exemplo, Las Vegas e seu espaço urbano) não é entendido como uma manifestação meramente destrutiva, mas como reconstrução imaginativa e/ou simulada da realidade ou das realidades virtuais, produto de uma interpretação de signos sociais expressivos para diversos grupos.

Desse modo o pós-turismo compreende uma cultura em si, com seu próprio discurso e *práxis*. Parafraseando Prógogine<sup>74</sup>, diríamos que o pós-turismo não nos convida a visitar um museu arqueológico, mas a excursionar em um novo devir.



74. El fin de las certidumbres, op. cit., p. 16.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSEN, Kurt. *Las Vegas. USA*. **Revista Time International**, Vol. 143. Nº 2, New York, 1994, p. 32-39.

CALS, Joan; MATTAS, Ana; RIERA, Pere. *Evaluación de proyectos: análisis de la rentabilidad social desde la perspectiva del turismo y del ocio*, **Ministerio da Indústria, Comércio e Turismo, Secretaria Geral de Turismo**, Madrid, 1993.

CALVINO, Italo. **Las ciudades invisibles**, Ediciones Siruela, Madrid, 1996.

CERELJIDO, Marcelino. *Del caos de los demonios al caos biológico*, **Revista Universidad de México**, Universidad Nacional Autónoma de México, Nº 540, México, D.F., janeiro, 1996, p. 3-7.

CORTÉS VERA, José de J.; CEJA, Faustino Moreno. *Servicios de información e inteligencia empresarial*, **Revista Información Producción, Comunicación y Servicios**, Año 4, Nº 19, outono 1994.

DE CHARDIN, Teilhard. **El porvenir del hombre**, Taurus Ediciones, Madrid, 1967.

DE HARO, Fernando. *Crisis de fin de siglo en el management: no hay plan*, **Revista Nueva Empresa**, Nº 390, Barcelona, setembro de 1994, p. 19-24.

DEUTSCH, K.W. **Los nervios del gobierno, modelos de comunicación y control políticos**, Paidós Mexicana, México, 1985.

DRUCKER, Peter F. **La sociedad poscapitalista**, Apóstrofe, Barcelona, 1993.