

gestão de
crises
na indústria do turismo



Dirk Glaesser



Gestão de crises

na indústria do turismo



A indústria do Turismo é hoje um dos setores mais importantes da economia mundial, criando oportunidades de emprego, prosperidade e desenvolvimento. Entretanto, o desenvolvimento positivo da indústria do turismo é constantemente ameaçado por eventos negativos. A cadeia sem fim de ocorrências durante os últimos anos causou crises nacionais e internacionais, e atua como um lembrete da vulnerabilidade da indústria do turismo.

A segunda edição do livro *Gestão de crises na indústria do turismo* foi revisada e atualizada, incluindo capítulos e estudos de caso que cobrem eventos recentes, como o atentado de Bali, a epidemia de SARS, a gripe aviária e o terrorismo internacional. Esta obra ilustra as teorias e as ações que podem levar a um melhor entendimento sobre as reações de consumo, da economia e do meio ambiente a fim de que os envolvidos estejam mais preparados para tais eventos. Apresenta um esquema de gestão de crises e salienta importantes questões de prevenção, tratando de temas como crises emergentes, dimensões estratégicas e técnicas operacionais.

Aborda também:

- A influência dos meios de comunicação de massa
- Como as crises afetam a decisão de compra
- Marca/imagem do destino e suas manipulações
- Estratégia e gestão preventivas de crises

Dirk Glaesser é Diretor de publicações da Organização Mundial de Turismo.

ISBN 978-85-7780-198-5



9 788577 801985

artmed[®]
EDITORA
RESPEITO PELO CONHECIMENTO



www.bookman.com.br

DIRK GLAESSER é Diretor de publicações da Organização Mundial de Turismo. É professor em várias universidades e participa regularmente de conferências e eventos. Em 2001, recebeu o prêmio acadêmico da feira de turismo internacional ITB pelo seu trabalho sobre gerenciamento de crises no turismo. Atua também como representante sênior da reserva, na divisão de gerenciamento de crises do Ministério da Defesa da Alemanha.



G542g Glaesser, Dirk.

Gestão de crises na indústria do turismo / Dirk Glaesser; tradução
Felix Nonnenmacher. – 2. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2008.
300 p. ; 25 cm.

ISBN 978-85-7780-198-5

1. Indústria do turismo. I. Título.

CDU 338.48

Catálogo na publicação : Mônica Ballejo Canto – CRB10/1023.

Dirk Glaesser

.gestão de
crises
na indústria do turismo

Tradução:

Felix Nonnenmacher

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

Maria da Graça M. Sanchez

Mestre em Administração pela UFRGS
Professora da Faculdade de Turismo na PUCRS



2008

Obra originalmente publicada sob o título *Crisis Management in the Tourism Industry*, 2nd Edition
ISBN 0-7506-6523-8

Copyright © Dr. Dirk Glaesser 2006

Copyright © 2006, Elsevier. All rights reserved.

This edition is published by arrangement with Solutions KM, Madrid, Spain.
Translated by Bookman Companhia Editora Ltda., a division of Artmed Editora S.A.,
from the original English language version.

Capa:

Gustavo Demarchi,
arte sobre a capa original

Leitura final:

Renato A. Merker

Supervisão editorial:

Arysinha Jacques Affonso
Denise W. Nowaczyk

Editoração eletrônica:

AGE – Assessoria Gráfica e Editorial Ltda.

Reservados todos os direitos de publicação em língua portuguesa à
ARTMED® EDITORA S.A. (BOOKMAN® COMPANHIA EDITORA
é uma divisão da ARTMED® EDITORA S.A.)

Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana

90040-340 – Porto Alegre, RS, Brasil

Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte,
sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação,
fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO

Av. Angélica, 1091

01227-100 – São Paulo, SP, Brasil

Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444

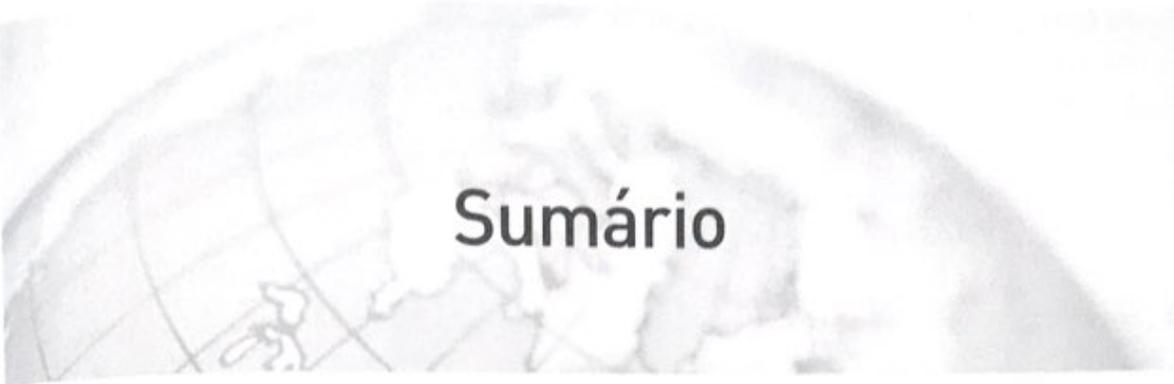
IMPRESSO NO BRASIL

PRINTED IN BRAZIL

...a importância do turismo de natureza, que contribui para a preservação do meio ambiente e a geração de emprego e renda para a população local. O turismo sustentável é aquele que respeita o meio ambiente, valoriza a cultura local e promove o desenvolvimento econômico e social das comunidades receptoras.

A todos que dedicam suas vidas ao turismo

...o turismo é uma atividade econômica que promove o desenvolvimento econômico e social das comunidades receptoras. O turismo sustentável é aquele que respeita o meio ambiente, valoriza a cultura local e promove o desenvolvimento econômico e social das comunidades receptoras. O turismo sustentável é aquele que respeita o meio ambiente, valoriza a cultura local e promove o desenvolvimento econômico e social das comunidades receptoras.



Sumário

1 Turismo num mundo em mudança	13
1.1 As condições de vida do ser humano	14
1.2 Mudanças naturais	19
2 Conceitos básicos da gestão de crises	23
2.1 O que é uma crise?	23
2.2 O que são acontecimentos negativos no turismo?	29
2.3 O que é gestão de crises?	34
3 As esferas de atividade da crise	43
3.1 O consumidor como esfera de atividade	44
3.2 O produto turístico como esfera de atividade	76
3.3 Os competidores como esfera de atividade	99
3.4 O estado como esfera de atividade	103
3.5 Os investidores, o quadro de pessoal e outras esferas de atividade	109
3.6 O <i>ranking</i> das esferas de atividade	110
4 Métodos de análise e prognóstico	112
4.1 A identificação de áreas e acontecimentos importantes	113
4.2 Os sistemas e métodos de alertas iniciais	127
5 Medidas estratégicas para a gestão de crises	161
5.1 A gestão preventiva da crise no interior da estrutura da estratégia corporativa	161
5.2 As medidas preventivas da gestão de crises por meio de ações estratégicas	167
5.3 As formas básicas das estratégias de enfrentamento da crise	177
6 Planejamento da crise e medidas organizacionais	185
6.1 O planejamento genérico	186
6.2 O planejamento de contingência	198
6.3 Treinamento	202
6.4 O planejamento preventivo	203

7 As ferramentas para a gestão de crises	205
7.1 Decisões básicas	205
7.2 A política de produto	212
7.3 A política de preços	223
7.4 A política de distribuição	233
7.5 A política da comunicação	239
8 O futuro da gestão de crises	276
Bibliografia	278
Índice	291

2

Conceitos básicos da gestão de crises

Objetivos

- Obter uma visão geral do desenvolvimento lingüístico do termo “crise”.
- Ser capaz de entender a discussão científica do fenômeno da crise.
- Estar pronto para definir “crise” e dissociá-la de outros termos.
- Conhecer o sistema e a atividade da gestão de crises no turismo.
- Entender o papel da grande mídia como elemento da transmissão da informação e influenciador da opinião do receptor.
- Designar as variáveis da disseminação da influência.

Palavras-chave e conceitos

- Crise
- Acontecimento negativo
- Gestão de crises
- Turismo, turista
- Teoria geral dos sistemas

2.1 O QUE É UMA CRISE?

2.1.1 As origens

A palavra “crise” vem do grego *krisis*, que significa diferenciação ou decisão. Na esfera legal, o termo foi usado para descrever a diferenciação entre o justo e o injusto, enquanto que na teologia ele descreve a separação entre salvação e danação. A terminologia médica usou a expressão para marcar a interrupção de um processo que antes era contínuo. No século XVI, com o renascimento da medicina clássica, o termo passou a ser parte da linguagem corriqueira. O uso do termo “crise” se evidenciou em todos os setores da política, da sociedade e da economia e, em meados do século XIX, as pessoas já se queixavam do uso excessivo do vocábulo.

O crescimento do uso lingüístico do termo foi acompanhado de uma nova discussão científica do fenômeno “crise”. Várias descobertas científicas podem ser classificadas como se referindo tanto a pessoas/instituições quanto a contribuições ao modelo coletivo/individual, dependendo do enfoque.

危机

O termo equivalente em chinês para a palavra "crise" é *weiji*, composto pela primeira letra das palavras perigo (*weixian*) e oportunidade (*jihui*). A composição da palavra nesta língua reflete com clareza as reais características de uma crise.

Via de regra, o ser humano é o foco das considerações relativas a modelos individuais. Neste caso, o indivíduo vivencia a crise como exacerbação de uma situação verdadeira e que, em casos extremos, pode levar à morte. Diversas áreas do conhecimento oferecem contribuições ao modelo coletivo, como a medicina e a psicossomática, a teoria do desenvolvimento psicossocial e a intervenção na crise (intervenção na crise é um termo coletivo para teorias sobre o comportamento humano em circunstâncias excepcionais e sobre conceitos de terapia). Os modelos coletivos, por outro lado, analisam

os sistemas sociais sob certas circunstâncias que podem ser descritas como uma crise. A economia, a ciência política e a pesquisa em comunicação são atividades que contribuem com a geração de conhecimento para o modelo coletivo.

Além disso, ao se valerem da subdivisão praticada na ciência política, as abordagens orientadas para a decisão gerencial e as embasadas na teoria geral dos sistemas podem ser distinguidas uma da outra. Dentro dessa estrutura das abordagens baseadas

	Abordagens baseadas na teoria geral dos sistemas	Abordagens baseadas na decisão gerencial
Modelos individuais	<p>Medicina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O ponto crítico está na decisão entre a vida e a morte durante a progressão de uma doença. <p>Psicologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A percepção de um acontecimento ou situação como dificuldade intolerável e que excede as capacidades e os mecanismos de defesa do indivíduo. • A falência dos padrões de comportamento. • O perigo da perda de identidade. 	Habilidade dos tomadores de decisão na solução cognitiva de problemas em situações de crise.
Modelos coletivos	<p>Ciências sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As crises como fenômenos das sociedades: interesses nacionais em perigo durante um conflito devido à crescente ameaça da guerra (por ex.: a crise de Cuba). • As crises como fenômenos de subsistemas sociais: <ul style="list-style-type: none"> - Política: mudanças reais nos padrões de relacionamentos políticos (por ex.: golpes de Estado, revoluções). - Economia: choques econômicos exógenos; períodos de tendências descendentes no ciclo econômico. 	Comportamento de decisão coletiva em situações de crise.

Fonte: baseado em Linde (1994).

DIAGRAMA 2.1 Áreas de conhecimento na pesquisa da crise.

na teoria dos sistemas, a crise é entendida como uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo. Os estudos conduzidos nessa linha de pensamento se concentram na fase aguda de uma crise e agregam conhecimentos sobre a organização do fluxograma durante uma crise.

Nas abordagens relativas aos sistemas, a crise é vista como uma mudança decisiva em variáveis importantes que oferecem perigo ou destroem parte ou mesmo todo o sistema. A maioria das contribuições feitas à área vêm da ciência política, e objetivam desenvolver sistemas de alerta inicial. Analisando-se seu uso real ou excessivo, os resultados são particularmente proveitosos para a estrutura organizacional da companhia em situações de crise. O diagrama 2.1 mostra as áreas do conhecimento envolvidas na pesquisa sobre a crise.

2.1.2 As características decisivas do termo "crise"

A economia nacional foi a primeira área de atividade a examinar as crises. As abordagens dadas à questão entendiam as crises como sendo problemas econômicos predominantemente cíclicos. O interesse da administração de empresas sobre o assunto despertou mais tarde, motivado pelas condições que acompanharam a escassez do petróleo da década de 1970. As limitações até então desconhecidas e a crescente inadimplência das empresas motivou uma investigação econômica cuja conseqüência foi a ênfase no tratamento dado a crises.

De modo geral, a administração de empresas define crise como um processo que influencia de forma negativa o desenvolvimento de uma companhia em grau considerável (Krystek, 1987; Schulten, 1995). Nesse sentido, a crise pode pôr em risco ou impossibilitar a sobrevivência da empresa afetada.

A fim de detectar uma situação de crise, é preciso perguntar se a organização conservou sua capacidade de atingir objetivos corporativos importantes. Contudo, apenas os objetivos que exercem influência considerável no futuro da empresa são relevantes. As especificações iniciais destes objetivos maiores incluem a adimplência, ou seja, a capacidade de cumprir com as obrigações relativas aos pagamentos da empresa, e o sucesso traduzido por meio do lucro mínimo ou retorno do investimento alcançados. A vantagem desta versão resumida do termo "crise" foi a obtenção de uma definição simplificada das condições de crise dentro de uma empresa. A argumentação em termos financeiros permite a fácil derivação a partir da contabilidade, por meio de uma comparação entre os objetivos e a realidade da empresa.

Os objetivos corporativos importantes

Porém, esta vantagem de ter-se uma definição simples é confrontada pela desvantagem de que as reais causas do afastamento em relação aos objetivos corporativos, observadas antes, não são cobertas por esta definição. Por esta razão, é importante incluir como critério adicional à definição de crise os fatores de sucesso da empresa que formam a base da adimplência e do êxito. Definidos por Porter (1998a) como vantagem competitiva, estes fatores determinam o sucesso presente e, de modo mais específico, o êxito futuro da organização.

A partir desta perspectiva, é importante se concentrar na gravidade dos acontecimentos para ter-se uma definição imediata da situação de crise. A gravidade dos acontecimentos precisa ser ava-

A gravidade dos acontecimentos

A intensidade da pressão do tempo

A intensidade da pressão do tempo pode ser dividida basicamente em três elementos:

- A limitação do tempo disponível, isto é, o tempo de decisão
- A sensibilidade individual dos participantes à pressão externa
- A magnitude do problema

liada, se ocorrências reais ou potenciais na empresa ou em seu ambiente operacional exercem influência sobre sua vantagem competitiva ou sobre outras metas importantes para a organização. Neste olhar sobre a crise, a primeira vantagem de analisar estes acontecimentos em termos de sua influência na estrutura da gestão preventiva da crise é vista como oportunidade. Além disso, a situação de crise pode ser melhor

definida com esta abordagem, do que por meio da tônica da “ameaça à sobrevivência” anteriormente exigida. A objeção a esta última é que, via de regra, é possível definir esta ameaça com precisão somente quando a crise já se encontra em estágio avançado. Neste ponto, já é tarde demais para a introdução das medidas de gestão de crises.

Ademais, a concentração dos esforços na gravidade do acontecimento pressupõe que certas áreas nunca se deparem com a ameaça de sobrevivência. No turismo, por exemplo, os destinos são unidades organizacionais que, apesar do grande número de influências negativas, não têm sua existência afetada. O risco de uma ameaça à sobrevivência se aplicaria a uma empresa que opera no destino turístico propriamente dito, mas isso não necessariamente desta forma.

Outra característica de uma crise é a possibilidade de progressão ao longo do tempo. Por um lado, este processo é marcado por suas limitações temporais e, por outro, pela sua ambivalência. Este último aspecto é pré-requisito para a gestão real da crise, isto é, o emprego sensato das medidas de tratamento. Somente depois do ponto crítico da crise ter sido ultrapassado é que se poderá decidir se a situação de crise, antes ambivalente, pode seguir um curso claramente positivo ou negativo.

Acrescente-se a isso o fato de que não é possível determinar o início de um acontecimento negativo, o que se traduz em imediatismo, em vista do período para o alerta inicial e do tempo disponível para a reação. Isso ocorre porque as crises, se consideradas como processos, limitam de forma progressiva as oportunidades de ação. Com isso, emerge a necessidade de tomar uma decisão e de partir para a ação, o que é percebido pelos participantes como pressão do tempo.

As crises também se caracterizam por decisões mal-estruturadas e que podem ser imputadas à falta ou ao excesso de informação, às restrições no seu processamento, à sua complexidade, etc. A conclusão a que muitas vezes se chega — de que as crises são processos não-planejados — é imprecisa. Uma vez que as crises em certas áreas podem ser previstas com facilidade, caso seja feito um planejamento, e portanto podem também ter seus rumos alterados, o termo “desenvolvimento indesejável” é mais preciso dentro do escopo dos objetivos corporativos definidos. Tanto a transposição exagerada desses objetivos quanto o fracasso em atingi-los pode ser um desenvolvimento indesejável. As atividades descritas como antimarketing, empregadas no caso dos objetivos corporativos terem sido ultrapassados, não são objeto deste livro.

O caráter do processo

A pressão do tempo

Desenvolvimento indesejável

Ao mesmo tempo, uma crise é uma situação excepcional, cujo início é incerto. Assim, todos os preparativos relacionados a acontecimentos negativos têm como único atributo o seu caráter contingencial. O número de acontecimentos teoricamente possível e as apreciáveis despesas inerentes exigem a definição de restrições e o foco em precauções. Até mesmo as instituições, como o exército ou a polícia, cuja tarefa exclusiva é a identificação e o planejamento desses processos, não podem se preparar para todo e qualquer acontecimento. Por um lado, isto tem relação com os vários fatores de influência que intensificam complexidades e, por outro, com a constante mudança que sofrem. As possibilidades para as empresas são, em comparação, ainda mais limitadas, porque a preparação e o enfrentamento das crises nunca são vistos como objetivos corporativos.

Situação excepcional

Definição: Crise

Uma crise é um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos. A crise demanda a tomada imediata de decisão e a adoção de medidas para sua solução e para influenciar esses desdobramentos de forma positiva para a organização (destino turístico) e para limitar suas consequências negativas na melhor medida possível.

Uma situação de crise é determinada pela avaliação da gravidade dos acontecimentos negativos que ocorrem, ameaçando, enfraquecendo ou destruindo vantagens competitivas ou objetivos importantes da organização.

2.1.3 Catástrofes, reviravoltas, mudanças estruturais e conflitos

O termo "crise" deve ser dissociado dos vários outros termos relacionados a acontecimentos negativos ou que são empregados com esse significado. Isso precisa ser feito para garantirmos a padronização de seu uso no restante deste livro.

Catástrofes são acontecimentos negativos que, diferentemente da crise, trazem um desfecho claramente inevitável. Desta forma, a catástrofe não tem a ambivalência da crise no que tange o desenvolvimento de oportunidades. Uma ligação entre catástrofe e crise ou a ocorrência simultânea de ambas podem ser observadas sobretudo no turismo, em que catástrofes na esfera ambiental desencadeiam uma crise para a organização afetada.

Catástrofes

Uma reviravolta é entendida como um conjunto de medidas empregadas quando uma organização não consegue atingir seus objetivos. Estas atividades, que se concentram em parte no caso de uma crise aguda, objetivam um revés abrupto no seu desenrolar. Assim, elas se concentram num aspecto em particular da crise, cuja meta é lidar precisamente com a crise em si. A reviravolta, portanto, retrata um caso especial dentro da gestão de crises.

Reviravoltas

Alterações estruturais são alterações na estrutura econômica e ocorrem regularmente nos ambientes econômicos. As alterações não devem ser descritas com base em influências sazonais ou cíclicas e são consequência de mudanças nas estruturas da demanda, do progresso

Alterações estruturais

tecnológico, da descoberta de novos produtos, matérias-primas ou ainda nas tecnologias de produção. Do ponto de vista de um destino ou de uma empresa turística, as mudanças transcorridas num padrão até então contínuo, isto é, as alterações estruturais, requerem um processo de adaptação por parte do setor afetado. Se esta necessidade por mudanças não for identificada ou tratada a tempo, a organização estará mais sujeita à crise. Por ser comumente observada, a gestão de alterações estruturais via de regra pertence, em função de seu desenvolvimento essencialmente de longo prazo, à esfera das atividades habituais de gerenciamento.

As desavenças entre grupos de pessoas, que podem ocorrer no interior ou no exterior de uma companhia, são descritas como conflitos. Em comparação com a crise, os conflitos podem ter duração ilimitada e até mesmo serem desejáveis. Assim, eles não trazem necessariamente conseqüências negativas. No entanto, é possível que conflitos sejam a causa de uma crise.

2.1.4 Classificação das crises

As tipologias para a crise descritas na literatura são abrangentes e completas. Por esta razão, serão abordadas aqui somente aquelas que são importantes à leitura deste livro.

Já foi demonstrado que as crises passam por um processo de desenvolvimento. Este processo conduz à adoção, como prática comum, de uma subdivisão da crise em fases. Via de regra, é possível caracterizar entre duas e quatro fases. Neste livro com base de análise empregamos o processo de crise, hoje dominante, em três fases. Tendo a pressão do tempo como ponto de distinção, as fases de uma crise são divididas em potencial, latente e aguda.

As crises em potencial caracterizam uma fase em que a crise não passa de um constructo da imaginação. Assim, ela não é nem comprovável nem existente, e por isso esta situação é descrita por Krystek (1987) como a “condição quase normal da companhia”, em que esta se encontra constantemente.

As crises latentes descrevem a fase em que a crise já irrompeu, mas ainda não é passível de ser identificada com os instrumentos quantitativos normalmente disponíveis para a companhia. As medidas de tratamento nesta fase ainda não estão sujeitas a restrições perceptíveis.

A fase aguda de uma crise compreende o período em que o efeito destrutivo da crise é percebido e a empresa se esforça para enfrentá-lo. Os sintomas que emergem na fase aguda da crise — que contudo não devem ser confundidos com suas causas — são, quase sempre, reconhecidos como indício de crise dentro de uma empresa. A percepção de uma situação de crise é revelada por meio de relatórios corporativos.

A diferenciação entre crises naturais e aquelas causadas pelo homem tem importância especial no turismo. As crises desencadeadas por acontecimentos negativos na natureza, como catástrofes naturais (ciclones tropicais, ressacas marítimas, avalanches e terremotos) diferem consideravelmente, em termos de seus efeitos, das crises causadas por seres humanos. Em geral, os acontecimentos negativos atribuí-

dos ao homem acarretam uma perda de confiança muito mais perdurável e, portanto, trazem conseqüências mais negativas do que as crises que podem ser imputadas a causas naturais. Isso pode ser observado, por exemplo, nas conseqüências dos acontecimentos ocorridos em Los Angeles e em São Francisco em 1992. Os conflitos raciais de Los Angeles tiveram um efeito não imediato, como também em perdas de longo prazo para o turismo, mais do que o terremoto de São Francisco. Na verdade, o número de visitas à cidade aumentou nos 12 meses que se seguiram ao abalo.

Se considerarmos a distância temporal entre o início de um acontecimento negativo e a percepção da situação como crítica, é possível distinguir as crises em termos de velocidade de desencadeamento alta ou baixa. As crises com velocidade de desencadeamento alta são provenientes de uma alteração repentina detectada com mais rapidez do que se vê com crises desencadeadas mais lentamente.

A velocidade do desencadeamento

2.2 O QUE SÃO ACONTECIMENTOS NEGATIVOS NO TURISMO?

2.2.1 O termo

A ocorrência de crises pode ser remetida ao início de certos acontecimentos negativos. Esta afirmação é feita por Steger e Antes (1991), que adotam o termo potencial de interferência nesse contexto e dão a ele a seguinte definição: “potencial de interferência — quer dizer, acontecimentos que impedem a concretização dos objetivos de uma empresa e acarretam efeitos negativos em substituição àqueles...”. Isso mostra que o potencial de interferência é, a princípio, um acontecimento que também pode ser o desfecho de um acúmulo de fenômenos individuais que, por sua vez, transformam uma situação estável em crítica. Contudo, o uso do termo “potencial de interferência” pode trazer desvantagens, devido à interpretação equivocada relacionada a uma área de risco.

O emprego do termo “acontecimento” é na verdade mais apropriado, pois na maioria das vezes ele é definido como uma ocorrência particular, extraordinária. Se esta ocorrência particular e extraordinária gera conseqüências negativas, ela pode ser denominada acontecimento negativo.

Uma análise dos acontecimentos que não causam danos duradouros cai na categoria de gerenciamento e é coberta pela gestão do risco.

Definição: Acontecimento negativo

Acontecimentos negativos são definidos como sendo todo e qualquer incidente que ocorre no ambiente da organização e que pode gerar prejuízos duradouros, do ponto de vista da organização afetada. Isso significa que eles podem ameaçar, enfraquecer ou destruir as vantagens competitivas ou os objetivos importantes da organização. Assim, é preferível adotar uma perspectiva mais ampla, que considere os acontecimentos negativos não apenas como problemas de segurança.

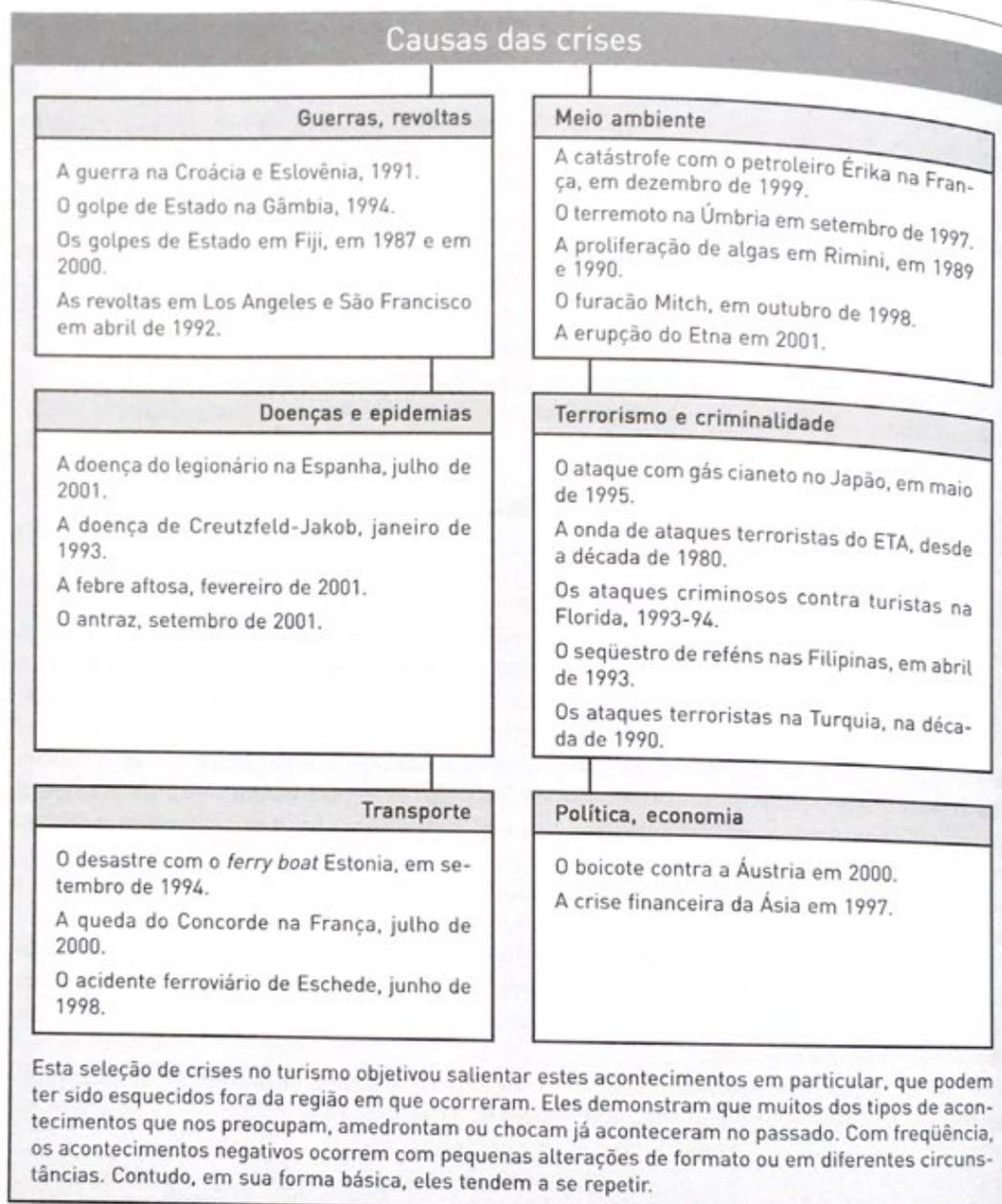


DIAGRAMA 2.2 Categorias básicas de acontecimentos negativos que desencadearam crises no turismo.

2.2.2 A percepção de acontecimentos negativos

Os acontecimentos negativos precisam ser percebidos e, para causarem algum efeito, precisam ser vivenciados diretamente ou no mínimo comunicados em termos de experiência primária ou secundária. A experiência mostra que a percepção direta é menos importante. Por isso, a análise da maneira em que acontecimentos negativos são comu-

nicados tem importância especial aqui, assim como tem para aqueles que participam desse processo de comunicação.

No que se refere às diferentes formas de comunicação, em condições normais é possível distinguir entre a comunicação direta, que ocorre entre pessoas em nível pessoal, e a comunicação de massa, cujo principal aspecto é o envolvimento da mídia especializada. A comunicação de massa tem papel central na construção do elo entre o receptor da notícia e seu ambiente mais amplo. A família, os amigos e os conhecidos do receptor são descritos como parte de um ambiente mais fechado, enquanto que o ambiente mais amplo se caracteriza por grupos, organizações e camadas sociais a que o receptor pertence. A grande mídia é hoje assistida por mais de cinco horas ao dia em média (Berg e Kiefer, 1992).

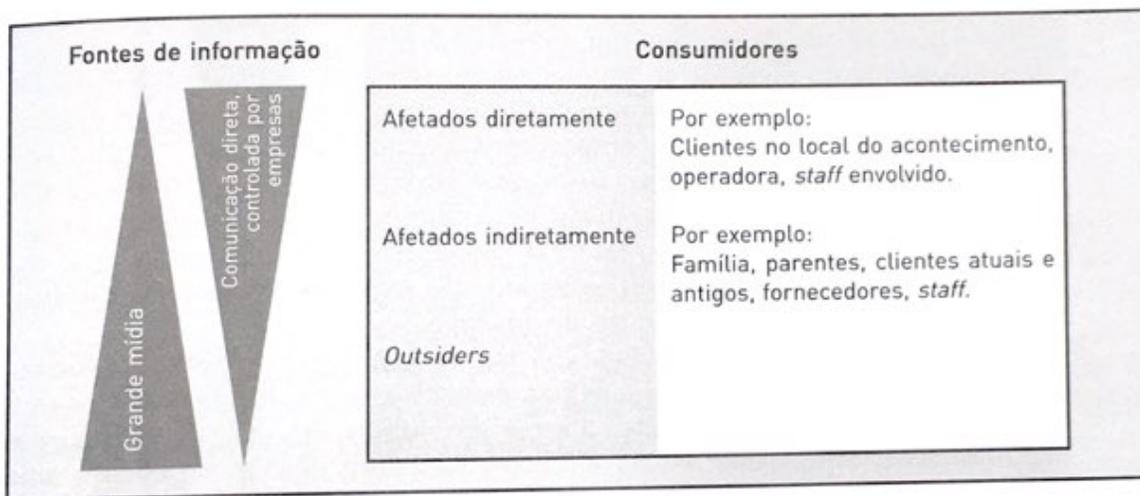


DIAGRAMA 2.3 A importância das fontes de informação.

No processo de comunicação, a grande mídia desempenha duas funções fundamentalmente diferentes. A primeira é a transmissão da informação; a segunda, a mudança de atitude e de opinião (uma atitude é via de regra entendida como a predisposição, aprendida e até certo ponto constante, para se comportar de modo mais ou menos consistente diante de um objeto ou situação). A grande relevância do papel de fornecedor de informação é confirmada empiricamente. Por exemplo, 95% da população norte-americana obtêm suas informações da grande mídia (Kroeber-Riel, 1992). Ao contrário do que muitas vezes prevalece, é a mídia impressa que, antes de todas outras, determina o *status* informacional do receptor. A televisão, a que esta função é muitas vezes atribuída, desempenha na verdade uma função bastante básica, especialmente no que concerne a acontecimentos de importância emocional.

2.2.3 As variáveis que influenciam a divulgação

Vários fatores influenciam a divulgação de um acontecimento pela mídia. Galtung e Ruge (1965) prepararam um rol de fatores relativos ao noticiário de orientação à seleção e que vem sendo repeti-

Fatores relativos ao noticiário

damente estudado. Em primeiro lugar, é importante que a notícia informe algo novo e portanto precisa estar atualizada. Além disso, precisa abordar um acontecimento merecedor de atenção. Assim, o valor de uma notícia pode ser comentado e, portanto, implica que o acontecimento precisa ser de interesse do ponto de vista do receptor. Já está claro que os interesses dos receptores são de naturezas extremamente diferentes; mesmo assim, algumas semelhanças podem ser identificadas:

- Em termos de valor, a consequência que o acontecimento tem para o receptor da notícia, ou o que é de interesse próprio, conta na mesma medida da extensão daquele, ou do que é do interesse dos que são afetados primariamente. Estes dois fatores podem ser resumidos para descrever a importância do acontecimento. Em virtude desta importância, é possível diferenciar entre notícias graves e amenas. A notícia grave preconiza o aspecto informacional, a notícia amena satisfaz a necessidade do receptor por entretenimento.
- A proximidade do receptor ao acontecimento também é critério relevante na avaliação do valor da notícia. A proximidade define, por um lado, a localização do acontecimento e, por outro, a importância da informação para o receptor. Isto se aplica tanto a notícias graves quanto amenas. Skriver (1990) examinou a significância da proximidade geográfica e descobriu que, para uma reportagem de mais de 10 centímetros num jornal local, são precisos no mínimo 39 mortes em um acontecimento ocorrido a mil quilômetros, e apenas uma morte se o acontecimento ocorreu a cem quilômetros de distância.
- Outra característica é a proximidade cultural. De acordo com o estudo de Adams (1986), a cobertura jornalística nos EUA para desastres naturais ocorridos fora do país varia com a proximidade cultural das vítimas, em relação ao ambiente cultural norte-americano. Assim, a mesma cobertura jornalística dada a uma morte ocorrida na Europa ocidental é dada a três na Europa oriental, a nove na América Latina, a 11 no Oriente Médio e a 12 na Ásia.
- A proximidade psicológica também é fator de influência. Ela é entendida como a relação que um acontecimento tem na esfera da experiência do receptor. Este é o fator que traz consequências particularmente importantes ao turismo. Enquanto que, no contexto da proximidade cultural o número de mortos é responsável por 3% da cobertura jornalística, a popularidade turística de um país responde por 33% desta cobertura. Além disso, esta situação se intensifica com a escolha de turistas como objeto de ataques, como provado por Tscharnke (1995), com base na cobertura dada pela Agência de Notícias da Alemanha.
- Até mesmo o emocional humano determina o valor das notícias. Alguns exemplos de fatores que caracterizam o valor de um acontecimento são: drama, tensão, romance, amor e sexo, humor e diversão, aventura e risco, compaixão, tragédia, proeminência, idade, curiosidade, luta e conflito. Para as notícias amenas em particular, é o despertar de emoções que define o interesse pela notícia.
- Além disso, os termos de referência, que vêm sendo o objeto de estudos há bastante tempo, contribuem com a seleção de acontecimentos (Mathes, Gärtner e Czaplicki, 1991). Os jornalistas e outros grupos que formam o meio ambiente social interpretam os acontecimentos atuais que podem se tornar objeto de co-

bertura jornalística no contexto de um esquema cognitivo composto por conhecimentos angariados de antemão e atitudes existentes. Este esquema corresponde às descobertas da teoria comportamental, em que a habilidade humana de entender os relacionamentos envolvidos e as características essenciais de uma situação definem a seleção dos sinais ambientais.

Os termos de referência, que influenciam a percepção e a análise do jornalista, são via de regra desenvolvidos ao longo do tempo. Muitos assuntos, classificados como repentinos ou inesperados, podem ser postos em perspectiva com relação à intensidade da surpresa gerada, com o conhecimento dos termos de referência. Luhmann (1993) também confirma esta colocação, ao propor que “a avaliação do risco e a prontidão da aceitação do risco é um problema não apenas psicológico, como também social. Nós nos comportamos conforme a expectativa dos grupos de referência ou — não importando se de acordo ou contra a opinião geral — o grau em que estamos socializados”.

Se os diferentes valores individuais forem agregados, eles formam o valor total da notícia que determina a seleção. Os interesses do consumidor são o primeiro aspecto na avaliação definitiva do valor, uma vez que são eles que determinam, com seus hábitos de consumo, a aquisição da notícia e o sucesso do agente jornalístico. No entanto, outros fatores da seleção de notícias também precisam ser considerados, como os interesses específicos das companhias jornalísticas, de seus editores e jornalistas, a legislação e os estatutos relevantes, bem como os interesses sociais, políticos e democráticos. São estes últimos que muitas vezes nos levam a dissociar a mídia de sua função de infra-estrutura, isto é, a de divulgar a notícia como fator independente na formação de opinião e de atuar como uma organização capaz de mudar opiniões e atitudes.

O valor total da notícia

2.2.4 O papel da grande mídia

O efeito da informação e das avaliações disseminadas pela grande mídia sobre a opinião pública já foi examinado no passado pela pesquisa na comunicação de massa. Entre as várias tentativas feitas para explicar o assunto, é possível distinguir as abordagens do fortalecimento, da convicção e da definição da agenda (Kroeber-Riel, 1992).

A avaliação da convicção pressupõe que a grande mídia está numa posição capaz de desviar as atitudes e opiniões do receptor na direção contrária às suas próprias convicções, colocando-as na direção desejada pela mídia. Na atualidade, esta abordagem tende a ser preponderantemente rejeitada. Nas exceções observadas, este efeito tende a ser atribuído a temas que afetam o receptor de forma indireta, ou, em outras palavras, temas que são de relevância social e influência mais gerais. Contudo, este efeito é meramente superficial ou limitado no aspecto tempo (Dunwoody e Peters, 1993).

De acordo com a hipótese do fortalecimento, a grande mídia confirma e fortalece as atitudes e opiniões existentes por meio da informação divulgada. Uma vez que o receptor veementemente evita contradições, ele não apenas aceita as informações de forma seletiva como também as avalia com os mesmos critérios de seleção. Assim, as notícias apresentadas na mídia exercem um efeito sobre suas atitudes, em especial se a informação é buscada para a formação de opinião ou quando uma opinião é formada pela primeira vez.

Um desdobramento da abordagem do efeito de fortalecimento é a abordagem dada à definição da agenda, que hoje prepondera na pesquisa sobre a mídia. Da mesma maneira, ao tornar certos acontecimentos o assunto de discussão, a mídia decide se há lugar para eles em um debate público. A isto se atribui uma função de seleção, que se aplica, antes de tudo, se ela faz referência a acontecimentos atuais fora da esfera da experiência pessoal do receptor. Uma vez que esta seleção ocorre, a mídia estrutura os temas que são os assuntos da discussão ao conferir-lhes preferência.

Desta forma, a comunicação de massa gera conscientização e exerce um certo grau de influência sobre a seleção de tópicos destinados ao debate público. A dimensão das mudanças concretas assim acarretadas depende de uma série de fatores. O que importa é que elas desencadeiam um processo de busca por informação, em especial quando se abordam tópicos de relevância pessoal. Portanto, o receptor se vale de algumas fontes de informação e, conforme explicado pelo processo de comunicação multiestágios, utiliza tanto os meios de comunicação oferecidos pela mídia quanto os mais personalizados.

O distanciamento em relação à rotina diária é fator responsável pela crescente probabilidade de divulgação dos acontecimentos negativos e pela crescente rapidez do processo. Portanto, a importância de um acontecimento negativo deve ser classificada como maior do que a de um acontecimento habitual. Em última análise, a globalização dos serviços de comunicação é a responsável por acontecimentos que, uma vez escolhidos, adquirem uma audiência quase que ilimitada. Além disso, a globalização significa que um outro fenômeno importante para o turismo pode também ser observado. Uma maior possibilidade de divulgar um acontecimento negativo no mundo inteiro gera uma maior probabilidade dos acontecimentos serem observados em situações em que o objetivo é a publicidade. Isto se aplica a atentados terroristas, que têm grandes chances de serem perpetrados como espetáculo, se tiverem turistas como alvo.

Por outro lado, a concentração geográfica das reportagens contribui com a descoberta de acontecimentos as quais antes não se dava atenção. Mais especificamente, quando existe um vácuo de notícia, estes acontecimentos podem se disseminar numa espécie de efeito bola de neve, até serem selecionados pela mídia com cobertura mais ampla. Portanto, é preciso supor que, uma vez que ocorram, esses acontecimentos negativos são difíceis de ocultar, o que mostra a necessidade de cada empresário responsável entender suas próprias funções e a adotar a melhor maneira de lidar com esses acontecimentos.

2.3 O QUE É GESTÃO DE CRISES?

2.3.1 O termo

A gestão

Em geral, o termo gestão descreve a liderança de uma unidade organizacional. Porém, é possível diferenciar entre maneira institucional e a maneira funcional de pensar. Com relação à primeira, a gestão compreende uma descrição das atividades daqueles grupos de pessoas que executam tarefas administrativas em suas funções. Em que pese o pensamento funcional, gestão é um termo para todas as tarefas e esses processos relativos ao funcionamento de uma organização. Em particular, essas tarefas e processos são o planejamento, a organização, a implementação e o controle relativos aos objetivos da organização. A perspecti-

va funcional da gestão pode ser estendida para poder incluir uma consideração relacionada à pessoa ou ao meio material.

A primeira vez que o termo gestão de crises foi empregado foi na esfera política. Consta que o presidente J.F. Kennedy foi o primeiro a adotar a expressão, durante a tensão envolvendo os mísseis de Cuba em 1962, para descrever o tratamento para uma situação séria e extraordinária. O termo gestão de crises precisa ser dissociado do termo gestão de risco. Este último se concentra também naqueles acontecimentos que não causam prejuízos graves ou permanentes para a organização ou destino. A gestão do risco esteve originalmente limitada a riscos cobertos por seguro, porém hoje observamos uma tendência a vê-la aplicada a todos os tipos de risco. Contudo, esta extensão do delineamento conceitual do termo não é recomendada. Ela leva a uma uniformização da gestão de risco, mas, por definição, tanto a gestão quanto os riscos são característicos e fazem parte dos processos de tomada de decisão e de gestão. Também empregar o termo exclusivamente para riscos seguráveis não é o mais adequado, uma vez que nesta área da inovação financeira os *weather derivatives** continuamente diluem as fronteiras definidoras.

Muitas vezes a razão pela qual as atividades são iniciadas, como também as áreas em que se aplicam, são os fatores determinantes das atividades que podem ser classificadas como parte da gestão do risco ou da crise, se já deflagrada. Essas áreas de atuação tradicionais não podem ser evitadas, mas não são de grande importância. No entanto, é preciso observar que, do ponto de vista prático, a avaliação dos riscos — que inclui o fato de serem passíveis de cobertura por seguro — nos destinos turísticos é muitas vezes adotada sistematicamente durante as preparações para a gestão de crises. O mesmo pode ser dito das empresas de turismo, apesar de, neste caso, a dedicação à gestão de crises ocorrer nos seus primeiros estágios de aplicação. No princípio, as atividades na esfera turística eram conduzidas meramente como função secundária, mas agora são implementadas mais exclusivamente e têm uma relação direta com as esferas administrativas mais altas. Mas o aspecto decisivo é que apenas a gestão de crises está se concentrando, em sua atuação mais ampla, nos acontecimentos negativos que potencialmente podem levar a crises. Nesse sentido, ela usa também as oportunidades abertas pela gestão do risco na área da prevenção de crises.

Como na administração, existe também uma distinção entre gestão de crises como função e como instituição. A gestão de crises como instituição se refere a grupos de pessoas responsáveis pelas atividades inerentes ao processo e são os principais encarregados da consecução das etapas envolvidas. Os funcionários de nível médio e inferior e agentes externos se juntam aos integrantes das esferas administrativas mais elevadas como atores na gestão de crises.

A gestão de crises como função se refere às alterações em tarefas e processos quando uma crise ocorre. Com relação à crise como processo e à diferenciação entre suas várias fases, diferentes tipos de gestão da crise e de atividades correspondentes são observados.

Definição: Administração de crises

A administração de crises é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a prevenção e o tratamento da crise.

* N. de T.: Instrumento derivativo cuja função é compensar empresas contra efeitos adversos do clima.

Na literatura especializada, predomina a divisão entre a forma ativa e a forma reativa de gestão de crises (Höhn, 1874; Krystek, 1979; Oelsnitz, 1993; Glaesser e Pechlaner, 2004). Esta divisão precisa ser observada na análise que segue. Além disso, quatro atividades relativas à crise podem ser diferenciadas. Assumindo a existência de um tipo ideal de progressão da crise, o Diagrama 2.4 ilustra as atividades desenvolvidas ao longo do tempo.

Prevenção da crise				Enfrentamento da crise	
Gestão do risco					
Precauções contra a crise				Disposições para evitar a crise	
Gestão do risco				Limitação das conseqüências	Recuperação
Análise	Avaliação/ planejamento	Proteção/ implementação	Treina- mento	Alerta inicial	Ajuste
Utilização de instrumentos					

DIAGRAMA 2.4 Fases da administração da crise.

A prevenção da crise

A prevenção da crise envolve a antecipação proativa dos acontecimentos negativos, tanto em termos de atitude mental quanto de preparação. Comparada ao enfrentamento da crise, a prevenção se caracteriza pela contínua ocupação com o assunto. Ela é composta por duas áreas de atuação, as precauções contra a crise e as disposições para evitar a crise, em que ambas não são obrigatoriamente vistas de modo sucessivo no aspecto tempo. Pelo contrário, elas são componentes independentes e que, do ponto de vista tanto prático quanto temporal, podem ser empregadas seqüencial ou concomitantemente.

As precauções contra a crise

As precauções contra a crise descrevem as atividades preventivas planejadas e as medidas para um tratamento da crise mais eficiente e que são executadas com o objetivo de atenuar a extensão dos prejuízos. Assim, esta área é de natureza estratégica e inclui a política de risco, mas também define planos operacionais para crises.

As disposições para evitar a crise

O objeto das disposições para evitar a crise consiste em tomar medidas que impeçam a progressão da crise a partir das potencialidades identificadas. Esta é a principal tarefa do alerta inicial, que lida com o exame e a avaliação. O objetivo do alerta inicial consiste em detectar acontecimentos a tempo e em estimar o grau de gravidade para adotar medidas de contenção com rapidez. A suposição fundamental, que justifica o bom senso em se adotar disposições para evitar a crise, é a possibilidade de adiantar o emprego de instrumentos. Isto se confirma com a observação da crise em que sua causa ou causas podem ser retroativamente identificadas como desencadeadoras do processo.

É possível determinar o momento ideal para o alerta inicial, ao menos na teoria. Por um lado, sabe-se que o efeito destrutivo de um acontecimento negativo aumenta com o tempo; por outro, o número de medidas de contenção possíveis diminui, ao ponto da organização afetada não se encontrar mais no controle da situação. Ao mesmo tempo, o custo do alerta inicial não pode ser visto como custo fixo, mas como uma despesa adicional relacionada principalmente com a descoberta em tempo hábil do que está para acontecer. Esta despesa diminui com o passar do tempo, uma vez

que a avaliação dos acontecimentos se simplifica e, portanto, tem seus custos reduzidos. No momento em que a crise é detectada por meio de instrumentos convencionais, o custo cai a zero. Fica claro então que não é a descoberta “o mais cedo possível”, mas a descoberta “cedo o bastante” — no sentido de proporcionar tempo suficiente para reagir — que deve ser o objetivo dos sistemas de aviso inicial no sentido de evitar crises. Este “cedo o bastante” varia, dependendo da área em perigo e do possível acontecimento negativo.

Além do alerta inicial, as disposições para evitar a crise tratam do ajuste da organização diante da situação em que a velocidade de reação aumenta. Uma vez que este ajuste pode ser desencadeado por um acontecimento negativo, as linhas fronteiriças entre as atividades de prevenção e de tratamento se desfazem.

O enfrentamento da crise tem um caráter derrotista. Ele é iniciado repentinamente e retrata o exercício ativo e intencional de influência sobre uma situação que pode ser efetuado pela organização ou por outras partes afetadas. O enfrentamento da crise parte da identificação de uma situação de crise.

Ao lidarmos com as causas da crise e com as maneiras de impedi-las, todos os instrumentos administrativos disponíveis precisam ser empregados para limitar as conseqüências e dar um fim à situação de crise. Durante a fase de recuperação que se segue, todas as atividades são voltadas à superação das conseqüências negativas momentâneas da crise. Isto inclui a parcela das “lições aprendidas”, por meio das quais a organização almeja evitar crises futuras com o aprendizado disponibilizado pela situação presente.

Se considerarmos o processo de gestão da crise como um todo, revela-se uma transição suave entre a prevenção e o real tratamento da crise. As limitações observadas na gestão de crises e as atividades de enfrentamento não fazem muito sentido. Antes disso, estas limitações são os desafios específicos inseridos na gestão preventiva da crise. Esta situação corresponde à maneira factual com que a práxis lida com acontecimentos negativos, em que todas as áreas administrativas da empresa estão envolvidas. Portanto, tanto as atividades de prevenção quanto de tratamento precisam ser incluídas na gestão de crises, na mesma medida em que a gestão de crises é entendida como um problema mais amplo de administração. Esta forma de gestão de crises depende das fases da crise, tanto como parte integrante como independente do planejamento corporativo regular. No primeiro caso, temos a preocupação com a gestão preventiva da crise. No segundo, encontramos a preocupação com a gestão de crises que não apenas é independente de um planejamento corporativo regular, como também pode alterar ou substituir seus resultados.

O enfrentamento da crise

Limitação das conseqüências

Recuperação

2.3.2 Os desafios enfrentados pela gestão de crises na indústria do turismo

Uma vez que a discussão ampla sobre uma crise e sua gestão foi o foco de considerações anteriores neste livro, um conceito geral para a gestão de crises no turismo precisa agora ser desenvolvido. Com isto em mente, é apresentado o sistema de turismo, são analisadas a classificação e a descrição das unidades participantes no turismo e são investigados os tipos e efeitos dos acontecimentos negativos no turismo.

2.3.2.1 O sistema de turismo

O turismo é um fenômeno da era em que vivemos e descreve, em termos gerais, tudo que se relaciona a viagens. Na maioria das vezes, observa-se três características: a mudança de local, a estada temporária e a existência de um motivo. De acordo com a Organização Mundial do Turismo e com as Nações Unidas, o turismo precisa ser entendido como “o conjunto de atividades de pessoas em viagem e em estada em lugares fora de seu ambiente usual, por não mais do que um ano, para lazer, negócio ou outros fins”.

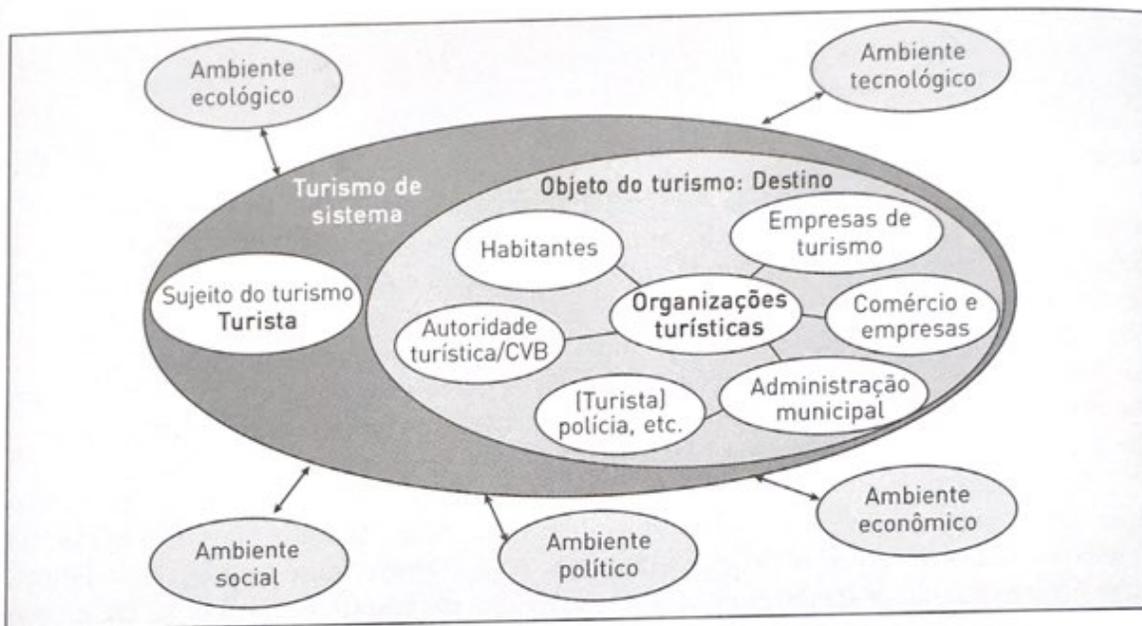


DIAGRAMA 2.5 O sistema de turismo.

A teoria geral dos sistemas

A consulta ao conhecimento existente sobre a teoria geral dos sistemas oferece o retrato mais detalhado possível do turismo, que se caracteriza, em especial, pelo contato interpessoal e pelas inúmeras relações com o ambiente. Assim, a empresa é definida como um sistema social produtivo que mantém relações com seu ambiente como estrutura aberta. As diferentes seções do sistema estão tão interligadas que “nenhuma seção é independente das outras seções, e o comportamento do todo é influenciado pelo efeito combinado de todas as outras seções” (Ulrich e Probst, 1995). Todos os elementos fora do sistema da organização pertencem ao ambiente, que pode ser subdividido em dimensões e em instituições. Se o ambiente for analisado do ponto de vista dimensional, é possível diferenciar as esferas ecológica, tecnológica, econômica e social. Tal diferenciação pode ser estendida à esfera político-jurídica.

Contudo, se o ambiente for analisado do ponto de vista institucional, é possível separar as instituições ou os grupos dos indivíduos, tais como o Estado, os clientes, competidores, investidores, fornecedores e funcionários. Como subsistema do turismo,

o sujeito do turismo – o turista – pode ser distinguido dos subsistemas institucionais destino, empresa de turismo e organização turística (ver Diagrama 2.5).

2.3.2.2 O produto turístico

O produto turístico é variado, complexo e muitas vezes é construído com a cooperação de várias pessoas e organizações. No turismo, mesmo que aquelas unidades que participam na elaboração do serviço produzam seus próprios produtos turísticos, de acordo com a opinião predominante, apenas o conjunto de serviços comercializáveis é entendido como produto turístico em si, uma vez que as respectivas parcelas do serviço são praticamente invendíveis separadamente (Kaspar, 1991; Doswell, 1998; Bieger, 2002).

Isto porque, como qualquer outro serviço, o produto turístico é predominantemente abstrato, o que torna difícil a avaliação do serviço fornecido. Esta incerteza aumenta devido à distância entre o local de compra e de entrega do serviço. Expresso em termos informacionais e econômicos, o produto turístico é um produto de boa fé ou confiança, que exige que o fornecedor seja capaz de reduzir a incerteza ou o risco associados em seus relacionamentos com clientes em potencial.

O produto turístico ofertado é muitas vezes dividido em uma oferta original e uma derivada (Kaspar 1991; Müller, Kramer e Krippendorf, 1991; Freyer, 1995). Ao passo que os fatores naturais, as informações gerais e os relacionamentos sócio-culturais, que tipicamente não têm qualquer relação com o turismo, contam na direção da oferta original, a oferta derivada incorpora fatores que foram deliberadamente criados para a satisfação das necessidades do turista, como por exemplo a infra e a super-estrutura turística.

Recentemente frisou-se que o produto turístico e os bens de consumo fossem tratados de maneira idêntica aos componentes do produto, e que a oferta “original” e a “derivada” fossem estendidas pela parte *lógica* da oferta (OMT, 1994a; Bieger, 2002). Enquanto as ofertas original e derivada se referem às características físicas do produto, o termo *lógico* descreve as características chamadas de temporárias, como a experiência.

Do ponto de vista da demanda, o produto pode ser caracterizado, de modo geral, como uma variedade de atributos que são combinados e que permitem que uma ou mais das necessidades de um futuro cliente sejam satisfeitas. Ao satisfazer essas necessidades, o produto oferece um benefício ao consumidor. Baseado no instrumento de medição de benefícios desenvolvido por Vershofen, que diferencia entre os benefícios básicos, ou seja, o lado técnico-material de um produto, e os benefícios adicionais, isto é, o lado emocional-espiritual, Kotler (1884) definiu três níveis para o termo “produto”. O primeiro é descrito

Avaliação da qualidade

Uma vez que é possível avaliar sua qualidade, três tipos de produtos podem ser distinguidos:

- Bens de pesquisa: a qualidade do produto pode ser verificada com facilidade antes da compra
- Bens de experiência: a verificação somente é possível sob pedido
- Bens de confiança: é impossível obter informações devido aos custos altos ou proibitivos

Fonte: Haedrich (1998a), Kaas (1990)

Benefícios básicos

como o produto principal, o serviço principal genuinamente embutido no produto e que é portanto “aquilo que o cliente na verdade adquire”. O segundo nível é o produto identificado por uma unidade entendida pelo cliente como um objeto e que inclui cinco atributos típicos: padrão de qualidade, atributos, *design*, marca e embalagem. Os outros serviços e vantagens que acompanham o produto formam um terceiro nível e descrevem o produto expandido.

Este sistema foi aplicado aos serviços — o termo serviço descrevendo, entre outras coisas, uma combinação de fatores, como seres vivos, bens materiais e nominais — por Bruhn e Meffert (1995). Os componentes materiais e abstratos do produto foram também divididos em três níveis. No primeiro nível, o modelo descreve o produto principal como serviço fundamental ou componente obrigatório demandado pelos clientes. No nível seguinte, o produto de qualidade incorpora aqueles elementos que representam os serviços esperados pelo cliente como componentes desejados intensamente. Juntos, os dois serviços se referem ao chamado benefício básico, que pode conter também componentes abstratos e ser interpretado nos termos adotados por Vershofen. Isolado do benefício básico está o benefício adicional, que compõe o último nível e que descreve os serviços sem restrições. Enquanto que aqueles serviços oferecidos como benefícios básicos correspondem às expectativas do cliente, as atividades que geram benefícios adicionais

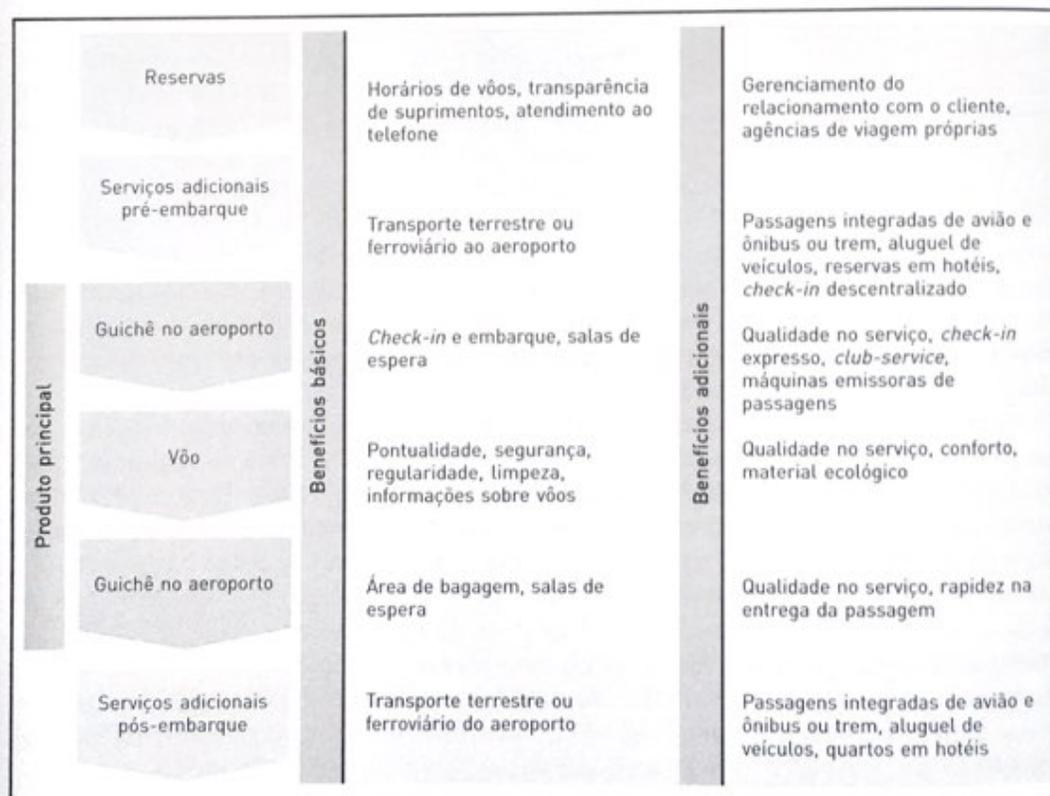


DIAGRAMA 2.6 Benefícios básicos e adicionais de uma companhia aérea.

são úteis à diferenciação do produto e, em última análise, à geração de vantagens competitivas.

Se este sistema for aplicado a serviços básicos de turismo, o produto principal descreve, por exemplo, os serviços de estada por uma noite e de alimentação com relação a empresas que prestam acomodação (o elemento definidor é apenas o serviço de acomodação que incorpora a garantia de vaga) ou serviços de transporte, em relação a companhias de transporte. Os destinos podem incorporar muitos tipos de serviços principais, dos quais natação e golfe são exemplos de pacotes de férias com atividades programadas e prédios históricos são exemplos de serviços principais para pacotes de férias regionais.

Em geral, a maioria dos produtos ofertados são tão bem desenvolvidos que as diferenças objetivas em qualidade mal são percebidas pelo cliente. Esta desmaterialização do consumo também pode ser observada no turismo. Até mesmo neste ocorreu um redirecionamento para um mercado consumidor, e a satisfação da “necessidade física fundamental de viajar” já está sendo vista como irrefutável (Kroeber-Riel, 1986; Haedrich, 1993; Opaschowski, 1995; Kreilkamp, 1998). A qualidade funcional objetiva de um produto é condição necessária mas não suficiente para o sucesso de mercado. Pelo contrário, a competitividade de um produto é determinada por sua capacidade de gerar consumo ou experiência de férias.

O valor da experiência se torna, portanto, o foco de análise.

Definido por Weinberg e Konert (1995) como “...vivenciado de forma subjetiva por meio do produto, do serviço, ... a contribuição feita à qualidade de vida do cliente...”, ele traduz experiên-

O valor da
experiência

cias que são incorporadas ao mundo da percepção e da experiência. Schulze (1996) utiliza a diferenciação entre consumo voltado para o interior e consumo com motivação exterior a fim de esclarecer o papel da experiência na sociedade atual. “Se óculos são projetados para as pessoas poderem enxergar melhor, se carros são desenvolvidos para o transporte de pessoas, se a farinha foi criada para fins de alimentação, isto se chama comportamento orientado para o interior.” Assim, a qualidade do produto não é vista como dependente dos consumidores, pois ela envolve os atributos objetivos do produto. Contudo, isto se altera na motivação exterior. “O consumidor voltado para seu interior procura por óculos em relação aos quais ele já tem algum sentimento, por um carro que o fascina, por um tipo de farinha com a qual ele poderá sentir algo: a experiência com a farinha.” Por fim, ele conclui que, hoje em dia, as viagens de férias são “requisitadas exclusivamente por motivação interior”.

Schrattenecker (1984) também aborda a questão da forte influência que os critérios emocionais exercem no processo de seleção. Com relação à escolha de um destino, por exemplo, ela diz: “Devemos pressupor que a formação de uma preferência ou uma escolha entre países de destino não ocorre em uma base estritamente *racional*, mas, na verdade, ocorre também uma *análise emocional* dos países predominantemente baseada na complexidade do objeto analisável: existem portanto conteúdos tanto racionais quanto emocionais. Por exemplo, um critério emocional como a “propensão para o internacional” e os critérios racionais como “a existência de oportunidades de praticar esportes aquáticos tais como vela, surfe e esqui aquático” podem ser fatores decisivos à escolha de um país de destino. Estes critérios não são mutuamente excludentes, eles complementam um ao outro: tanto um — o emocional — quanto o outro — a oferta objetiva — são procurados”.

Isto é expresso em termos mais concretos por Fesenmeier e MacKay (1996), que fazem referência à considerável importância do valor da experiência na fase inicial da decisão de viagem: "Como tal, as decisões envolvendo destinos são baseadas nos elementos simbólicos do destino (conforme traduzido em imagens visuais), e não nas características em si".

Esta citação deixa claro que a geração de vantagens competitivas dentro da esfera dos benefícios principais é pouco provável para o produto turístico se os produtos perdem sua unicidade e se, como resultado disso, seus atributos funcionais objetivos deixam de ser discerníveis. Se os dois tipos básicos de vantagem competitiva são tomados por base, a oportunidade perdida no sentido de gerar diferenciação material significa que a escolha continuará oscilando entre a estratégia do maior custo e a da diferenciação abstrata, o que também é conhecido por estratégia do valor da experiência. Bieger (2002) também confirma isto: ele considera apenas a possibilidade da diferenciação lógica, em que entende que a cultura, os sistemas, as experiências, a ambientação e o estilo de vida são úteis a um destino que tenha uma disposição de recursos intercambiáveis, sob os quais ele agrupa o capital, a infra-estrutura e a natureza. Vista a médio e longo prazos, a experiência emocional do consumidor oferece uma contribuição maior à sua qualidade de vida em muitos mercados, incluindo o mercado do turismo, em comparação com os atributos reais e funcionais do produto que são considerados triviais. Portanto, é tarefa do marketing estratégico e operacional gerar, compartilhar e manter estes benefícios adicionais que definem a decisão de compra. Estes aspectos novos são, ao mesmo tempo, o desafio especial da gestão estratégica da crise.

Questões para revisão e discussão

- Quais são as diferenças entre crises e catástrofes?
- Explique como o produto turístico vem sofrendo alterações e qual o impacto destas na gestão de crises.
- Quais são as formas básicas dos acontecimentos negativos?
- Como a mídia de massa vem afetando os consumidores?
- Explique o objetivo do alerta inicial em relação aos termos "o mais cedo possível" e "cedo o bastante".

Sugestões para leitura

- Adams, W. (1986), "Whose lives count?: TV coverage of natural disasters, *Journal of Communication*, 36 (2), p. 113-122.
- Kaspar, C. (1989), "Systems approach in tourism: the Saint Gall Management Model", em *Tourism Marketing and Management Handbook* (S.F. Wittand L. Moutinho [editors]), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, p. 443-446.
- Luhmann, N. (2005), *Risk: A Sociological Theory*, Aldine Transaction, New Brunswick, N.J.
- McQuail, D. (2005), *McQuail's Mass Communication Theory*, 5a. edição, Sage Publications, London.
- Starn, R. (1971), "Historians and Crisis", *Past and Present*, 52, p. 3-22.