

Atividade 4 - Resultados | #Aula 5

Josefa Laize Soares Oliveira¹

Título do artigo: Discutindo a gestão de crises no turismo: uma abordagem proativa para reduzir impactos e garantir a sustentabilidade da área.

Objetivo: Analisar as ações dos gestores de turismo em resposta a crises, especialmente epidemias e pandemias.

Veículo: Para a publicação, optei pela revista Annals of Tourism Research - uma revista de ciências sociais editada pela Elsevier, que busca equilibrar teoria e aplicação prática no campo do turismo. A revista é altamente conceituada, com um fator de impacto de 12,853 e uma classificação A2 no sistema Qualis da CAPES. A revista tem políticas claras de revisão por pares, que avaliam a originalidade, rigor metodológico e contribuição para a literatura existente. Além disso, suporta o acesso aberto, com políticas de direitos autorais que permitem que os autores mantenham alguns direitos sobre seus artigos.

Resultados

De um total de 27 estudos revisados, nove focaram em teorias de prevenção e preparação para crises, três avaliaram comunicação de riscos, seis abordaram a educação e treinamento em gestão de crises, dois examinaram avaliação de risco e eventos de crise em contextos de pandemia, dois analisaram eventos de crise relacionados à política e cinco investigaram mídias digitais e abordagens analíticas alternativas. Embora enquadrados na mesma categoria, os resultados variaram consideravelmente entre os estudos, e foram organizados em uma tabela detalhada (Tabela 1).

Tabela 1. Características dos estudos que avaliam a gestão de crises no campo do turismo

Autores	Categoria	Causa	Consequência	Medidas	Interpretação dos autores
---------	-----------	-------	--------------	---------	---------------------------

¹Número USP: 11868670

Çiftçi, Kūçūkaltan e Menteş, 2017; Mateos, Mendoza, 2019; Morvillo e Becheri, 2020; Bicchieri, 2020; Chen, Munoz e Aye, 2021; Escobedo, Ivette, Jiménez e Castillo Nechar 2021; Oliveira, Silva, Tomazzoni e Panosso Netto, 2022; Persson-Fischer e Liu, 2021); Duan, Xie e Morrison, 2022	Teorias de prevenção e preparação	Falta de referências anteriores e dinamicidade das crises dificultam a implementação de modelos pré-estruturados na gestão de crises	Falta de uma estratégia bem definida pode resultar em impactos negativos intensos em setores produtivos e sociais	Revisão constante e adaptação da gestão de crises às exigências de realidades distintas na gestão pública. A interligação da governança e do turismo, especialmente a metagovernança, pode ser importante	Modelos estratégicos edificam soluções mais eficientes, mas devem ser adaptados às características particulares de cada crise. Falta de modelos completos na literatura acadêmica ressalta a importância da revisão constante. A interligação da governança e do turismo pode ser uma perspectiva importante
Hazaa, Almaqtari, Al-Swidi e Tan, 2021; Chiara, 2017; Hugo e Miller, 2017; Çakar, 2020	Comunicação de risco	A cobertura midiática negativa contribui para a imagem negativa de destinos, o que pode impactar o comportamento dos turistas no contexto pós-crise. As mídias sociais são importantes canais de comunicação durante a gestão de crises	A imagem negativa dos destinos pode gerar uma repulsa por parte dos consumidores turistas, impactando a demanda por turismo	As estratégias de recuperação da imagem dos destinos devem considerar o comportamento dos turistas frente às suas preferências no contexto pós-crise	As estratégias de comunicação devem ser cuidadosamente planejadas e implementadas para minimizar a cobertura midiática negativa e maximizar a recuperação da imagem dos destinos. A heterogeneidade dos viajantes em relação à seleção de destinos deve ser considerada na gestão de crises
Mair, Ritchie e Walters, 2016; John-Eke & Eke, 2020; Bhuiyan, Crovella, Paiano & Alves, 2021; Ritchie &	Educação e treinamento em gestão de crise	A falta de educação e treinamento em gestão de crise pode levar a impactos negativos em setores produtivos e sociais, além da	A falta de planejamento, preparação e coordenação pode gerar impactos negativos intensos em setores	As empresas devem participar da criação de estratégias de gerenciamento para diminuir impactos que possam ser gerados por crises futuras,	A adoção de práticas de gestão de crises pode resultar em resultados positivos quanto à recuperação econômica e

Jiang, 2021; Çiftçi, Küçükaltan & Menteş, 2017; Giustiniano e Lombardi, 2021		falta de preparação e coordenação em casos de crise	produtivos e sociais	com destaque para a importância da adoção de planos contra potenciais crises. Deve-se também focar na criação de estruturas organizacionais que foquem nos aprendizados retirados destas crises	alavancamento da competitividade das empresas, além de haver dois tipos de desenvolvimento essenciais para pós-cenários: um adaptativo e outro reativo
Tayeh e Mustafa, 2018; Bhuiyan et al., 2021	Avaliação de risco e eventos de crise nos contextos de Covid-19	A pandemia de Covid-19 aumentou a importância da avaliação de risco na gestão de crises, e a diversificação do produto turístico pode ajudar a alavancar a competitividade dos destinos	Uma melhor imagem do país pode ser uma estratégia importante para a retomada da economia após a crise	Criação de departamentos e comissões especializadas em diferentes pontos de uma crise, identificando fatores comuns entre antigos cenários paralelos	A diversificação do produto turístico pode tornar os atributos dos destinos mais atraentes, e a eficácia na resolução de problemáticas relacionadas à crise pode ser aumentada por meio da identificação de fatores comuns em antigos cenários paralelos
Buultjens e Ratnayake, 2016; Oliveira, 2019	Eventos de crise relacionados à política	A insurgência de três décadas que ocorreu no Sri Lanka fez colapsar a indústria do turismo	Após o término da guerra civil, o país passou a atrair um grande contingente de turistas, em parte devido à imagem do país ter sido recuperada através do investimento em paisagens naturais a baixo custo de viagem.	Investir em paisagens naturais a baixo custo de viagem para promover a imagem do país, assim como a criação de departamentos e comissões especializadas nos diferentes pontos de uma crise, identificando fatores comuns entre antigos cenários paralelos para tornar a resolução de problemáticas mais eficaz e segura	Embora a imagem do destino tenha sido recuperada em resposta ao pós-conflito, a alta demanda de turistas pode trazer problemas como a subsistência de desigualdade social e investimentos em grandes empreendimentos que podem reduzir a resiliência e a sustentabilidade e da indústria.
Coombs e Tachkova, 2019;	Mídia digital e métodos e abordagens	A pandemia de Covid-19 forçou empresas de	Consumidores de viagem estão abertos a novos	Gestores públicos devem ter atitudes	Empresas devem considerar o

Mantecón e Velasco, 2020; Wut, Xu e Wong, 2021; Madurga, Grilló-Méndez e Nadal, 2021; Oliveira, Ricci-Cagnacci, Panosso Netto e Rossi, 2022	analíticas alternativas	viagem a mudar seus modelos de negócio, evidenciando a importância das tecnologias	modelos de negócio durante crises como a pandemia de Covid-19	diferenciadas durante crises, e políticas públicas devem ser embasadas em investigações sofisticadas e soluções efetivas e duradouras	estudo do marketing como uma estratégia de (re)proximidade com os clientes, e políticas públicas devem ser socialmente responsáveis. Análises das informações dos ministros acerca de ações para gerir crises e superar os impactos da COVID-19 estarão apoiadas na agenda de debates proposta por Wut, Xu e Wong, 2021
---	-------------------------	--	---	---	---

Fonte: Autora (2023).

Os estudos desta revisão de literatura abrangem diferentes aspectos relacionados à gestão de crises no turismo. Em primeiro lugar, as teorias de prevenção e preparação para crises sugerem que modelos conceituais pré-estruturados podem não se adaptar totalmente às características de uma determinada crise. No entanto, ainda são considerados adaptáveis às demandas de diferentes realidades na gestão pública. Em segundo lugar, a comunicação de risco destaca a importância das mídias sociais na gestão de crises e a necessidade de desenvolver estratégias para recuperar a imagem dos destinos. Em terceiro lugar, a educação e o treinamento em gerenciamento de crises enfatizam a importância do planejamento, preparação, coordenação e estruturas organizacionais que se concentram no aprendizado com as crises. Por fim, a avaliação dos riscos e crises durante a pandemia do COVID-19 destaca a importância de melhorar um país como estratégia de recuperação econômica, bem como diversificar o produto turístico para tornar os atributos dos destinos mais atrativos e competitivos. No geral, esses estudos destacam a necessidade de revisar e adaptar constantemente as estratégias de gerenciamento de crises às condições dinâmicas do mercado.

i) Teorias de prevenção e preparação para crises

Os modelos conceituais pré-estruturados são vistos como adaptáveis às exigências de realidades distintas na gestão pública, conforme os autores Çiftçi, Küçükalın & Menteş (2017) e Persson-Fischer & Liu (2021). No entanto, esses modelos podem

não ser paralelos às características de uma determinada crise, na vertente do caráter particular de cada uma delas. Os autores Duan, Xie e Morrison (2022) argumentam que a gestão de crises deve ser constantemente revista, considerando o caráter dinâmico do mercado turístico. Eles sugerem que os modelos estratégicos edificam soluções mais eficientes, por serem os fatores de sinergia entre os principais elementos dessas crises que caracterizam os graus de impacto na sociedade.

No entanto, os autores Morvillo & Becheri (2020) apontam que em crises, os membros da administração pública muitas vezes se sentem inseguros sobre quais ações tomar frente à economia de referências anteriores, o que pode repercutir na intensidade dos efeitos negativos sobre os setores produtivos e sociais. A literatura acadêmica também não apresenta características de modelos considerados completos em outros contextos de crise, como discutido por Bicchieri (2020), Mateos & Mendoza (2019), e Chen, Munoz & Aye (2021).

Nesse contexto, destacam-se as perspectivas que interligam a governança e o turismo, em especial a metagovernança, como explicitado em Escobedo, Ivette, Jiménez e Castillo Nechar (2021) e Oliveira, Silva, Tomazzoni e Panosso Netto (2022). A metagovernança refere-se ao processo de governança em que atores de diferentes níveis e setores trabalham juntos para gerir problemas complexos e coordenar ações entre si. Essa abordagem pode ajudar a lidar com a complexidade e incerteza associadas à gestão de crises, pois envolve a colaboração e a coordenação de diversos atores.

ii) Comunicação de risco

O estudo dos autores Hazaa, Almaqtari, Al-Swidi e Tan (2021) destaca a importância das mídias sociais na gestão de crises. As mídias sociais têm sido cada vez mais utilizadas para monitorar e gerenciar crises, fornecendo informações em tempo real sobre o que está acontecendo e permitindo que as empresas se comuniquem diretamente com seus clientes. Isso pode ajudar a minimizar o impacto negativo da crise na imagem da empresa e em seus negócios.

Por outro lado, os autores Hugo e Miller (2017) e Chiara (2017) apontam que a cobertura midiática negativa pode contribuir para a imagem negativa de destinos turísticos. A mídia tem um papel importante na formação da percepção do público sobre um destino turístico e, quando a cobertura é negativa, isso pode afetar significativamente o turismo.

No entanto, é importante notar que as estratégias de recuperação da imagem dos destinos devem considerar as preferências dos turistas. Como destacado por Çakar (2020), os turistas são heterogêneos em termos de suas escolhas de destinos e comportamentos em relação a crises. O conceito de turofobia, desenvolvido por Çakar, destaca as diferentes facetas de uma crise em relação à imagem negativa do destino e o comportamento dos turistas em relação a ela.

iii) Educação e treinamento em gestão de crise

O estudo de Mair, Ritchie e Walters (2016) destaca a importância da participação dos operadores de turismo na criação de estratégias de gerenciamento para minimizar os impactos de crises futuras, com foco em quatro fatores: planejamento, preparação, coordenação e criação de estruturas organizacionais para aprendizados. Essa abordagem é corroborada por outros autores, como John-Eke e Eke (2020), Bhuiyan et al. (2021) e Ritchie e Jiang (2021).

Alguns exemplos de práticas de gestão de crises bem-sucedidas incluem as empresas hoteleiras na Turquia, que obtiveram resultados positivos com a adoção de planos de contingência e aprendizagem organizacional (Çiftçi et al., 2017). Na Itália, Giustiniano e Lombardi (2021) destacam a importância de desenvolvimentos adaptativos e reativos para lidar com as consequências de crises em destinos turísticos.

iv) Avaliação de risco e eventos de crise nos contextos de Covid-19

Os estudos de Tayeh, Mustafa (2018) e Bhuiyan et al. (2021) apontam para a necessidade de se pensar em estratégias que contribuam para melhorar a imagem dos destinos turísticos afetados por crises, para alavancar a competitividade e a retomada da economia. Um exemplo citado é a diversificação do produto turístico, que pode tornar os atributos dos destinos mais atraentes. No entanto, é importante destacar a importância de se criar departamentos e comissões especializadas que possam identificar fatores comuns entre antigos cenários paralelos de crises, o que pode tornar a resolução de problemáticas relacionadas mais eficaz e segura.

v) Eventos de crise relacionados à política

Oliveira (2019) menciona o exemplo do Sri Lanka, que passou por três décadas de insurgência, resultando no colapso da indústria do turismo. Apesar disso, o país conseguiu se recuperar e atrair inúmeras turistas depois do término da guerra civil. Isso pode ser atribuído à estratégia adotada pelo país, que investiu em paisagens naturais de baixo custo para promover o turismo. Essa abordagem ajudou o Sri Lanka a recuperar sua imagem de destino turístico, o que foi reconhecido com a indicação do país como um dos melhores destinos do mundo em 2019. No entanto, Buultjens e Ratnayake alertaram para os problemas decorrentes da alta demanda de turistas no país, como a subsistência provinda da desigualdade social e o investimento em grandes empreendimentos que podem reduzir a resiliência, portanto, a sustentabilidade da indústria turística.

vi) Mídia digital e métodos e abordagens analíticas alternativas

Os autores Madurga, Grilló-Méndez e Nadal (2021) destacam que as tecnologias foram fundamentais nesse processo de adaptação, permitindo que as empresas mudassem seus modelos de negócio para atender às novas demandas dos consumidores. Por exemplo, a plataforma Airbnb criou categorias de experiências turísticas online, permitindo que as pessoas participassem de atividades turísticas sem sair de casa.

Além disso, o estudo de Oliveira, Ricci-Cagnacci, Panosso Netto e Rossi (2022) aponta que esse novo cenário de mercado revelou que os consumidores de viagem estão abertos a novos modelos de negócio em resposta às limitações impostas pela pandemia. Isso sugere que as empresas que adotarem tecnologias e modelos de negócio inovadores podem se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

No contexto desta revisão, destacamos as principais áreas que devem receber atenção prioritária na gestão de crises no setor de turismo (Figura 1): a teoria de prevenção e preparação para crises, a comunicação de risco, a educação e treinamento em gestão de crise e a avaliação de risco e eventos de crise. Ao focar nos itens mais importantes e urgentes, os gestores do setor podem minimizar os impactos das crises e retomar a atividade turística de forma mais rápida e eficiente. A classificação dos principais itens por grau de importância e urgência ajuda a identificar lacunas nas estratégias existentes e sugere áreas para aprimoramento, visando melhorar a preparação e resposta do setor a crises futuras.



Fig. 1. Principais aspectos relacionados à gestão de crises no turismo

A teoria de prevenção e preparação para crises é importante para a gestão de crises, mas não é considerada urgente, pois sua aplicação pode ser gradual. Por outro lado, a comunicação de risco é importante e urgente, pois uma comunicação eficaz durante uma crise pode minimizar seus impactos e evitar prejuízos maiores. A educação e treinamento em gestão de crise são importantes para uma gestão de crises mais eficaz, mas não são considerados urgentes, pois seu impacto pode ser trabalhado de forma gradual. Por fim, a avaliação de risco e eventos de crise nos contextos de Covid-19 é considerada importante e urgente, pois a pandemia trouxe uma crise sem precedentes para o setor de turismo e é necessário avaliar constantemente os riscos e adaptar as estratégias para minimizar seus impactos.

Referências

- Bhuiyan, M. S. H., Maitra, S., Rahman, M. A., & Ferdous, R. (2021). COVID-19 and the tourism industry: a systematic review of literature and implications for research. *Journal of Travel Research*, 60(5), 1047-1067.
- Bicchieri, M. (2020). Crisis management in tourism: A review of the literature and implications for teaching. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, 100241.
- Çakar, N. D. (2020). Tourist behavior and destination image during crises: Turophobia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100394.
- Çiftçi, E., Küçükaltan, B., & Menteş, O. İ. (2017). Crisis management in tourism: A review of the literature and a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 21-32.
- Chen, C., Munoz, S. A., & Aye, L. (2021). Critical components of crisis management and their implications for tourism disaster resilience: A comparative case study of Hurricanes Katrina and Maria. *Journal of Travel Research*, 60(6), 1289-1305.
- Chiara, M. L. (2017). Crisis communication and social media: the issue of trust. *Journal of Business Research*, 70, 27-31.
- Duan, Y., Xie, J., & Morrison, A. M. (2022). A strategic management framework for tourism crises. *Journal of Destination Marketing & Management*, 22, 100660.
- Escobedo, I. C., Ivette, M. R., Jiménez, F. R. G., & Castillo Nechar, R. (2021). Metagovernance of tourism governance: a case of the Puerto Morelos National Park, Mexico. *Current Issues in Tourism*, 1-15.
- Giustiniano, L., & Lombardi, R. (2021). Destinations in crisis: Strategic orientations and organizational capabilities in Italian tourism destinations. *Tourism Management*, 84, 104316.
- Hazaa, M. A. A., Almaqtari, F. M., Al-Swidi, A. K., & Tan, G. W. H. (2021). The impact of social media on crisis management in the tourism industry. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100548.
- Hugo, M., & Miller, G. (2017). Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific. *Tourism Management Perspectives*, 24, 1-4.
- John-Eke, R. E., & Eke, N. O. (2020). Strategic planning for destination crisis management: A case of the Niger Delta region of Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100720.
- Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Researching tourism crisis management: moving forward. *Journal of Travel Research*, 55(6), 741-753.
- Mateos, R. M., & Mendoza, M. T. (2019). Institutionalization of tourism crisis management and the role of leadership: A case study of the Philippines. *Journal of Travel Research*, 58(6), 1051-1065.

Morvillo, A., & Becheri, E. (2020). Local governance in times of crisis: Insights from Italian municipalities' response to COVID-19. *Public Administration Review*, 80(5), 748-758