

## Estratégias de gestão de crises em turismo: um estudo sobre epidemias e pandemias

J.Laize S. Oliveira

Alexandre Panosso Netto

**Resumo:** A pandemia de Covid-19 evidenciou a necessidade de reavaliar e ajustar as estratégias de gerenciamento de crises em turismo. Este estudo teve como objetivo examinar as ações dos gestores em resposta a crises, com ênfase em epidemias e pandemias, e avaliar o impacto dessas crises na área, especialmente em países em desenvolvimento. Para atingir esses objetivos, uma revisão sistemática da literatura foi conduzida seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA. As ações dos gestores de turismo foram categorizadas utilizando a metodologia TCM proposta por Wut, Xu e Wong (2021), bem como a análise temática de Braun e Clarke (2012). Os resultados ressaltaram a importância da adaptação contínua das estratégias de gerenciamento de crises às condições dinâmicas do turismo. Além disso, a comunicação de riscos é fundamental para a tomada de decisões e para manter a confiança dos turistas. A pandemia de Covid-19 foi um exemplo emblemático de como as crises podem afetar drasticamente as viagens. A recuperação econômica se torna ainda mais desafiadora nesses contextos, exigindo uma avaliação cuidadosa dos riscos e ações rápidas e efetivas por parte dos gestores. Este estudo contribui para com reflexões sobre viagens e turismo ao identificar lacunas na gestão de crises e propor uma abordagem metodológica rigorosa para avaliar as ações dos gestores em resposta a estes cenários. Os resultados também podem ser úteis para os gestores, governos e outras partes interessadas na formulação de políticas e estratégias. Em resumo, é essencial que os gestores de turismo estejam preparados para lidar com crises de diferentes tipos e intensidades, adaptando constantemente suas estratégias e tomando medidas efetivas para garantir a recuperação econômica da área

**Palavras-chave:** Gestão de turismo; Gestão de crises; Mercado turístico; Recuperação econômica. Planos de contingência.

### INTRODUÇÃO

O turismo sofreu com diversas crises ao longo dos anos, especialmente com epidemias e pandemias, como a SARS-2003, a H1N1-2009 e a pandemia de Covid-19 (BERRIANE, 2020; LETA, CHAN, 2021; LI, WEI, 2021). Essas crises afetaram países em desenvolvimento que dependem do turismo para compor seu PIB, causando perdas econômicas em maior ou menor escala (DUAN, XIE, MORRISON, 2022). Respostas efetivas às crises em turismo podem dar suporte à avaliação de como são efetivadas as ações públicas. No ponto de vista da gestão, antecipando que tais mudanças sejam efetivas. No entanto, as vivências passadas não são uma garantia da existência de planos de contenção para o enfrentamento de crises atuais.

Nesse contexto, este estudo teve como foco principal avaliar como as ações dos gestores de turismo respondem às crises no setor de viagens, como epidemias e pandemias. Os grupos sociais e econômicos que têm sido priorizados durante essas crises foram investigados, assim como a eficácia dessas ações conforme as categorias de eficácia propostas em estudos anteriores (JOHNSON-TEW, LU, TOLOMOCZENKO, GELLAT, 2008; MATEO, MENDONZA, 2019). Este estudo contribui para a área do turismo, pois se constatou que a gestão de crises é uma área ainda pouco explorada (MANTENCÓN, VELASCO, 2020; MATENCÓN, HUETE, 2021).

Para avaliar a essência das ações dos gestores de turismo em resposta às crises, o objetivo deste estudo foi analisar as ações dos gestores de turismo em resposta a crises, especialmente epidemias e pandemias. Especificamente, se objetivou identificar as estratégias utilizadas pelos gestores de turismo durante as crises, investigar a efetividade dessas estratégias e avaliar como as crises afetaram o turismo em países em desenvolvimento.

Para atender os objetivos propostos, a abordagem metodológica fundamentou-se na categorização das ações, com base na análise temática proposta por Braun e Clarke (2012). Ademais, foi utilizada a metodologia TCM, proposta por Wut, Xu e Wong (2021), para categorizar as ações dos gestores de turismo em resposta a crises. Assim, uma revisão sistemática da literatura foi realizada, seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA, e selecionados estudos que abordaram pelo menos um dos temas propostos pelo TCM, cuja abordagem relaciona a teoria, o contexto e o método utilizado nas pesquisas sobre uma determinada temática.

Os resultados deste estudo destacaram a importância de adaptar constantemente as estratégias de gerenciamento de crises às condições dinâmicas do mercado turístico, bem como a necessidade de avaliar os riscos e crises durante a pandemia de COVID-19 como estratégia de recuperação econômica. Além disso, a revisão destacou a importância da comunicação de riscos para a tomada de decisão, bem como a necessidade de desenvolver planos de contingência específicos para a área do turismo.

A contribuição científica deste estudo está na identificação de lacunas na área do turismo relacionadas à gestão de crises, além de trazer uma abordagem metodológica inovadora para avaliar as ações dos gestores de turismo em resposta a crises. Os resultados também podem ser úteis para os gestores de turismo, governos e outras partes interessadas na formulação de políticas e estratégias para o setor de turismo,



especialmente em tempos de crises como a pandemia de COVID-19. A partir deste estudo, podem ser desenvolvidas estratégias de gerenciamento de crises mais eficazes e adaptáveis às diferentes condições do mercado turístico.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, houve um crescimento significativo nos estudos sobre gestão de crises em turismo (RITCHIE, JIANG, 2019). Parte destes estudos compartilham a preocupação com a gestão estratégica, particularmente em relação às epidemias e pandemias, enfatizando a necessidade de uma abordagem colaborativa e sustentável para lidar com estes cenários (ALIPERTI SANDHOLZ, HAGENLOCHER, RIZZI, FREY, GARSCHAGEN, 2019; JIANG, WEN, PHAU, WANG, 2022; RITCHIE, JIANG, 2019; TRIBE, PADDISON, 2023). Em conjunto, os estudos enfatizam a importância da revisão e atualização das políticas de gestão de crises, para que essas estejam adaptadas às dinâmicas do turismo e às diferentes necessidades das comunidades envolvidas com suas atividades, bem como dos visitantes de destinações turísticas.

A revisão desses cenários tem sido o ponto de partida para muitas pesquisas (CRANDALL, PARNELL, SPILLAN, 2014; WUT, XU, WONG, 2021). No entanto, grande parte das perspectivas e resultados tem se concentrado nos aspectos mercadológicos das crises, enfatizando seus impactos econômicos, como observado em Ritchie e Jiang (2021) e Wut, Xu e Wong (2021). Portanto, é crucial realizar uma análise mais abrangente desses eventos, a fim de compreender também suas dimensões sociais.

Ao realizar um estudo sobre as políticas públicas ao redor do mundo, Guzmán, Alvarado, Pinedo e Ríos (2021) identificaram não haver evidências de ações de gestão pública frente às particularidades de uma crise. Outro ponto em destaque para tal questão é refletido por autores como Chen, Munoz, Aye (2021) e Khan, Nasir, Saleem (2021) que apontam que o distanciamento entre a acadêmica, o mercado do turismo e a governança, constitui uma negligência para análises holísticas sobre a temática. Estes autores propõem uma estrutura conceitual integrativa para o aprimoramento das práticas de gerenciamento e para futuras investigações, tendo em vista os efeitos negativos decorrentes da falta de planejamento dessas ações diante de choques em determinadas realidades.

Wut, Xu e Wong (2021) realizaram uma análise das investigações sobre gestão, turismo e políticas públicas no período de 1985 a 2020. Durante mais de três décadas, foi



observado um enfoque reflexivo triádico: gestão, impactos e recuperação. Com base nessa análise, os autores criaram um modelo teórico chamado TCM e, a partir dele, estabeleceram uma agenda de debates para reflexões sobre a gestão bem-sucedida (WUT, XU, WONG, 2021, p.1):

- i) teorias de prevenção e preparação para crises;
- ii) comunicação de risco;
- iii) educação e treinamento em gestão de crise;
- iv) avaliação de risco e eventos de crise nos contextos de Covid-19;
- v) privacidade de dados em hospitalidade e turismo;
- vi) eventos de crise relacionados à política;
- vii) mídia digital e métodos e abordagens analíticas alternativas.

Seguindo variáveis do modelo TCM esta pesquisa traz contribuições significativas para o campo da gestão de crises em turismo, apresentando uma abordagem diferenciada ao focar nas dimensões não econômicas dos eventos e oferecer uma estrutura conceitual integrativa para o aprimoramento das práticas de gerenciamento e futuras investigações. A diversidade de temas, desde a prevenção e preparação para crises até a privacidade de dados em hospitalidade e turismo, reflete a complexidade do assunto e a importância de se adotar uma abordagem abrangente para a gestão de crises neste campo de estudo. Ademais, a análise das políticas públicas ao redor do mundo também é uma contribuição relevante, pois identifica a falta de ações de gestão pública frente às particularidades de uma crise. Portanto, traz importantes implicações teóricas e práticas, oferecendo *insights* para os gestores de turismo e outras partes interessadas.

À margem dessas discussões, se identificou o surgimento de conflitos socioeconômicos pela falta de implementação de modelos de gestão centralizados. Nas reflexões sobre economia, se evidenciou o agravamento dos efeitos correlacionados da pandemia sob limitações de mercado (HUAMBACHANO, GUEVARA-LLANNOS, 2021). Na linha social, as dinâmicas relativas à sociedade contemporânea e à vulnerabilidade urbana exigiram que os processos de governança dos destinos fossem constantemente repensados, considerando ações adaptáveis entre os envolvidos com as atividades turísticas (BICCHIERI, 2020; BOWN, ROINS, FELDMANN-JENSEN, 2017).



Ao realizar pesquisa aprofundada sobre as políticas públicas ao redor do mundo, Guzmán, Alvarado, Pinedo e Ríos (2021) identificaram não haver evidências de ações de gestão pública frente às particularidades de uma crise. Outro ponto em destaque para tal questão é refletido por autores como Chen, Munoz, Aye (2021) e Khan, Nasir, Saleem (2021) que apontam que o distanciamento entre a acadêmica, o mercado do turismo e a governança, constitui uma negligência para análises holísticas sobre a temática. A partir dos efeitos negativos que surgiram pela falta de planejamento destas ações, frente ao choque de determinadas realidades, se propõe uma estrutura conceitual integrativa - tanto para o aprimoramento de práticas de gerenciamento nesta linha quanto para futuras investigações.

## METODOLOGIA

Realizamos uma revisão sistemática da literatura para identificar os elementos do TCM, seguindo um conjunto de diretrizes baseadas no protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Nove etapas foram seguidas: identificação, seleção, elegibilidade, coleta de dados, avaliação do risco de viés, síntese dos resultados, avaliação da certeza da evidência, apresentação dos resultados, discussão e conclusões.

Para realizar a busca da literatura, selecionamos artigos na base de dados Google Scholar, que possui ampla cobertura de publicações científicas em diversas áreas do conhecimento, incluindo turismo e gestão de crises. Utilizamos diversas combinações de palavras-chave, como "turismo", "crises", "pandemias", "ações do poder público", "grupos sociais" e "gestão de crises", além de suas variações em inglês. A estratégia de busca resultante foi composta pelas expressões *booleanas* AND e OR.

Após a realização da busca inicial, aplicamos critérios de inclusão e exclusão para selecionar que estudos seriam incluídos em nossa análise. Esses critérios foram baseados nos elementos propostos pelo modelo TCM, e incluíam a abordagem de temas como teorias de prevenção e preparação para crises, comunicação de risco, avaliação de risco e eventos de crise no contexto da Covid-19, entre outros.

### 3.2 Critérios de inclusão e seleção dos estudos



Os critérios de inclusão e seleção dos estudos nesta pesquisa foram baseados na identificação dos elementos propostos pelo TCM nos artigos selecionados, que deveriam abordar pelo menos um dos seguintes temas: a) teorias de prevenção e preparação para crises; b) comunicação de risco; c) educação e treinamento em gestão de crises; d) avaliação de risco e eventos de crise no contexto da Covid-19; e) privacidade de dados em hospitalidade e turismo; f) eventos de crise relacionados à política; g) mídia digital; h) métodos e abordagens analíticas alternativas.

Os estudos incluídos também deveriam preencher os seguintes critérios: (1) terem sido publicados em um intervalo de cinco anos; (2) estar disponíveis em inglês, espanhol, português, francês e italiano; (3) serem artigos de revisão, excluindo livros, dissertações e teses; e (4) abordar apenas as ações do poder público e iniciativas empresariais. Ademais, incluímos apenas estudos publicados em periódicos científicos indexados.

### 3.3 Análise dos dados

Na presente pesquisa, a Análise de Conteúdo (AT) foi escolhida como método de análise dos dados, seguindo a metodologia proposta por Braun e Clarke (2006). Essa técnica foi selecionada por permitir a identificação de padrões de significado em um conjunto de dados, contribuindo significativamente para a compreensão aprofundada dos temas abordados. Com base na AT os processos de análise dados seguiu seis fases, permitindo que os dados fossem analisados de maneira aprofundada e sistemática.

Na Fase 1, realizamos uma análise exploratória dos dados coletados para identificar possíveis padrões e significados. Na Fase 2, geramos códigos iniciais a partir desses dados, que consistem em fragmentos de informação relevantes sendo agrupados de acordo com seus significados semelhantes. Na Fase 3, os códigos foram classificados em potenciais temas e organizados em torno desses temas. Na sequência, na Fase 4, refinamos e combinamos os temas identificados para criar categorias mais amplas e abrangentes. Na Fase 5, os temas foram analisados em relação à história geral dos dados, a fim de estabelecer conexões e relações entre eles. Por fim, na Fase 6, elaboramos um relatório que apresentou argumentos relacionando os dados coletados às perguntas de pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES



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

<b>Autores</b>	<b>Categoria</b>	<b>Causa</b>	<b>Consequência</b>	<b>Medidas</b>	<b>Interpretação dos autores</b>
<b>Çiftçi, Küçükaltan 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</b>	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. A 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
<b>Hazaa, Almaqtari, Al-Swidi e Tan, 2021; Chiara, 2017; Hugo e Miller, 2017; Çakar, 2020</b>	Comunicação de risco	A cobertura midiática negativa contribui para a imagem negativa de destinos, o que pode impactar o comportamento dos turistas no	A imagem negativa dos destinos pode gerar uma repulsa por parte dos consumidores turistas, impactando a	As estratégias de recuperação da imagem dos destinos devem considerar o comportamento dos turistas frente às suas preferências no	As estratégias de comunicação devem ser cuidadosamente planejadas e implementadas para minimizar a cobertura midiática



		contexto pós-crise. As mídias sociais são importantes canais de comunicação durante a gestão de crises	demanda por turismo	contexto pós-crise	negativa e maximizar a recuperação da imagem dos destinos. A heterogeneidade e dos viajantes em relação à seleção de destinos deve ser considerada na gestão de crises
<b>Mair, Ritchie e Walters, 2016; John-Eke &amp; Eke, 2020; Bhuiyan, Crovella, Paiano &amp; Alves, 2021; Ritchie &amp; Jiang, 2021; Çiftçi, Küçükaltan &amp; Mentş, 2017; Giustiniano e Lombardi, 2021</b>	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 falta de preparação e coordenação em casos de crise	A falta de planejamento, preparação e coordenação pode gerar impactos negativos intensos em setores produtivos e sociais	As empresas devem participar da criação de estratégias de gerenciamento para diminuir impactos que possam ser gerados por crises futuras, 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	A adoção de práticas de gestão de crises pode resultar em resultados positivos quanto à recuperação econômica e alavancamento da competitividade das empresas, além de haver dois tipos de desenvolviment o essenciais para pós-cenários: um adaptativo e outro reativo
<b>Tayeh e Mustafa, 2018; Bhuiyan et al., 2021</b>	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
<b>Buultjens e Ratnayake,</b>	Eventos de crise	A insurgência de três décadas que ocorreu no Sri	Após o término da guerra civil, o país passou a	Investir em paisagens naturais a baixo	Embora a imagem do destino tenha



<b>2016; Oliveira, 2019</b>	relacionados à política	Lanka fez colapsar a indústria do turismo	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.	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	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 da indústria.
<b>Coombs e Tachkova, 2019; Mantecón e Velasco, 2020; Wut, Xu e Wong, 2021; Madurga, Grilló-Méndez e Nadal, 2021; Oliveira, Ricci-Cagnacci, Panosso Netto e Rossi, 2022</b>	Mídia digital e métodos e abordagens analíticas alternativas	A pandemia de Covid-19 forçou empresas de viagem a mudar seus modelos de negócio, evidenciando a importância das tecnologias	Consumidores de viagem estão abertos a novos modelos de negócio durante crises como a pandemia de Covid-19	Gestores públicos devem ter atitudes diferenciadas durante crises, e políticas públicas devem ser embasadas em investigações sofisticadas e soluções efetivas e duradouras	Empresas devem considerar o estudo do marketing como uma estratégia de (rea)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, Küçükaltan & 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 inúmeros 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, Bultjens e Ratnayake alertaram para os problemas decorrentes da alta demanda de turistas no país, como a subsistência proveniente da desigualdade social e o investimento em grandes empreendimentos que podem reduzir a resiliência, portanto, a sustentabilidade em turismo.

#### *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 2): 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. 2. Principais aspectos relacionados à gestão de crises no turismo.  
Fonte: Autores (2023).

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.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E/OU TEÓRICAS

Esta pesquisa discutiu o tema da gestão de crises no turismo ao redor do mundo, em uma abordagem proativa para reduzir impactos negativos na área. O estudo mostrou que uma importante discussão que pode ser abordada neste contexto é a importância da colaboração e da cooperação entre os diferentes atores envolvidos na gestão de crises



em destinações turísticas. Muitas vezes, as crises afetam não apenas uma empresa ou um destino turístico específico, mas também outras empresas, destinos e até mesmo toda a área do turismo. Além disso, a perspectiva de metagovernança pode ser uma abordagem útil para promover a colaboração e a cooperação entre os diferentes atores envolvidos na gestão de crises em destinos turísticos (ÇIFTÇI et al., 2017; MATEOS, MENDONZA, 2019; MORVILLO, BECHERI, 2020; CHEN et al., ESCOBEDO et al., 2021; OLIVEIRA et al., 2022; PERSSON-FISCHER, LIU, 2021; DUAN et al., 2022).

Adotando uma abordagem qualitativa, o estudo constatou que a relevância da preparação e do planejamento antecipado para lidar com as crises em destinos turísticos. Por exemplo, as empresas e os destinos turísticos, com planos de contingência bem elaborados e testados, têm mais chances de lidar efetivamente com as crises e minimizar seus impactos negativos (ÇIFTÇI et al., 2017). Além disso, a preparação antecipada permite que as empresas e destinos turísticos reajam rapidamente às crises, o que pode fazer uma grande diferença na forma como a crise é gerenciada e percebida pelo público (MAIR et al., 2016; JOHN-EKE, EKE, 2020; BHUIYAN, CROVELLA et al., 2021; RITCHIE, JIANG, 2021; ÇIFTÇI et al., 2017; GIUSTINIANO, LOMBARDI, 2021).

Outro ponto que merece destaque é a relevância da evolução digital na área, que pode trazer tanto oportunidades quanto desafios para a gestão de crises nas destinações turísticas. Embora as tecnologias digitais possam ajudar as empresas e destinos turísticos a se comunicarem com os turistas e a tomar decisões informadas durante as crises, se constatou que elas também podem tornar o gerenciamento de crises mais complexo e difícil, especialmente se a informação disseminada nas mídias sociais for falsa ou desinformativa. Portanto, é essencial que as empresas e destinos turísticos desenvolvam estratégias sólidas para lidar com a comunicação nas mídias sociais durante as crises.

Considerando esses fatores, apresentamos três linhas de raciocínio encontradas ao longo desta pesquisa: as empresas, as organizações e os indivíduos, e como cada um deles pode contribuir para a gestão de crises em destinações turísticas. Conforme explícito na Figura 3, é importante que os diferentes atores envolvidos com o turismo estejam preparados para lidar com essas situações de forma eficaz.



Fig. 3. Elementos importantes para a gestão proativa de crises em turismo.  
Fonte: Autores (2023).

As empresas que atuam no turismo devem ter planos de contingência detalhados e testados para lidar com diferentes tipos de crises, como desastres naturais, surtos de doenças, cancelamentos de voos e muitos outros. Além disso, é fundamental que os funcionários dessas empresas sejam treinados em gestão de crises para poderem lidar com situações difíceis de forma eficaz. O monitoramento constante de mídias sociais também é importante para detectar potenciais crises e agir rapidamente para minimizar seus efeitos negativos. Os sistemas de alerta para clientes e parceiros também devem ser implementados para garantir que as pessoas sejam informadas sobre a situação e saibam o que fazer em caso de crise. Por fim, o backup de dados e informações importantes é essencial para garantir a continuidade das operações da empresa em caso de perda de dados.

As organizações envolvidas na gestão de crises em destinações turísticas têm o papel de coordenar os esforços de diferentes empresas e autoridades locais para lidar com a crise de forma eficaz. Essas organizações também devem disponibilizar recursos para suporte durante a crise, como equipes de resposta a emergências, equipamentos e suprimentos. Além disso, é importante que as organizações desenvolvam programas de recuperação para a destinação turística afetada, bem como sistemas de comunicação



eficazes com o público para fornecer informações precisas e atualizadas sobre a situação. Por fim, essas organizações também devem fornecer suporte em questões legais e financeiras para as empresas afetadas pela crise.

Os indivíduos envolvidos na gestão de crises em destinações turísticas também têm um papel crucial a desempenhar. É importante que esses indivíduos sejam capacitados em gestão de crises para poderem contribuir efetivamente para o esforço de resposta. Eles também devem fornecer suporte em logística e coordenação de esforços para garantir que as ações de resposta sejam eficazes. A participação em equipes de resposta a crises é fundamental para garantir que todas as áreas críticas sejam abordadas adequadamente. Além disso, é essencial que esses indivíduos forneçam suporte em questões de saúde e bem-estar dos turistas afetados pela crise. Por fim, o suporte emocional e psicológico para funcionários afetados pela crise também deve ser fornecido para garantir a recuperação completa da destinação turística.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo tem enfrentado diversas crises ao longo dos tempos, incluindo epidemias e pandemias, com impactos significativos em países em desenvolvimento que dependem fortemente do turismo para sustentar suas economias. Embora a gestão efetiva durante essas crises possa fornecer uma base para avaliar as ações públicas, surgem dúvidas sobre como as ações dos gestores em turismo respondem a crises no setor de viagens, como epidemias e pandemias, e se essas ações são impulsionadas pela busca de benefícios políticos e econômicos em detrimento da resolução da crise. Este estudo utilizou uma abordagem metodológica fundamentada na análise temática proposta por Braun e Clarke (2012) para avaliar a essência dessas ações, fornecendo uma análise crítica e abrangente da gestão de crises no setor do turismo.

Os resultados deste estudo destacaram a importância de adaptar constantemente as estratégias de gerenciamento de crises às condições dinâmicas do mercado turístico, bem como a necessidade de avaliar os riscos e crises durante a pandemia de Covid-19 como estratégia de recuperação econômica. Além disso, a revisão destacou a importância da comunicação de riscos, da educação e treinamento em gerenciamento de crises e da diversificação do produto turístico para tornar os atributos do destino mais atrativos e



competitivos. Com base nestes resultados, algumas questões importantes que precisam ser abordadas em estudos futuros emergiram:

- Como as estratégias de gerenciamento de crises podem ser adaptadas às condições dinâmicas do mercado de turismo?
- Como as diferentes abordagens analíticas podem ser aplicadas de forma efetiva na gestão de crises em turismo?
- Quais são os principais desafios na implementação de estratégias de gerenciamento de crises efetivas no setor de turismo?
- Como a comunicação de risco pode ser utilizada de forma mais efetiva para a gestão de crises em turismo?
- Como os destinos turísticos podem diversificar seus produtos para torná-los mais atraentes e competitivos em meio a uma crise?

Refletimos que questões como essas precisam ser exploradas para que soluções eficazes sejam encontradas. Nesse sentido, por meio do que já foi respondido, este estudo oferece algumas contribuições significativas, como as reflexões em torno da adaptação constante das estratégias de gerenciamento de crises em turismo - crucial para o enfrentamento de adversidades, tornando os destinos mais atrativos e competitivos, embora também apresente algumas limitações importantes que precisam ser consideradas.

Uma das limitações deste estudo é a falta de documentos sistematizados para o estudo das ações do poder público federal. Isso pode limitar a compreensão completa da gestão de crises no setor do turismo, dificultando a análise dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas. Além disso, as informações disponíveis nos estudos revisados podem estar desatualizadas, visto que foram realizadas antes da pandemia de Covid-19. Outra limitação relevante é o foco nas ações do poder público, deixando de lado o papel do setor privado na gestão de crises no setor de turismo. Para

Para futuras pesquisas, sugerimos investigações mais aprofundadas sobre como os gestores em turismo lidam com as crises de forma efetiva. É importante considerar as diferenças entre as abordagens adotadas pelos países em desenvolvimento e países desenvolvidos, bem como a análise dos efeitos das estratégias de gerenciamento de crises na recuperação econômica do setor de turismo. Ademais, é importante incluir uma



análise mais ampla da contribuição do setor privado na gestão de crises, considerando as diferentes perspectivas e estratégias adotadas. Essas investigações podem gerar *insights* para aprimorar a gestão de crises em turismo, garantindo sua sustentabilidade e impacto positivo na economia dos países.

Por fim, é importante ressaltar que a gestão de crises em turismo é um processo contínuo e dinâmico que exige a adaptação constante das estratégias de gerenciamento de crises às condições do mercado, podendo ajudar a identificar as melhores práticas e a desenvolver estratégias efetivas para lidar com crises no futuro.

## 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.

ÇİFTÇİ, 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.