

**O turismo internacional em tempo de  
pandemia**  
**O caso do Kraków Explorers durante a pandemia  
de Covid-19**

**Rui Pedro Cipriano Duarte**

Relatório para obtenção do Grau de Mestre em  
**Relações Internacionais**  
(2<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Bruno Ferreira Costa

**Covilhã, junho de 2021**



## Dedicatória

À minha tia Lucília e à minha avó Arminda que ao “céu” pertencem. Lutaram e contribuíram para que este dia fosse uma realidade. Por todo o contributo que deram à minha educação e por todos os conhecimentos que me passaram, seriam as pessoas mais orgulhosas de eu chegar aqui.

*“na hora de pôr a mesa, éramos cinco: o meu pai, a minha mãe, as minhas irmãs e eu. depois, a minha irmã mais velha casou-se. depois, a minha irmã mais nova casou-se. depois, o meu pai morreu. hoje, na hora de pôr a mesa, somos cinco, menos a minha irmã mais velha que está na casa dela, menos a minha irmã mais nova que está na casa dela, menos o meu pai, menos a minha mãe viúva. cada um deles é um lugar vazio nesta mesa onde como sozinho. mas irão estar sempre aqui. na hora de pôr a mesa, seremos sempre cinco. enquanto um de nós estiver vivo, seremos sempre cinco.”*

José Luís Peixoto.



# Agradecimentos

Para agradecer a todas as pessoas que contribuíram para todo o meu percurso educativo que culmina nesta dissertação seria necessário mais do que uma página. No entanto, não podia deixar passar esta ocasião, que marca o final da minha vida académica (por agora), para agradecer a todos os meus amigos que fiz nesta jornada que se iniciou em 2016. Foram eles que tornaram toda esta experiência inesquecível.

Os maiores agradecimentos vão claro para quem me acompanha desde o meu nascimento. Com muita gratidão à minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão. Insistiram e persistiram para que este dia chegasse e sem eles nada teria sido possível. Além deles, quero agradecer em particular também todo o apoio que recebi e continuo a receber da minha namorada.

No meu percurso académico cruzei-me com vários professores que me marcaram e que me passaram ensinamentos com os quais me tornei numa pessoa mais culta e preparada para o mundo profissional. Mas gostaria de particularizar o meu orientador, o Prof. Doutor Bruno Costa, que durante estes tempos difíceis de pandemia, mostrou-se sempre disponível para ajudar, e mais do que ajudar aconselhar. É, sem dúvida, um dos muitos bons professores que marcaram o meu percurso na UBI e a quem eu quero deixar o meu muito obrigado.



## **Resumo**

O desenvolvimento tecnológico e o processo de globalização, bem como a forte dependência comercial entre Estados, conduziu ao aumento significativo de fluxos comerciais e económicos entre Estados. Este facto tornou a grande maioria das economias mundiais dependentes destes fluxos. Desde modo, a crise pandémica provocada pela disseminação global do vírus Covid-19, iniciada no final de 2019 em Wuan, na China, veio perturbar este balanço económico. Dado o perigo de milhões de vidas humanas, e da real possibilidade de colapso dos diversos sistemas de saúde, a grande maioria dos países optou pela adoção de medidas restritivas de circulação e encerramento de fronteiras, principalmente após março de 2020.

Fruto do fenómeno da globalização, um dos setores que mais beneficiou do crescimento dos fluxos comerciais e económicos entre Estados, foi o turismo internacional. Vários países, como Portugal, foram transformando e adaptando as respetivas economias de modo a centrar a sua atividade no setor dos serviços e na oferta turística. No entanto, o turismo é um setor fortemente instável/volátil, em virtude da dependência de múltiplos fatores externos, como crises políticas, económicas e sociais. A situação de pandemia provocada pelo vírus Covid-19 veio expor as fragilidades de um setor que estava em grande crescimento a nível global, espoletando novos desafios e forçando a uma readaptação da oferta turística.

Neste contexto, o presente relatório de estágio, efetuado ao abrigo do Programa “Erasmus+” centra-se na experiência desenvolvida no operador turístico Kraków Explorers, na Polónia. O estágio foi realizado em pleno período pandémico, o que permite obter uma visão concreta sobre a forma como o setor, neste caso específico, se adaptou aos novos tempos.

## **Palavras-chave**

Pandemia; Turismo; Polónia; Covid-19; Fluxos Internacionais



# **Abstract**

Technological development and the process of globalization, as well as the strong commercial dependence between States, has led to a significant increase in trade and economic flows between States. This fact made the vast majority of world economies dependent on these flows. Thus, the pandemic crisis caused by the global spread of the Covid-19 virus, which started in late 2019 in Wuan, China, has disturbed this economic balance. Given the danger of millions of human lives, and the real possibility of the collapse of different health systems, most countries have opted for the adoption of restrictive measures for circulation and border closure, especially after March 2020.

As a result of the phenomenon of globalization, one of the sectors that has benefited most from the growth of commercial and economic flows between States, has been international tourism. Several countries, such as Portugal, have been transforming and adapting their respective economies in order to focus their activity on the services sector and on the tourist offer. However, tourism is a highly unstable / volatile one, due to the dependence on multiple external factors, such as political, economic and social crises. The pandemic situation caused by the Covid-19 virus has exposed the weaknesses of a sector that was growing at a global level, sparking new challenges and forcing a readjustment of the tourist offer.

In this context, this internship report, carried out under the “Erasmus +” Program, focuses on the experience developed at the tour operator Kraków Explorers, in Poland. The internship was carried out in the middle of a pandemic period, which allows us to obtain a concrete view of how the sector, in this specific case, has adapted to the new times.

# **Keywords**

Pandemic; Tourism; Poland; Covid-19; International Flows



# Índice

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Gráficos .....</b>	<b>xv</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1. A importância e o impacto do turismo internacional.....</b>	<b>21</b>
1.1 O turismo no domínio das relações internacionais.....	21
1.2 Impacto da pandemia no turismo internacional.....	26
1.2.1 O caso da Polónia.....	29
1.3 A importância do turismo para a economia.....	31
<b>Capítulo 2. Kraków Explorers – Atividade em tempos de pandemia..</b>	<b>35</b>
2.1 História.....	35
2.2 Estrutura.....	35
2.3 Principais atividades .....	37
2.4 Análise SWOT .....	39
<b>Capítulo 3. Estágio .....</b>	<b>42</b>
3.1 Atividade desenvolvidas.....	42
3.2 Oportunidades de formação.....	43
3.3 Principais constrangimentos .....	44
3.4 Contributo para a formação .....	44
<b>Considerações finais.....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>48</b>



# Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Estimativas da OMT sobre o turismo em 2020.....	27
<b>Figura 2:</b> Organograma Kraków Explorers.....	37
<b>Figura 3:</b> A análise SWOT do Kraków Explorers.....	40



# Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Os principais fatores que impedem a recuperação do turismo na Europa.....	28
<b>Gráfico 2:</b> Os principais mercados turísticos que chegam à Polónia.....	31



# Lista de Siglas e Acrónimos

MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
UE	União Europeia
UEE	União Económica Eurasiática
OCDE Económico	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OMS	Organização Mundial de Saúde
OMT	Organização Mundial de Turismo



# Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, várias economias viraram-se para o turismo como uma oportunidade de negócio e de afirmação do potencial económico. Deste modo, algumas economias, até então frágeis, ou dependentes de determinados setores, encontraram uma nova e importante fonte de receitas e de atração de investimento.

O turismo já tinha demonstrado o quão frágil é perante instabilidades políticas e sociais. O exemplo de como o terrorismo e a Primavera Árabe no Norte de África (Egipto, Tunísia) afetaram o negócio do turismo é uma constatação disso mesmo (Morakabati,2019). No entanto, estes fenómenos encontravam-se sempre circunscritos a determinadas áreas geográficas específicas, não sendo habitual um impacto a nível global. O impacto destes episódios permitia verificar a redistribuição da oferta turística, sendo que alguns destinos passavam a figurar na lista dos mais apetecíveis em substituição dos destinos afetados por crises temporárias ou específicas.

Embora alguns autores refiram que a globalização se iniciou por volta do século XIX (O'Rourke & Williamson, 2000) a verdadeira globalização das viagens transnacionais, e por consequência o turismo internacional, iniciou-se na segunda metade do século XX. A última grande pandemia a uma escala global tinha acontecido entre os anos 1918 e 1920, conhecida por Gripe Espanhola, num mundo onde o turismo internacional e as viagens transnacionais ainda não eram parte do consumo regular dos cidadãos.

A pandemia provocada pelo vírus Covid-19, declarada como tal pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a 12 de março de 2020, representa, por isso, a primeira grande pandemia de escala global num mundo verdadeiramente globalizado e interligado e onde o setor do turismo desempenha um papel vital para a economia de diversos Estados. O perigo de disseminação global de um vírus desconhecido pela comunidade científica, e o possível colapso do sistema de saúde, fez com que o atual mundo globalizado se deparasse com uma crise sem precedentes, o que por si constitui um único objeto de estudo em qualquer análise científica. As pessoas foram “forçadas” a confinar nas respetivas casas e as fronteiras de praticamente todo o mundo foram encerradas para viagens de lazer ou motivos não essenciais.

Já durante o presente século, tinha sido possível observar um período em que as viagens transnacionais estiveram interrompidas em todo mundo, nos atentados de 11 de setembro de 2001, mas segundo Sigala (2020) os impactos provocados pela pandemia de Covid-19 nos fluxos económicos entre Estados, onde o turismo também se insere,

podem ser até sete vezes mais graves que os provocados pelo 11 de setembro, o que deriva da escala e da duração da pandemia e das medidas restritivas adotadas.

Ao longo deste relatório de estágio iremos analisar de maneira mais precisa e aprofundada os impactos da pandemia de Covid-19 no setor do turismo, com um especial enfoque no caso da Polónia, em virtude de o estágio ter decorrido numa empresa sediada neste país. Deste modo, pretendemos explorar uma temática de carácter pertinente e inovadora, desenvolvendo as tarefas associadas num operador turístico durante o período de pandemia.

Com os conceitos de globalização e aldeia global cada vez mais presentes a nível social e económico este tema enquadra-se no âmbito das Relações Internacionais pela forte componente inerente ao turismo internacional dos fluxos comerciais e económicos entre Estados, bem como pelo impacto que o turismo tem em várias dimensões da vida em comunidade, como a vertente económica, social e de lazer, representando um importante setor para a afirmação dos Estados no plano internacional.

Tratando-se de um relatório de estágio, temos presente as limitações inerentes ao caminho de desenvolvimento de um texto científico, pelo que procuramos com o presente relatório enquadrar a temática do turismo internacional e do desenvolvimento desta atividade na Polónia, antes de incidirmos sobre o conjunto de tarefas e atividades desenvolvidas ao abrigo do estágio.

# **Capítulo 1. A importância e o impacto do turismo internacional**

O turismo gerava até 2019 cerca de 7% do comércio global e empregava uma em cada dez pessoas a nível mundial, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) (2020). O turismo representava um dos setores mais vibrantes e em crescimento, havendo uma aposta ao nível dos Estados, mas também das entidades políticas locais, regionais de promover a oferta turística na respetiva região. Através da mundialização e da globalização, foi possível verificar uma disseminação da oferta turística em novos mercados, sendo o turismo internacional um dos setores económicos em maior ascensão até ao final do ano de 2019.

Embora este seja um termo cada vez mais comum e recorrente no quotidiano do consumo pessoal, ainda não existe um consenso relativamente à definição geral dada ao termo “turismo”. A sua versatilidade inerente, bem como a dificuldade em explicar o fenómeno por palavras, fazem com que ainda não haja uma definição universal para turismo (Mill & Morrison, 2002).

Para este relatório teremos em consideração a definição dada pela OMT que define o turismo como compreendendo: “as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (OMT, 1996). Mesmo nesta definição, verifica-se a preocupação de adotar uma visão abrangente, com a expressão “outros fins”, o que permite um enquadramento diverso de atividades que podem ser classificadas como sendo incluídas na atividade de turismo, dificultando uma análise mais exaustiva sobre o fenómeno das deslocações e o impacto económico das mesmas.

## **1.1 O turismo no domínio das relações internacionais**

Embora os estudos sobre a ligação entre o turismo e as relações internacionais sejam escassos “pode-se dizer que o Turismo e as Relações Internacionais estão separados por uma linha muito tênue” (Ribas e da Silva, 2013, p.14).

O turismo pela necessidade de mobilidade é um setor económico altamente dependente do panorama político, económico e social internacional, sendo essa dependência mais acentuada em Estados de pequena dimensão ou com indicadores de turismo nacional residuais. Por essa razão, o turismo entra no domínio das relações internacionais pelo subsequente motivo de a atividade comercial estar muito ligada à regulação por parte das relações internacionais, concretamente no que à política externa e diplomacia diz respeito, como se verifica, por exemplo, no estabelecimento de

acordos/tratados internacionais, ou a existência de acordos bilaterais entre Estados, favorecendo a mobilidade entre cidadãos dos respectivos Estados signatários. Estamos perante um setor de atividade que interliga diversas áreas de saber, como as relações internacionais, a economia, o direito internacional, a sociologia, entre outras.

Embora as teorias tradicionais das relações internacionais não consigam considerar todas as variáveis em torno do turismo, nem têm em conta as especificidades desta atividade, o turismo deve ser encarado como parte das relações internacionais, pois “tourism policy can be placed with foreign policy, transmitting political values, cultural values, beliefs, and agendas by impressing audience minds and souls in a particular country or around the world” (Yang, 2019, p.7).

Numa análise mais abrangente, poderemos constatar que o turismo é parte das relações internacionais, desde logo por ser regulado pela ação da política internacional e diplomacia. O acordo de Schengen assinado em 1985, e que atualmente contém 26 Estados europeus signatários, foi uma vitória da diplomacia europeia que veio permitir a implementação de uma política comum de abertura de fronteiras e de livre circulação de pessoas entre os Estados signatários (Mayer, Zbaraszewski, Pieńkowski, Gach & Gernert, 2019). Esta ação da política internacional veio acelerar o crescimento do turismo na Europa de maneira significativa (OMT, 2018) e reforçar os laços entre os povos europeus.

A influência das decisões a nível das Relações Internacionais no setor turístico é inegável. Os cenários de guerra, amplamente discutidos no âmbito da área da segurança internacional, dos estudos dos conflitos, possuem um efeito imediato no turismo. A Primavera Árabe e o terrorismo afastaram imensos turistas dos países do Norte de África, como o Egito e a Tunísia, fazendo com que outros países recolhessem lucros desta ação. Portugal e Espanha foram dois dos países que mais viram o seu turismo crescer, fruto da instabilidade política presente no Norte de África (Caixinha, 2019).

Observando estes factos, pode-se encarar o turismo como uma ferramenta de política externa a ser utilizada pelos governos. O turismo e a sua capacidade de gerar lucros e investimento, sempre esteve no topo da agenda da maioria dos blocos económicos. Grandes blocos económicos como a União Europeia (UE), Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a União Económica Eurasiática (UEE) possuem políticas de livre circulação sem visto entre os seus membros. Não é nosso objetivo, com a referência a estes exemplos, apresentar qualquer similaridade entre estas organizações, mas sim realçar o facto de apresentarem políticas específicas que visam promover o turismo a uma escala global.

O turismo no âmbito das relações internacionais surge como uma consequência natural das mudanças tecnológicas e científicas ocorridas por consequência do fenómeno

da globalização. Para Ribas e da Silva (2013, p.10) “o turismo, como um dos paradigmas da globalização começa a exercer uma grande influência nas Relações Internacionais, e vice-versa, pois os estudos antes direcionados quase que estritamente a solução de conflitos e manutenção da paz, passa a conglomerar uma agenda mais ampla de questões de interesse internacional”.

Deste modo, surgem mudanças na diplomacia. Calvet de Magalhães (2015) descreve o objetivo da diplomacia como “o de manter e desenvolver as boas relações entre os Estados e de resolver pacificamente os conflitos ou diferendos que entre eles possam surgir” (p.118), sendo que a cooperação económica advinda do aumento do turismo pode proporcionar um reforço das relações políticas entre determinados Estados, bem como desencadear ações concertadas no panorama internacional.

No entanto, a globalização quebrou a simplicidade de um plano teórico da diplomacia. Numa diplomacia mais tradicional, os Estados seriam os únicos atores a ter em conta, com a globalização mais atores entraram e outros interesses externos aos Estados passaram a assumir uma relevância maior nas discussões. Catarina Mendes Leal (2014) caracteriza esta nova diplomacia como a diplomacia económica. Enquanto a visão mais tradicional da diplomacia implicaria a negociação de assuntos estritamente relacionados com a atividade governativa, questões territoriais, e todos os aspetos relacionados com a soberania dos Estados, a diplomacia económica:

olha para as formas em que as posições internas acordadas podem ser alinhadas com sucesso nos contextos internacionais, pois a intervenção de uma diplomacia que suporta a promoção externa de uma economia deverá ser feita na detenção e exploração de oportunidades dos domínios do comércio externo, do investimento estrangeiro e da internalização das empresas nacionais (Leal, 2014, p.115).

O turismo enquadra-se nesta descrição, por ser uma atividade que além de gerar riqueza através de impostos, pressupõe um determinado nível de investimento estrangeiro. Um maior número de turistas significa uma maior receita fiscal através da taxa turística aplicada na grande maioria dos países europeus. Significa também um maior atrativo na captação de investimento estrangeiro no país, através de novos empreendimentos turísticos que geram também mais emprego.

Além disso, a partir segunda metade do Século XX, no período conhecido por “Guerra Fria”, assistiu-se a uma recorrente utilização do turismo internacional como técnica de *Soft Power* (Yang, 2019).

O principal contributo académico na conceção do conceito de *soft power* é de Joseph Nye. Para o cientista político, *soft power* define-se como um poder pacífico,

discreto e efetivo que se exerce através da persuasão ao invés da coerção característica de uma abordagem de *hard power* (Nye, 2004).

O turismo internacional enquanto estratégia de *soft power* subdivide-se em duas categorias: *outbound tourism* e *inbound tourism* (Yang, 2019). O *outbound tourism* são os cidadãos residentes a saírem do país e o *inbound tourism* é a chegada de cidadãos estrangeiros ao país. Segundo Yang (2019) os académicos das relações internacionais ainda não chegaram a um consenso sobre qual destes dois tipos de turismo representa uma maior eficácia nos ganhos políticos do uso do turismo como *soft power*, havendo variações conforme contextos muito específicos. No entanto, “tourism study scholars are increasingly agreeing to the opinion that outbound and inbound tourism as people-to-people exchange forums are both tools of soft power” (Yang, 2019, p.6).

Um dos primeiros exemplos que podemos encontrar de *outbound tourism* como estratégia *soft power* é o embargo dos Estados Unidos da América a Cuba em 1962. Segundo Sullivan (2020) os cidadãos estadunidenses estiveram proibidos de viajar para Cuba entre 1963 e 1977, até que a administração de Jimmy Carter decidiu permitir as viagens de cidadãos dos EUA a Cuba, embora que desaconselhadas. Com este embargo os Estados Unidos da América almejavam enfraquecer a posição económica de Cuba, numa altura em que ambos os países se encontravam num conflito ideológico. É precisamente aqui que entra a ação do *soft power* descrito por Nye, em que não existe uma ação militar e direta, mas sim uma ação persuasiva, mas igualmente efetiva.

Além dos Estados Unidos da América, também a República Popular da China tem recorrido ao *outbound tourism* como estratégia de *soft power* na sua política internacional. Por possuir uma vantagem natural, a China é o país mais populoso do mundo, a China tem ganho uma vantagem diplomática através do uso do turismo como *soft power*, com o número de turistas chineses a crescer de ano para ano. A densidade do mercado turístico chinês tornou alguns países bastante dependentes deste mercado para conseguir uma grande fatia da sua receita (Chaziza, 2019).

A República Popular da China utiliza esta vantagem para retirar ganhos diplomáticos e demonstrar a sua insatisfação perante muitos acontecimentos internacionais. A relação da China com a Turquia é elucidativa disso mesmo. Depois de um crescimento do número de turistas chineses na Turquia neste século, os protestos em Istambul contra o tratamento da China perante a minoria étnica Uigures, em 2015, fizeram com que a China lançasse um aviso de perigo para viagens de turistas chineses para a Turquia. O aviso surtiu efeito e o número de turistas chineses na Turquia no período seguinte tornou-se praticamente irrelevante, deixando graves consequências para o turismo turco (Chaziza, 2019). Fergus Hanson, Emilia Currey e Tracy Beattie (2020, p.1) corroboram a mesma opinião afirmando “the Chinese Communist Party

holds considerable influence over its outbound tourism market, which it has manipulated to promote foreign policy objectives”.

O caso da República Popular da China é um caso de estudo particularmente interessante neste âmbito, por possuir estratégias de ambas as categorias. Além da já exposta estratégia no concerne ao *outbound* tourism, a China tem recorrido também a uma estratégia de *inbound* tourism. Após várias décadas de uma política de encerramento para o exterior, “China is quickly becoming the most popular tourist destination for most countries measured by the number of trips” (Chaziza,2019,p.1).

A China vê no aumento do número de turistas no seu território, especialmente em Pequim, uma oportunidade para quebrar estereótipos e conceções efetuadas ao longo do século XX sobre o regime comunista chinês, particularmente nos países ocidentais. Ao permitir que as pessoas viajem para a China e vejam a “normalidade” com que os chineses vivem, o regime chinês acredita que está a contribuir para destruir a retórica de que a China é um regime coercivo. A implicação desta estratégia no panorama das relações internacionais é o de que “when publics of the targeted country like your country, it is likely to build positive relationships with and influence government policies of that country” (Yang,2019, p.6). Esta tem sido uma estratégia também adotada um pouco por outros regimes autoritários, como a Coreia do Norte que “are like storytellers who may invest millions of money and human resources in polishing their stories, promoting cultural values and painting their national images” (Yang, 2019, p.15).

Deste modo, seja *inbound* tourism ou *outbound* tourism, percebe-se que a figura do turista representa mais do que uma mera fonte económica. Para a política internacional o turista poderá funcionar como um embaixador para o seu país.

A pandemia provocada pelo vírus Covid-19 lançou uma competição pelo turismo no verão de 2020. Países como Portugal e Espanha, onde o turismo ocupa uma grande fatia do seu Produto Interno Bruto (PIB), tentaram minimizar os danos provocadas pela pandemia no verão. No entanto, ambos os países acabaram numa pequena batalha diplomática com o Reino Unido, após este país ter exigido uma quarentena de 14 dias dos seus viajantes de regresso destes destinos. Segundo dados do Turismo de Portugal (2021) o Reino Unido representa um “mercado de 66,8 milhões de habitantes que se posiciona como o principal mercado turístico para o destino Portugal, com registo de 2,1 milhões de hóspedes que geraram 9,4 milhões de dormidas, em 2019. Destaca-se como o principal mercado em receitas turísticas (3.285,8 milhões €)”.

A decisão do governo britânico de exigir a quarentena no regresso de Portugal, abriu assim uma batalha diplomática entre Portugal e Reino Unido. O ministro dos negócios estrangeiros português, Augusto Santos Silva (2020), considerava a 3 de julho de 2020 esta decisão como “absurda”. Assim, como supramencionado, o turismo é um

setor muito dependente da atividade das relações internacionais. Por Portugal e Espanha, terem sido incluídos na lista de países onde a quarentena era obrigatória no regresso ao Reino Unido, outros países como a Croácia e Grécia, considerados como países seguros sem necessidade de quarentena no regresso, lucraram com a situação ao verem muitos dos turistas britânicos a optarem por esses destinos (Maria Alexandre, 2020).

## **1.2 Impacto da pandemia no turismo internacional**

O vírus COVID-19, declarado como pandemia pela OMS em março de 2020, tem tido um impacto significativo a nível político, económico, sanitário e sociocultural. As medidas de contenção da propagação do vírus impostas pela grande maioria dos países fizeram com que o setor do turismo parasse por completo, por fortes restrições nos movimentos de pessoas.

Nesta era da globalização, o turismo já tinha demonstrado ser um setor altamente vulnerável perante situações de risco políticas, sociais e naturais. Depois do tsunami ocorrido no Oceano Índico em 2004, a Tailândia sofreu um forte decréscimo do seu número de turistas nos anos seguintes (Karatani,2008). Os países do Norte de Africa perderam cerca de 33% de turistas em 2011 após o início da Primavera Árabe em 2010 (Makhlouf, 2017). Bruxelas perdeu cerca de 50% das suas taxas de ocupação hoteleiras nos primeiros seis meses após o ataque terrorista ocorrido na capital belga em 2016 (Teodoroiu, Tudorache, Steenberghen & Vanneste, 2017).

Deste modo, é inegável a volatilidade do turismo perante situações fora do comum e que interferem com a vida e segurança das pessoas. No entanto, “the nature, the unprecedented circumstances and impacts of the COVID-19, demonstrate signs that this crisis is not only different, but it can have profound and long-term structural and transformational changes to tourism as socio-economic activity and industry” (Sigala,2020, p.312).

Pelo seu carácter global, a crise na indústria do turismo provocada pela pandemia, distancia-se dos exemplos dados anteriormente, por se tratar de fenómenos geograficamente circunscritos em áreas do globo bastante específicas. Segundo estimativas apontadas pela OMT (2020), em dezembro de 2020, espera-se que o turismo internacional tenha sofrido um declínio de mais de 70%, regressando a valores vistos há trinta anos.

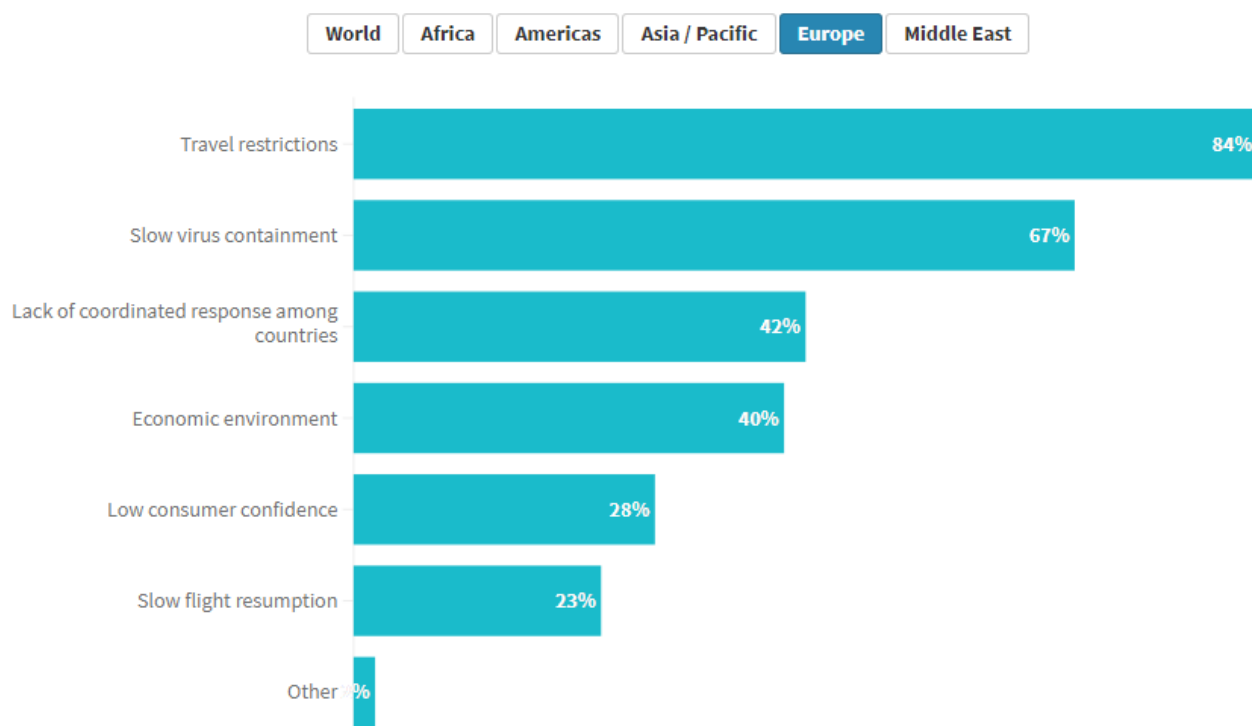
Figura 1: Estimativas da OMT sobre o turismo em 2020



**Fonte:** Fonte retirada de “IMPACT ASSESSMENT OF THE COVID-19 OUTBREAK ON INTERNATIONAL TOURISM”. OMT. Disponível em: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>. Consultado a 20 de maio de 2021.

Embora a indústria turística europeia tenha tentado recuperar algum do turismo perdido no segundo trimestre de 2020, e sendo o verão a tradicional época alta do turismo, vários fatores inerentes a uma situação pandémica impediram grande parte dessa recuperação (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Os principais fatores que impedem a recuperação do turismo na Europa



UNWTO conducted a global survey among its UNWTO Panel of Tourism Experts on the impact of COVID-19 on tourism and the expected time of recovery. Data as collected by UNWTO, January 2021. Published: 26/01/2021

**Fonte:** Fonte retirada de “IMPACT ASSESSMENT OF THE COVID-19 OUTBREAK ON INTERNATIONAL TOURISM”. OMT. Disponível em:

[https://public.flourish.studio/visualisation/4224531/?utm\\_source=showcase&utm\\_campaign=visualisation/4224531](https://public.flourish.studio/visualisation/4224531/?utm_source=showcase&utm_campaign=visualisation/4224531). Consultado a 20 de Maio de 2021.

De igual modo, é importante perceber a real extensão do setor do turismo em causa. O turismo é uma atividade económica que contribui para vários outros setores que estão bastante dependentes do turismo para conseguirem ter liquidez e lucros. Podemos falar do turismo olhando unicamente para agências de viagens, empresas especializadas em turismo, mas isso seria uma perspetiva demasiadamente minimalista e redutora. O forte abrandamento turístico que aconteceu por conta das restrições provocadas pela situação pandémica afetou não só o turismo diretamente, como também todas as outras empresas dependentes do turismo indiretamente. Um desses casos concretos são as companhias aéreas que são “a key input for downstream sectors, as it enables several economic activities by way of trade in goods and especially in services through the movement of natural persons” (OCDE, 2020, p.3). Dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) demonstram ainda que além das restrições à atividade das companhias aéreas, mesmo numa altura de desconfinamento as companhias aéreas viram a procura por voos reduzir drasticamente

por comparação no período homólogo, tendo muitas optado por adaptar os seus aviões para transporte de carga (OCDE, 2020). A ligação entre o setor aéreo e o setor turístico é refletido no facto de que “the readiness of flights reaching a large number of destinations is also instrumental for tourism, in particular international tourism” (OCDE, 2020, p.2).

Analisando o impacto por cada país, os países que maiores impactos tiveram com estas limitações às atividades turísticas, foram aqueles em que o turismo representa uma maior fatia do seu PIB. No caso europeu destacam-se países como Portugal (19%), Grécia (21,5%), Chipre (23%) e Croácia (25,1%). Os impactos económicos desta pandemia vão desde a diminuição do investimento e de impostos provenientes do turismo, à questão da manutenção dos postos de trabalho. Países onde o turismo representa uma maior parte do seu PIB, têm também uma grande parte da sua população ativa a trabalhar no setor do turismo. Com a paragem deste setor, o risco social nestes países aumenta também com um possível aumento da pobreza e de pessoas em situações de risco ou de carência financeira.

Os impactos da pandemia provocada pelo vírus COVID-19 não se refletem por isso apenas a nível económico, mas também apresenta um forte impacto na componente social, arrastando milhares de pessoas para o desemprego e situações de pobreza. Segundo um relatório da OMT (2020), que analisa a questão dos postos de trabalho no setor do turismo e o impacto da pandemia, verifica-se que “if the current restrictions to international travel continue through to the end of 2020 – resulting in a limited recovery – the impact will be devastating, with as many as 174m million jobs lost globally”.

Dados disponibilizados pela Comissão Europeia (2020) apontam para cerca de 19 milhões de europeus empregues no setor do turismo, direta e indiretamente. Desses 19 milhões de europeus “between 6.6 and 11.7 million of these jobs could be impacted through reductions in working hours or permanent job losses” (Comissão Europeia, 2020). A mesma fonte refere ainda que Croácia, Chipre, Malta, Grécia Eslovénia, Espanha e Áustria são os países europeus com a maior percentagem de empregos relacionados com o turismo em risco (Comissão Europeia, 2020).

### 1.2.1 O caso da Polónia

O caso de estudo da Polónia acaba por de certo modo ir contra a corrente da lógica da globalização em termos percentuais económicos. O turismo contribuía cerca de 8,4% para o PIB polaco em 1998, tendo desde então vindo a contribuir cada vez menos em termos percentuais. Em 2019 estimava-se que o turismo contribuísse para o PIB da

Polónia 4,5%, o que representa uma diferença de 3.9% de contribuição a menos para o PIB em vinte e um anos.

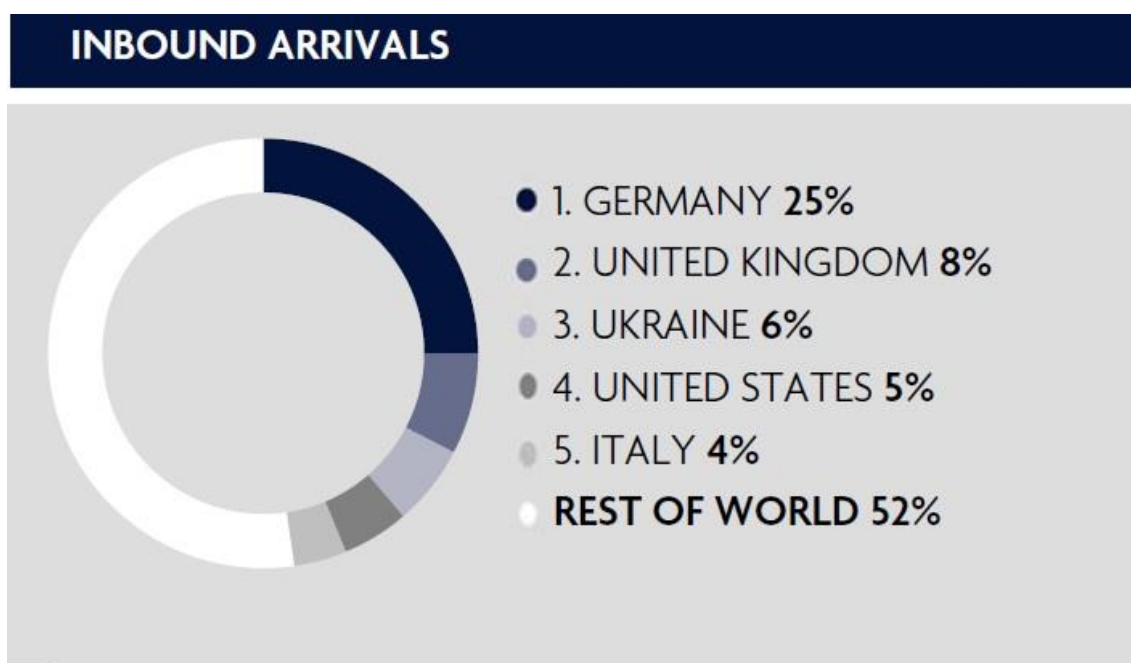
A liberalização da economia polaca após a queda do comunismo e a expansão do setor económico polaco ajudam a explicar esta diferença de valores. A Polónia em 1998 era uma economia ainda bastante fragilizada pelas décadas de comunismo, com um tecido económico praticamente inexistente. O turismo na Polónia após a Segunda Guerra Mundial sempre teve um forte impacto na economia, por se tratar de um local onde muitos acontecimentos da Segunda Guerra Mundial tiveram lugar, concretamente os campos de concentração, sendo o mais famoso o campo de Auschwitz-Birkenau. Desse modo, o setor do turismo passou praticamente ao lado dos impactos do comunismo na economia.

No entanto, embora exista essa queda percentual na contribuição para o PIB, o turismo na Polónia regista, principalmente desde a sua adesão à União Europeia em 2004, um elevado crescimento no número total de turistas que chegam ao país. O que corrobora a premissa de que a diferença percentual do turismo para o PIB não se explica por uma queda no turismo, mas sim por um crescimento natural de outros setores económicos inexistentes em 1998 (Kapera, 2013).

Além de um enorme aumento do número total de chegadas à Polónia, a adesão da Polónia à União Europeia também permitiu que o setor do turismo polaco se desenvolvesse através dos fundos europeus alocados ao setor (Kapera, 2013). O turismo regional foi particularmente beneficiado pelos apoios dos fundos europeus para o desenvolvimento, com o turismo da Polónia a diversificar-se e a expandir-se a nível territorial, deixando de estar apenas focado nas grandes metrópoles como Cracóvia e Varsóvia. Assim como refere (Kapera, 2013, p.59) “the influx of EU funds directly and indirectly affects tourism, which benefits from the financial support offered by various European financial instrument”.

Todo este investimento fez com que o turismo representa-se na Polónia, em 2019, cerca de 812 mil empregos, 5% do emprego total no território (OMT,2019). Ao todo o turismo internacional têm um impacto de 55 mil milhões de *złótis* (cerca de 12 mil milhões de euros) na economia polaca em termos de gastos médios feitos por um turista. Os principais mercados turísticos na Polónia são a Alemanha, o Reino Unido, a Ucrânia, os Estados Unidos e a Itália (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Os principais mercados turísticos que chegam à Polónia



**Fonte:** Fonte retirada de “2020 ANNUAL RESEARCH: KEY HIGHLIGHTS”. OMT. Disponível em:

[https://wttc.org/Research/Economic-](https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/185/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload)

[Impact/moduleId/704/itemId/185/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload](https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/185/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload). Consultado a 20 de maio de 2021.

Tal como em praticamente todo o mundo, os efeitos provocados pela pandemia de Covid-19 no turismo, começaram a fazer-se sentir logo em março de 2020. A 13 de março de 2020, o governo polaco anunciou que iria proibir a entrada de cidadãos estrangeiros no seu território, e os nacionais de regresso ao país teriam que fazer quarentena de 14 dias, medidas de mitigação contra o Covid-19. Neste enquadramento, e segundo dados do Stat Poland (2020), a entidade oficial da Polónia encarregada por serviços estatísticos, a Polónia teve imediatamente um decréscimo de 65% no número de turistas em março de 2020 por comparação com o ano transato. O relatório feito no final de abril de 2020 apontava para que “if the current restrictions on the movement of people are maintained in the second quarter of this year, the loss related to the lack of tourism expenditure incurred in Poland can range from around PLN 24.0 billion (taking into account the level of expenditure from the second quarter of 2019) to around PLN 25.7 billion (assuming the growth rate of this expenditure in the period January-March of the last three years)”.

Durante o período de encerramento forçado de vários setores de atividade, o governo polaco começou a preparar as medidas de mitigação à crise económica inevitável. Em maio de 2020, num período em que as fronteiras ainda se encontravam encerradas, o governo polaco anunciou algumas medidas para acelerar o turismo durante o verão. A principal medida foi o programa “+1000” em que os trabalhadores que recebessem menos de 5,200 *zlotys* (€1,140) por mês teriam direito a um voucher no valor de 1000 *zlotys* para usar em turismo na Polónia. O impacto económico desta medida foi avaliado em cerca de 7 mil milhões de *zlotys* para os cofres públicos (Wilczek,2020).

A 13 de junho de 2020 as fronteiras na Polónia foram reabertas apenas para cidadãos da União Europeia, permanecendo encerradas para fora da União Europeia. Após o mês de julho, o impacto da pandemia de covid-19 percebia-se que tinha atingido várias variantes. O relatório da performance do turismo polaco no primeiro semestre de 2020, demonstrou através de vários indicadores a forte crise que atingiu o setor. Segundo o Stat Poland (2020, p.1) “at the end of July 2020, 10291 tourist accommodation establishments were operating in Poland, i.e. by 8.5% (960 establishments) less than a year ago. The most significant decrease was in the number of hostels (by 18.9%), school youth shelters (by 17.9%) and other tourist accommodation establishments, e.g. boarding schools, student dormitories (by 15.4%)”.

Em números percentuais, a Polónia registou uma quebra de 54,3% no número de turistas em estabelecimentos hoteleiros no primeiro semestre de 2020, por comparação com o ano transato. Esta queda dá-se sobretudo quando as restrições de mitigação contra a propagação do vírus covid-19 se iniciam em março de 2020, pois em janeiro e fevereiro a Polónia registava inclusive um aumento percentual do número de turistas (ver gráfico 3).

O recomeço do turismo após a reabertura das fronteiras em junho de 2020, também analisar o primeiro impacto económico provocado pelo período de confinamento com “some accommodation establishments did not resume operations and, despite a gradual increase in the number of tourists accommodated in accommodation establishments, the occupancy of establishments did not reach the level of the same periods last year” (Stat Poland, 2020, p.1).

Ainda assim, o programa “+1000” lançado pelo governo polaco para relançar o turismo polaco obteve bons resultados até ao dia 1 de agosto de 2020 (Wądołowska,2020). Segundo Wądołowska (2020) o governo polaco anunciou que até

ao dia 1 de agosto de 2020 cerca de 319 mil vouchers, com um valor aproximado somado de 36.3 milhões de euros, foram emitidos, incentivando assim a população polaca a passar férias no mercado doméstico turístico, tentando relançar o turismo após um período de paragem praticamente absoluta.

No entanto, esta medida traduziu-se em efeitos práticos muito reduzidos, em virtude do perfil de turista doméstico, bem diferente do internacional. Esta diferença refletiu-se principalmente nas áreas mais turísticas como Cracóvia (Wilczek, 2020). Um turista polaco gasta em média 96€ durante a sua estadia, enquanto um turista estrangeiro gastava em média 330€ durante a estadia. Esta conjugação de fatores fez com que a cidade que mais turistas recebe no território polaco, Cracóvia, perdesse cerca de quatro mil milhões de *zlotys* (884 milhões de euros). Uma quebra traduzida pelo decréscimo acentuado do número de turistas estrangeiros que visitaram a cidade em 2020 (Wilczek, 2020).

### **1.3 A importância do turismo para a economia**

O turismo não é considerado uma novidade do século XX, na verdade as origens do turismo datam até à Grécia Antiga, onde as primeiras viagens começaram a ocorrer. Naquela altura as viagens era maioritariamente “peregrinações religiosas e turismo de saúde, salientando-se também os Jogos Olímpicos” (Ribas e da Silva, 2013, p.2).

No entanto, é unânime atribuir-se a expansão do turismo, não só como fenómeno, mas como atividade comercial, a partir da globalização tecnológica ocorrida na segunda metade do século XX. A melhoria das condições de mobilidade, e a afirmação do transporte aéreo, fizeram com que o turismo se tornasse hoje numa importante fonte de receita para vários países.

A importância do turismo para a economia reflete-se em várias valências. A atividade turística cria demanda, não só para o seu próprio setor, como para vários outros setores económicos. Deste modo, o desenvolvimento económico proporcionado pelo turismo é alargado a outros setores, por exemplo a restauração, que está dependente da atividade turística para uma parte importante da sua receita. Este alargamento a outros setores permite também que o turismo seja responsável pela criação de postos de trabalhos, diretos e indiretos (Bunghez, 2016). Segundo a OMT até 2019, o turismo era responsável pela criação 330 milhões de empregos em todo o mundo.

Deste modo, a importância do turismo para a economia reflete-se também nas prioridades da governação. O turismo está cada vez mais global, por isso a

competitividade do setor aumenta também. Por essa razão, os governos tentando-se manter como um bom destino estabelecem como prioridade o melhoramento de infraestruturas inerentes ao turismo, como aeroportos e outras facilidades (Bunghez,2016).

Os governos acabam por recuperar parte dos seus investimentos porque “a tourist destination can bring important revenues to the State budget in the form of taxes and fees paid by companies who operate around such attractions” (Bunghez, 2016, p.3). Além disso, como previamente referido, o turismo cria demanda, e o turista é uma figura consumista por conta dessa demanda. Esse comportamento consumista traduz-se nos setores de atividade subjacentes ao turismo, e também nos cofres dos Estados. Praticamente todo o consumo é taxado, deste modo o consumismo natural do turista tem todo o interesse para os governos, que recolhem assim fundos extraordinários de impostos, que não recolheriam se não existisse turismo. Dentro do espectro das economias onde o turismo engloba uma grande fatia do PIB, muitos destes governos atualmente cobram a chamada taxa turística, aplicada a todos os turistas que fiquem alojados em empreendimentos turísticos ou alojamentos locais. Em Portugal esta taxa é aplicada a nível municipal.

# Capítulo 2. Kraków Explorers – Atividade em tempos de pandemia

## 2.1 História

A cidade de Cracóvia é uma das mais antigas de toda a Polónia. Foi a capital da Polónia até 1596. Ao longo da sua história, a cidade foi invadida por diferentes culturas, permitindo que Cracóvia seja hoje uma cidade diversificada a nível arquitetónico e patrimonial. Durante a Segunda Guerra Mundial, período em que a Polónia esteve sob a governação da Alemanha Nazi, Cracóvia passou praticamente ao lado de qualquer destruição ocorrida neste período de guerra. Estes factos, que combinam num maior carácter atrativo turístico, permitem que hoje Cracóvia seja a cidade que mais turistas recebe em toda a Polónia, apesar de não ser a capital do país.

Além disso, o centro histórico de Cracóvia é património mundial da UNESCO desde 1978 e a praça do mercado principal é considerada a maior praça medieval em toda a Europa. O potencial turístico na cidade é incalculável. Além da própria oferta turística da cidade, existe ainda em proximidade o antigo campo de concentração nazi Auschwitz-Birkenau que aumenta o interesse do turista em visitar Cracóvia.

As condições históricas e culturais em Cracóvia são propícias para o estabelecimento de empresas turísticas que exploram as potencialidades proporcionadas pela cidade e seus arredores. Neste contexto, surge a empresa Kraków Explorers. As origens da empresa estão desde a sua raiz intimamente ligadas ao setor do turismo em Cracóvia. Os seis fundadores do Kraków Explorers trabalhavam juntos num operador turístico checo que operava em Cracóvia. Todos eles eram guias turísticos e saíram em 2018 por não concordarem com a política de custos repartidos praticado na empresa. Deste modo, o Kraków Explorers é fundado em junho de 2018, possuindo seis membros fundadores que votam entre si, desde o início, todas as decisões administrativas e estratégicas de empresa.

A empresa apresentava um crescimento até ao início da pandemia, empregando cerca de 12 pessoas que se repartem pela oferta de inglês, espanhol e francês. Com o primeiro confinamento anunciado pelo governo polaco em março de 2020, a atividade da empresa ficou suspensa até junho de 2020, altura em que se iniciou a abertura do país ao turismo. Durante período pandémico, em agosto de 2020, a empresa vê o seu crescimento ser reconhecido pelo mais importante portal turístico, TripAdvisor, como o

certificado Travel's Choice. Uma escolha que se baseou no feedback recebido no TripAdvisor, dos turistas que usaram os serviços do Kraków Explorers.

## **2.2 Estrutura**

Uma das características inerentes ao negócio do setor turístico, além da já exposta volatilidade perante acontecimentos externos, é a procura sazonal. Poucos são os destinos turísticos que conseguem a procura estável praticamente todo o ano. Tradicionalmente, o turismo tem as denominadas épocas altas e baixas.

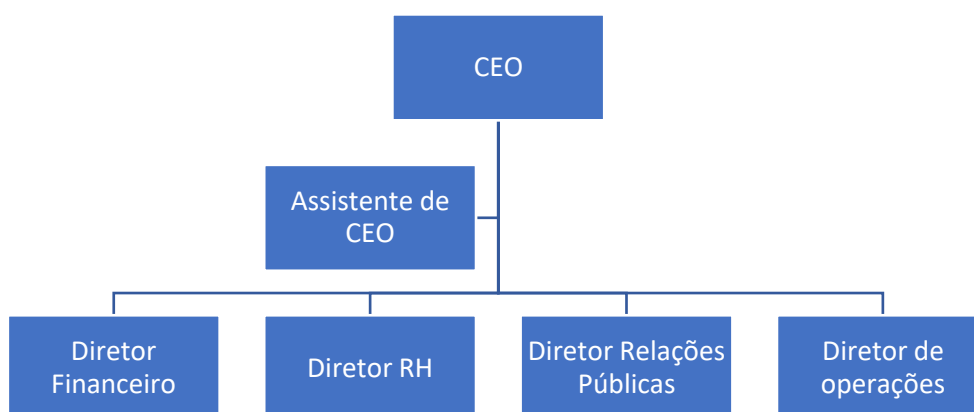
Esta sazonalidade característica do turismo, afeta o modelo de negócio. As empresas que operam em função do turismo, vão necessitar de um maior número de recursos humanos durante a época alta, do que por comparação com a época baixa. Deste modo, as suas estruturas diferem bastante conforme a época turística em questão.

O caso do Kraków Explorers não é exceção. O seu modelo de negócio é adequado à sazonalidade do turismo existente em Cracóvia. Por essa razão a maioria dos seus trabalhadores são contratados em regime de freelance, com o pagamento a ser efetuado em função do número de tours efetuados. Durante a época alta, o volume de negócio é mais elevado pelo que os guias conseguem trabalhar em regime de full-time enquanto na época baixa essas condições já não são possíveis. Por questões legais laborais da Polónia, apenas os trabalhadores estrangeiros possuem um contrato de trabalho direto com a empresa.

Os seis fundadores da empresa repartem-se nas seis diferentes funções administrativas na estrutura corporativa. O CEO é o responsável máximo pela empresa e esta encarregue de tratar de todos os aspetos legais. O Assistente de CEO tem como função auxiliar o CEO nas suas tarefas administrativas. O diretor financeiro é o responsável pelas finanças da empresa, o controlo dos custos operacionais, como o marketing, e o pagamento dos salários a toda a equipa. O diretor dos recursos humanos gere o número de pessoas necessários à operação da empresa, dentro da sazonalidade do turismo, bem como todo o processo de recrutamento. O diretor de relações públicas está encarregue de toda a parte de marketing da empresa, eventos que promovam a empresa e parcerias estratégicas. Por último, o diretor de operações estabelece as linhas orientadoras da empresa. O desenvolvimento de novas tours, o melhoramento das já existentes, entre outras atividades quotidianas.

Estes seis elementos compõem o conselho de administração do Kraków Explorers. Estes seis sócios possuem uma quota-parte igualitária da empresa, pelo que todas as decisões tomadas no conselho de administração são feitas através do voto dos seis elementos, sendo que o CEO tem a tarefa de desempatar em caso de empate nas votações.

Figura 2: Organograma Kraków Explorers



Fonte: Figura do autor

## 2.3 Principais atividades

As atividades do Kraków Explorers começaram pela oferta de tours a pé pelos locais históricos da cidade de Cracóvia. A oferta foi dividida em quatro diferentes tours. A velha cidade, o bairro judeu Kazimierz, Cracóvia durante os diferentes regimes e a cidade do pecado. Quatro tours com objetivos diferentes, tentando atingir os diferentes tipos de turísticas que visitam a cidade de Cracóvia. Nestas quatro tours, os turistas não precisam de pagar nenhum valor monetário à partida, dando unicamente o valor que acham justo no final da tour. Este é um modelo de negócio popular entre os diferentes operadores turísticos na Europa.

Posteriormente, a empresa alargou a sua oferta, estabelecendo parcerias estratégicas com a comércio local, como por exemplo a Food Tour, Fábrica de Schindler, o Museu subterrâneo de Cracóvia e o Campo de Concentração Plaszow. Ao contrário da

oferta inicial, nestas quatro tours, os turistas já têm que pagar um valor inicial fixado. O valor não inclui apenas o serviço de guia personalidade, inclui também os extras necessários para a visita. Por exemplo, caso da Food Tour, os turistas vão visitando diferentes restaurantes locais em que têm a oportunidade de degustar a comida local, sem um pagamento extra para esse efeito, estando tudo previamente incluindo no preço da tour.

As parcerias efetuadas pelo Kraków Explorers permitiram também estender aos arredores de Cracóvia a sua oferta. Os turistas que desejaram também poderão usar os serviços de Kraków Explorers para visitarem as montanhas Tatra, o parque nacional de Ojców, o distrito comunista de Nowa Huta, o campo de concentração Auschwitz-Birkenau e as minas de sal em Wieliczka. Os custos de cada visita variam do número de pessoas, mas o serviço inclui o transporte ao local, a alimentação e o guia que permanecerá com o grupo o tempo todo. As parcerias são especialmente relevantes neste ponto. O lucro efetuado nestas visitas é repartido pelas empresas de transporte privado que estabeleceram parceria com o Kraków Explorers para esse efeito. Além disso, para o caso do distrito comunista de Nowa Huta, existe a possibilidade de a visita ser feita de bicicleta, em que a bicicleta é facultada ao turista, através de uma parceria com uma empresa de aluguer local.

Um fator relevante de toda a atividade do Kraków Explorers, é o facto de toda a sua operação estar focada no mercado internacional, não existindo nenhuma opção para mercado interno. Toda a oferta da empresa é facultada na língua inglesa, espanhola e francesa. Como referido anteriormente, o perfil do turista nacional é bem diferente do perfil típico do turista internacional. O turista internacional têm um orçamento maior e procura mais facilmente gastar dinheiro neste tipo de serviços. Por outro lado, o turista nacional, até por ter um maior número de ferramentas disponíveis, procura alternativas gratuitas para obter informações sobre monumentos e locais da cidade. No entanto, uma tendência do governos durante a pandemia foi sempre o foco de mobilizar as suas populações a passarem as suas férias dentro do território. Isto numa altura em que o turismo internacional estava muito limitado perante as bastantes regras, o facto do Kraków Explorers não possuir nenhuma oferta para o mercado interno fez com que a empresa não tivesse qualquer ganhos desta estratégia governamental. O turismo nacional pode ser um nicho de oportunidades a aproveitar futuro, talvez numa escala menor e de uma forma sazonal.

Durante o período do primeiro confinamento provocado pela pandemia do vírus Covid-19, a empresa decidiu através da ferramenta Google StreetView e do Zoom

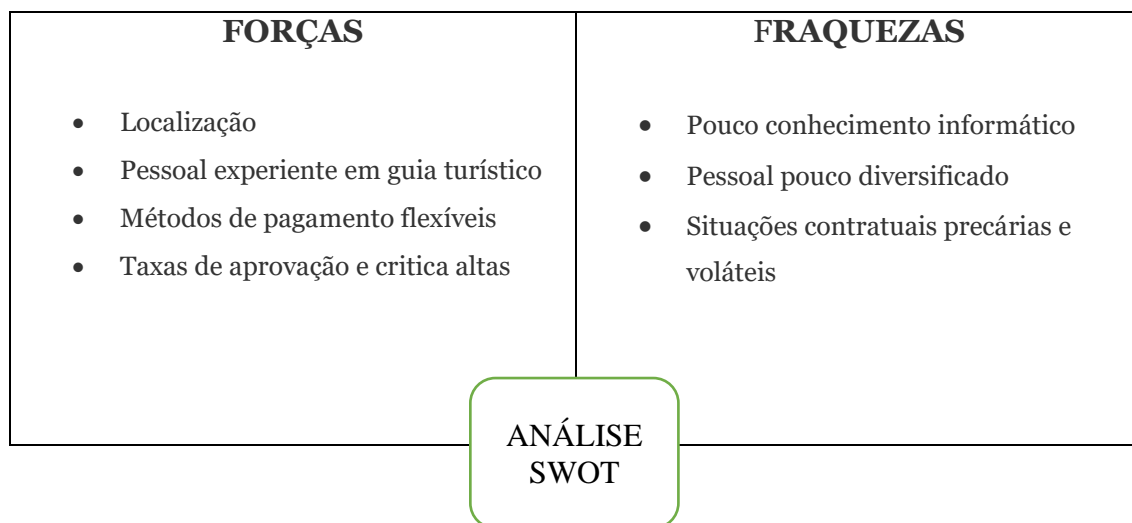
adicionar como oferta tours virtuais pela cidade de Cracóvia. Deste modo, e apesar das fortes restrições à sua atividade, a empresa não parou totalmente. As atividades presenciais interrompidas pelas restrições, foram retomadas integralmente em junho de 2020, com a reabertura das fronteiras polacas ao turismo.

## 2.4 Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) consiste na análise dos quatro pontos que compõem a sua nomenclatura. O objetivo deste tipo de análises “é fazer o cruzamento das forças com as fraquezas e transformar as ameaças em oportunidades, estabelecendo objetivos estratégicos para a organização colocar em prática e atuar num sentido de melhoria contínua” (Nelma Oliveira, 2013, p.18).

Esta análise é frequentemente utilizada pelas diferentes empresas a nível estratégico. Deste modo, a análise SWOT é “uma forma de fazer o diagnóstico estratégico da empresa, onde se pretende definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da mesma e as tendências mais importantes que se verificam na sua envolvente global” (Marques, 2014, p.37).

Figura 3: A análise SWOT do Kraków Explorers



<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da oferta</li> <li>• Melhoramento da sua presença digital</li> <li>• Estabelecimento de novas parcerias</li> <li>• Previsto restabelecimento do turismo em 2022/2023.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação geopolítica da Polónia</li> <li>• Pandemias</li> <li>• Terrorismo</li> <li>• Aumento da concorrência</li> </ul>

Fonte: Figura do autor

O gráfico da análise SWOT do Kraków Explorers estabelece as claras matrizes estratégicas que a empresa deve adotar neste período pandémico para aquele que poderá ser o período de restabelecimento do turismo previsto para 2022/2023. As forças da empresa destacam-se pela sua localização, a cidade mais turística de toda a Polónia, Cracóvia, e o pessoal experiente neste setor. Além disso, as suas altas taxas de aprovação em portais da especialidade como o TripAdvisor estabelecem-se como um fator de diferenciação perante a concorrência existente.

As fraquezas identificadas na empresa, estão sobretudo relacionadas com o pessoal existente. Apesar de experientes e competentes, os trabalhadores da empresa estão destacados para serem guias turísticos. Havendo falta e necessidade de algum pessoal experiente para o marketing e o site, que são num mundo digital essenciais para um negócio.

O período de paragem forçada da empresa, por conta da situação pandémica, permitiu analisar as oportunidades que a empresa terá daqui para a frente. Devido à intensa atividade e à pouca diversidade do pessoal, poucas eram as ocasiões para pensar e colocar em prática novas estratégias da empresa. Deste modo, foi identificado novas maneiras de expandir a oferta, alargando o possível espectro de turistas interessados. O melhoramento da presença digital apresenta-se também como uma excelente oportunidade para a empresa estabelecer-se cada vez mais como a empresa dominante do ramo de guia turístico pela cidade de Cracóvia. As novas parcerias com outras empresas do setor noutros países, permitirão também a empresa se publicitar no estrangeiro.

As ameaças identificadas são todas elas de uma componente exterior à empresa. A situação geopolítica da Polónia, concretamente a sua proximidade geográfica com a Rússia, com quem a Polónia não possui boas relações diplomáticas, são uma ameaça à estabilidade e segurança do território polaco. A pandemia provocada pelo vírus Covid-19 veio também expor a fragilidade do setor turístico perante situações pandémicas que exigem encerramento ou controlo de fronteiras. O terrorismo também já provou ser uma situação que afasta e ameaça o setor turístico. Embora a Polónia não tenha sido um epicentro recente de ataques terroristas, nunca está afastada do perigo. Por último, por se localizar numa cidade economicamente propícia para a prospeção de empresas do setor turístico, o aumento da concorrência é algo externo à empresa, mas que poderá ocorrer assim que a situação turística se restabeleça por completo.

## Capítulo 3. Estágio

### 3.1 Atividade desenvolvidas

O início do estágio coincidiu com o período da pandemia sobejamente conhecido por segunda vaga. Em novembro de 2020 o número de novas infeções começava a aumentar um pouco por toda a Europa. Na Polónia, as novas infeções ultrapassaram os números registados no início da pandemia em março de 2020. Por esse motivo, o governo polaco limitou a atividade turística, com o encerramento de museus e hotéis. Na sequência desta decisão, a atividade da empresa Kraków Explorers ficou também ela reduzida.

Por esse motivo, as primeiras atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, estiveram essencialmente envolvidas na projeção estratégica da empresa para o período pós-Covid. A primeira tarefa foi a de fazer uma avaliação à atual presença online da empresa. Por falta de conhecimento da área e por o turismo ser uma atividade de grande intensidade na Polónia, a presença online da empresa era uma vertente negligenciada no seio corporativo. No entanto, se há aspeto que sobressaiu perante a pandemia, foi a importância do digital e do online. De modo a adequar a empresa aos desafios presentes e de um futuro próximo, existia a necessidade de melhorar a capacidade corporativa online.

Após uma análise da atual capacidade online da empresa, a próxima tarefa foi a de preparar os passos a tomar com a intenção de iniciar a evolução digital da empresa. No decorrer desta atividade, as ferramentas de marketing digital foram preponderantes. Como supramencionado, a transformação digital foi imposta perante as restrições provocadas pela pandemia e acelerou a um ritmo nunca antes visto. Disciplinas como o marketing digital ganharam uma importância muito maior perante um campo de diferenciação que cada vez mais se assume como o predominante do ponto de vista comercial.

No decorrer da primeira atividade do estágio, foram identificados as lacunas e os passos a tomar para as corrigir. Além disso, organizou-se uma pequena formação sobre marketing digital para toda a equipa do Kraków Explorers para dotar a equipa de ferramentas básicas e necessárias para as novas especificidades do mercado. Este processo foi um processo continuo ao longo de todo o estágio.

Além disso, dado a pouca atividade da empresa na altura da realização do estágio, outra das atividades desenvolvidas foi a de preparar novas ofertas comerciais. A experiência no ramo turismo em Cracóvia de todo o staff do Kraków Explorers, permitiu obter uma visão fidedigna do tipo de turista que costuma procurar por este tipo de serviços turísticos. Após um curto período de entrevistas a todos os guias, descobriu-se que haveria interesse, principalmente por parte dos jovens britânicos, em conhecer melhor a história e as infraestruturas do futebol em Cracóvia. Deste modo, delineou-se e preparou-se aquele que seria o percurso exato desta tour, os pontos de interesse, e as histórias a contar.

Por último, partes dos esforços em projetar o nome do Kraków Explorers internacionalmente concentraram-se na concretização de parcerias com empresas do setor noutros países. Primeiramente, procedeu-se a uma pesquisa exploratória das potenciais empresas interessadas numa parceria. Após essa pesquisa, iniciou-se os contactos em vista a efetivação da parceria. Estas parcerias assentam sobretudo num intercâmbio comercial. Os visitantes do website do Kraków Explorers encontram um separador de parcerias onde podem encontrar empresas que oferecem serviços semelhantes em outras cidades de todo o mundo. O mesmo processo se sucede vice-versa. O Kraków Explorers expande assim a sua rede de alcance e ganhar um fator de diferenciação perante a concorrência.

Na componente concorrencial, fez parte do estágio a realização de relatórios de análise da evolução do turismo na Polónia, em perspetiva comparada em países concorrenciais da captação de turismo.

### **3.2 Oportunidades de formação**

Este estágio curricular ocorreu durante um contexto pandémico, situação que ofereceu um maior leque de oportunidades de formação por comparação com um contexto típico. Além de expandir os conhecimentos no setor do turismo, um setor como vimos em claro crescimento até à pandemia provocada pelo vírus COVID-19, este estágio reforçou conhecimentos na área do digital, uma constante no período pandémico, e das capacidades interpessoais em inglês. O estágio permitiu também o aprofundamento prático de várias temáticas teóricas, abordadas no primeiro ano de mestrado, mais concretamente a importância das trocas comerciais entre Estados para o desenvolvimento económico e comercial.

Além disso, foi também possível colocar em prática e expandir muitos dos conhecimentos adquiridos em marketing internacional ao longo do segundo semestre do primeiro ano do mestrado em Relações Internacionais. De igual modo, o trabalho empírico efetuado numa empresa, diretamente afetada pelas impostas restrições governamentais de combate à propagação do vírus covid-19, permitiu um contacto e uma constatação *in loco* da importância do papel das instituições da administração central na sustentabilidade das suas economias. O facto deste estágio ter decorrido na Polónia, alargou áreas de interesse no âmbito da política internacional. Um novo país, um novo contexto-socio política, uma diferente constituição, fizeram com que a este estágio exigisse uma adaptação natural que é inerente a um contexto profissional no ramo das Relações Internacionais.

### **3.3 Principais constrangimentos**

Os principais constrangimentos do estágio deveram-se sobretudo às regras sanitárias impostas pelo contexto pandémico. A obrigatoriedade do teletrabalho e a limitação de um máximo de cinco pessoas em grupo, fizeram com que o estágio tenha decorrido sobretudo num ambiente online. A pandemia veio expor o enorme leque de atividades possíveis através das plataformas online, no entanto, muitas dessas atividades acabam por perder alguma dinâmica necessária, encontrada apenas em encontros presenciais.

Numa empresa composta por várias pessoas com cargos diferentes, a comunicação totalmente online também aumentou a complexidade no processo comunicacional dentro da empresa. No período pré-pandémico, a empresa Kraków Explorers reunia toda a equipa semanalmente e presencialmente. Quando a situação pandémica obrigou a mudanças nesse aspeto, a empresa não estava equipada com as ferramentas necessárias para fazer essa transição. A comunicação ficou por isso mais complexa, tornando-se por vezes confusa.

### **3.4 Contributo para a formação**

Este estágio contribuiu para a formação em vários aspetos. Desde logo, permitiu um primeiro contato profissional empresarial. Nesta experiência foi possível perceber os processos formais de uma empresa e a forma de ação do esquema corporativo para o

desenrolar de uma atividade empresarial. Do mesmo modo, a experiência no setor do turismo, um setor que ganha cada vez mais relevância econômica fruto da globalização, constitui-se também como um importante contributo para a formação profissional. Os conhecimentos adquiridos através desta experiência permitiram perceber algumas das especificidades das empresas deste setor, o seu modo característico de funcionamento e a maneira como se preparam para o período pós-pandémico.

Além disso, a experiência profissional adquirida num contexto particularmente difícil e que impôs um novo uso de ferramentas previamente não necessárias, traduziu-se numa profissionalização mais diversificada e em mais valias profissionais futuras.

De igual modo, o uso indispensável do inglês contribuiu para um desenvolvimento e alargamento das capacidades comunicativas e lexicais num contexto empresarial. Tal situação, aliada à experiência no estrangeiro representam ganhos profissionais. Os choques culturais futuros inerentes a uma carreira no ramo das Relações Internacionais, serão minimizados pela experiência adquirida ao longo deste estágio.

Não obstante, como supramencionado, o contexto pandémico presente ao longo de todo o estágio, contribuiu para aquisição e alargamento de novos conhecimentos digitais. Uma certeza que fica para o período pós-pandémico é que o digital veio para ficar e tornou-se no meio predileto da ação empresarial. Estes conhecimentos revelam-se assim de extrema importância porque preparam os desafios futuros profissionais no âmbito de praticamente todas as áreas de interesse.

## Considerações finais

O presente relatório debruçou-se sobre dois grandes temas cuja ligação ainda não foi detalhadamente estudada: o Turismo e as Relações Internacionais. Desde logo, esta relação parte, como demonstrado ao longo deste relatório, na diplomacia. Sem diplomacia não haveria turismo e sem turismo não haveria uma parte da diplomacia. O turismo global foi uma vitória da diplomacia que viabilizou acordos internacionais, cuja ratificação facilitou o fluxo de turistas entre Estados signatários. Além disso, o potencial e importância do turismo é também reconhecido pelos atores das Relações Internacionais, ao ser usado como mais uma ferramenta de negociação internacional. A dimensão destas duas grandes áreas faz com que as fragilidades de uma acabem por se refletir na outra também.

Anteriormente, o turismo já tinha demonstrado ser um setor bastante vulnerável a fatores externos. Os casos de terrorismo que criam uma sensação de insegurança e afastam os turistas, eram até março de 2020 a principal ameaça à estabilidade e crescimento de um setor que encontrou na globalização a “tempestade” perfeita para um crescimento exponencial. No entanto, a pandemia provocada pelo vírus covid-19 veio alterar por completo o paradigma do turismo global. Contrariamente ao que assistia nos casos de terrorismo, que possuíam uma limitação geográfica delineada e circunscrita, a situação pandémica veio alargar a crise do turismo a praticamente todo o mundo. A importância que o turismo assumiu a níveis económicos e sociais em vários países, veio reforçar a responsabilidade da atividade das Relações Internacionais no minimizar das perdas provocadas pela pandemia.

O estágio, realizado num agente turístico localizado na cidade que mais turistas recebe em toda a Polónia, Cracóvia, permitiu constatar na primeira pessoa a forma como a pandemia está a afetar a atividade turística, e o modo como os diferentes atores das Relações Internacionais se impõem cada vez mais como figuras preponderantes no bom sucesso do restabelecimento do turismo durante este período pandémico, sem um final ainda conhecido.

A experiência *in loco* num dos setores mais afetados pela pandemia provocada pelo vírus covid-19, permitiu observar a influência das Relações Internacionais no setor do turismo, que se tornou ainda mais competitivo, numa altura em que existe uma clara escassez de turistas e que todos os turistas contam para a minimização de perdas. Essa competitividade já levou inclusive a algumas guerras diplomáticas durante o verão de 2020, sendo o caso entre Portugal e o Reino Unido o mais familiar para os portugueses.

Deste modo, alguns conhecimentos teóricos obtidos no Mestrado de Relações Internacionais foram possíveis de serem observados na prática, partindo de uma perspectiva empresarial que depende em larga medida da ação da política nacional e externa.

Além disso, este estágio permitiu obter uma visão fidedigna das principais consequências das restrições sanitárias impostas pelo contexto pandémico na atividade económica do Turismo. Em adição, percebeu-se aquelas que poderão ser as primeiras transformações no setor do Turismo no período pós-pandémico. A pandemia veio alterar o nosso quotidiano e o Turismo não irá passar ao lado das mudanças impostas na sociedade. O digital assumiu-se como o campo predileto para a diferenciação entre diferentes competidores.

O presente relatório tenta contribuir academicamente no estudo da relação Turismo-Relações Internacionais. A escassez de fontes bibliográficas sobre este assunto, foi notória. Deste modo, este trabalho veio complementar algumas lacunas académicas existentes. Naturalmente, este relatório pode ser usado como ponto de partida para futuros estudos que aprofundem ainda mais este tema, principalmente num âmbito pós-pandémico, onde se especula a diplomacia venha a ser importante na luta pela recuperação económica, através de atividades como o Turismo. Além disso, este estudo poderá contemplar outros estudos que venham a ser realizados sobre os impactos da pandemia provocada pelo vírus Covid-19 no Turismo e nas economias nacionais. Por este estágio se ter iniciado, decorrido e finalizado durante o período pandémico, não foi possível ainda ter uma perspectiva geral e global das consequências definitivas que esta situação inédita num mundo global provocou. Deste modo, futuros estudos a serem realizados num período pós-pandémico sobre este tema, poderão ter em conta os resultados obtidos dos estudos efetuados, permitindo inclusive fazer uma diferenciação das diferentes fases da atual pandemia.

Deste modo, o contributo deste estágio na aquisição de novos conhecimentos na área do Turismo, e na relação Turismo-Relações Internacionais, faz com que este tenha sido um estágio enriquecedor para o futuro profissional que se segue. Este estágio alargou horizontes e permitiu uma especialização em duas áreas que cada vez mais se intercetam uma na outra e que no futuro se complementaram ainda mais.

# Bibliografia

Alexandre, M. (2020). Turquia, Grécia e Croácia são o novo Algarve para os turistas ingleses. Retrieved 20 May 2021, from <https://www.dn.pt/dinheiro/turquia-grecia-e-croacia-sao-o-novo-algarve-para-os-turistas-ingleses-12525475.html>

Bunghez, C. (2016). The Importance of Tourism to a Destination's Economy. *Journal Of Eastern Europe Research In Business & Economics*, 2016. doi: 10.5171/2016.143495

Caixinha, F. (2019). O Turismo e o Terrorismo: entre definições e consequências (Mestre). Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril.

Chaziza, M. (2019). China's Outbound Tourism as a Soft Power Tool in the Middle East. Retrieved 20 May 2021, from <https://www.mei.edu/publications/chinas-outbound-tourism-soft-power-tool-middle-east>

Calvet de Magalhães, José (2005) *A Diplomacia Pura*, Bizâncio, Lisboa.

Calvet de Magalhães, José (2005) *Manual Diplomático, Direito Diplomático-prática diplomática*, Bizâncio, Lisboa.

Comissão Europeia. (2020). Tourism and employment: how the severity of future coronavirus waves could impact jobs. Retrieved 20 May 2021, from <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/tourism-and-employment-how-severity-future-coronavirus-waves-could-impact-jobs>

Hanson, F., Currey, E., & Beattie, T. (2021). The Chinese Communist Party's coercive diplomacy. Retrieved 20 May 2021, from <https://www.aspi.org.au/report/chinese-communist-partys-coercive-diplomacy>

Kapera, I. (2021). Tourism in Poland following EU entry. *Bulletin Of Geography. Socio-Economic Series*, 22(22), 55-63. doi: <http://dx.doi.org/10.2478/bog-2013-0031>

Karatani, Y. (2008). Tourism Industry Losses and Recovery Process from the Indian Ocean Tsunami - A Case of the Affected Tourist Destination in Southern Thailand. In *World Conference on Earthquake Engineering*. Pequim. Retrieved from [https://www.iitk.ac.in/nicee/wcee/article/14\\_10-0060.PDF](https://www.iitk.ac.in/nicee/wcee/article/14_10-0060.PDF)

NIVEN, Paul R. (2006) “Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results”, 2nd Edition (Hoboken, NJ: John Wiley e Sons, 2006).

Nye, J. (2004). Soft Power and American Foreign Policy. *Political Science Quarterly*, 119(2), 255-270. doi: <https://doi.org/10.2307/20202345>

Makhlouf, C. (2017). The Tourism Industry in Arab Spring: Effects and Perspectives (2017 KIEP Visiting Fellowship Program). KIEP Research Paper, (17-04). doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3181821>

Marques, V. (2014). *MKT Digital 360*. Lisboa, Portugal: Conjuntura Actual Editora.

Mayer, M., Zbaraszewski, W., Pieńkowski, D., Gach, G., & Gernert, J. (2019). *Cross-Border Tourism in Protected Areas*. Cham: Springer International Publishing.

Mendes, Nuno Canas; Coutinho, Francisco Pereira (org.) (2014) *Enciclopédia das Relações Internacionais*, Dom Quixote, Alfragide.

Mill, R., Morrison, A. (2002). *The tourism system*. Dubuque: Kendall/ HuntPublishing Company.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2020). COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses. Retrieved 20 May 2021, from [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137248-fyhlosbu89&title=COVID-19-and-the-aviation-industry&\\_ga=2.1929457.1956821367.1623258932-1432461068.1623258932](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137248-fyhlosbu89&title=COVID-19-and-the-aviation-industry&_ga=2.1929457.1956821367.1623258932-1432461068.1623258932)

O'Rourke, K., & Williamson, J. (2000). WHEN DID GLOBALIZATION BEGIN?. NBER Working Paper, (7632). Retrieved from [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w7632/w7632.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7632/w7632.pdf)

Ribas, M., & da Silva, A. (2013). TURISMO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS: UMA BREVE ABORDAGEM DE TEORIA E HISTÓRIA. Retrieved from [https://www.uces.br/site/midia/arquivos/turismo\\_e\\_relacoes\\_internacionais.pdf](https://www.uces.br/site/midia/arquivos/turismo_e_relacoes_internacionais.pdf).

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impact and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal Of Business Research*, pp. 312-321. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>.

Silva, A. (2020). Santos Silva espera que Reino Unido "corrija uma decisão errada rapidamente". Retrieved from <https://www.dn.pt/dinheiro/portugal-continental-fora-do-corredor-turistico-britanico-madeira-e-acoresh-entram-12382777.html>

Statistics Poland. (2020). Accommodation establishments as of 31 July 2020 and their occupancy in the first half of 2020. Retrieved from <https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3311/8/17/1/accommodation-establishments-as-of-31-july-2020-and-their-occupancy-in-t...pdf>

Statistics Poland. (2020). Tourism in Poland in the face of COVID-19 pandemic. Retrieved from [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3311/6/1/1/tourism\\_in\\_poland\\_in\\_the\\_face\\_of\\_covid-19\\_pandemic.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3311/6/1/1/tourism_in_poland_in_the_face_of_covid-19_pandemic.pdf).

Sullivan, M. (2014). Cuba: U.S. Restrictions on Travel and Remittances.

Vanneste, D., Tudorache, P., Teodoroiu, F., & Steenberghen, T. (2017). The impact of the 2016 terrorist attacks in Brussels on tourism. *Belgeo*, (4). doi: 10.4000/belgeo.20688

Wądołowska, A. (2021). Poland hands out holiday vouchers to support families and boost domestic tourism during crisis. Retrieved 20 May 2021, from <https://notesfrompoland.com/2020/08/04/poland-hands-out-holiday-vouchers-to-support-families-and-boost-domestic-tourism-during-crisis/>

Wilczek, M. (2020). Krakow loses billions as tourist numbers halve in 2020 amid pandemic. Retrieved 20 May 2021, from <https://notesfrompoland.com/2020/12/29/krakow-loses-billions-as-tourist-numbers-halve-in-2020-amid-pandemic/>

World Tourism Organization. (2018). *European Union Tourism Trends*. Madrid. Retrieved from <https://doi.org/10.18111/9789284419470>.

World Tourism Organization. (1996). *Implications of the UN/WTO Tourism Definitions for the U. S. Tourism Statistical System, (1994): Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo*, Madrid.

World Tourism Organization. (2020). IMPACT ASSESSMENT OF THE COVID-19 OUTBREAK ON INTERNATIONAL TOURISM. Retrieved 20 May 2021, from <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Yang, J. (2019). Analyzing the Effects of International Tourism on Soft Power. University of San Diego.