



# SHIFT2

F U T U R E

ROADMAP PARA A

## Transição Digital do Setor do Turismo

# CONTEÚDOS

<b>1. O SETOR DO TURISMO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. TENDÊNCIAS DO SETOR DO TURISMO.....</b>	<b>6</b>
2.1. A IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE DECISÃO.....	10
2.2. QUE TIPO DE VIAGENS VAMOS FAZER NO FUTURO? .....	11
2.3. A RESILIÊNCIA DAS VIAGENS NUM MEIO ECONÓMICO INCERTO .....	12
2.4. VIAJAR DE UMA FORMA MAIS SUSTENTÁVEL .....	13
<b>3. MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DIGITAL .....</b>	<b>14</b>
<b>4. GRAU DE MATURIDADE DIGITAL DO SETOR DO TURISMO .....</b>	<b>16</b>
<b>5. ROADMAP PARA O SETOR DO TURISMO.....</b>	<b>20</b>
5.1. DIAGNÓSTICO.....	37
5.2. VISÃO DA ESTRATÉGIA DE DIGITALIZAÇÃO .....	38
5.3. PLANO DE AÇÃO E EQUIPA .....	39
5.4. EXECUÇÃO .....	41
5.5. AVALIAÇÃO.....	42
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>44</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>46</b>

# CONTEÚDOS

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representação dos subsetores do turismo.....	5
Figura 2 - Dimensões do modelo ShiftTo4.0 de avaliação da maturidade digital de uma empresa (fonte: plataforma Shift2Future).....	14
Figura 3 - Nível de maturidade digital das empresas analisadas (Fonte: plataforma SHIFTo4.0).....	16
Figura 4 - Caracterização geral da amostra de empresas selecionadas (Fonte: plataforma Shift2Future).....	16
Figura 5 - Níveis de maturidade digital das empresas de acordo com o modelo Shift2Future.....	19
Figura 6 - Roadmap para o setor do turismo.....	20
Figura 7 – Detalhe do Roadmap para o setor do turismo. ....	21

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Key actions do plano de ação. ....	40
Tabela 2 - Exemplos de KPIs para medição do sucesso da estratégia de transformação digital. ....	43

## Lista de Siglas e Acrónimos

*API – Application Programming Interface*

*B2B – Business to Business*

*B2C – Business to Consumer*

*BI – Business Intelligence*

*CAE – Classificação de Atividade Económica*

*CEM - Customer Experience Management*

*CRM – Customer Relationship Management*

*DMO – Destination Management Organization*

*FAQs – Frequently Asked Questions*

*GDS – Global Distribution System*

*IA – Inteligência Artificial*

*IDT – Investigação & Desenvolvimento Tecnológico*

*IoT – Internet of Things*

*JIT – Just in Time*

*KPI – Key Performance Indicators*

*LTV - Life Time Value*

*MQL - Marketing Qualified Leads*

*MTI – Manage the Intelligence*

*NFT – Non-Fungible Token*

*NLP – Natural Language Processing*

*OACI - Organização da Aviação Civil Internacional*

*OMT – Organização Mundial do Turismo*

*OTA – Online Travel Agency*

*PIB – Produto Interno Bruto*

*PME – Pequenas e Médias Empresas*

*RA – Realidade Aumentada*

*RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*

*RNET - Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos*

*RNAL - Registo Nacional de Alojamento Local*

*ROI – Return on Investment*

*RV – Realidade Virtual*

*SQL- Sales Qualified Leads*

*TI – Tecnologias de Informação*

*TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação*

*WTTC - World Travel & Tourism Council*

## 1. O SETOR DO TURISMO

O turismo é considerado uma das atividades económicas fundamentais no contexto da economia nacional.

Em 2022, a importância do setor do turismo para a economia do país foi ainda maior do que até essa altura, **sendo um dos setores de atividade económica que representa maior fonte de receitas do país** (Banco de Portugal Eurosistema, 2022). O turismo em Portugal tem vindo a apresentar um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pela diversidade cultural e geográfica, clima agradável e infraestruturas turísticas modernas e de alta qualidade. Além disso, o turismo tem uma ampla cadeia de valor, que inclui atividades como transportes, serviços de alojamento, restauração e bebidas, serviços de viagens e operação turística, entretenimento e comércio, sendo determinante na geração de emprego e criação de riqueza em diversas áreas do país, com particular importância em territórios de baixa densidade no interior.

Nos últimos doze anos, o país registou uma **taxa de crescimento média anual de 7,2% e 89,2% nas dormidas**, o que se traduz num aumento de 37 milhões em 2010 para 70 milhões em 2022, com uma diferença absoluta de 33 milhões de dormidas por ano, o maior valor de que há registo. Observou-se igualmente nas receitas turísticas uma taxa média de variação anual de 10,3% e global de 175%, nos últimos 12 anos, o que permitiu que de 7,6 mil milhões de receitas em 2010, o aumento fosse para 22 mil milhões em 2022, ultrapassando em 20% o ano *record* (2019). Também para a criação de riqueza, o

turismo contribuiu, destacando-se das restantes áreas económicas. **Em 2022, o turismo contribuiu em 8,8% para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nacional**, sendo que nas exportações globais corresponde a 17,6% e nas exportações de serviços sobe para 47,8%. Na criação de emprego, o setor do turismo em 2022 foi responsável por 7,5% de todos os empregos criados em Portugal.

De acordo com o último Barómetro Mundial de Turismo, da Organização Mundial do Turismo (OMT - Organização Mundial do Turismo, 2023), **as chegadas de turistas internacionais quase triplicaram de janeiro a julho de 2022 (+172%), em comparação com o período análogo em 2021**, significando que o setor recuperou quase 60% dos níveis pré-pandémicos. A recuperação constante reflete a forte procura, reprimida por viagens internacionais, bem como a flexibilização ou suspensão das restrições de viagens até ao momento (86 países não tinham restrições relacionadas com o COVID-19 em 19 de setembro de 2022). **Já em 2022, o setor turístico nacional recuperou na sua plenitude, registando 69,6 milhões de dormidas**, com uma taxa de variação de 86,4% referente a 2021. As dormidas em 2022 foram distribuídas entre 46,6 milhões referentes ao mercado internacional e 22,9 milhões para o mercado nacional. Em linha com outros destinos, o mercado nacional apresenta sinais de retoma com níveis próximos dos registados em 2019.

**O setor do turismo em Portugal contava em 2021 com 73 974 empresas, com um volume total de negócio de 18 524 milhões de euros e um total de 332 426 pessoas ao serviço** (Banco de Portugal Eurosistema, 2022). No que

respeita à dimensão das empresas em Portugal, a grande maioria do setor do turismo é composto de Microempresas (91,45%), seguidas de Pequenas Empresas (7,64%), Médias Empresas (0,81%) e por último Grandes Empresas (0,1%).

O nível de faturação não acompanha a distribuição anterior, na medida em que o valor de faturação das Microempresas corresponde a 26,4% da globalidade do setor. O valor das Pequenas Empresas representa 25,2%, o das Médias Empresas 15,9% e, o mais representativo do setor é assegurado pelas Grandes Empresas, com uma maior capacidade produtiva, com 32,5% da faturação global.



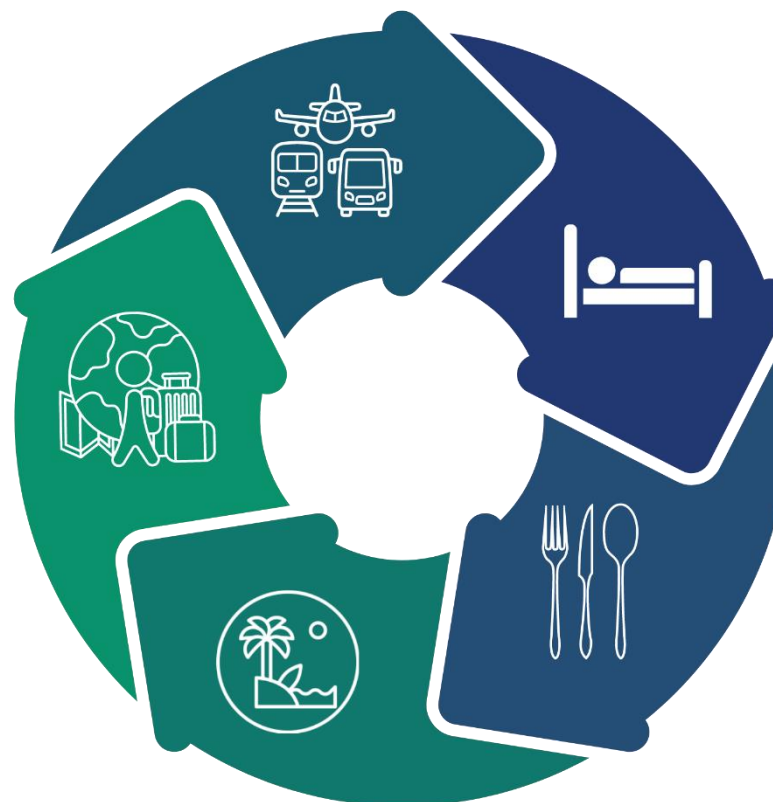
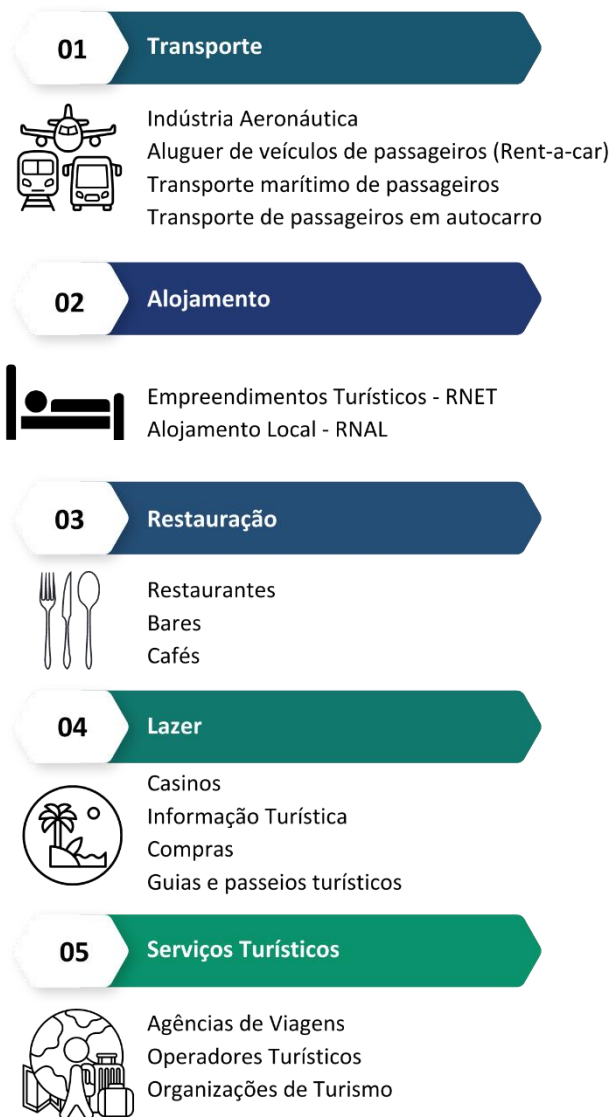


Figura 1 - Representação dos subsectores do turismo.

## 2. TENDÊNCIAS DO SETOR DO TURISMO

O setor do turismo terá de evoluir, de forma sustentável e contínua, para acompanhar as constantes mudanças das dinâmicas dos consumidores, mudanças económicas e avanços tecnológicos. Atualmente, a trajetória do turismo está a ser significativamente moldada pelas recentes inovações tecnológicas, entre elas a Pesquisa e Controlo por Voz, Robôs, Realidade Virtual (RV), Realidade Aumentada (RA), Metaverso, *Chatbots*, Inteligência Artificial (IA), *Internet of Things* (IoT), Tecnologia de Reconhecimento, *Big Data* e *Non-Fungible Tokens* (NFTs) (Revfine, 2023).

As empresas do setor de turismo devem manter-se atualizadas, com os avanços tecnológicos mais recentes, de forma a manterem-se competitivas. Negligenciar isso poderia, inadvertidamente, colocar estas empresas em desvantagem substancial face à concorrência, especialmente quando as novas tecnologias podem melhorar significativamente a experiência do cliente e aumentar o volume de negócio.

Tendências emergentes e mudanças tecnológicas moldam as expectativas dos clientes, exigindo um certo padrão de serviço e conveniência. Não corresponder a essas expectativas pode conduzir a clientes insatisfeitos, podendo levar a críticas negativas e até danos reputacionais.

De acordo com um estudo da Revfine (Revfine, 2023), a **tecnologia de pesquisa e controlo por voz** está preparada para revolucionar a forma como os turistas interagem com as plataformas digitais, tornando o acesso a informações de viagem e os procedimentos de reserva numa experiência intuitiva e pessoal. Esta tecnologia já é utilizada por empresas como a Expedia®, através do recurso de voz integrado com o assistente “Alexa” da Amazon®. Paralelamente, os Robôs têm vindo gradualmente a sair do domínio da ficção científica e a entrar na indústria das viagens, desempenhando papéis tão variados como *concierges* de hotel, *handlers* de bagagem, e fornecedores de serviços personalizados ao cliente. A cadeia de hotéis internacional Sheraton® já dispõe na sua nova unidade - o hotel *Sheraton Los Angeles San Gabriel* -, de robôs que estão encarregues de vários serviços, desde transporte de bagagem, até ao acompanhamento dos hóspedes às várias áreas do hotel, abrindo portas, e com a possibilidade de efetuarem marcações no spa.

O uso da RV está também a começar a ser uma realidade no setor do turismo, proporcionando experiências de viagens imersivas e permitindo oferecer aos potenciais turistas uma amostra dos destinos antes de os visitarem. Em Londres, a empresa de animação turística *VR Gorilas* já oferece uma vista à cidade, imersiva e panorâmica, a quem quiser conhecer os locais mais icónicos antes de decidir viajar. Simultaneamente, em Vila Nova de Gaia, foi recentemente inaugurada a loja interativa de turismo Look Porto, onde o visitante, com recurso

a óculos de RV, pode sobrevoar a cidade acompanhado por um dragão.

Adicionalmente, também os *chatbots* de IA que utilizam a tecnologia de *natural language processing* (NLP) estão gradualmente a entrar no dia a dia das empresas do setor do turismo, revolucionando o serviço ao cliente, e assegurando respostas imediatas com uma comunicação personalizada. A cadeia de hotéis portuguesa Lisbon Heritage Hotels®, com 5 unidades em Lisboa, já dispõe de um sistema integrado de conversação, que permite ao cliente efetuar várias perguntas de validação até ao momento da reserva. Outro exemplo deste tipo de implementações é a empresa FCM Travel Solution, especialista em soluções tecnológicas de ponta para o setor do turismo. Recentemente, apresentou o “SAM”, o primeiro *chatbot* que promete ser um assistente de viagem completo. Este será capaz de reservar e alterar voos, fazer reservas num restaurante a até aumentar a tarifa de bagagem num voo, com base nas necessidades do utilizador e através de comunicação ativada por voz ou com um *chat* dedicado.

A **IoT** está a abrir a porta a uma experiência de viagem integrada e interligada, combinando diversos serviços desde hotéis inteligentes a sistemas de transporte conectados. Por outro lado, a **Tecnologia de Reconhecimento** - como o reconhecimento facial ou de impressões digitais -, permite que a indústria do turismo possa melhorar a segurança, agilizar processos e oferecer experiências personalizadas.

A **RA** sobrepõe informações digitais ao mundo físico, proporcionando aos turistas experiências enriquecedoras e interativas. Uma das empresas analisadas como *case study* para este estudo (Empresa A) dispõe de soluções de estruturação de experiências turísticas no Metaverso, permitindo a representação de outras realidades e oferecendo experiências inéditas e altamente disruptivas aos seus utilizadores, como a possibilidade de visitar virtualmente o Estádio da Luz, conhecer a coleção do showroom da Vista Alegre® ou até fazer uma viagem imersiva ao Império da Roma Antiga.

A **IA**, por outro lado, está a ser aplicada em vários aspetos da indústria, incluindo análise de dados, personalização de serviços e modelos preditivos. A SITA - uma empresa dedicada a segurança em aeroportos, está a estudar o SITA Smart Path, uma solução de gestão e processamento de identidade ao longo de todo o percurso dentro do aeroporto, através de reconhecimento facial. Em aeroportos em todo o mundo, a SITA pretende fornecer soluções de processamento de passageiros de baixo contato, *self check in* e assistência por agentes virtuais, em todas as etapas da *customer journey*.

A utilização de **Big Data** está também a ajudar a fornecer serviços personalizados, a prever tendências e a tomar decisões estratégicas no apoio à gestão. Graças a esta tecnologia, as ferramentas de *pricing* e *forecasting* para unidades de alojamento estão cada vez mais robustas e eficazes. Tarifas dinâmicas são implementadas através de ferramentas de gestão de propriedades e permitem tomar decisões

estratégicas ao minuto sobre tópicos importantes do dia a dia.

A análise de tendências tecnológicas, como as referidas, visa fornecer uma compreensão abrangente do presente e da sua expressão no setor do turismo, bem como das suas implicações futuras.

Reconhecendo os possíveis riscos e o potencial de crescimento do setor, esta análise de tendências tem por base dois relatórios fundamentais, (i) o “American Express Travel: 2023 Global Travel Trends Report” (Pereira, 2023) e; (ii) o relatório do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC World Travel & Tourism Council et al., 2022), feito em parceria com a Trip.com Group e a Deloitte Global. São analisadas as principais tendências relevantes, para o estudo da maturidade digital, do setor do turismo em Portugal, nomeadamente, as principais tendências internacionais de destinos turísticos, as motivações de viagem relacionadas com a automação, marketing digital e redes sociais, assim como, as tendências relacionadas com a possível redução do poder de compra e outras motivadas por aspetos relacionados com a sustentabilidade ambiental.

Os dois relatórios analisam a natureza mutável do comportamento e das preferências dos consumidores, em 2022, destacando que a intenção de viajar permaneceu forte, apesar dos vários desafios. Mais de metade (53%) dos consumidores globais, em junho e julho de 2022, afirmaram que planeavam ficar num hotel nos próximos três meses. No outono, pretendiam

manter o valor do seu orçamento geral, que alocaram para viagens de lazer – a 6% – como no ano anterior, reduzindo os gastos noutras compras discricionárias. Sobre a intenção de viajar, ambos os relatórios mostram como os consumidores adaptaram e priorizaram os vários elementos da viagem para obter o melhor valor dos seus gastos por viagem (*value for money*). De acordo com o relatório da Skyscanner (Skyscanner Horizons, 2022), 36% dos viajantes estavam dispostos a economizar, através da escolha de um destino onde a sua moeda teria mais valor, permitindo comprar mais. Compreender e antecipar estas dinâmicas comportamentais, através de recurso a processos de recolha e análise de *Big Data*, por exemplo, pode ser fundamental no posicionamento de ofertas com valor, fazendo o *matching* entre a oferta e a procura. Por outro lado, a automação de processos e o recurso a tecnologias como assistentes virtuais e IA, tornará o processo de apresentação de soluções mais célere, adequadas às necessidades dos clientes e poderá potenciar o processo de compra emocional e por impulso (bem característico da indústria do Turismo), possível graças a processos de automação.

A experiência da pandemia resultou no surgimento de novas tendências e acelerou outras. Entre essas tendências destacam-se a flexibilidade de reserva, a crescente influência das redes sociais no processo de tomada de decisões e o interesse por viagens sustentáveis. Como prova disso, em média, três em cada quatro pessoas dizem estar dispostas a escolher opções



de viagens sustentáveis no futuro próximo (World Travel & Tourism Council et al., 2023). Também aqui, estas tendências encontram espaço para serem trabalhadas e potenciadas com recurso a processos de digitalização do negócio turístico, com o reforço de estratégias de marketing digital e a criação de um funil de vendas 360º com base na segmentação, cada vez mais direcionado ao público-alvo que se pretende atingir, permitindo alcançar um *Return on Investment* (ROI) superior.

Além disso, as viagens de luxo e o futuro das viagens “combinadas” implicam, não só adicionar elementos de lazer a uma viagem de negócios – normalmente chamada de viagem *bleisure* –, mas também levar o trabalho para fazer durante um período prolongado de viagem de lazer pessoal. Esta tendência já tinha sido identificada em 2021, mas evoluiu bastante em 2022, quando conceitos como o nomadismo digital ou o trabalho remoto ganham espaço. Características de base tecnológica, como a qualidade da internet e outros requisitos base, passam a ser estruturantes e críticos no posicionamento de um produto/destino turístico, por forma a ganhar notoriedade e espaço competitivo num quadro global. Assim, o desenvolvimento de infraestruturas e equipamentos e ferramentas tecnológicas ganham uma centralidade que extravasa a dimensão comercial e de promoção.

Por último, alguns dos destinos mais populares para os viajantes, em 2022, são apresentados com base nos dados de reserva do Trip.com, prevendo-se que terão grande procura no futuro. Esta possibilidade desperta para oportunidades que temáticas como a *Big Data*, por exemplo,

pode ter em áreas distintas, podendo ir desde a gestão de capacidade de carga dos destinos turísticos até à gestão comercial dos negócios turísticos. As tendências de procura do mercado, em função do destino e/ou época do ano, permitem tornar a gestão mais eficiente, através de ajustes como tarifas dinâmicas, potenciando a rentabilidade dos negócios turísticos e aumentando margens globais, com o equilíbrio entre o volume e a qualidade da receita.

A presente análise de tendências permite-nos compreender como o percurso do consumidor será impactado pelo desenvolvimento da tecnologia, aplicada ao Turismo, em níveis que vão desde i) o momento da inspiração e identificação da necessidade; ii) a interação e pesquisa de informação; iii) o *call to action* para a conversão; iv) a potenciação da experiência turística com a inclusão de tecnologia e processos digitais e de automação; v) até ações de pós-venda como avaliação de satisfação do cliente ou ações de *remarketing* e *retargeting*.

Ao nível das preferências de viagens e processo de tomada de decisão dos viajantes, que conduzem à valorização das viagens, estas assentam em pontos como a imersão nas culturas locais, replicação de cenas icónicas de filmes e séries ou ainda, a participação em experiências culinárias únicas. À medida que a procura por viagens aumenta, superando já, em alguns casos, os níveis pré-pandemia, torna-se crucial para os profissionais do setor compreender as necessidades dos turistas e as suas motivações. Adicionalmente, as tendências supramencionadas permitem aferir que o meio digital é cada vez mais

um canal estratégico e prioritário para chegar ao mercado e aos turistas.

Para uma parte significativa dos consumidores, viajar tornou-se um dos seus principais objetivos de vida. Não é surpreendente que a grande maioria demonstre um forte desejo de viajar, mais do que uma vez por ano, tendo alocado uma fatia significativa do seu orçamento familiar para “despesas de viagem”, reforçando a componente das experiências, que muitas vezes se sobrepõe ao fator preço (analisado de forma individual). Também aqui o meio digital pode entregar o valor procurado, por cada cliente, de uma forma segmentada e através de um processo simples, intuitivo e seguro, agregando valor a toda a cadeia de oferta do serviço turístico.

A segmentação e a personalização de ofertas sustentáveis e à medida das necessidades individuais de cada turista são uma mais-valia que os processos de digitalização podem trazer ao desenvolvimento dos negócios turísticos, em geral, desde os agregadores aos pequenos negócios locais. Isto leva-nos a outra das tendências dominantes que consiste na procura por opções personalizadas, preferindo experiências autênticas e que proporcionem um contato mais próximo com a cultura local, permitindo explorar atrações menos conhecidas. Existe uma crescente preocupação com a prática de um turismo sustentável e com o impacto positivo nas áreas de visitaçao, gerando efeitos multiplicadores positivos. Quando questionados sobre as suas responsabilidades para com as comunidades locais dos destinos que visitam, a maioria dos viajantes refere o apoio financeiro a

pequenas empresas locais e a aprendizagem sobre os costumes culturais das comunidades anfitriãs (World Travel & Tourism Council et al., 2023).

Assim, de acordo com o relatório supracitado, o processo de reserva encontra-se, cada vez mais, assente na utilização de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), algo que serve e dá resposta às conseqüentes renovações geracionais. As motivações para a escolha de destinos de viagem entre os *Millennials* e a Geração Z destacam-se quando comparadas com as gerações anteriores. Destinos que ganharam notoriedade por serem cenários de séries, programas de televisão ou filmes, têm-se tornado cada vez mais populares como destinos turísticos para as gerações mais jovens.

Num outro estudo sobre o comportamento do consumidor, desta vez da Deloitte (Fenech & Walton, 2023), foi possível identificar um aumento dos gastos líquidos na indústria do laser e turismo, comparativamente ao último trimestre de 2022. Esta subida deve-se a um crescimento generalizado da confiança por parte dos consumidores, que em parte reflete a forte procura por viagens, independentemente do aumento dos preços na indústria no início do ano de 2023. Isto leva a um crescimento do Turismo em qualidade e não só em volume, onde a existência de uma estratégia de *pricing*, automatizada, com base na análise de tendências e da procura, permite tirar partido das mesmas. Assim, é possível potenciar a rentabilidade da atividade turística e acompanhar o mercado, em função das suas oscilações, como por exemplo, a sazonalidade.

Das 11 categorias analisadas pela Deloitte (feriados prolongados; apostas e jogos; férias curtas; assistir a eventos desportivos ao vivo; outras atividades de lazer; atividades de lazer em casa; comer fora; beber em pubs/bares; beber em cafetarias e restaurantes; e cultura e entretenimento), 9 delas comprovam um aumento nos gastos líquidos com lazer no primeiro trimestre de 2023, comparativamente ao trimestre anterior. As categorias com maior subida foram as de férias curtas e longas, com um aumento de 4,7 e 5,1 pontos percentuais, respetivamente. Estes dados são justificados, em parte, pela sazonalidade, mas também pela recusa dos consumidores em reduzir o orçamento para férias, apesar das dificuldades económicas. Os gastos em férias têm consistentemente ficado acima da média de gastos em outros setores da indústria do lazer, o que indica que existe ainda uma procura reprimida no mercado, havendo espaço para lhe dar resposta.

No que toca à alimentação fora de casa, verifica-se um pequeno crescimento no primeiro trimestre de 2023, após cinco trimestres de queda. Ainda assim, estes números estão bastante abaixo dos níveis pré-pandémicos. O encerramento prolongado de restaurantes durante a pandemia, somado à escassez de mão de obra e aumento dos custos operacionais e de matérias-primas, tornou a situação muito mais desafiante para as empresas do setor.

Os dados mostram que, quando comparados com o mesmo período do ano anterior, os consumidores reduziram menos nas categorias de ginásio e desporto, apostas e jogos, assistir a

eventos desportivos ao vivo e férias, por reconhecerem a necessidade de investir no bem-estar e saúde física e mental. Já em comparação com o primeiro trimestre de 2022, a maior redução foi em bebidas e refeições fora de casa, lazer em casa, cultura e entretenimento.

Já no início do ano de 2023, a indústria do lazer e da hotelaria foi – e tem vindo a ser - fortemente afetada pela inflação, devido a fatores como a guerra e a escassez de matéria-prima e mão de obra. Os preços em restaurantes e hotéis aumentaram cerca de 12,1% em fevereiro de 2023, sendo este o registo de aumento de preços mais elevado desde 1991. De forma a fazer face aos custos de produção e à necessidade de manter margens de lucro sustentáveis, algumas empresas implementaram medidas como a redução da oferta ou a substituição de determinadas matérias-primas. Em resposta ao aumento dos preços, os consumidores têm optado por reduzir os seus gastos nestas áreas, dando assim prioridade aos subsectores da indústria do laser e turismo que demonstram maior crescimento.

O bem-estar individual já se apresentava como uma tendência antes da pandemia. Após este período turbulento em que muitas pessoas enfrentaram problemas de saúde e bem-estar, a procura por experiências que proporcionem estas sensações positivas aumentou, refletindo-se também na procura turística. A grande maioria dos entrevistados refere que prioriza mais o seu bem-estar do que há um ano, incluindo atividades como caminhadas nos seus roteiros de viagens, como

meio de promover a saúde física e mental e a conexão com a natureza.

Analisando as tendências mencionadas na indústria do Turismo, à luz dos processos de digitalização e de como esta pode aproveitar os mesmos, pode-se concluir que existe um conjunto vasto de oportunidades na incorporação de TIC e processos de digitalização em áreas como:

- A produção e análise de informação preditiva (tendências, consumo, necessidades emergentes, entre outros);
- O processo de comercialização e venda, quer ao nível da promoção e marketing, quer ao nível da maximização de receita e margem, tendo em conta efeitos de volume e qualidade;
- O aumento da experiência turística integrada, através do recurso a tecnologias (IoT, RV, RA, entre outros);
- A redução de custos operacionais na produção de serviços turísticos e dos seus riscos associados;
- Potenciação da relação com o cliente, no processo de *customer care* e serviço pós-venda, aumento do *Life Time Value* (LTV) dos clientes e ações de venda repetida por meio do *remarketing*.

## 2.1. A IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE DECISÃO

De acordo com o Relatório “A World In Motion – Shifting consumer travel trends in 2022 and beyond” do World Travel & Tourism Council (World Travel & Tourism Council et al., 2023),

realizado em parceria com a Deloitte, a vontade de viajar pode vir de qualquer lugar: uma recomendação de um colega, um anúncio de revista ou de uma publicação numa rede social. **A tecnologia fornece diariamente novas fontes de inspiração para viagens, presentes em inovações como o Metaverso.**

Em 2022, verificaram-se algumas tendências abrangentes, incluindo a mudança contínua para a interação online, à medida que muitos de nós procuram informação em plataformas como o Instagram®, Facebook® e TikTok®. Estas plataformas revelam ser cada vez mais utilizadas na procura por inspiração para viagens.

No auge da pandemia, quando os bloqueios nacionais reduziram as interações presenciais, as redes sociais permitiram manter milhões de pessoas ligadas e entretidas. O consumo de conteúdos digitais e a utilização de plataformas online cresceram significativamente. No segundo trimestre de 2020, o número de utilizadores ativos diariamente na Plataforma Meta (grupo detentor do Facebook®, Instagram® e WhatsApp®) atingiu um número surpreendente de 2,47 mil milhões de utilizadores. Dois anos depois, esse número aumentou quase 17%, atingindo 2,88 mil milhões de utilizadores.

**Essa expansão também resultou numa crescente dependência das redes sociais para muitos. As decisões do consumidor são, agora, cada vez mais guiadas pelo que veem nas redes sociais favoritas, plataformas e publicações dos seus influenciadores.**

O setor das viagens e turismo não é exceção. Para muitos viajantes ansiosos, a experiência audiovisual imersiva das redes sociais pode apresentar uma fonte inestimável de informações. Uma pesquisa recente do Skyscanner (Skyscanner Horizons, 2022), revelou que cerca de metade dos entrevistados fez planos de viagem inspirados nos conteúdos que viram nas redes sociais. O Instagram® foi a fonte de viagens mais popular (citado por 40% dos participantes), seguidas do Facebook® (33%) e do TikTok® (25%).

**Alguns viajantes estão também a apostar nas viagens virtuais.** Comunidades como a Trip Moments Community, que permite aos entusiastas de viagens partilhar fotos, dicas e inspiração com outros utilizadores, cresceu exponencialmente. Cerca de 35% dos utilizadores de aplicações no Trip.com (antiga CTrip) relacionaram-se com o Trip Moments em 2022, e quase um quarto (22%) deles foram inspirados a fazer uma reserva de viagem com a empresa dentro de um mês após visualizarem algum conteúdo na plataforma.

**A crescente influência das redes sociais** corresponde à proliferação da utilização de smartphones e tablets para fazer viagens e reservas, sendo que a plataforma Trip.com informou que os downloads da sua app móvel, impulsionado pelas redes sociais, duplicaram em 2022, tendo atualmente 300 milhões de utilizadores.

Em alguns mercados, essa tendência estimulou novas técnicas de marketing. Na China, por exemplo, a Ctrip lançou uma plataforma de transmissão ao vivo. Durante a pandemia, isso

permitiu promover pacotes de férias populares, hotéis e destinos, que foram exibidos aos consumidores com interações ao vivo. Quase metade dos espectadores do Ctrip Livestream fizeram uma compra de viagem dentro de 24 horas após a visualização do conteúdo, tendo a plataforma gerado mais de 1,4 mil milhões de dólares em vendas desde o seu lançamento.

**Temos assim a representação de um mundo em mudança**, que permite mudar as tendências de viagem do consumidor no futuro. Atualmente, a popularidade das viagens influenciadas pelas redes sociais concentra-se, principalmente, em dois segmentos: viajantes mais jovens e viajantes a lazer. Quase 40% dos viajantes da Geração Z ('Gen Z') usam plataformas de redes sociais para planejar as suas férias, em comparação com apenas 29% para as gerações mais velhas. Ver os seus amigos e familiares postarem uma foto das suas férias encoraja-os a aventurarem-se também. Entre os viajantes mais jovens, as plataformas de redes sociais têm uma classificação ainda maior do que 'informações de amigos e familiares' e 'uma pesquisa online aleatória' como fonte de tomada de decisão. Quase 20% dos viajantes da Geração Z segue pelo menos um influenciador de viagens, com maiores proporções em países como a Índia, Itália e Hong Kong.

**Aqueles com mais de 45 anos** - que ainda dependem de tradicionais formas de avaliações de viagens e boca a boca – são menos propensos a usar as redes sociais para procurar inspiração de viagens, enquanto 70% dos viajantes de negócios ainda preferem procurar avaliações por escrito antes de tomarem as suas decisões.

*Destinations Management Organizations* (DMO) e outros profissionais de marketing de viagens compreenderam a importância das redes sociais como uma fonte de informação. Alguns já estão a aumentar os seus investimentos na melhoria da segmentação e da personalização dos seus anúncios, enquanto estão a desenvolver parcerias com influenciadores presentes em redes sociais de forma a alcançar mais clientes. Como o custo de internet rápida e de qualidade é cada vez mais reduzido, o número de utilizadores em plataformas de redes sociais sobe, assim como os métodos inovadores de virtualização e interação, sendo esta uma tendência cada vez mais relevante.

## 2.2. QUE TIPO DE VIAGENS VAMOS FAZER NO FUTURO?

Tendo sido inspirado a viajar pelo mundo, o próximo passo para um viajante ansioso é decidir que tipo de viagem vai fazer. As tendências estudadas incluem conhecer novas culturas e procurar a emoção das cidades, enquanto outros são atraídos pela calma e beleza de destinos de sol e praia, procurando bem-estar. Mas quais foram populares em 2022? E quais são as tendências emergentes a serem observadas durante os próximos anos? Durante muito tempo, destinos de sol e mar (praias e localizações costeiras) e grandes cidades (capitais de países ou cidades com muita notoriedade) figuraram entre os destinos mais desejados e escolhidos pelos viajantes. No entanto, a pandemia atingiu duramente esse tipo de destinos e neste momento o declínio nas viagens de lazer foi mais sentido nesses mesmos locais. A queda do número de turistas internacionais e viajantes de negócios

reduziu também em destinos de cidade, à medida que os visitantes tentavam evitar as multidões. Os consumidores afastam-se dessas escolhas tradicionais de férias e procuram agora destinos rurais e o contacto com a natureza.

À medida que as restrições de bloqueio diminuíram, o desejo pelos destinos tradicionais de praia e cidade regressou. As vendas globais de destinos de sol e mar recuperaram, atingindo quase 69 mil milhões de dólares em 2022, representando um aumento de 75% em relação a 2021 e compondo 35% dos pacotes mundiais – de volta à mesma participação que tinham em 2019. Em julho de 2022, o turismo internacional das chegadas a destinos europeus de sol e praia ficaram cerca de 15% abaixo dos níveis de 2019, e 40% mais baixas no início do ano. Globalmente, as chegadas de turistas internacionais a locais de sol e praia melhoraram de 36% abaixo dos níveis pré-pandémicos na primeira metade de 2022, para 23% abaixo na segunda metade do ano (Organização Mundial do Turismo, 2023).

As viagens urbanas estão também em alta. De acordo com o WTTC (World Travel & Tourism Council et al., 2023), as chegadas às cidades aumentaram rapidamente - com análise de 82 cidades globais, mostrando que as visitas aumentaram cerca de 58% em 2022. Isso representa uma recuperação de cerca de 14%, comparativamente com os níveis de 2019. Como resultado, a contribuição direta do setor das viagens e turismo para a economia dessas cidades aumentou em cerca de 53%, em 2022, após uma recuperação inicial de 35,6% em 2021. Muitos desses visitantes podem, é claro, viajar para fora das cidades de entrada, de forma a explorar outros destinos dentro desse país.

As viagens de negócios sofreram mais com os impactos do COVID-19 do que os restantes segmentos, estando previsto ser uma das últimas áreas de negócio a recuperar. No entanto, assistimos a um retorno positivo durante 2022. De acordo com uma análise realizada pela Deloitte em setembro de 2022 (Fenech & Walton, 2023), 58% dos entrevistados disseram realizar viagens de negócios ocasionais e que provavelmente realizariam uma viagem nos próximos três meses. Isso representa uma melhoria em relação ao ano anterior, quando apenas 51% disseram que provavelmente o fariam. Esse sentimento foi particularmente mais forte em alguns destinos, como a América Latina e Espanha, já que o número de entrevistados que provavelmente iriam realizar uma viagem de negócios aumentou de 13% a 15%. De acordo com a empresa Trip.Biz (Trip.Biz, 2023), registou-se um aumento anual de 134% nas reservas de voos em 2022 e 2023.

Quando se trata de viagens de lazer, um dos principais motivos para realizar a viagem é a procura de relaxamento, obter tempo livre, procurar visitar um lugar porque este se encontra numa 'lista de desejos', ou visitar amigos e familiares. Numa pesquisa realizada pela empresa Skyscanner (Skyscanner Horizons, 2022), 1% dos entrevistados, por exemplo, afirmaram que gastaram mais em viagens de lazer no final de 2022 em comparação com o mesmo período de 2019. O número foi ainda maior entre os entrevistados australianos (50%) e alemães (44%). Motivações como 'relaxamento' e 'criar memórias com amigos e família' estão entre as principais razões para viajar atualmente.

### 2.3. A RESILIÊNCIA DAS VIAGENS NUM MEIO ECONÓMICO INCERTO

Começa-se a notar uma tendência de viagens mais curtas, em detrimento de uma viagem única maior. Alguns inquiridos no estudo afirmam que preferem distribuir o seu salário por várias pequenas viagens, enquanto outros poupam para realizarem uma viagem grande por ano. Neste sentido, cada pessoa tem orçamentos diferentes. Quais são as nossas prioridades de viagem agora e no futuro? Optamos por aviões, comboios ou carros? Hotéis ou alojamento privado? E com tempos económicos difíceis pela frente, como é que as viagens irão ser afetadas?

Após as restrições impostas durante a pandemia, muitas foram as pessoas que voltaram a viajar internacionalmente. A vontade reprimida de poder viajar durante o período do confinamento ficou conhecida como "*revenge travel*" ou "viagem de vingança", com muitos turistas a optar por usar as suas economias acumuladas para as gastar agora, atribuindo um orçamento (para viagens) maior do que anteriormente. Segundo a Skyscanner (Skyscanner Horizons, 2022), metade dos viajantes afirmou que planeava gastar mais em 2022 e 2023, do que gastou em 2019.

Da mesma forma, num estudo da Deloitte (Fenech & Walton, 2023) realizado junto de viajantes dos EUA, revelou que 28% estavam predispostos para gastar significativamente mais do que em 2019, enquanto apenas 15% eram suscetíveis de gastar significativamente menos. Esta tendência também se verifica quando se fala de reservas de alojamento. No mesmo estudo, mais de metade (53%) dos consumidores globais reconhecem que

planeavam ficar em hotéis nos próximos três meses, enquanto 37% disseram que eram suscetíveis de ficar em alojamentos privados ou alojamentos locais. Também se registam variações regionais nos gastos: na América Latina, 60% das pessoas disseram que planeavam uma estadia em hotel, enquanto 56% dos entrevistados no Médio Oriente provavelmente ficariam em acomodações particulares ou similares. De facto, a procura por alojamento recuperou tão bem que, em setembro de 2022, a indústria hoteleira viu a procura global de quartos regressar a mais de 90% dos níveis de 2019.

No mesmo inquérito da Deloitte, a intenção de apanhar voos domésticos e internacionais foi semelhante, situando-se ambos em cerca de um terço dos inquiridos em todo o mundo. Os consumidores no Médio Oriente tinham a maior intenção de voar, com 66% de probabilidade de apanhar um voo internacional e 63% de probabilidade para apanhar um voo doméstico. No outono de 2022, as reservas de voos internacionais recuperaram para um nível semelhante ao dos voos domésticos, com compras para ambos em cerca de 30% abaixo dos níveis de 2019.

Com o passar do tempo, no entanto, as pessoas começaram a preocupar-se mais com a economia. O efeito combinado do aumento da inflação e das taxas de juro, da turbulência dos mercados e dos choques energéticos globais, terá levado a uma compressão do custo de vida de muitos consumidores, bem como aumentou os preços das compras de viagens.

Ainda de acordo com estudos da Deloitte (Fenech & Walton, 2023), 2% dos entrevistados globais em dezembro de 2022 sentiram que a sua situação financeira se tinha agravado no último ano. Há alguns sinais de que as pressões inflacionistas podem estar a começar a ter um impacto também nas intenções de viagem, particularmente para aqueles que vivem na Europa e na América do Norte. No geral, os gastos reais com viagens aumentaram em comparação com 2021, embora ainda não tenham excedido os níveis de 2019. Gastos médios das reservas de voos em 2022 foram 37% maiores do que em 2021 e 11% abaixo dos níveis pré-pandemia.

Também a despesa média com alojamento aumentou 10,5% em relação a 2021 e apenas 6% abaixo dos níveis de 2019. Um inquérito recente do Skyscanner (Skyscanner Horizons, 2022) sugere que os viajantes estão otimistas de que este aumento nos gastos com viagens deve continuar até ao final do presente ano. Embora as preocupações com a inflação possam reduzir e amortecer alguns gastos, o setor ainda deverá continuar a crescer. Em média, 41% dos viajantes afirmaram que tencionavam gastar mais em 2023 do que em 2022. Em particular, tencionam gastar 31% mais em viagens internacionais. Mais de metade dos inquiridos nos Emirados Árabes Unidos (57%) e na Arábia Saudita (53%) procuravam gastar este ano.

## 2.4. VIAJAR DE UMA FORMA MAIS SUSTENTÁVEL

De acordo com a Pesquisa Ambiental e Social (ESR) do WTTC (World Travel & Tourism

Council et al., 2023), em 2019, o setor das viagens e turismo representou cerca de 8,1% das emissões que contribuíram para o efeito estufa. O setor está consciente desta questão e da necessidade em intensificar, continuamente, os esforços para reduzir a sua pegada ecológica.

Em outubro de 2022, os membros da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) acordaram em tornar-se um setor da aviação com taxas líquidas nulas até 2050, sendo este um testemunho da crescente determinação para tornar as viagens mais ecológicas. A pandemia desempenhou um papel importante na aceleração da mudança, à medida que os consumidores desfrutavam de uma melhoria na qualidade do ar, após uma pausa forçada nas atividades económicas e intenções de reconexão com o ambiente natural.

No entanto, a ausência de viagens também sublinhou a sua importância, e a vontade de viajar continua a ser muito forte. Assim, viagens sustentáveis que combinam estes dois elementos cruciais, ganharam um ímpeto enorme. Para todos os *stakeholders* do setor do turismo, isto representa uma oportunidade para dissociar o seu crescimento das emissões e reduzir ainda mais a sua intensidade, que já se encontra numa trajetória descendente, caindo a uma taxa média de 2,3% ao ano desde 2010.

Desde junho de 2022, a Trip.com – em colaboração com a CHOOOSE, uma empresa global de tecnologia climática – oferece aos consumidores a opção de compra de compensações de carbono ao reservar um voo. Desde que a opção foi adicionada, a sua aceitação cresceu a uma média de 33% todos os

meses, e a maioria (85%) das compras foi feita por consumidores que reservam voos internacionais. Isso normalmente adiciona 4,7% ao custo da sua viagem. Esta tendência é a prova de que alguns consumidores estão agora a tomar medidas ativas para ajudar a reduzir a sua pegada de carbono, mesmo quando envolve um custo extra. Mais de metade (51%) dos que optaram por ajudar a compensar as suas emissões estavam sediados no Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos da América.

A sustentabilidade não se resume ao clima. As viagens também têm impacto nas comunidades. Hoje, mais pessoas optam por comprar produtos de origem local quando viajam e planeiam ativamente os seus itinerários, incluindo atividades que apoiem as economias locais. Existe também um interesse crescente na economia circular, à medida que os viajantes tentam reduzir, reutilizar e reciclar os seus artigos de viagem. Numa pesquisa recente do YouGov (*YouGov: Annual Report, 2022*), quase metade (48%) dos entrevistados globais disseram que é importante para eles escolherem viagens e empresas que tenham uma forte política de sustentabilidade e que apoiem as comunidades locais, bem como protejam o planeta.

À medida que as barreiras às viagens sustentáveis diminuem, esta tendência deve continuar a ganhar expressão, e o setor já começou a responder. A Travalyst é exemplo disso, sendo uma aliança de viagens sustentáveis, sem fins lucrativos, que já se encontra entre os maiores players do setor, incluindo a Trip.com, a Booking®, Skyscanner, Tripadvisor® e Visa®, tendo como principal objetivo trazer uma sustentabilidade credível e consistente.

### 3. MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DIGITAL

Tendo em conta as especificidades do setor do turismo, acima de tudo por se tratar de um setor de serviços, com diversos subsectores que diferem na sua oferta, processos e nível de personalização e adaptação, bem como a análise da maturidade digital deste setor que se encontra num estágio de “aprendiz” segundo o referencial do modelo ShiftTo4.0, sugere-se um Roadmap que visa oferecer às empresas um guião para a sua transformação digital.

Assim, este Roadmap começa pelo diagnóstico e avaliação do estado de arte atual, essencial para definir um ponto de partida. A partir daí, desenrola-se um plano de ação, que confere a visão estratégica, as ações a operacionalizar e a avaliação e formação constante.

O diagnóstico segue o modelo ShiftTo4.0 – com as devidas adaptações ao setor, ilustrado na Figura 2, que compreende as seguintes dimensões:



Figura 2 - Dimens\u00f5es do modelo ShiftTo4.0 de avalia\u00e7\u00e3o da maturidade digital de uma empresa (fonte: plataforma Shift2Future).

## DIMENSÕES DO MODELO ShiftTo4.0

### Estratégia e Organização

- Estratégias já implementadas e em uso, considerando as suas limitações e lacunas por colmatar;
- Envolvimento das lideranças e gestores da empresa;
- Organograma da estrutura empresarial e respetivos fluxos de responsabilidades;
- Investimentos já concretizados para a transição digital;

Indicadores de avaliação do desempenho da empresa: *Key Performance Indicators* (KPIs).

### Infraestrutura Inteligente

- Infraestrutura tecnológica implementada para suportar as operações diárias de logística e gestão;
- Atualização e adaptação constante da infraestrutura tecnológica;
- Métodos de recolha, tratamento e análise de dados.

### Operações Inteligentes

- Diagramas representativos das operações e das suas necessidades;
- Capacidade de resposta das soluções tecnológicas implementadas e/ou por implementar;

- Nível de digitalização e automação das operações diárias;
- Sistemas de informação que, isolados ou integrados, deem resposta aos requisitos das operações diárias;
- Possibilidades de acesso, monitorização e rastreamento da informação.

### Produtos Inteligentes

- Desenvolvimento de novos produtos/serviços com base nas possibilidades da transição digital;
- Rastreamento e leitura dos dados recolhidos e/ou gerados por novos produtos/serviços;
- Melhoria da *customer experience*.

### Serviços baseados em dados

- Utilização de dados analisados e dos seus resultados para a estruturação da oferta da empresa;
- Capacitação em recolha e análise de dados, bem como na sua aplicabilidade à estruturação da oferta;
- Implementação de soluções tecnológicas de suporte à análise de dados.

### Recursos humanos

- Análise do nível de literacia digital dos recursos humanos;
- Capacitação para a digitalização;

- Estruturação de planos formativos para a digitalização.



## 4. GRAU DE MATURIDADE DIGITAL DO SETOR DO TURISMO

Numa análise geral, e de acordo com a escala de avaliação inicialmente definida no projeto Shift2Future, o setor do turismo encontra-se entre o nível de maturidade 1, correspondente à designação de “Iniciados”, e o nível de maturidade 2, correspondendo à designação “Aprendizes”. A avaliação global do setor é mais próxima do nível 2 do que do 1, apresentando um nível de maturidade digital “Intermédio”.

Assim, as empresas do setor estão já envolvidas no turismo 4.0, através de iniciativas piloto em vários departamentos e com investimentos em pelo menos uma área. Em termos gerais, apenas algumas empresas possuem processos produtivos suportados por Tecnologias de Informação (TI), e as infraestruturas existentes dos equipamentos apenas satisfazem parcialmente as integrações futuras e os requisitos de comunicações.

A partilha de informação, neste setor, é ainda bastante limitada a áreas internas específicas das empresas, não existindo uma transversalidade nessa comunicação. Em termos de soluções de segurança nas TI, a grande maioria das empresas já as têm planeadas ou em fase de implementação.

Assim, foi possível determinar que o nível médio de maturidade digital do setor do turismo é de 1,58, como se vê na Figura 3.



Figura 3 - Nível de maturidade digital das empresas analisadas (Fonte: plataforma SHIFTo4.0).

A distribuição das 50 empresas que participaram no estudo de avaliação da maturidade digital do setor do turismo, pelos diferentes níveis de maturidade aferidos pelo diagnóstico, permitiu perceber que as empresas já se encontram a dar importantes passos no caminho da digitalização e da entrada no turismo 4.0.

No entanto, há ainda 11 empresa, correspondendo a 22%, que se encontram no nível 0, ou seja, “Sem Competências”, significando que não cumprem nenhum dos requisitos para o turismo 4.0 ou que apresentam desconhecimento ou irrelevância para a sua atividade do turismo 4.0. No outro espectro de análise, salienta-se também a inexistência de empresas nos níveis 4 (especialistas/líderes) e 5 (topo/líderes), realçando o baixo nível de maturidade do setor do turismo por um todo, assim como a necessidade de investimento no turismo 4.0 e a importância do desenvolvimento

de roadmaps que alavanquem a transição para a digitalização de uma forma mais célere e eficaz.

Conforme é possível constatar pela análise efetuada, há 22 empresas classificadas no nível de maturidade 1 (iniciado), 15 no nível de maturidade 2 (intermédio) e 2 no nível de maturidade 3 (experiente).

### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE EMPRESAS OBSERVADAS

Neste capítulo, apresenta-se a caracterização da amostra das empresas que participaram no estudo de maturidade digital no turismo, nomeadamente, parâmetros como o número de empresas contactadas e respetiva taxa de aceitação, volume de faturação, número de trabalhadores e taxa de exportação.

### CARACTERIZAÇÃO GERAL

Seguem-se alguns indicadores genéricos, resultantes da análise global do conjunto das 50 empresas selecionadas para o estudo (Figura 4).

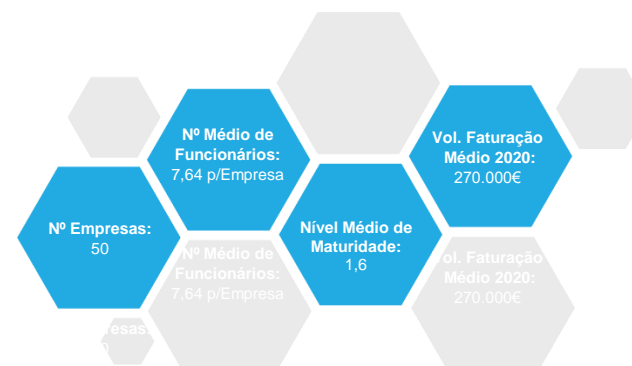


Figura 4 - Caracterização geral da amostra de empresas selecionadas (Fonte: plataforma Shift2Future).

Foram selecionadas 50 empresas, com a seguinte distribuição geográfica: 20 empresas na Região Norte, 20 no Centro e 10 no Alentejo. Os diversos códigos de Classificação de Atividades Económicas (CAE) correspondentes ao leque de empresas selecionadas para o estudo e agregados por subsetor são os seguintes:

- **Subsetor dos Transportes:** 9320 (Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros), 49392 (Outros transportes terrestres de passageiros diversos);
- **Subsetor do Alojamento:** 55119 (Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante), 55202 (Turismo no espaço rural), 55201 (Alojamento mobilado para turistas);
- **Subsetor da Restauração:** 56101 (Restaurantes tipo tradicional), 56104 (Restaurantes típicos);
- **Subsetor dos Serviços Turísticos:** 79110 (Agências de Viagens e Turismo) e 93293 (Organização de atividades de animação turística).

No que respeita à dimensão das empresas em Portugal, o setor do turismo é composto, na sua maioria por Microempresas (91,45%), seguidas de Pequenas Empresas (7,64%), Médias Empresas (0,81%) e por último Grandes Empresas (0,1%).

A nível de contratação de recursos humanos, a tendência verificada no “número de empresas” mantém-se. As Microempresas são as mais representativas do setor, com 39,16% dos recursos humanos contratados. De seguida as Pequenas Empresas com 30,48%, as Médias Empresas com 15,93% e as Grandes Empresas com 15,54%.

### NÍVEL DE MATURIDADE POR SUBSETOR

Conforme referido anteriormente, o setor do turismo é constituído por vários subsectores, muitos deles com especificidades bastante diferentes. Assim sendo, e tendo em conta esse requisito, efetuou-se uma avaliação individual de cada um dos subsectores, de forma a determinar qual o nível atual de maturidade e quais as necessidades reais e futuras a nível de investimento no turismo 4.0.

É possível constatar que o nível mais elevado entre os vários subsectores do turismo é apresentado no “Alojamento”, totalizando 12 empresas de nível 1 e 11 empresas de nível 2. O subsector pior classificado é o da “Restauração”. Assim, a primeira fase deste estudo mostra-nos que existem desafios transversais a todos os setores e empresas. Nesse sentido, apresentam-se de seguida esses desafios e tendências em função dos eixos de análise englobados pelo modelo de maturidade digital utilizado nesse estudo: “cultura e pessoas”, “estratégia, governança e processos de negócio”, “tecnologias e sistemas de informação”, “processos e operações”, “produtos e serviços”, e “contexto, mercado e regulação”.

**Deste mapeamento foi possível retirar ilações importantes relativamente à maturidade digital do setor e à sua abertura a iniciativas promotoras da transição digital da indústria, no imediato, mas também num período alargado no tempo.**

Este estudo permitiu chegar a conclusões interessantes e, de certa forma, inovadoras, na medida em que este tipo de análise ainda não tinha sido realizada desta forma, em território nacional. É particularmente relevante, na medida em que o setor do turismo é um dos setores a nível nacional que mais contribui para a economia, tendo sido também um dos mais fustigado pela pandemia da Covid-19. Neste sentido, este momento é particularmente importante, uma vez que Portugal se encontra num claro período de retoma, com os valores do setor do turismo a baterem *records* nunca antes vistos, mas também com um nível acrescido de necessidade no que toca à digitalização e automação de processos. Aqui, o turismo 4.0 tem uma oportunidade de afirmação, com base na necessidade dos agentes em acompanhar os processos cada vez mais rápidos de estruturação da oferta e das principais tendências da procura.

No que diz respeito à dimensão “Estratégia e Organização”, é possível concluir que, apesar de já existirem diversas iniciativas piloto que apontem para uma transição para o turismo 4.0, a maioria das empresas ainda não tem implementada uma estratégia bem consolidada nesta matéria e muitas das iniciativas demonstradas são decorrentes de necessidades

pontuais de digitalização, não sendo fruto de uma estratégia concreta e monitorizada por indicadores específicos.

Neste estudo foram analisadas 20 empresas da região Norte: 17 Microempresas e 3 Médias Empresas, com um nível médio de maturidade digital de 1,8. Já na região Centro, foram analisadas 20 empresas: 16 Microempresas e 4 Médias Empresas, com um nível médio de maturidade digital de 1,4. Finalmente, na região do Alentejo foram analisadas 10 empresas, sendo que 6 são Microempresas, 2 Pequenas Empresas e 2 Médias Empresas, com uma maturidade digital média de 1,60. Conforme já referido, as 50 empresas avaliadas apresentam um nível global médio de maturidade digital de 1,58, estando muito próximo do nível 2, ou seja, um nível considerado intermédio. Muitas das empresas que participaram neste estudo já incorporam práticas de turismo 4.0 nas suas orientações estratégicas e já se encontram a desenvolver algumas estratégias de forma a implementar o conceito, assim como já adotam alguns sistemas de indicadores que lhes permitem avaliar o seu estado de implementação. Muitas dessas empresas já se encontram também a realizar investimentos consideráveis em diversas áreas, no âmbito do turismo 4.0. É também notória a existência de alguma recolha automática de dados, que são posteriormente analisados. No entanto, é também notório que alguns equipamentos e tecnologia não satisfazem todas as necessidades para um crescimento futuro. A partilha de informação já se realiza em algumas das empresas e existe integração da mesma, no entanto limitada. Pode-se afirmar que muitas das empresas estão já a dar os primeiros passos

para integrar e partilhar informação com os seus parceiros de negócios. Soluções adequadas de segurança TI estão também a ser implementadas ou em expansão. Neste ambiente, empresas com este nível intermédio de maturidade digital já começam a fornecer serviços baseados em dados aos seus clientes, e em algumas áreas, os colaboradores já começam a possuir algumas competências necessárias para expandir o turismo 4.0.

Passando de uma análise macro para micro, prossegue-se com a avaliação pormenorizada das empresas, onde foram observadas várias dimensões presentes na ferramenta ShiftTo4.0, entre as quais: “Infraestruturas Inteligentes”, “Operações Inteligentes”, “Recursos Humanos”, “Produtos Inteligentes” e “Serviços Baseados em Dados” que passaremos a detalhar.

**Sobre a dimensão “Infraestruturas Inteligentes”, a mesma apresenta um nível atual de 3,2, um dos mais elevados do estudo, com um nível futuro estimado de 3,6, sendo também uma das dimensões onde o investimento realizado pelas empresas nos últimos 2 anos foi maior.**

A grande maioria das empresas revelou que ainda não é visível uma oferta ampla por parte dos fornecedores de equipamentos verdadeiramente personalizada e solucionadora dos atuais desafios do setor do turismo, principalmente com um balanço custo-benefício encorajador. Ainda assim, foi possível observar que um número significativo de empresas tem

investido na recolha digital de dados com vista à melhoria dos seus diversos processos, através da centralização e interoperabilidade desses dados com sistemas informáticos de gestão centralizada.

Em termos de “Recursos Humanos”, existe uma crescente preocupação por parte das empresas do setor na contratação de elementos com competências ao nível da digitalização para as suas equipas, assim como na retenção desse mesmo talento. De todas as dimensões analisadas esta é aquela que apresenta o pior resultado, com um nível atual de 1,2 e com um nível futuro de 2,2. As empresas percebem a importância do desenvolvimento de planos de formação que promovam o desenvolvimento de novas competências, sendo que a contratação de novos recursos dedicados à transição digital não é, ainda, uma prioridade. Adicionalmente, grande parte das empresas auscultadas consideraram que algumas das competências necessárias à digitalização da indústria não são, neste momento, particularmente relevantes para a persecução dos seus objetivos de negócios.

No que concerne às dimensões “Produtos Inteligentes” e “Serviços Baseados em Dados”, estas revelaram-se como dimensões com importância pouco significativa, quer no quotidiano das empresas, quer nas suas receitas, uma vez que o setor do turismo, pela sua génese, não está totalmente alinhado com estes conceitos.

Adicionalmente às variáveis em estudo contempladas pelo diagnóstico ShiftTo4.0, considerou-se relevante acrescentar a variável “**Gestão de Conhecimento**”. O objetivo desta adição é contemplar dimensões que são cada vez mais relevantes na eficiência e produtividade das organizações, tais como:

- O recurso a uma ferramenta de gestão de projetos, com uma nomenclatura, canais designados e guia de boas práticas específico, transversal a todos os departamentos e equipas da organização, por forma de assegurar um veículo de comunicação interna oficial;

- Assegurar a localização correta para cada tipo de comunicação interna. No caso de organizações maiores, por exemplo, assegurar a existência de uma ferramenta de gestão de recursos humanos, à parte da de gestão de projetos;
- Registo e armazenamento de dados e informação relevante de todos os projetos, planos e iniciativas da organização, para referência futura;
- Garantir o cumprimento de calendarizações e *deadlines*, bem como assegurar a fluidez da informação e aprovação de ações.

Assim, a ferramenta de diagnóstico ShiftTo4.0 pretende situar as empresas quanto ao seu grau de digitalização, devendo ser esse o ponto de partida para o projeto de transição digital. Da mesma forma, é possível aferir o melhor posicionamento em termos de maturidade digital que a empresa pode atingir no futuro, concluído o processo de digitalização. Na figura que se segue, encontra-se um esquema representativo dos diferentes níveis de maturidade digital, de acordo com a ferramenta de diagnóstico ShiftTo4.0 (Figura 5).

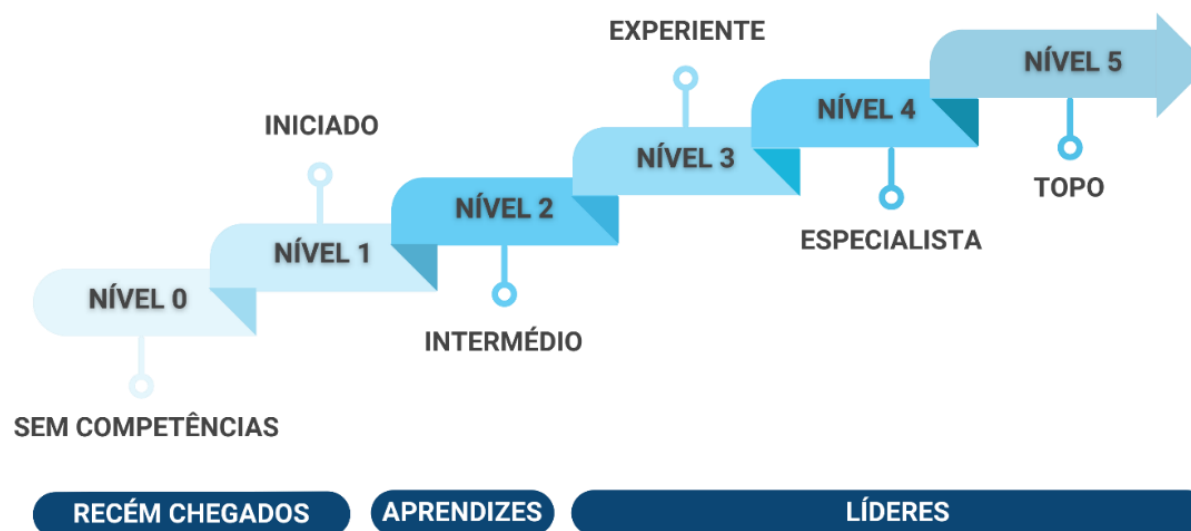


Figura 5 - Níveis de maturidade digital das empresas de acordo com o modelo Shift2Future.

## 5. ROADMAP PARA O SETOR DO TURISMO



Figura 6 - Roadmap para o setor do turismo.



## 1. DIAGNÓSTICO

Realização de uma análise completa do estado da arte no setor, avaliando os processos internos atualmente em uso, bem como os planejados. Identificar lacunas e necessidades, determinar o nível de digitalização necessária e possível de atingir, analisar a concorrência e partilhar boas práticas com a mesma. É necessário estabelecer as primeiras metas e objetivos alinhados com a(s) área(s) de negócio e contexto empresarial único, identificando áreas e processos prioritários.



## 2. VISÃO DA ESTRATÉGIA DE DIGITALIZAÇÃO

Definição da visão estratégica de digitalização, que deve incluir toda a cadeia de valor da empresa, nos segmentos *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C), e a premissa de assegurar um fluxo contínuo de informação desde o trabalho de proatividade comercial, passando pela fase de criação e qualificação de leads, orçamentação, conversão e faturação, gestão de projeto/reservas/fornecedores/parcerias, *Customer Care* e Pós-venda. Para além disto, o estabelecimento de métricas de progresso para cada uma destas etapas é essencial para avaliar o desempenho das implementações.



## 3. PLANO DE AÇÃO E EQUIPA

Estando definida a visão, é estabelecido o plano de ação e constituída a equipa capacitada para o efeito de transição digital. São ainda identificados os investimentos a realizar, aos nível dos softwares, hardwares, dispositivos necessários e capacitação das equipas, bem como avaliado o nível de risco das soluções a adotar, que está correlacionado com o seu grau de maturidade tecnológica, através de KPIs. Com uma memória descritiva do projeto de digitalização, uma avaliação dos investimentos e das incertezas e riscos envolvidos, é avaliado o seu enquadramento em sistemas de financiamento à Inovação Produtiva, Qualificação das PME, Investigação & Desenvolvimento Tecnológico (IDT), entre outros.



## 4. EXECUÇÃO

Para a implementação com sucesso do plano para a transição digital, é recomendável a elaboração de um caderno de encargos, no qual se define o modelo e metodologias de gestão do projeto, equipa multidisciplinar e respetivas responsabilidades, cronograma, propriedade intelectual, cláusulas de confidencialidade e outras informações pertinentes.

Para o acompanhamento e avaliação da execução do plano, bem como a correta tomada de decisões aplicadas à execução, deve ser promovida:

- A realização de reuniões intercalares;
- A partilha colaborativa da informação;
- A gestão do conhecimento através de documentos ilustrativos dos desenvolvimentos e resultados alcançados.



## 5. AVALIAÇÃO

Deve promover-se a monitorização constante dos KPIs pré-estabelecidos, bem como calendarizar momentos formais de avaliação do estado de execução da estratégia de digitalização, implementações e impacto real das mudanças. Recolher dados de pesquisas quantitativas, como questionários e avaliação dos indicadores chave da empresa, assim como ferramentas de pesquisa qualitativa, como *Focus Groups* ou entrevistas.

A gestão do conhecimento através da documentação do projeto é essencial para garantir bons resultados na fase pós-implementação.

Figura 7 – Detalhe do Roadmap para o setor do turismo.

# 01. DIAGNÓSTICO



Estratégia e  
Organização

## Avaliar:

- As tecnologias e recursos atuais implementados na empresa, bem como as suas principais limitações e lacunas;
- A motivação e compreensão dos elementos decisores da empresa;
- O organograma empresarial atual, identificando falhas, sobreposição de funções e/ou áreas e departamentos sem recursos humanos adequados alocados;
- Os investimentos idealizados e/ou já concretizados no âmbito da transição digital e respetivo retorno;
- Os indicadores de avaliação do desempenho da organização e como estão a ser mensurados e analisados;
- As implementações no âmbito da transição digital que promovam a sustentabilidade 360º, dentro e fora da organização.



Infraestrutura  
Inteligente

## Avaliar:

- A atual infraestrutura tecnológica existente no seio da empresa e que é operada nos diferentes departamentos, considerando o apoio à gestão, processos operacionais diários, cibersegurança, entre outros;
- As tecnologias atualmente implementadas e em uso e o seu grau de atualização e capacidade de resposta, automatização e inteligência;
- Os dispositivos em uso nas operações diárias da empresa e a sua adaptação a novos softwares e usabilidade (ex.: computadores, *smartphones*, etc.);
- As tecnologias de recolha, armazenamento e análise de dados para posterior utilização na melhoria de processos, serviços e desenvolvimento de uma oferta completa, segmentada e personalizada.



### Operações Inteligentes

#### Avaliar:

- As operações que integram a cadeia de valor e área(s) de negócio: proatividade comercial e criação de *leads*, qualificação de *leads* entre *Sales Qualified Leads* (SQL) e *Marketing Qualified Leads* (MQL), orçamentação de produtos/serviços *ad hoc*, preços dinâmicos, conversão e faturação, gestão de projeto/reservas/fornecedores/parcerias, *Customer Care*, Pós-venda;
- A viabilidade de recorrer a IA para recolha e análise de dados;
- A implementação e gestão de um CRM para gestão da relação com os clientes, criação de *pipelines* e maior eficácia da força de vendas;
- A implementação de automações, com base em regras pré-estabelecidas, de processos para agilização de tarefas administrativas e operacionais;
- A integração entre sistemas para agilização do acesso a informação em tempo real sobre *users*/clientes, reservas, preços, disponibilidade de quartos e acomodações e diferentes plataformas e canais de vendas, como *Online Travel Agencies* (OTA), *Global Distribution Systems* (GDS) e redes sociais;
- Uso de *chatbots* e *virtual assistants* para resposta a *Frequently Asked Questions* (FAQs);
- Implementação de soluções de RV e RA para experimentação prévia de serviços/destinos turísticos e expansão da oferta através da componente de inovação (ex.: viagem virtual à antiga Aeminium).



### Produtos Inteligentes

#### Avaliar:

- Os recursos digitais existentes e disponíveis no mercado para o desenvolvimento de produtos, serviços e agilização de processos internos e externos: IoT, RA, RV, Automação de Marketing, IA, etc.;
- Parcerias viáveis para a implementação de soluções tecnológicas e criação de novos produtos/serviços;
- O nível de rastreabilidade possível de produtos/serviços digitais;
- A viabilidade da prática de *customer care & support* por meios digitais, identificando variáveis fixas que possam ser alocadas a uma determinada tecnologia (ex.: resposta a FAQs através de um *chatbot*) e o seu nível de personalização;
- Soluções inteligentes e automáticas, bem como as suas limitações, para a gestão do funil de vendas (ex.: automação de *newsletters* de *remarketing*, *pipelines*, etc.);
- O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tais como ferramentas de gestão e comunicação interna e de gestão de projetos, por meios digitais, para o aumento da eficiência e produtividade da empresa.





### Serviços Baseados em Dados

#### Avaliar:

- Os métodos de recolha, tratamento e análise dos dados para apoiar a otimização, desenvolvimento e personalização de produtos, serviços e processos, através do uso de softwares de análise dos mesmos;
- O nível atual de literacia em estatística e análise dos dados e se, no cronograma empresarial, esta área se encontra preenchida;
- No caso de uma lacuna nesta área, recorrer à inserção da função de *Data Analyst* no organograma;
- As soluções tecnológicas de recolha, tratamento e análise dos dados disponíveis no mercado, desde plataformas de questionários até soluções “chave na mão”;
- As tendências atuais, considerando métodos inovadores (ex.: *social listening*, *text mining*, *sentiment analysis*, etc.).



### Recursos Humanos

#### Avaliar:

- O nível inicial de literacia digital das equipas e quais as suas maiores necessidades e lacunas;
- As formações levadas a cabo no sentido da transformação digital e o efeito que surtiram nas equipas e na sua produtividade;
- As ações em curso, ou planeadas, em torno do desenvolvimento de novas competências digitais e aferir a curiosidade e interesse das equipas por essas ações;
- As necessidades formativas no âmbito da transição digital, considerando primeiramente as que são mais comuns e que impactam a maior parte dos recursos humanos.



### Gestão de Conhecimentos

**Avaliar:** A viabilidade da utilização e posterior seleção de plataformas colaborativas, de gestão de projeto e conhecimento, para disseminação de informação e conteúdos formativos;

- As práticas existentes de documentação e respetivo arquivo de planos, projetos e iniciativas, identificando as boas práticas e pontos de melhoria;
- A criação/implementação de uma plataforma interna de e-learning, com planos formativos contínuos, adaptados a cada funcionário e às suas funções.

## 02. VISÃO DA ESTRATÉGIA DE DIGITALIZAÇÃO



### Definir:

- A visão estratégica, as suas etapas e ações práticas para o projeto de transição digital, considerando toda a cadeia de valor, áreas de negócio e departamentos da empresa;
- Um orçamento – global e discriminado - para o projeto de transição digital, desde serviços de aconselhamento e consultoria até à subscrição de planos pagos de *softwares* implementados;
- Os sistemas de informação a implementar para cada área de negócio e/ou departamento, com base nos resultados obtidos por meio de implementações anteriores, das crescentes necessidades contínuas e da avaliação feita anteriormente;
- A visão da empresa para o futuro e os objetivos reputacionais a atingir com este projeto, por meio da comunicação do mesmo.



### Definir:

- O diagrama da infraestrutura tecnológica a ser implementada, considerando as áreas às quais dará apoio:
  - Softwares e plataformas para agilização e/ou automação de processos internos, gestão de projetos e comunicação interna;
  - Softwares necessários para a gestão e operação: *Channel Manager, Property Management System, etc.*;
  - Sistemas de faturação, contabilidade e facilitação de pagamentos;
  - Softwares para recolha de dados;
  - Softwares para análise de dados;
  - Plataformas de gestão de comunidade e *Customer Relationship Management (CRM)*;
  - Plataforma de gestão de recursos humanos.



### Operações Inteligentes

#### Definir:

- Os sistemas de informação necessários e que irão dar apoio a cada uma das operações (CRM, Gestão de Projetos, Gestão de Reservas, *Revenue Management*, *Product Lifetime Management*, KPIs, Ligações *Application Programming Interface – API* -, Análise de dados, Gestão de Redes Sociais, etc.);
- As integrações e automações possíveis e por que meios, considerando as propriedades nativas de cada software e possíveis extensões;
- O *hardware* e software necessários para o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas associadas ao portfólio de produtos/serviços (ex.: Apps);
- Os dispositivos necessários para a implementação e utilização frequente das soluções tecnológicas (ex.: óculos de RV);
- As estratégias e ações necessárias para a atualização contínua e frequente de hardware e software, de acordo com a evolução das necessidades;
- Os planos de controlo, monitorização e análise das operações (ex.: *Managing the Intelligence – MTI* -, IoT, etc).



### Produtos Inteligentes

#### Definir:

- Os sistemas de informação que estarão no epicentro do desenvolvimento de novos produtos/serviços e estruturação da oferta;
- As funcionalidades necessárias para que os sistemas de informação permitam a personalização, customização e adaptação da oferta, com base nos dados recolhidos e devida automação;
- Sistema de armazenamento de dados que permita registar dados operacionais, comportamentos dos utilizadores/clientes e tendências de consumo;
- Possibilidades de controlo remoto, monitorização e análise que possam ser incorporados em novos produtos/serviços digitais, permitindo ajustar e personalizar a oferta;
- Plataformas online, *website* institucional e/ou *marketplaces/e-commerce* onde o produto/serviço possa ser transacionado e/ou divulgado.



### Serviços Baseados em Dados

#### Definir:

- Os tipos de dados contemplados e os requisitos do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), por forma a serem cumpridos em todas as interações com clientes;
- Pontos de contacto com clientes que permitam a recolha e análise de dados para melhoria dos serviços e estruturação da oferta (ex.: serviços *ad hoc/tailor made*, etc.);
- Os requisitos técnicos e recursos necessários para a monitorização dos serviços/produtos;
- Estratégias para o tratamento e análise de dados, bem como aplicação posterior dos resultados à melhoria dos serviços e estruturação da oferta;
- Eixos e diretrizes para a personalização e segmentação da oferta e comunicação da mesma.



### Recursos Humanos

#### Definir:

- As competências a serem desenvolvidas no seio das equipas para dar resposta à transição digital. Aposta em formação em BI, *Big Data*, *Digital & Tech* e Digitalização para o Turismo;
- Novas contratações capacitadas nas áreas descritas acima, quando necessário;
- Seleção de uma plataforma para gestão de recursos humanos da empresa e de um gestor, dentro do departamento de Recursos Humanos, responsável pela gestão diária da mesma;
- Parceiros tecnológicos estratégicos com *know-how* nas áreas descritas acima.



### Gestão de Conhecimento

#### Definir:

- As plataformas colaborativas e canais destinados à gestão do projeto e partilha da informação;
- As diretrizes para a estruturação da informação, de forma a facilitar a leitura e retenção do conhecimento;
- As metodologias ágeis a serem adotadas pela empresa e, em particular, pelas equipas.

## 03. PLANO DE AÇÃO E EQUIPA



### Estratégia e Organização

- Com base na visão estratégica previamente definida, calendarizar as ações necessárias a serem levadas a cabo no sentido da digitalização e os respetivos momentos de reunião necessários para avaliar o progresso;
- Promover a utilização de ferramentas como *Kanban* para definição de prazos e responsabilidades;
- Avaliar os investimentos, os seus riscos e o seu retorno, considerando o orçamento previamente definido;
- Identificar possíveis fontes adicionais de financiamento e reunir os meios necessários para a sua obtenção;
- Reunir uma equipa capacitada e multidisciplinar para participação no projeto;
- Estabelecer *networking* com profissionais e empresas do setor para partilha de boas práticas, *benchmarking* e possíveis parcerias estratégicas.



### Infraestrutura Inteligente

- Selecionar os fornecedores/parceiros/equipa para o *setup* da infraestrutura tecnológica necessária para a estratégia de digitalização;
- Assegurar as condições requisitadas para a implantação da nova infraestrutura tecnológica, considerando a mesmo por etapas;
- Reforçar os sistemas previamente implementados, fazendo ajustes de acordo com a nova visão da estratégia de digitalização;
- Estabelecer integrações e automações entre as novas infraestruturas e as pré-existentes, assegurando o armazenamento de dados, a centralização dos mesmos e o fácil acesso por parte das equipas designadas.



### Operações Inteligentes

- Analisar os fornecedores de cada sistema de informação, softwares contemplados na estratégia de digitalização e definir, com cada um, os respectivos planos de implementação e/ou subscrição, assegurando pontos de integração de acordo com as necessidades identificadas;
- Elaborar, definir e implementar a estratégia para utilização diária das soluções tecnológicas implementadas;
- Definir os KPIs a monitorizar e estabelecer a regularidade com a qual se verificam e analisam;
- Através da monitorização das operações, movimentos e KPIs, avaliar o retorno das implementações relativamente ao investimento;
- Avaliar *upgrades* tecnológicos e alterações de *layout/front-end* que maximizem e potenciem o uso das tecnologias;
- Analisar os KPIs e utilizar os *insights* e resultados obtidos para melhorar a performance e o portfólio de produtos/serviços.



### Produtos Inteligentes

- Garantir a atualização dos softwares/tecnologias/dispositivos e a sua capacidade de integração com outros sistemas;
- Avaliar as alterações a realizar aos processos operacionais, de forma a incorporar estas tecnologias nos produtos/serviços;
- Fazer estudos de mercado quantitativos e qualitativos, com base nos dados armazenados, para o potencial no mercado de novos modelos de negócio associados à manutenção/assistência remota;
- Assegurar a comunicação e distribuição de novos produtos tecnológicos provenientes destas implementações, através dos canais designados e de uma estratégia 360°.



### Serviços Baseados em Dados

- Assegurar a recolha, manutenção e integração de dados - bases de dados/*Big Data*;
- Garantir a correta utilização e adaptação dos métodos a cada situação, considerando análises quantitativas e qualitativas e recorrendo aos métodos mais indicados para potenciar os resultados;
- Esquematização da estratégia global de análise estatística dos KPIs da organização, assegurando diretrizes que permitam padronizar e uniformizar as práticas de análise de dados da empresa.



### Recursos Humanos

- Definir e capacitar equipa(s)/departamento(s) responsáveis pela automação e análise de dados e aplicação posterior dos mesmos e respetivos processos;
- Selecionar os parceiros tecnológicos necessários e assegurar ajustes, de acordo com as necessidades;
- Se necessário, reajustar e reorganizar a estrutura organizacional, sensibilizando as equipas e assegurando uma transição adequada e que promova a eficiência.



### Gestão de Conhecimento

- Inserir o plano de trabalhos do projeto de digitalização numa plataforma de gestão de projetos;
- Promover e facilitar o uso de plataformas colaborativas, por parte das equipas, para facilitar a partilha da informação;
- Elaborar a apresentação base do projeto de transformação digital para disseminar na organização e assegurar que todos têm conhecimento das mudanças que estão em curso.

## 04. EXECUÇÃO



### Estratégia e Organização

- Considerando a calendarização e intervenientes pré-definidos, é necessário promover uma apresentação oficial que marque o início da execução do projeto de transição digital;
- Cumprir a calendarização, previamente estabelecida, de reuniões periódicas para avaliação do progresso;
- Aferir, por meio de períodos experimentais, as soluções tecnológicas escolhidas, antes da sua implementação;
- Monitorizar os investimentos e confrontá-los com o orçamento discriminado previamente estabelecido;
- Promover a construção de workflows, por etapas associadas aos elementos responsáveis, para agilizar o progresso e possíveis necessidades de aprovação;
- Se necessário e elegível, concorrer a apoios do estado que tenham por base a inovação empresarial.



### Infraestrutura Inteligente

- Iniciar a implementação da infraestrutura tecnológica previamente estabelecida, considerando diferentes etapas de acordo com o nível de prioridade de cada implementação;
- Por via de IA, BI e IoT, promover a recolha de dados e a sua respetiva análise e leitura, de forma a permitir a melhoria da *customer experience* e, quando pertinente, a criação de novos produtos/serviços;
- Assegurar a facilidade de contacto com os fornecedores dos softwares e hardwares que compõem a nova infraestrutura tecnológica, de forma a agilizar processos de assistência, sempre que necessário.





### Operações Inteligentes

- Iniciar a implementação, de acordo com a calendarização e prioridade de cada ação, das soluções tecnológicas para suportar a gestão de processos diários, bem com a melhoria e inovação na oferta de produtos/serviços;
- De seguida, assegurar a integração com outros sistemas, permitindo o armazenamento e acesso aos dados de cada uma das plataformas em uso e, conseqüentemente, assegurar a centralização da informação para uma maior segurança da mesma;
- Desenvolver ou assegurar a adoção de um sistema integrador onde é possível acompanhar a evolução de um projeto/produto/serviço em todas as suas fases, coordenado com o funil de vendas (através do CRM) e devida *customer journey*.



### Produtos Inteligentes

- Realizar uma análise profunda da concorrência e estudos de mercado qualitativos e quantitativos, alinhados com a fase do produto/serviço no ciclo de vida do mesmo;
- Definir os objetivos estratégicos de marketing, a *buyer* e *user persona*, imagem e analisar o portfólio da própria empresa, de forma a evitar a canibalização de produtos pré-existentes;
- Desenvolvimento e estruturação do produto/serviço, com recurso a protótipos (para produtos), *role play* e/ou *mock training* (para serviços) e testes para melhoria gradual, até ao produto final;
- Lançamento do produto/serviço, considerando as ações estratégicas de comunicação e marketing necessárias para o efeito.



### Serviços Baseados em Dados

- Implementar as soluções tecnológicas de recolha e análise de dados, que respondam aos métodos selecionados pela empresa, assegurando a sua integração e armazenamento seguros;
- Estabelecer uma cadência de recurso à análise de dados e executá-la de acordo com a mesma;
- Cruzamento de análises, considerando análises qualitativas e quantitativas, para garantir um resultado mais assertivo;
- Promover a implementação de uma plataforma de BI e integrá-la com as fontes de recolha de dados;
- Desenvolver, no sistema de BI, os dashboards e reports personalizados de análise que permitem avaliar, de forma personalizada, cada área de atuação da empresa.



### Recursos Humanos

- Formar as equipas responsáveis pela gestão das novas implementações acerca das mesmas;
- Capacitar a equipa de *Data Analysts* para a utilização dos softwares e ferramentas implementadas;
- Reforçar as equipas que terão um maior contacto com as novas implementações, por meio de novas contratações, se necessário;
- Concretizar ações de formação, no âmbito da transição digital, de acordo com os planos de formação das equipas e de cada colaborador em particular;
- Promover *workshops* pontuais, para além dos planos formativos e para todas as equipas, sobre novas tendências nas áreas de análise de dados, gestão de recursos humanos, inovação, tecnologia, etc.



### Gestão de Conhecimento

- Estabelecer metas de execução de cada ação, bem como a comunicação e disseminação da informação sobre as mesmas aos colaboradores;
- Registar os desenvolvimentos e progresso do projeto, por meio de relatórios e documentos informativos na plataforma de gestão de projetos previamente estabelecida;
- Promover reuniões periódicas, de acordo com o estabelecido na calendarização prévia;
- Inserir o projeto de transição digital no plano de comunicação da empresa, através de estratégia digital e Relações-Públicas, levada a cabo pelo departamento de Marketing & Comunicação: *Brand Managers / Marketing Strategists / Communication Managers*.

## 05. AVALIAÇÃO



Estratégia e  
Organização

- Considerando a calendarização e intervenientes pré-definidos, é necessário promover uma reunião final que marque o encerramento do projeto de transição digital, tendo em conta a realização de um *focus group* para avaliação qualitativa do sucesso do projeto;
- Recolher, por via de questionários e entrevistas, o *feedback* das restantes equipas e colaboradores quanto ao sucesso das implementações e possíveis sugestões de melhoria;
- Analisar, de acordo com a frequência pré-estabelecida, os KPIs do projeto para assegurar a sua manutenção saudável e eficaz, avaliando o impacto do projeto na organização.



Infraestrutura  
Inteligente

- Garantir a análise regular das implementações que compõem a nova infraestrutura tecnológica, de acordo com as expectativas para cada uma delas e aos seus KPIs;
- Ajustar os planos de subscrição, sempre que necessário;
- No caso de uma determinada implementação não ter a performance esperada ou ser necessário colmatar lacunas extra, a substituição da mesma por uma solução mais viável deve ser considerada com a maior brevidade possível.



### Operações Inteligentes

- Monitorizar, com a frequência pré-definida, os KPIs relacionados com o sucesso dos processos operacionais, do desempenho e da performance;
- Fazer ajustes nas implementações relacionadas com as ações operacionais, sempre que necessário;
- No caso de uma determinada implementação não ter a performance esperada ou ser necessário colmatar lacunas extra, a substituição da mesma por uma solução mais viável deve ser considerada com a maior brevidade possível.



### Produtos Inteligentes

- Desenvolver questionários de feedback para clientes B2B e/ou B2C selecionados, no âmbito de estudos de mercado quantitativos, para obtenção de feedback acerca da experiência do consumidor sobre novos produtos e/ou implementações tecnológicas que sejam aplicadas à *customer experience*;
- Desenvolver um estudo de mercado qualitativo (ex.: *Focus Group*), para obtenção de *feedback* acerca da experiência do consumidor sobre novos produtos e/ou implementações tecnológicas que sejam aplicadas à *customer experience* e as suas expectativas;
- Analisar com regularidade, de forma qualitativa e quantitativa, o impacto da monitorização e recolha de dados operacionais e da experiência do consumidor e o seu impacto na formulação de novas ofertas e/ou áreas de negócio.



### Serviços Baseados em Dados

- Analisar, periodicamente, a capacidade de resposta das implementações no âmbito da análise de dados, comparando-as com as expectativas pré-definidas;
- Avaliar a aplicabilidade dos dados recolhidos e analisados à estruturação de novos produtos/serviços;
- No caso de uma determinada implementação não ter a performance esperada ou ser necessário colmatar lacunas extra, a substituição da mesma por uma solução mais viável deve ser considerada com a maior brevidade possível.



### Recursos Humanos

- Desenvolver questionários de *feedback* para todos os colaboradores da empresa, de forma a aferir a sua perspetiva sobre as implementações no âmbito da transição digital e de que forma estas permitiram uma maior agilidade e eficácia no desempenho de funções diárias;
- Promover apresentações periódicas para desmistificação da transição digital e do impacto da mesma na substituição das funções desempenhadas por humanos;
- Avaliar a viabilidade e concordância dos planos de formação pré-estabelecidos com as maiores dificuldades e lacunas no seio de cada equipa.



### Gestão de Conhecimento

- Avaliar a adoção de metodologias ágeis e de resolução de problemas para a melhoria contínua dos desafios diários da empresa, e como estas estão a ser percecionadas e utilizadas pelas equipas;
- No caso de dificuldades visíveis na adoção destas metodologias, promover sessões de esclarecimento e monitorizar continuamente a evolução das equipas no uso destas metodologias, considerando possíveis ajustes e adaptações.



## 5.1. DIAGNÓSTICO

### 01

#### Apresentação

formal da intenção de transição digital. Esta deve ser levada a cabo pelos elementos gestores da empresa e pelos líderes de cada departamento/equipa. Devem ser apresentados os objetivos estratégicos e a visão do projeto, esclarecendo dúvidas ou preocupações por parte das equipas.

Adicionalmente, a comunicação pode assumir diferentes formas consoante a profundidade do projeto:

- Impacto nos processos internos: comunicação a todos os intervenientes por meio dos canais designados para o efeito;
- Impacto na estruturação da oferta e melhoria do serviço: inserção no plano de comunicação 360º da empresa, considerando todos os canais (*owned e paid media*);
- Impacto na arquitetura e identidade da marca: necessidade de rever, adaptar ou proceder a um *rebranding*.

### 02

#### Resposta ao diagnóstico de maturidade digital

ShiftTo4.0, disponível em [www.shift2future.pt](http://www.shift2future.pt), como ponto de partida. Considera-se necessária a intervenção:

- Dos elementos gestores da empresa;
- Dos líderes das equipas/departamentos que terão um contacto diário com as soluções tecnológicas a serem implementadas;
- Se existente, do departamento de TI, de forma a esclarecer quaisquer dúvidas de interpretação das questões.

Estes resultados devem ser compilados num relatório, identificando as implementações atuais e organizando as futuras por ordem de prioridades.

### 03

#### Análise e avaliação

das possibilidades, tendo por base o resultado do diagnóstico e os objetivos estratégicos e a visão do projeto. Os elementos gestores da empresa e líderes de cada departamento/equipa devem:

- Identificar a infraestrutura tecnológica existente;
- Identificar as lacunas atuais por suprimir e os pontos onde existe margem para melhoria por via da digitalização;
- Analisar as necessidades tecnológicas e as soluções existentes no mercado;
- Estabelecer o organograma empresarial e identificar os elementos integrantes do projeto;
- Avaliar necessidades de integração, automação, monitorização e armazenamento;
- Definir o orçamento – global e discriminado por cada ação;
- Se necessário, aferir elegibilidade a apoios relacionados com inovação empresarial.

### 04

#### Draft da estratégia de transição digital

que servirá de base para o futuro plano estratégico de ação. Deve ser considerada uma versão provisória contendo a visão do projeto, um cronograma e organograma, os KPIs e o orçamento. Aliado aos resultados do diagnóstico, estará concluído o relatório de diagnóstico da empresa, que servirá de ponto de partida para a fase seguinte.

### 05

#### Sessão de apresentação

do relatório de diagnóstico da empresa. Esta deve ser uma reunião multidisciplinar com todos os intervenientes do projeto e deve haver espaço para discussão, eventualmente por meio de um *Focus Group*. Esta é mais uma oportunidade para redefinir, redirecionar e aprovar detalhes do projeto.

### 06

#### Revisão do relatório

e conclusão da fase de Diagnóstico.



## 5.2. VISÃO DA ESTRATÉGIA DE DIGITALIZAÇÃO

A visão da estratégia de digitalização deve incluir toda a cadeia de valor da empresa. A definição desta visão deve ter por base o posicionamento e local onde a empresa quer estar num futuro previamente determinado, podendo ser atingida com base no estabelecimento de objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*). Para a definição da visão com base em objetivos, devem ser consideradas as seguintes ações:

**01. Reconhecer os *pain points*, falhas e/ou lacunas** em cada operação/processo interno que integra a atividade da empresa. Aqui, podem ser encontrados pontos de melhoria ou necessidades adicionais que devem ser colmatadas por meio da transição digital;

**02. Estabelecer os KPIs** que se pretendem calcular e medir nas operações/processos. Isto permite medir o sucesso da estratégia e se os investimentos tecnológicos estão a ser bem aproveitados e monetizados. É necessário ainda compreender os KPIs em profundidade e adaptá-los à realidade empresarial.

**03. Definir métodos de recolha e armazenamento de dados**, para que seja possível encontrar soluções viáveis no mercado. Pode ser necessário considerar mais do que uma opção, pelo que devem ser consideradas possíveis integrações entre sistemas. No caso de recolha de dados de cliente, é imperativo

o cumprimento da política de RGPD, valorizando a segurança e a transparência.

**04. Priorizar integrações e automações**, sempre que possível. A integração permite não só que os processos sigam com maior fluidez, mas também a centralização da informação, facilitando o acesso dentro da organização. A automação agiliza processos correntes e rotineiros.

**05. Definir os métodos de análise de dados** adequados a cada tipo de variável. Poderá consistir na escolha de uma única metodologia ou numa combinação de metodologias que, com recurso às ferramentas certas, permitem atingir os resultados desejáveis. Adicionalmente, a combinação de metodologias tradicionais com métodos inovadores poderá ser a opção certa para uma análise completa, incluindo dados qualitativos e quantitativos.

**6. Desenvolver *dashboards*, por meio de BI**, para cada tipo de variável ou conjunto de KPIs, facilitando a interpretação dos dados, dando maior destaque à informação prioritária e promovendo modelos preditivos baseados em acontecimentos rotineiros.

**7. Dotar as equipas e os recursos humanos de competências para a leitura dos dados** e aplicação dos mesmos às suas funções.

**8. Retirar *insights* para o futuro** com base em dados e em processos correntes, de forma a melhor direcionar a oferta e serviço ao cliente, melhorar a sua experiência e potenciar o desenvolvimento de novos serviços.





### 5.3. PLANO DE AÇÃO E EQUIPA

Considerando o diagnóstico realizado no seio da organização e tendo como ponto de partida a visão e objetivos para o futuro, deve proceder-se ao estabelecimento da estratégia de transição digital. Para tal, devem considerar-se todas as ações singulares que serão necessárias levar a cabo para a obtenção do objetivo global.

Posteriormente, é necessário calendarizar e responsabilizar as equipas para a concretização das diferentes etapas do projeto. Esta planificação deverá ser feita por meio de um cronograma. Abaixo, na Tabela 1, é possível encontrar um exemplo que permite a adaptação a qualquer empresa do setor do turismo. Reúnem-se, assim, as ações a realizar para a digitalização de cada uma das áreas chave das organizações do setor do turismo.

Adicionalmente, umas das mais valias deste modelo é a sua flexibilidade em adaptar-se a empresas de diferentes dimensões e de diferentes subsectores, por meio da análise interna e exclusão de áreas inexistentes ou não aplicáveis.

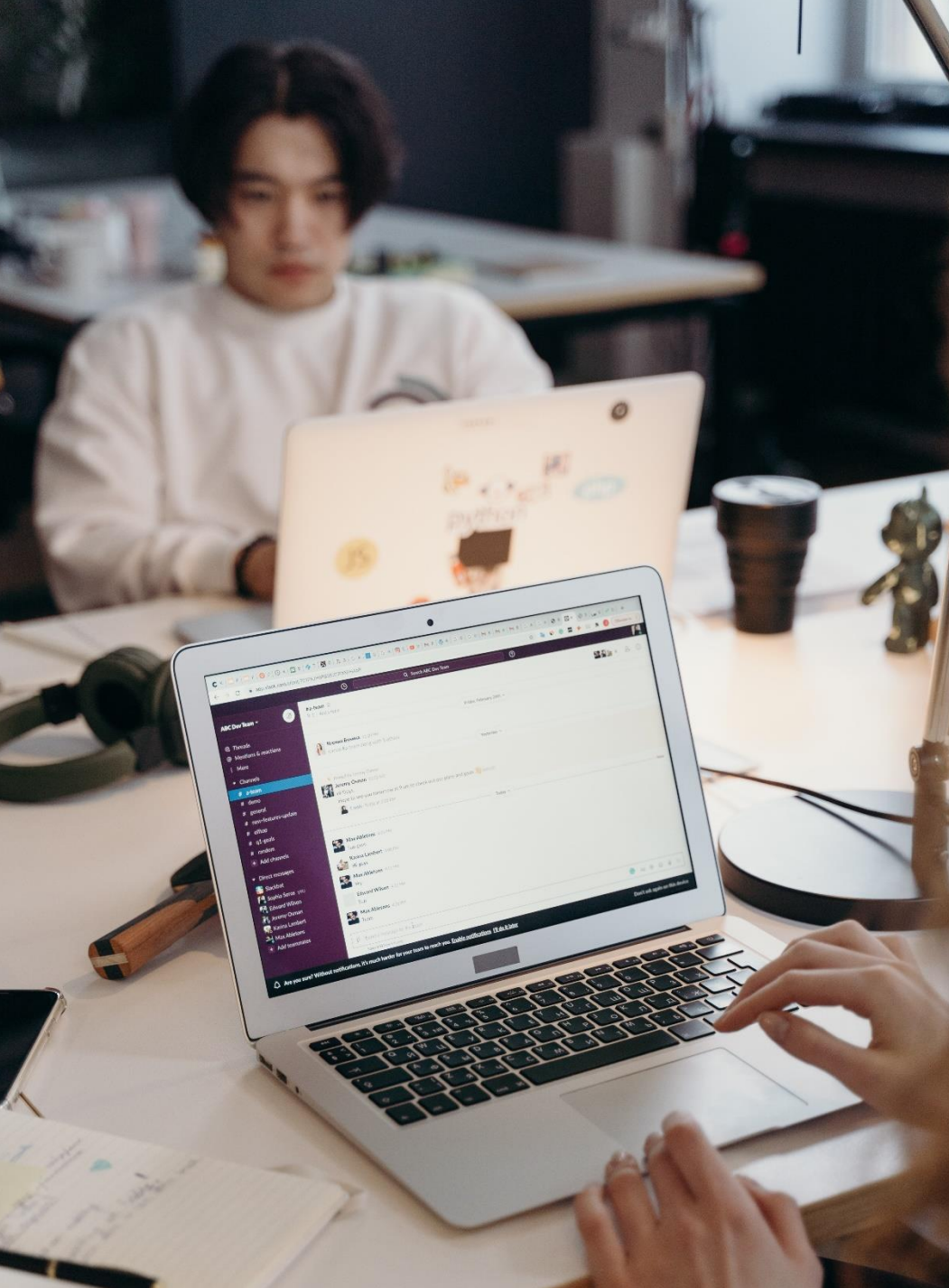


Tabela 1 - Key actions do plano de ação.

## AÇÕES:

## DECISÕES:

1. <b>Infraestrutura Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de uma infraestrutura tecnológica segura, viável, que complemente a existente e permita responder a lacunas atuais;</li> <li>Considerar fornecedores existentes no mercado que terão capacidade de dar resposta às necessidades;</li> <li>Elencar os custos totais necessários para a implementação e manutenção de cada uma das partes da nova infraestrutura tecnológica, confrontando-a com o orçamento.</li> </ul>
2. <b>Implementação da Estratégia de Transição Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir a prioridade, meios e calendarização para cada ação da estratégia e consequente implementação;</li> <li>Definir elementos e equipas que irão intervir no projeto. Avaliar necessidade de contratações adicionais necessárias.</li> </ul>
2.1 Gestão da Cadeia de Valor Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer os processos e iniciativas que serão afetadas pela implementação da estratégia de transição digital e como estes irão afetar diretamente os processos internos e a sua expressão na oferta e <i>customer experience</i>.</li> </ul>
2.2 Gestão Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação e <i>set up</i> do CRM e integração do mesmo com <i>Customer Experience Management</i> (CEM), bem como de sistemas de apoio à gestão (<i>Channel Management</i>, <i>Property Management System</i>, sistema de faturação, BI, etc.).</li> </ul>
2.3 Gestão de Arquivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de armazenamento, por via de um sistema de <i>cloud</i> centralizado e integrado com os restantes sistemas (ex.: plataforma de gestão de projetos e trabalho colaborativo).</li> </ul>
2.4 Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma de gestão de projetos com possibilidade de armazenamento vitalício e integração com os restantes sistemas e plataformas. Deve contemplar funcionalidades de controlo de custos e faturação/pagamentos, integrando a mesma com o CRM;</li> <li>Sistema de faturação automático e integrado com os restantes sistemas;</li> <li><i>Dashboard</i> pessoal para cada funcionário, de acordo com calendarização e prioridades, gerado por IA;</li> <li><i>Dashboard</i> de equipa, de acordo com a calendarização e prioridades;</li> <li><i>Workflows</i> para automação de tarefas processuais e agilização de aprovações;</li> <li>Definição da nomenclatura a utilizar na plataforma.</li> </ul>
2.5 Gestão das compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração dos sistemas de gestão (ex.: <i>Property Management System</i>) com sistemas de fornecedores, de acordo com variáveis e valores pré-definidos (ex.: análise de dados de consumos) para reabastecimento automático <i>just in time</i> (JIT).</li> </ul>
2.6 Gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de formulários de <i>feedback</i> automáticos para aferição dos níveis de satisfação dos clientes através do CRM, em integração com os softwares de análise de dados e BI;</li> <li>Monitorização frequente de canais de comunicação (ex.: Redes Sociais), para levantamento de <i>feedbacks</i> espontâneos e autónomos de clientes.</li> </ul>
2.7 Gestão logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir implementações a serem feitas, de acordo com a aplicabilidade, de sistemas de gestão de frotas, <i>backoffice</i>, contabilidade e/ou sistemas de gestão de alojamentos, como <i>Channel Management</i> e/ou <i>Property Management</i>, por forma a dar resposta aos processos logísticos recorrentes da empresa;</li> <li><i>Reports</i> de gestão logística e análise contínua dos KPIs de desempenho destes sistemas.</li> </ul>
2.8 Análise de Big Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arquitetura da infraestrutura tecnológica, englobando os sistemas, as suas integrações e o armazenamento e segurança dos seus dados;</li> <li>Métodos de recolha e análise de dados – qualitativos e quantitativos – por diversos meios e canais (ex.: redes sociais, formulários de feedback, CEM, etc.);</li> <li>Softwares e ferramentas para recolha e análise de dados – qualitativos e quantitativos – e possíveis integrações;</li> <li>Sistema de BI para geração e disposição de resultados e <i>insights</i>.</li> </ul>
3. <b>Capacitação dos Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias de retenção de talento e análise da utilização adequada das implementações e do seu consequente retorno;</li> <li>Capacitar e treinar os recursos humanos existentes para as adaptações necessárias à nova infraestrutura tecnológica e o seu impacto na empresa e nos processos;</li> <li>Contratar recursos humanos necessários para colmatar possíveis lacunas no organograma da empresa, capacitadas em áreas como tecnologia ou inovação.</li> </ul>



#### 5.4. EXECUÇÃO

Para a execução do plano estratégico de transição digital, é imperativo estabelecer algumas diretrizes que permitam a execução de cada ação e o progresso do projeto de forma eficiente e uniforme. Como tal, é necessário:

- Selecionar e estabelecer um canal de comunicação oficial, no âmbito da solução tecnológica implementada, de gestão de projetos e respetiva solução de armazenamento, para facilitar a partilha de documentos entre as equipas responsáveis e uniformizar a comunicação;
- Dentro do canal escolhido, criar *workflows* para automatizar, agilizar processos e assegurar o cumprimento de cada uma das ações;
- Registrar o investimento temporal dedicado ao projeto, de cada membro da equipa, através da plataforma de gestão de recursos humanos;
- Controlar os investimentos, cruzando o orçamento global e o discriminado com os custos reais associados a cada ação;
- Calendarizar reuniões periódicas para avaliar o progresso do projeto. Estas podem e devem incluir ferramentas que promovam a colaboração entre equipas multidisciplinares, considerando *focus group*, protótipos e/ou análise de períodos experimentais, relatórios e atas completas dos momentos de reunião e outras ações;
- Por fim, reunir toda a documentação relativa ao projeto, compilando-a na forma de um relatório final do projeto, que possa servir de referência a outros projetos futuro.



## 5.5. AVALIAÇÃO

Para a avaliação contínua do projeto de transição digital, deve considerar-se uma junção entre variáveis qualitativas e quantitativas, de forma a assegurar uma análise o mais assertiva possível. Adicionalmente, é importante considerar este processo por etapas. Seguem-se, abaixo, as principais variáveis que devem ser tidas em consideração:

- A avaliação do progresso do projeto, considerando *timings* – propostos e reais – e confrontando o orçamento com os custos reais;
- A avaliação das expectativas das equipas, considerando variáveis como a produtividade, o tempo de execução, a automação de processos correntes e a satisfação geral dos recursos humanos. Esta avaliação deve recorrer a dados cedidos pelas próprias plataformas implementadas no âmbito do projeto, mas também através de questionários e entrevistas feitas aos recursos humanos;
- A avaliação da perspetiva dos gestores e líderes, tendo por base todas as variáveis que impactarão, de forma direta ou indireta, o aumento do volume de negócio, faturação e margem de lucro, aumentando as receitas totais da empresa e a possível redução da estrutura de custos;
- Após a conclusão do projeto, deve ser novamente usada a ferramenta ShiftTo4.0, de forma a aferir o novo grau de maturidade digital da empresa.

Enumeram-se, abaixo, os KPIs genéricos que poderão ser considerados na avaliação do sucesso da estratégia de digitalização das empresas, podendo carecer de adaptação, de acordo com cada realidade empresarial (Tabela 2).

Tabela 2 - Exemplos de KPIs para medição do sucesso da estratégia de transformação digital.

KPI	Descrição	Tipo de Variável	Frequência	Medição
<b>Return on investment (ROI)</b>	Lucro gerado pelo investimento no âmbito da transição digital.	Quantitativa	1 x um ano após a conclusão do projeto	Divisão da receita gerada pelo investimento global efetuado em torno da transição digital.
<b>Execução do projeto</b>	Ações concretizadas vs. ações planeadas, cumprindo a calendarização estabelecida e o orçamento definido.	Quantitativa	1 x no final do projeto	Rácio, em %, entre as ações concretizadas e as ações planeadas. Cumprimento da calendarização. Custos reais do projeto vs. <i>budget</i> inicial, global e discriminado.
<b>Nível de automação</b>	Processos correntes que foram automatizados.	Quantitativa e Qualitativa	1 x no final do projeto	Número de procedimentos que foram automatizados. Tempo poupado na execução dos procedimentos atualmente vs. anteriormente à sua automação.
<b>Volume de negócio</b>	Aumento da faturação e margem de lucro da empresa, aumentado a receita global da empresa.	Quantitativa	de 3 em 3 meses (durante o período de um ano)	Volume de negócio trimestral, em euros, em comparação com meses análogos. Margem de lucro, em %, em comparação com meses análogos.
<b>Redução da estrutura fixa de custos</b>	Redução de custos operacionais e logísticos da empresa, fruto da implementação de soluções de transição digital.	Quantitativa	de 3 em 3 meses (durante o período de dois anos)	Estrutura fixa de custos, em euros, em comparação com meses análogos.
<b>Taxa de Conversão</b>	Medição da taxa de conversão em diferentes canais de marketing.	Quantitativa	de 3 em 3 meses (durante o período de um ano)	Taxa de conversão e crescimento da mesma, em comparação com meses análogos.
<b>Satisfação do cliente</b>	Satisfação do cliente, por meio de pesquisas ou avaliações de feedbacks de clientes, resultantes de melhorias implementadas através da transformação digital.	Quantitativa e Qualitativa	Continuamente	Taxa de conversão; Taxa de retenção de clientes (fidelização).
<b>Tempo de resposta</b>	Melhoria da velocidade de resposta da empresa aos clientes, graças a implementações tecnológicas.	Quantitativa	de 3 em 3 meses (durante o período de um ano)	Medição do tempo (minutos/horas/dias), em comparação com meses análogos.
<b>Engagement nas redes sociais</b>	Aumento do <i>engagement</i> com comunicação nas redes sociais da empresa.	Quantitativa e Qualitativa	1 x por mês (continuamente)	Aumento no número de seguidores, alcance, impressões, etc, comparativamente a meses análogos.
<b>Taxa de Churn</b>	Clientes que cancelam ou deixam de comprar serviços da empresa.	Quantitativa	1 x por mês (continuamente)	Taxa de cancelamentos de reservas/subscrições, em comparação com meses análogos.
<b>Formação e Training</b>	Novas competências adquiridas pela equipa, no âmbito da transição digital.	Qualitativa	1 x no fim do projeto + de 3 em 3 meses (continuamente)	Número de ações de formação promovidas no âmbito da transição digital. Enumeração das novas competências e áreas dominantes adquiridas pelos recursos humanos.
<b>Contratação e Retenção de talento</b>	Contratação e manutenção de recursos humanos qualificados.	Quantitativa e Qualitativa	1 x no fim do projeto + de 3 em 3 meses (continuamente)	Taxa de <i>turnover</i> e diminuição da mesma. Número de contratações concretizadas vs. planeadas.
<b>Grau de Digitalização</b>	Resultado do Diagnóstico de Maturidade Digital ShiftTo4.0, disponível em <a href="http://www.shift2future.pt">www.shift2future.pt</a> .	Quantitativa e Qualitativa	No fim do projeto	Resultado do Diagnóstico de Maturidade Digital ShiftTo4.0.

## 6. CONCLUSÕES

Atualmente, as empresas do setor do turismo precisam de assumir um compromisso de diferenciação, crescimento, expansão e internacionalização, através do desenvolvimento de modelos de negócio ambiciosos. Para alcançar estes objetivos, é fundamental definir uma estratégia que valorize a eficiência, a sustentabilidade e a responsabilidade social, através da adoção dos princípios do turismo 4.0 e do novo paradigma de Sociedade 5.0.

Esses princípios devem ser aplicados não só internamente, mas também na relação com todos os *stakeholders*, colocando sempre as pessoas no centro desta mudança e contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida. Para alcançar essa visão, é essencial capacitar as empresas, os empresários e as suas equipas com ferramentas de gestão estratégica e operacional que agilizem o trabalho, contribuam para a segurança e o bem-estar de todos e transformem dados em conhecimento e valor, tornando-as em organizações inteligentes, conectadas, eficientes e sustentáveis.

Através de uma estrutura clara e faseada, este documento assume a forma de guia, sendo facilmente adaptável à realidade de cada empresa, e suscetível a alterações, adaptações e/ou ajustes.

Assim, uma das principais conquistas deste roadmap é servir de alicerce para o espírito de inovação das empresas que procuram dar o primeiro passo rumo à transição digital. Simultaneamente, centrar o poder nas pessoas e nas equipas, aliando-o com a tecnologia, é o caminho certo para o sucesso das empresas. Acima de tudo, pretende-se que este roadmap desmistifique a ideia de que a tecnologia e a automação irão ocupar o lugar e as funções dos seres humanos. Ao invés disso, as implementações tecnológicas servirão de apoio às funções rotineiras que consomem tempo às equipas, por meio da automação e de tecnologias como a IA. Desta forma, as equipas terão mais tempo útil para dedicar à humanização dos serviços e da *customer experience*, áreas que fazem verdadeiramente a diferença no setor do turismo. Por outro lado, definir uma estratégia, *budget* e estrutura de custos para a reestruturação e adaptação dos processos e operações à nova infraestrutura tecnológica é essencial para tomar decisões acertadas e escaláveis, capazes de responder às necessidades.

Outra conclusão essencial deste roadmap prende-se com o poder dos dados. Através da monitorização, recolha e análise de dados, é possível não só melhorar produtos e/ou serviços existentes, mas também expandir a oferta, no sentido de dar uma melhor resposta

aos clientes, sem nunca negligenciar a transparência e a segurança. Adicionalmente, visualizar os dados de forma eficiente é imperativo para o processo de tomada de decisão das empresas. Integrar BI com a prática de análise de *Big Data* e KPIs é uma forma automática de monitorizar o progresso e prever ações sistemáticas.

Em suma, para além da possibilidade de aferir o estado de arte nas empresas do setor do turismo em Portugal, este documento fornece também valiosas *guidelines* para o futuro. Adicionalmente, permite ao tecido empresarial do setor turístico ter um guia orientador da sua jornada rumo à transição digital, quer para empresas de menor dimensão, que estão a dar os primeiros passos, quer para as empresas maiores que pretendam realizar novos investimentos nas áreas de inovação e tecnologia. No entanto, é importante que as empresas interpretem o presente documento com um olhar crítico e o adaptem à sua realidade e necessidades, pois essa adaptação irá ditar o sucesso da estratégia de digitalização.

## 7. REFERÊNCIAS

- Banco de Portugal Eurosistema. (2022). *Análise do setor do turismo*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1312>
- Fenech, C., & Walton, B. (2023). *The Deloitte Consumer Tracker Q1 2023*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-tracker-q1-2023.pdf>
- Organização Mundial do Turismo. (2023). *Barómetro da Organização Mundial do Turismo*. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023\\_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu)
- Pereira, P. (2023, April 17). *American Express Travel: 2023 Global Travel Trends Report*. Travel BI by Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/tendencias/american-express-travel-2023-global-travel-trends-report/>
- Revfine. (2023). *13 Key Technology Trends Emerging in the Travel & Tourism Industry*. Revfine. <https://www.revfine.com/technology-trends-travel-industry/>
- Skyscanner Horizons. (2022). *Travel's Resilience and Trends Shaping Recovery*. <https://www.partners.skyscanner.net/travels-resilience-horizons-report>
- Trip.Biz. (2023). *Corporate Travel Management Market White Paper*. [https://ct.ctrip.com/whitePaper/2023/dlwp?locale=en-US&ctm\\_ref=shanglv\\_brand\\_1531](https://ct.ctrip.com/whitePaper/2023/dlwp?locale=en-US&ctm_ref=shanglv_brand_1531)
- World Travel & Tourism Council, Trip.com Group, & Deloitte. (2023). *A WORLD IN MOTION JANUARY 2023*. <https://wtcc.org/consumer-trends>
- YouGov: Annual Report. (2022). [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/AIM\\_YOU\\_2022.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/AIM_YOU_2022.pdf)

## GLOSSÁRIO

**Metaverso:** O metaverso refere-se a uma coleção interconectada de mundos digitais. Estes podem ser utilizados para simular e vivenciar viagens virtuais, permitindo aos utilizadores explorar locais turísticos sem saírem de casa.

**Chatbots:** São programas informáticos que simulam conversas humanas. No turismo, os chatbots podem ser utilizados para responder a perguntas frequentes, fazer reservas ou fornecer recomendações personalizadas.

**Internet of Things (IoT):** Refere-se à rede de objetos físicos ("coisas") ligados à internet e capazes de recolher e partilhar dados. No turismo, a IoT pode ser usada para melhorar a experiência do cliente, por exemplo, através de malas inteligentes ou soluções de check-in automatizadas.

**Big Data:** Refere-se à análise e extração de valor de grandes volumes de dados que não podem ser processados ou analisados por métodos tradicionais. No turismo, o Big Data pode ser usado para compreender padrões de comportamento turístico, prever tendências e melhorar a personalização do serviço.

**Non-fungible Tokens (NFTs):** São tokens criptográficos que representam um ativo digital único. No turismo, podem ser usados para representar a propriedade de experiências exclusivas ou itens de recordação digitais.

**Natural Language Processing (NLP):** É a tecnologia usada para ajudar os computadores a entender e responder à linguagem humana. No turismo, pode ser usada em chatbots, assistentes virtuais e análise de sentimentos em avaliações de clientes.

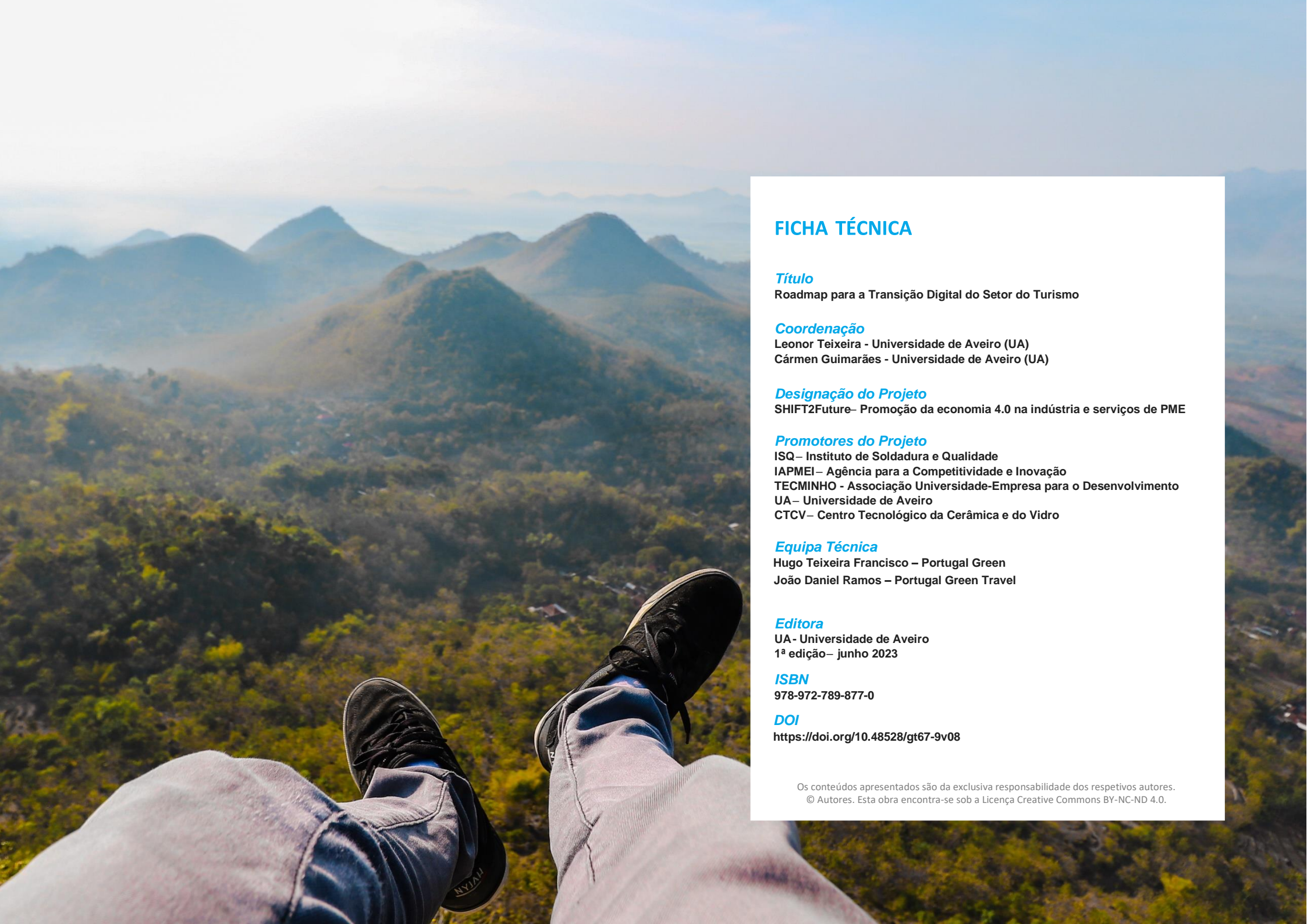
**OT (Operador Turístico):** Uma empresa que organiza e vende pacotes turísticos, que podem incluir transportes, alojamento, refeições e atividades turísticas.

**GDS (Global Distribution System):** É uma rede que permite às agências de viagens e aos seus clientes acederem a informações turísticas, fazerem reservas, emitirem bilhetes e outras transações relacionadas com o turismo. Software originalmente criado por companhias aéreas para permitir agências de viagens reservas voos, hotéis e carros de aluguer.

**Channel Manager (Gestor de Canais/Reservas):** Software usada por hotéis e outras propriedades para gerir a distribuição dos seus inventários e tarifas em vários canais de reservas. Permite também auxiliar na gestão de reservas.

**DMC (Destination Management Company):** Uma empresa profissional especializada em organizar a logística de viagens e eventos num destino específico.

**PMS (Property Management System):** Um software utilizado por hotéis e outros tipos de alojamentos para gerir operações do dia-a-dia, como reservas, check-in e check-out, tarifas, disponibilidade de quartos e a gestão de canais.



## FICHA TÉCNICA

### **Título**

Roadmap para a Transição Digital do Setor do Turismo

### **Coordenação**

Leonor Teixeira - Universidade de Aveiro (UA)

Cármem Guimarães - Universidade de Aveiro (UA)

### **Designação do Projeto**

SHIFT2Future- Promoção da economia 4.0 na indústria e serviços de PME

### **Promotores do Projeto**

ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

TECMINHO - Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento

UA – Universidade de Aveiro

CTCV – Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro

### **Equipa Técnica**

Hugo Teixeira Francisco – Portugal Green

João Daniel Ramos – Portugal Green Travel

### **Editora**

UA - Universidade de Aveiro

1ª edição – junho 2023

### **ISBN**

978-972-789-877-0

### **DOI**

<https://doi.org/10.48528/gt67-9v08>

Os conteúdos apresentados são da exclusiva responsabilidade dos respetivos autores.  
© Autores. Esta obra encontra-se sob a Licença Creative Commons BY-NC-ND 4.0.



# SHIFT2 FUTURE

CONSÓRCIO



PROJETO CO-FINANCIADO POR:

