Estudo sobre o Impacto da Economia Digital no Turismo

CTP – Confederação do Turismo de Portugal

RELATÓRIO FINAL | Março 2020

Nova IMS – Information Management

CTP CONFEDERAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL

NOVA IMS Information Management School

Ficha Técnica

Autoria:

Miguel de Castro Neto
mneto@novaims.unl.pt

Carlos Reis Marques
crmarques@novaims.unl.pt

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO 5
AS TENDÊNCIAS DECORRENTES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TURISMO .. 7
1. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A CRIAÇÃO DE VALOR 8
2. OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 10
2.1. A DTI – Digital Transformation Initiative 10
2.2. O DTM – Digital Transformation Monitor 11
3. A ATIVIDADE DO TURISMO – MUDANÇAS E TENDÊNCIAS 13
3.1. A constelação de serviços e os operadores do Turismo 13
3.2. A Transformação Digital no Turismo – Inovação e Criação de Valor .. 14
O IMPACTO DA ECONOMIA DIGITAL NO TURISMO EM PORTUGAL 17
1. ESPECIFICIDADES E OBJETIVOS DO ESTUDO 18
2. METODOLOGIA 20
2.1. Fundamentação 20
2.2. Componentes 20
2.3. Questionário - características 21
2.4. Pré-teste e recolha de dados 23
2.5. Caracterização das empresas e dos dados recolhidos 23
3. RESULTADOS DO ESTUDO 28
3.1. Perfil de Maturidade Digital - perceção 28
3.2. Análise de dados 29
3.2.1. Domínio "Organização / Gestão" 30
3.2.2. Domínio "Tecnologias / Soluções Digitais" 31
3.2.3. Domínio "Inovação Digital" 34
3.2.4. Domínio "Estratégia Digital" 36
3.2.5. Domínio "Modelos de Negócio" 39
3.3. Perfil de Maturidade Digital - aferido 42
ANÁLISES DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS PROPOSTOS 46
1. ANÁLISE DE RESULTADOS 47
1.1. Ao nível dos processos 47
1.2. Ao nível das tecnologias 47

1.3. Ao nível das pessoas 48
1.4. Ao nível da envolvente contextual 48
2. CONCLUSÕES 50
3. MEDIDAS/RECOMEMDAÇÕES PROPOSTAS 52
3.1. Ao nível dos agentes económicos – de curto prazo 52
3.2. Ao nível setorial – de médio prazo 52
4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTUROS DESENVOLVIMENTOS 53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54
REFERÊNCIAS 55
ANEXOS 57
Anexo 1 – Gráficos de respostas em cada domínio 58
Anexo 2 – Programa de Formação para Executivos "Inovação e Criação de Valor Digital no Turismo" (proposta) 63
Anexo 3 – Recortes de imprensa 64
Anexo 4 – Questionário 88

Índice de ilustrações

Tabela 1 – Caracterização das empresas quanto à natureza da atividade turística *24*
Tabela 2 – Dimensão das empresas quanto ao nº de trabalhadores *25*
Tabela 3 – Internacionalização das empresas..... *26*
Tabela 4 – Presença online..... *26*
Tabela 5 – Existência de infraestruturas de suporte à gestão..... *27*
Tabela 6 – Maturidade Digital percecionada..... *28*

Gráfico 1 – Distribuição de agentes económicos por atividades turísticas *24*
Gráfico 2 – Maturidade digital percecionada..... *28*
Gráfico 3 – Perfil de Maturidade Digital percecionada..... *29*
Gráfico 4 – Respostas aos itens no domínio Organização / Gestão..... *30*
Gráfico 5 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Organização / Gestão..... *31*
Gráfico 6 – Respostas aos itens no domínio Tecnologias / Soluções digitais *32*
Gráfico 7 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Tecnologias /Soluções Digitais..... *32*
Gráfico 8 – Investimento crescente em Tecnologias Digitais *33*
Gráfico 9 – Principais áreas de investimento *33*
Gráfico 10 – Principais razões para não investir de forma crescente em Tecnologias Digitais *34*
Gráfico 11 – Respostas aos itens no domínio de Inovação Digital..... *35*
Gráfico 12 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Inovação Digital *35*
Gráfico 13 – Investimento em inovação..... ***Erro! Marcador não definido.***
Gráfico 14 – Razões para não investir em inovação, designadamente digital..... *36*
Gráfico 15 - Respostas aos itens no domínio Estratégia Digital *37*
Gráfico 16 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Estratégia Digital..... *37*
Gráfico 17 – Fontes de investimento externas às empresas em apoio a programas de IDI já realizados..... *38*
Gráfico 18 – Fontes de investimento externas às empresas externas às empresas em apoio a futuros programas de IDI..... *38*
Gráfico 19 – Distribuição das opções estratégicas subjacentes a ações de inovação..... *39*
Gráfico 20 - Respostas aos itens no domínio Modelo de Negócios..... *40*
Gráfico 21 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Modelo de Negócios..... *40*
Gráfico 22 – Distribuição da comercialização das soluções digitais..... *41*
Gráfico 23 – Volume de negócios com origem no digital (%)..... *42*
Gráfico 24 – Relevância dos parceiros para a dimensão digital dos negócios *42*
Gráfico 25 – Níveis de maturidade aferidas em cada domínio..... *43*
Gráfico 26 – Perfil de Maturidade Digital aferido *44*
Gráfico 27 – Valorização dos domínios do estudo nos processos de Transformação Digital de cada empresa *45*

Figura 1 – Relação entre os níveis de concordância e o estado de maturidade digital..... *30*

SUMÁRIO EXECUTIVO

Realizado pela primeira vez em Portugal, o Estudo sobre o Impacto da Economia Digital em Portugal, colocou um conjunto diversificado de questões aos agentes económicos do Turismo, em cinco domínios de análise: i) Organização / Gestão; ii) Tecnologias Digitais; iii) Inovação Digital; iv) Estratégia de Inovação Digital; v) Modelos de Negócio.

Com fundamento num questionário online, as respostas recolhidas permitiram caracterizar o estado de Maturidade Digital das empresas do setor, num universo de 35 respondentes, representando 44 atividades económicas, com preponderância para a hotelaria e as agências de viagem e turismo.

O índice de Maturidade Digital é um elemento fundamental para perceber o estado de desenvolvimento das empresas no âmbito dos processos de Transformação Digital. Essa circunstância resulta do simples facto de que a Transformação Digital, em si mesmo, traduz "apenas" algo que está em transição (em transformação). O que, no caso vertente, significa o processo de desenvolvimento de estados precários de digitalização, para estados de maior maturidade, ou de plena maturidade.

Assim, pelos resultados obtidos, foi possível verificar que as empresas apresentavam estados de maturidade diferenciados em cada um dos cinco domínios, revelando maior maturidade na Organização / Gestão, a que se seguiam os domínios dos Modelos de Negócio, das Tecnologias Digitais, e por fim os da Estratégia e Inovação Digital. Este facto revela, ao contrário daquilo que se poderia inicialmente considerar, que as empresas apresentam estados de menor maturidade precisamente nos domínios mais críticos dos processos de Transformação Digital e, por isso, mais relevantes/estruturantes. Efetivamente, a capacidade de criar e partilhar valor no digital prende-se, essencialmente, com a capacidade das empresas se diferenciarem e terem estratégias mais competitivas, e necessariamente, sustentáveis nos mercados onde se inserem. Nesse sentido, a emergência da Inovação Digital vai muito para além da simples adoção de Tecnologias Digitais, situando-se a um nível de planeamento estratégico.

Os resultados do estudo vão muito ao encontro de preocupações/orientações de caráter global, transversais aos diversos setores de atividade. Estas encontram-se vertidas em políticas e medidas tomadas pelas principais organizações internacionais, como sejam a ONU e a CE, mas também em termos da indústria do Turismo. Nesse âmbito, existem fortes recomendações de que se adote a Inovação e o Empreendedorismo como vetores fundamentais para o desenvolvimento da atividade económica, cabendo à digitalização dos negócios uma responsabilidade fundamental.

Por outro lado, de acordo com os resultados recolhidos, as empresas não só apresentaram estados de menor maturidade nos domínios críticos da Estratégia e da Inovação Digital, mas também atribuíram aos mesmos a menor relevância para os seus próprios processos de Transformação Digital, demostrando um claro desvio daquilo que deveria ser uma opção, se não prioritária, pelo menos de maior importância.

Outra das conclusões do estudo aponta para a necessidade de requalificar colaboradores em competências digitais, mas também em termos da gestão da inovação e das iniciativas de cocriação de valor e de trabalho em equipa, demonstrando a necessidade de desenvolver e consubstanciar uma cultura de inovação capaz de mobilizar a empresa e os seus mais diversos recursos. Efetivamente, quando medidas as ações que as empresas desenvolvem, as mesmas são maioritariamente ao nível das melhorias, ou seja, incrementais e, como tal, menos transformadoras.

Deve-se igualmente sublinhar que as empresas, para além de reconhecerem a necessidade de formação específica, referem também desconhecer a existência de mecanismos, sejam esses de base fiscal (incentivos), seja de apoio à contratação, os quais sejam propiciadores do desenvolvimento de ações de IDI. Esta situação, recomendando um reforço das iniciativas de informação, sugere também que sejam criadas soluções de apoio/suporte mais dirigidos a cada empresa, bem como de trabalho "individualizado" de acordo com cada caso. Ou não fosse este (também) um setor com uma expressiva maioria de micro e pequenas empresas.

Por último, o estudo permitiu registar uma ausência de hábitos de trabalho em articulação com outros parceiros, seja na partilha de recursos digitais, seja na criação de novas propostas de valor, ou no desenvolvimento das mesmas. Tomando em consideração as recomendações da UNWTO, bem como do TP, através da Estratégia Turismo 2017, será desejável que se crie um ecosistema de inovação no turismo em Portugal, o qual, para além de ajudar a mitigar algumas das fragilidades dos agentes económicos, poderá contribuir para alavancar as ações de Empreendedorismo e Inovação Digital no sentido de construir propostas de valor que ajudem à competitividde internacional e desenvolvimento sustentável do Turismo em Portugal.

AS TENDÊNCIAS DECORRENTES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TURISMO

1. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A CRIAÇÃO DE VALOR

Os últimos anos têm sido particularmente significativos em termos da relevância do digital na vida das pessoas, das organizações e das mais diversas atividades da sociedade. A omnipresença da Internet e o recurso a tecnologias digitais, fortemente incrementadas com a massificação do *mobile*, do aumento de velocidade das redes de transmissão de dados, do recurso a soluções de armazenamento de dados praticamente inesgotáveis e permanentemente disponíveis *(cloud services)*, bem como o extraordinário desenvolvimento das capacidades computacionais, a par de uma grande redução de preço, fez com que as tecnologias digitais se tivessem tornado nos agentes fundamentais de progresso nas mais diversas indústrias. Assim, realidades como o *Big Data*, a Inteligência Artificial (AI), a Robótica e a *Internet of Things* (IoT), entre outras inovações, são hoje realidades transversais a qualquer setor de atividade à escala global.

Potenciada pela inovação tecnológica, esta nova forma de criar valor (por via do digital) é formada por um conjunto de ações ao nível dos processos, da mobilização das pessoas e da gestão de recursos infraestruturais e financeiros, a qual tem vindo a redesenhar as indústrias num mundo cada vez mais digital (Indústria 4.0), sendo hoje comummente designada por Transformação Digital (Piccinini, Hanelt, Gregory, & Kolbe, 2015; Günther Schuh, Reiner Anderl, Jürgen Gausemeier, Michael ten Hompel, 2019; Kane, 2017). Este é o objeto de análise no presente estudo, o qual toma como universo de análise a atividade desenvolvida pelos operadores económicos do Turismo em Portugal.

Inovação Digital em Produtos/Serviços e Modelos de Negócio

A Transformação Digital, DX na terminologia anglo-saxónica, é um desafio complexo para as organizações, remetendo para a capacidade de gerar e partilhar valor através do digital. Neste contexto, a Inovação emerge como uma força motriz diferenciadora, geradora de competitividade e sustentabilidade nos negócios, conforme é hoje tão evidente no setor das telecomunicações, tendo sido particularmente relevante na recuperação da economia global, no período após a crise financeira gerada pelo s*ubprime* (Hausman & Johnston, 2014). Nesse sentido, a Inovação Digital é uma alavanca que cria e distribui valor, cabendo aos líderes das organizações desenvolvê-las e dotá-las das adequadas capacidades, não apenas em termos organizacionais e técnicos, como também relativamente à criação de culturas que proporcionem o debate e a partilha de novas ideias (Gill & VanBoskirk, 2016). Efetivamente, a capacidade de gerir inovação digital implica o domínio de competências relacionadas com os processos de gestão e com a estratégia de inovação, para além das próprias tecnologias digitais (Reis-Marques & Popovic, 2016), permitindo a inovação em produtos e serviços (Holmstro & Nyle, 2015), mas também nos modelos de negócio (Cortimiglia, Ghezzi, & Frank, 2015; Chesbrough, 2010), cada vez mais considerados como de grande significância para a eficácia dos resultados financeiros (Cortimiglia et al., 2015).

Maturidade Digital

A Transformação Digital, traduzindo-se na capacidade das empresas se adaptarem às novas tendências decorrentes do digital, respondendo a novos hábitos/perfis de consumo, bem como a novos requisitos de fornecedores e parceiros estratégicos é, assim, muito mais do que a "mera" adoção de novas tecnologias marcadamente digitais. Nesse sentido, a consumação dum processo de Transformação Digital não é algo que possa ser simplesmente adquirido pelas organizações, é antes um processo de desenvolvimento, através do qual as mesmas vão alcançando níveis crescentes de maturidade[1]. Assim, o conceito de Maturidade Digital (MD) assume particular relevância, compreendendo e traduzindo de modo mais claro o processo através do qual as organizações vão aprendendo a gradualmente responder aos ambientes digitais emergentes, para os quais nem os líderes, nem os colaboradores, nem mesmo os nativos digitais estarão adequadamente habilitados a saber responder, conforme referido em Digital Maturity, Not Digital Transformation: *"Managers must develop a working knowledge of digital trends to lead their organizations to adapt in the right ways. Conversely, not responding appropriately to the environment is unnatural. We have likely all known immature people, and certainly most managers don't want their company to be that type of organization"* (Kane, 2017).

Assim, os processos de desenvolvimento por via do digital, sendo gradativos, exigem um propósito consciente em termos estratégicos e operacionais, pelo que, no contexto do presente estudo, a MD foi adotada como o indicador de aferição do nível de desenvolvimento das empresas de turismo nos diversos domínios de análise.

[1] Condição de pleno desenvolvimento, in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2020

2. OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A relevância do digital é transversal a todos os setores de atividade e países.

O tecido económico em Portugal, segundo dados do Banco de Portugal referentes a 2018, é maioritariamente formado por microempresas (89%), seguido de pequenas empresas (9,2%), médias (1,5%) e grandes empresas (0,3%). Esta realidade, que também caracteriza o quadro empresarial na EU, onde as micro, pequenas e médias empresas constituem 99% das empresas existentes[2], evidencia que a Transformação Digital não é apenas para as empresas de grande dimensão, em resultado das suas maiores capacidades e competências. Na verdade, os exemplos de *startups* que, quer pela inovação dos seus produtos, quer dos seus modelos de negócio, emergem hoje no mercado e se constituem rapidamente como novos paradigmas, é uma realidade que demonstra a importância dessa transformação em qualquer realidade organziacional. A capacidade de atrair investimento associado à inovação em produtos e/ou modelos de negócio, particularmente significativo ao nível das *startups* com propostas de valor de alto potencial diferenciador, é a prova de que que o digital, sendo devidamente integrado na cultura empresarial, pode ser um fator de competitividade para qualquer empresa. No entanto, não se deve excluir que a dimensão das empresas está fortemente correlacionada com a uma maior predisposição para adotar inovação (Schumpeter, 1934), tanto nos serviços, como em marketing, conforme ficou demonstrado no estudo recentemente realizado sobre os determinantes da inovação no turismo australiano (Divisekera & Nguyen, 2018).

Importa também sublinhar que a necessidade de gerir de modo adequado a inovação digital, tornou-se uma questão importante não apenas para as empresas contemporâneas, por natureza mais abertas à inovação, mas para todas as empresas, principalmente aquelas que vivem um processo de transformação digital (Holmstro & Nyle, 2015).

2.1. A DTI – Digital Transformation Initiative

Com fundamento no desenvolvimento tecnológico e no progresso verificado nos últimos anos, o Fórum Económico Mundial lançou a Digital Transformation Initiative (DTI) em 2015, visando maximizar as oportunidades decorrentes da inovação digital. Tendo avaliado o impacto do digital em 13 setores e em seis tópicos, a iniciativa acentuou que as empresas que estão a investir em novas tecnologias, fazem-no para criar novas eficiências, melhorar as experiências dos clientes e desenvolver novos modelos de negócios. Algumas das principais conclusões no âmbito do setor do Turismo (*Aviation, Travel & Tourism*), referiram a necessidade de: i) transformar as tecnologias antigas em plataformas mais ágeis e abertas, permitindo a interoperação entre agentes do ecossistema e partilhando ativos, com vista à geração e à integração de novos produtos/serviços, tornando as viagens parte da vida das pessoas; ii) apoiar a transição da força de trabalho, capacitando

[2] https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/pequenas-e-medias-empresas

os trabalhadores por meio de ações de formação (Ex: cursos on-line abertos massivos), *bootcamps* e programas de rotação, bem como através da frequência de programas de ensino adequados, visando a sua preparação para trabalharem em articulação com tecnologias inteligentes; iii) oferecer mais liberdade e flexibilidade aos trabalhadores, permitindo que agendem o seu próprio trabalho, encontrando os necessários equilíbrios que protejam a força de trabalho e deem espaço para o seu desenvolvimento, mantendo a indústria competitiva; iv) garantir uma abordagem multissetorial que abranja os setores público, privado e a sociedade civil, para fornecer estruturas regulatórias que definam os usos apropriados dos dados (digitais) dos viajantes; v) desbloquear constrangimentos de natureza legislativa ao imperativo da inovação em produtos/serviços, mitigando as diferenças entre países relativamente à adoção/integração do digital.

Por outro lado, ainda no contexto da DTI, o relatório *The Global Information Technology Report 2016 - Innovating in the Digital Economy*, destaca as maneiras pelas quais a revolução digital está a mudar a natureza da inovação e a crescente pressão para que as empresas inovem continuamente. O relatório apresenta quatro razões fundamentais: i) a inovação é cada vez mais baseada nas tecnologias digitais e nos novos modelos de negócios que ela permite – "*The minds of business executives around the world are increasingly focused on innovation as reflected by the steady upward trend in firms' perceived capacity to innovate… new types of innovation, such as business-model innovation, look set to become an important part of the innovation story: executives in almost 100 countries report increases in the perceived impact of ICT on business-model innovation compared with last year*"; ii) as empresas, nos mais diversos setores de atividade, enfretam uma crescente pressão para inovarem continuamente. Esta inovação, potenciada pelas TIC, desencadeia novas pressões competitivas que exigem ainda mais inovação por empresas de tecnologia e de não-tecnologia – "*However, although firms feel that overall capacity to innovate has increased, a stagnating rate of ICT adoption and usage by existing firms across all regions suggests that a large number of firms are not getting into the game fast enough*"; iii) empresas e serviços do estado estão a perder uma população digital que está em acentuado crescimento, existindo um reduzido número que está a responder à enorme procura gerada por esses consumidores. As empresas precisam de agir e adotar tecnologias digitais para capturar a sua parte desse mercado em crescimento – "*A widening and worrying gap is also emerging between growth in individual ICT usage and public-sector engagement in the digital economy, as government usage is increasingly falling short of expectations. Governments can do more to invest in innovative digital solutions to drive social impact*"; iv) as novas dinâmicas económicas e sociais advindas do digital, necessitam de condições estruturais e de práticas de gestão adequadas para que a transformação digital de indústrias e sociedades ofereça ganhos de longo prazo e de grande amplitude – "*A resilient digital economy also calls for new types of leadership, governance, and behaviors*".

2.2. O DTM – Digital Transformation Monitor

Em termos europeus, o Digital Transformation Monitor (DTM) disponibiliza informação estatística, bem como relatórios e iniciativas em curso para apoiar a Transformação Digital no espaço da União Europeia. Nesse âmbito, o *Digital Transformation Scoreboard 2018 - EU businesses go digital: Opportunities, outcomes and uptake*, refere que os países que apresentaram melhor desempenho foram os Países Baixos, a Finlândia, a Suécia, a Bélgica e o Luxemburgo, em termos de *Digital Transformation Enablers' Index* (DTEI) e a Dinamarca, Irlanda e Finlândia foram as economias melhor cotadas, considerando o *Digital Technology Integration Index* (DTII). Sobre o setor do Turismo, esse mesmo relatório refere a necessidade de aprofundar a cooperação em medidas específicas para o desenvolvimento das competências dos profissionais, designadamente a curto prazo.

3. A ATIVIDADE DO TURISMO – MUDANÇAS E TENDÊNCIAS

3.1. A constelação de serviços e os operadores do Turismo

A atividade económica do Turismo é caracterizada por um conjunto de serviços prestados por uma constelação de operadores económicos – *trade* do Turismo – os quais visam dar uma resposta às necessidades decorrentes das *"atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros"*, segundo a OMT/ONU – Organização Mundial de Turismo[3] (*Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*, 1995). Nesse sentido, a atividade turística é complexa e cruza-se, por via dos diversos operadores económicos envolvidos, com diversos setores, diferindo do tradicional conceito de setor de atividade. A relevância da mesma na economia mundial, bem como o seu impacto nas economias nacionais, criou a necessidade de um padrão universal de referência, traduzido na Conta Satélite do Turismo, desenvolvida pela Organização Mundial do Turismo (OMT), pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) e pelo Statistical Office of the European Communities (Eurostat), como forma de uniformizar critérios e métodos de cálculo que traduzam o efetivo impacto do Turismo na economia, permitindo comparações e análises entre países e regiões, em diferentes momentos (UN, UNWTO, Eurostat, & OECD, 2010).

Não cabendo no âmbito do presente estudo uma análise e descrição dos conceitos associados à atividade económica do Turismo, importa, no entanto, sublinhar a sua natureza sistémica, presente nos próprios agentes económicos, bem como ao nível das interdependências que se estabelecem entre os mesmos, os quais partilham responsabilidades e estabelecem complementaridades que vão desde o planeamento à oferta de serviços/produtos nos locais de destino que acolhem o afluxo de turistas (Tremblay, 1998). Consideremos, então, como referencial de base que nos permite situar a atividade económica do Turismo, os quatro elementos básicos universalmente aceites como caracterizadores da mesma:

- Demanda/procura – formada pelo conjunto de (potenciais) consumidores de bens e produtos turísticos;
- Oferta – formada pelo conjunto de produtos, serviços e de organizações ativamente envolvidas na experiência turística;
- Espaço geográfico – constituído pelo espaço físico no qual se concretiza e coexiste a demanda/procura e a oferta visada;
- Operadores de mercado – conjunto de empresas e organismos, designadamente de natureza pública, os quais interagem como facilitadores na concretização e na

[3] http:// https://www.unwto.org/

fruição da(s) oferta(s) turísticas em cada momento potenciada(s) /disponibilizada(s).

Assim, em síntese, conforme referido no estudo Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI (SaeR, 2005), considera-se que o *"turismo é uma constelação de atividades com características múltiplas, realizadas por agentes económicos com perfis também múltiplos e organizadas para corresponder à satisfação do turista-consumidor final. O mercado turístico, constituindo o local onde a Oferta e a Procura de produtos turísticos se encontram, é, por isso, de uma elevada complexidade, já que, quer a Procura, quer a Oferta são realidades cada vez mais fragmentadas, sofisticadas e complexas"*.

Por outro lado, deve-se referir que o presente estudo estabeleceu ainda como referencial de base para identificação das atividades económicas desenvolvidas pelos agentes económicos do Turismo (operadores de mercado), a classificação atribuída no Registo Nacional de Turismo (RNT)[4], com algumas subdivisões decorrentes do pré-teste realizado para elaboração do questionário aplicado:

- RNET – Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos;
- RNAVT – Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo;
- RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística;
- RNAL – Registo Nacional do Alojamento Local.

3.2. A Transformação Digital no Turismo – Inovação e Criação de Valor

Na indústria do Turismo, 20 anos após a inclusão da Internet nos diversos âmbitos da atividade, são particularmente percebidos os impactos decorrentes da inovação tecnológica, dos novos perfis de consumo e nos modos de gerir a sustentabilidade dos negócios. Esta circunstância tem demonstrado a vitalidade e capacidade da indústria em se adaptar a essas mudanças (Turismo 4.0), em diversos aspetos (Navío-Marco, Ruiz-Gómez, & Sevilla-Sevilla, 2018): i) Consumidores e procura – desenvolvimento de ofertas personalizadas e adaptadas designadamente aos hábitos de consumo dos *millennials*, integrando opiniões/sugestões/críticas no desenho de novas experiências *(prosumers/co-creation)*, designadamente através de soluções/ambientes imersivos; ii) Inovação tecnológica – inclusão de Inteligência Artificial (AI), da robótica e da IoT na produção de algoritmos e de soluções que assegurem uma generalizada conectividade e convergência entre o que é físico, e o digital; iii) Indústria e negócio – alteração do paradigma de estático para dinâmico, aprendendo a lidar com a designada *"collaborative economy"* (plataformas P2P), desenvolvendo novas capacidades de análise capazes de incluir dados

[4] http://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/Gestao_Atividade/Acesso_Registos/Paginas/default.aspx

baseados nas redes sociais e em fatores de reputação, promovendo novas parcerias e capacitando os recursos humanos.

Efetivamente, o estudo realizado sobre os determinantes da inovação nas empresas de turismo australianas, em termos de inovação em serviços e marketing, comprovou que existe uma correlação positiva entre as ações de colaboração (co-criação) e a "qualidade" do capital humano com os resultados da inovação, bem como que as empresas de turismo que mais adotavam Tecnologias de Informação & Comunicação, eram aquelas que tinham uma maior probabilidade de desenvolver ações de marketing digital (Divisekera & Nguyen, 2018). Por outro lado, no âmbito deste mesmo estudo, foi igualmente referenciada a disponibilidade de fundos financeiros como um fator determinante na inovação de marketing.

O acesso e a partilha de dados são hoje o fator fundamental de geração de valor nesta Era Digital. Os desenvolvimentos em termos do intercâmbio de dados entre diferentes plataformas, viabilizando a interoperabilidade entre parceiros de negócio, potenciam o surgimento de ecossistemas inteligentes e a economia de custos com impacto positivo em termos da sustentabilidade. Esta situação, particularmente aplicada/ajustada à hotelaria, permite, por exemplo, que empresários de pequenas e/ou médias unidades hoteleiras tenham igual acesso a *big data* e à realização de análises estratégicas, mitigando a vantagem das cadeias internacionais na maior facilidade de acesso a dados à escala global, ou a bases de dados adquiridas (Buhalis & Leung, 2018).

No caso do Turismo, a geração de dados a partir de diversas origens, *i.e.*, pelos próprios Turistas (Ex: Textos e fotos publicadas *online*), pela utilização de *devices* (Ex: GPS, *roaming*, *bluetooth*, RFID e Wifi) e inerentes à gestão da operação (Ex: Dados meteorológicos, pesquisas *online*, dados transacionados a partir de aplicações) e as possibilidades de análise daí decorrentes, sendo já realizada, encerra ainda grande potencial de investigação e desenvolvimento e um campo de colaboração para aprofundar entre operadores económicos e universidades (Li, Xu, Tang, Wang, & Li, 2018).

O impacto do digital no Turismo é particularmente evidente em termos da relação que os turistas estabelecem com os destinos e com a fruição da oferta turística. Esse facto tem hoje uma relação direta com outros desenvolvimentos, como seja o do advento das *"smart cities"*, promovendo a formação de opções ao nível de *"smart destinations"* e configurando aquilo que se pode entender como de *"smart tourism"*, ou seja, de que a opção do local de destino é influenciada pela disponibilidade local de plataformas de STI – Sistemas e Tecnologias de Informação, com informações sobre turismo, permitindo a partilha imediata de informação e conhecimento sobre esses locais e a fruição das experiências associadas (Manuel et al., 2018; Jovicic, 2019).

A visão da OMT

A relevância da Transformação Digital no Turismo é alvo de preocupação e de orientações estratégicas específicas por parte da Organização Mundial de Turismo (OMT). A OMT

consagrou um Plano de Ação[5] para a Inovação e a Transformação Digital com os objetivos estratégicos de impulsionar a digitalização do turismo e de criar um ecossistema de inovação e de empreendedorismo que maximize o potencial do setor em termos de crescimento económico, criação de emprego e desenvolvimento sustentável, afirmando que *"a digitalized tourism sector must innovate and generate new business opportunities to ensure the continued competitiveness, growth and sustainable development of the sector… The use of technologies including the 'Internet of Things', location-based services, artificial intelligence, augmented and virtual reality, and blockchain technology has resulted in a tourism offer that is more attractive, efficient, inclusive, and economically, socially and environmentally sustainable than its predecessor. It has also facilitated innovation and rethinking of processes, with a view to tackling challenges such as seasonality and overcrowding and developing smarter destinations"*.

A visão do Turismo de Portugal

Com um inegável peso na economia nacional, o Turismo representa, segundo dados do INE, 9% do total do emprego nacional (2017) e é responsável por 14,6% do PIB (2018), tendo-se verificado um provável aumento no nº de hóspedes (7,3%) e de dormidas (4,1%), em 2019. À semelhança de outros setores de atividade, o tecido empresarial, segundo dados do Banco de Portugal relativos a 2018, caracteriza-se por uma expressiva maioria de microempresas (87,6%), seguida de pequenas empresas (11,1%), médias empresas (1,2%) e de grandes empresas (0,3%).

Evidenciando o peso do Turismo na economia nacional, os dados anteriores enfatizam também contornos socias e culturais da sociedade portuguesa, quer na forma como os cidadãos se posicionam perante o mercado de trabalho através das suas iniciativas empresariais, quer também ao nível da fragilidade de processos e de competências que muitas vezes se encontram associadas a essas mesmas ações.

Assim, em termos nacionais, a Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), consagra como um dos 10 principais desafios para o desenvolvimento do Turismo até 2027, o da Inovação, como estímulo à inovação e ao empreendedorismo. Por outro lado reconhece também a fragilidades das soluções digitais existentes no contexto duma economia digital, bem como das competências associadas, designadamente em termos de gestão e sublinha a necessidade de se dinamizar um ecossistema de inovação contínua, referindo-se à criação de um Centro de Inovação em Turismo através duma parceria entre o Turismo de Portugal (TP) e as estruturas associativas, as empresas, as entidades do ecossistema empreendedor, as indústrias criativas e parceiros tecnológicos.

[5] https://www.unwto.org/innovation-investment-and-digital-transformation

O IMPACTO DA ECONOMIA DIGITAL NO TURISMO EM PORTUGAL

1. ESPECIFICIDADES E OBJETIVOS DO ESTUDO

A realização do estudo sobre o "Impacto da Economia Digital no Turismo", decorrendo do concurso levado a efeito pela Confederação do Turismo de Portugal (CTP) e realizado pela Nova IMS – Information Management School, teve como pano de fundo um conjunto de preocupações de base, previamente identificadas pela CTP, as quais se constituíram como orientadoras para a formulação das medidas a adotar:

- Os empresários do turismo em Portugal, estarão conscientes da transformação em curso e das mudanças a operar?
- Esse novo paradigma já entrou na agenda das administrações, designadamente quanto a identificarem novas oportunidades para diversificarem mercados e aumentar receitas?
- Estarão as empresas de turismo cientes do potencial que pode resultar dos processos de digitalização dos seus modelos de negócios?
- As empresas que se continuam a posicionar como simples fornecedores de produtos e serviços estarão a cometer um erro de análise? Devem assumir a digitalização como uma premissa, adotando a inovação com uma componente fundamental?
- Como podem as empresas ajustar-se a estes novos desafios de ritmo muito acelerado, em que os clientes assumem um novo papel de centralidade / relevância?
- Qual o impacto da economia digital na formação e capacitação dos recursos humanos da atividade económica do Turismo? É um problema que passa pela requalificação dos ativos existentes, ou essencialmente pela contratação de quadros mais jovens?
- De que forma podem as empresas da atividade económica do Turismo capitalizar a economia digital e serem mais sustentáveis e competitivas?

Na decorrência do anterior, o estudo pretendeu encontrar as respostas para essas questões, criando condições para que a CTP pudesse, quer junto dos seus associados, quer das demais entidades que para o efeito considerasse, disseminar os resultados do mesmo, bem como promover as orientações/recomendações formuladas. Para o efeito foram definidos, como objetivos principais do estudo, os seguintes:

- Identificar as formas pelas quais os agentes económicos do Turismo possam **capitalizar a Transformação Digital** e serem mais sustentáveis e competitivos, respondendo aos desafios relacionados com a gestão das pessoas, a adoção de tecnologias digitais e o seu reposicionamento estratégico;
- Propor medidas práticas a serem adotadas pelo setor, sendo as mesmas ajustadas aos **desafios da Transformação Digital** e do desenvolvimento dos operadores turísticos em Portugal;

- Desenvolver um **quadro de referência** de base que suporte a ação da CTP e dos seus associados.

2. METODOLOGIA

2.1. Fundamentação

Dada a natureza do estudo, considerou-se como fundamental a participação direta dos próprios agentes económicos para a recolha de dados primários, tendo-se para o efeito contado com a colaboração da CTP nesse mesmo sentido.

Por outro lado, atendendo a que as preocupações veiculadas pela CTP compreendiam elementos transversais aos processos de Transformação Digital, como sejam os impactos ao nível dos processos, das tecnologias e das pessoas, considerou-se que o estudo deveria consagrar a análise de aspetos relativos à:

- Cocriação de valor digital associado à inovação e à partilha / complementaridade de interesses / recursos, designadamente com repercussões ao nível dos modelos de negócio;
- Criação de uma cultura orientada para a inovação digital e seus impactos, designadamente em termos dos processos de gestão;
- Criação de propostas de valor em resultado de tecnologias digitais.

Assim, assumiu-se como elemento a ter em consideração a identificação de um ecossistema de inovação e de criação de valor no setor do Turismo, em linha com as principais características dos processos de Transformação Digital e dos seus impactos na atividade económica específica deste setor.

2.2. Componentes

Em consideração com o anterior, o projeto desenvolveu-se ao longo de quatro fases tendo a metodologia assentado fundamentalmente num processo de recolha de dados primários por via de questionário em linha e consequente análise, com a respetiva formulação de medidas a adotar:

i. <u>Fase de preparação</u>
- Conceção da estrutura de dados;
- Elaboração de questionário;
- Validação prévia de questionário;
- Identificação de fontes de informação, com vista a sinalizar os principais desenvolvimentos decorrentes dos processos DX.

ii. <u>Fase de recolha de informação</u>
- Recolha de informação sobre a atividade económica do Turismo e dos seus agentes económicos, com vista à caracterização do setor e do estado da arte dos processos associados à Transformação Digital;
- Condução de inquérito através da aplicação de questionário em linha junto de operadores do Turismo, tendo em vista a recolha de dados sobre

as características e especificidades do setor em termos de adoção de inovação, do recurso às tecnologias digitais e das práticas de gestão associadas.

iii. Fase de análise

- Tratamento dos dados recolhidos;
- Análise dos dados recolhidos.

iv. Fase de conclusões

- Discussão, síntese e elaboração de relatório;
- Apresentação de resultados.

2.3. Questionário - características

O processo de recolha de dados primários, tendo decorrido através de questionário em linha, pretendeu identificar o estado de maturidade dos agentes económicos, em termos dos seus processos de DX, nos domínios de análise que se podem considerar como sendo as principais forças motrizes dos mesmos e que lhe estão, assim, associados. Neste sentido, o indicador utilizado foi o da MD. Vejamos as respetivas características:

Dimensões de análise

O questionário organizou-se em oito partes, visando a primeira a obtenção de um perfil de MD percecionado pelas próprias empresas respondentes, a que se seguiram cinco partes correspondentes a cada um dos domínios de análise – Organização / Gestão, Tecnologias / Soluções Digitais, Inovação Digital, Estratégia Digital e Modelos de Negócio – bem como uma sétima parte visando a valorização dos domínios analisados e uma última parte para recolha de informações complementares visando a caracterização das empresas respondentes (vide Anexos).

Importa igualmente sublinhar que, para efeitos de obtenção do perfil de MD de cada uma das empresas respondentes, ao invés de serem colocadas questões, foram efetuadas afirmações correspondendo a estados efetivos de maturidade em cada um dos domínios de análise, sendo pedido que as empresas classificassem o seu nível de concordância em cada uma dessas situações e por domínio de análise (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), resultando daí uma gradação de maturidade de estados iniciais, para estados de maturidade mais significativa. Vejamos, então, qual o âmbito e especificidades de cada uma das partes do questionário:

1. Perceção da Maturidade Digital – nesta primeira parte pretendeu-se auscultar qual o nível de MD (aprioristicamente) percecionado pelas empresas, tomando como referência um ideal de agente económico que tivesse sofrido um processo de DX, no mesmo setor de atividade, por forma a permitir uma análise comparativa entre a realidade percecionada e a mesma realidade depois de aferida.

Para o efeito, os respondentes deveriam considerar a MD em função da adoção/implementação de tecnologias digitais e desenvolvimento das respetivas competências, as quais tivessem melhorado (transformado) os processos de trabalho e impactado positivamente ao nível do talento das pessoas e da geração de valor do(s) seu(s) modelo(s) de negócios. Por forma a poder estabelecer uma métrica foi criada uma escala de 9 níveis (1 – Nada desenvolvida, …, 9 – Madura), distribuída em três estados de maturidade: a) De 1 a 3 - ESTADO PRECOCE; b) De 4 a 6 – EM DESENVOLVIMENTO; c) De 7 a 9 - EM MATURIDADE.

2. Domínio "Organização / Gestão" – o primeiro domínio sobre o qual foram inquiridos os respondentes visava identificar a maturidade da empresa em termos do processo de "Organização / Gestão", referindo-se esse ao modo como *"a empresa se organiza, se estrutura e lidera as suas equipas, com particular enfoque no âmbito das suas competências digitais"*, tendo sido solicitado que as empresas respondessem manifestando o seu nível de concordância com um conjunto de 16 afirmações;
3. Domínio "Tecnologias / Soluções Digitais" – no âmbito das Tecnologias / Soluções Digitais pretendeu-se identificar qual o nível de *"domínio e de adoção das tecnologias digitais ao nível dos processos internos, do relacionamento com o mercado e de suporte às tomadas de decisão, bem como do acompanhamento aos desenvolvimentos dessas tecnologias"*, tendo sido solicitado que as empresas respondessem manifestando o seu nível de concordância com um conjunto de 12 afirmações, complementadas por mais cinco questões relacionadas com o investimento realizado em Tecnologias Digitais;
4. Domínio "Inovação Digital" – a análise sobre o domínio de Inovação Digital, referindo-se à "*adoção, difusão e implementação de práticas de inovação na empresa, com particular enfoque no domínio digital"*, pretendeu recolher elementos sobre esta tão importante dimensão, a partir do nível de concordância com 11 afirmações, complementada com 3 questões que visavam esclarecer qual o nível e tipo de investimento realizado nesse âmbito;
5. Domínio "Estratégia de Inovação Digital" – a análise sobre esta dimensão, relativa *"aos processos de tomada de decisão e de posicionamento estratégico da empresa, com relevância ao nível das suas opções, definição e desenvolvimento de ações/iniciativas de inovação, particularmente no âmbito digital"*, efetuada a partir do nível de concordância com 17 afirmações, complementada com 4 questões que visavam esclarecer qual âmbito das opções de inovação realizadas e os meios mobilizados, revelava-se da maior importância dado este ser um fator determinante em termos da criação de valor no digital;
6. Domínio "Modelos de Negócio" – no domínio relativo *"ao modo como a entidade define e implementa a(s) sua(s) proposta(s) de valor e de como estabelece a sua abordagem ao mercado, nesse mesmo sentido"*, pretendendo-se identificar qual o estado de maturidade quer em termos da definição das propostas de valor

digital, quer das estratégia de *go-to-market*, foi solicitado aos respondentes que manifestassem o seu nível de concordância com 10 afirmações, complementadas com outras 7 questões que visavam obter informação adicional e específica sobre cada um desses aspetos;

7. Valorização das dimensões de análise – a importância de cada um dos domínios, efetuada através da atribuição de um valor diferente a cada um dos mesmos, perfazendo o somatório de 100, visava identificar a relevância relativa desses domínios no processo de DX para cada empresa, tornando assim possível reconhecer a sua conformidade com as forças motrizes mais críticas e já referidas;
8. Informações complementares – a recolha de informações complementares, como sejam as relativas à atividade turística desenvolvida e à antiguidade das soluções digitais implementadas, visava introduzir um nível de compreensão e de informação adicional sobre as empresas e suas especificidades, contribuindo para um maior nível de entendimento sobre as mesmas e os fundamentos das suas respostas.

2.4. Pré-teste e recolha de dados

O pré-teste do questionário foi realizado durante o mês de Julho de 2019, a partir de uma amostra de indivíduos para os quais foi enviado link de acesso ao mesmo. Foi recolhido *feedback* de empresários no setor do Turismo e especialistas em Tecnologias e Inovação Digital, por via de email, o qual foi complementado com uma simulação de preenchimento realizada com um especialista em tecnologias, um empresário de uma Unidade de Turismo em Espaço Rural e ainda elementos da CTP.

Com fundamento nos contributos recolhidos, foi elaborada a versão definitiva do Questionário, o qual foi publicado *online* e divulgado pela CTP junto dos seus associados com pedido de promoção/divulgação do mesmo junto dos respetivos associados, em função da natureza jurídica dos primeiros. O período de recolha decorreu entre os meses de Agosto e Novembro de 2019, com *reminders* intermédios.

2.5. Caracterização das empresas e dos dados recolhidos

Responderam ao questionário 35 agentes económicos, incluindo dois grupos económicos (Grupo Pestana e Grupo Sonel Hotels), representando 44 atividades no setor do Turismo.

Para efeitos de análise de dados, e uma vez que os grupos económicos responderam de modo integrado, foram consideradas 35 respostas.

As atividades turísticas distribuíram-se de acordo com a *Tabela 1 – Caracterização das empresas quanto à natureza da atividade turística*, tendo-se verificado que os Estabelecimentos Hoteleiros (25%) e as Agências de Viagens e Turismo (20%) responderam em maior número, o que se compreende pela natureza dos próprios associados da CTP (*Gráfico 1 – Distribuição de agentes económicos por atividades turísticas*).

Caracterização das empresas quanto à natureza da atividade turística

Estabelecimento hoteleiro	11
Aldeamento turístico	4
Apartamento turísticos	2
Alojamento Local (AL)	2
Conjunto turístico	1
Turismo Espaço Rural	1
Parques campismo / caravanismo	1
Agente animação turística	3
Agência viagens e turismo	9
Restaurante ou similar	2
Campo de golfe	1
Parque temático	1
Cruzeiros e náutica de recreio	0
Casino	1
Rent-a-car	2
Transporte aéreo	0
Infraestrutura aeroportuária	1
Promot. espect., festivais e expos. (Outros)	1
Organizador de eventos (Outros)	1
	44

Tabela 1 – Caracterização das empresas quanto à natureza da atividade turística

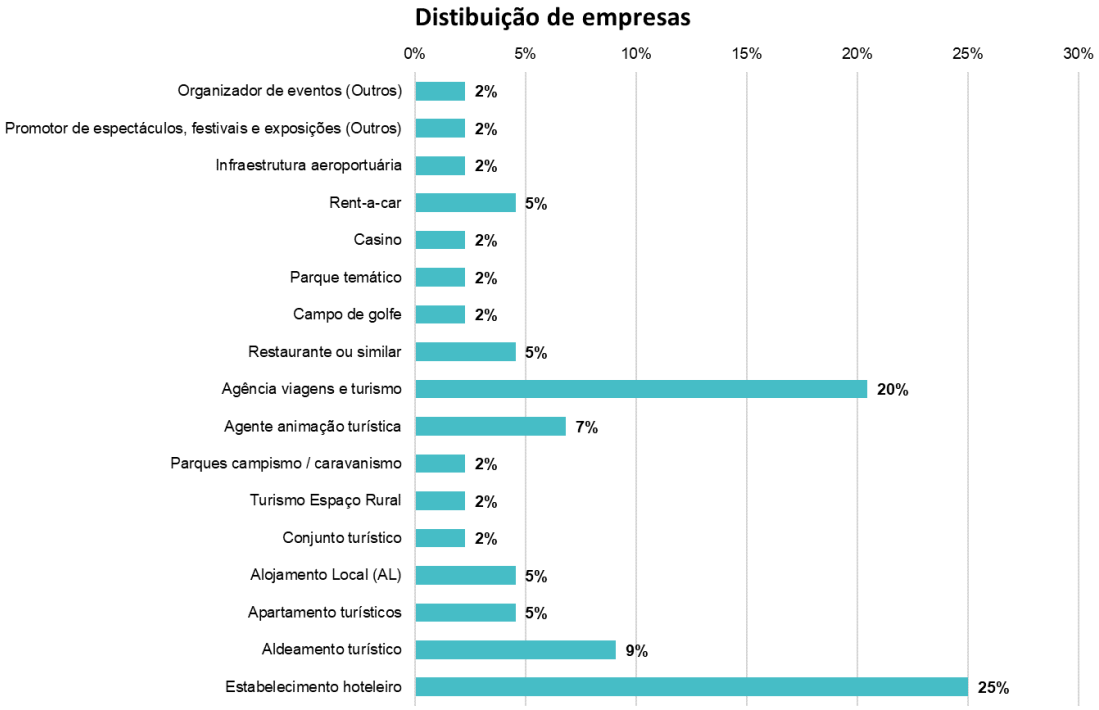


Gráfico 1 – Distribuição de agentes económicos por atividades turísticas

Importa igualmente ter em consideração outras dimensões relacionadas com a caracterização do universo de empresas que responderam como sejam, a sua dimensão, a sua presença internacional, a sua presença *online* e as infraestruturas de suporte a alguns dos processos de gestão relevantes no contexto do estudo.

Tendo sido igualmente inquirido qual a natureza da sociedade – Empresário em Nome Individual, Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, Sociedade Unipessoal por Quotas, Sociedade em Nome Coletivo, Sociedade por Quotas, Sociedade Anónima, Sociedade em Comandita – as respostas obtidas foram consideradas nulas, atendendo à imprecisão e desconhecimento dessa realidade por parte dos respondentes.

Dimensão das empresas

Os critérios definidos na legislação europeia e nacional[6] estabelecem que, na categoria das pequenas e médias empresas (PME):

- Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- Uma pequena empresa é definida como uma empresa que, não se enquadrando no intervalo anterior, emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- As médias empresas são empresas que, não se enquadrando nos intervalos anteriores, empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

No entanto, atendendo à natureza dos dados recolhidos e face à imprecisão dos elementos financeiros fornecidos, apresenta-se a *Tabela 2 – Dimensão das empresas quanto ao nº de trabalhadores*, que caracteriza a dimensão das empresas apenas quanto ao nº de trabalhadores, por impossibilidade de utilização adequada dos demais elementos.

Nº trab.	**Dimensão das empresas**
< 10	42%
< 50	18%
< 250	24%
>= 250	15%

Tabela 2 – Dimensão das empresas quanto ao nº de trabalhadores

Situando-se a expressiva maioria das empresas abaixo de 250 trabalhadores (85%), importa sublinhar que as restantes correspondem se situam ao nível das atividades de hotelaria, infraestrutura aeroportuária e campismo/caravanismo.

Presença internacional

Considerando a dimensão de internacionalização, a maioria das empresas está internacionalizada (51%), conforme podemos verificar pela *Tabela 3 – Internacionalização das empresas*. Sublinha-se que os estabelecimentos hoteleiros (25%), as agências de

[6] Recomendação da Comissão 2003/361 e Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

viagem e turismo (20%) e as rent-a-car (5%), estão muitas vezes inseridos(as) em cadeias internacionais.

Internacionalização	
Está internacionalizada	51%
Pretende internacionalizar-se	11%
Não está, nem pretende	26%
NS / NA	11%

Tabela 3 – Internacionalização das empresas

Presença online

Conforme se pode verificar pela *Tabela 4 – Presença online*, e considerando a presença online, a maioria das empresas (60%) possui site há mais de 10 anos e Facebook há pelo menos 6 anos (57%), sendo naturalmente mais recente a presença através do Instagram e LinkedIn.

	Presença online (anos)					
	Menos de 1	1 a 3	4 a 5	6 a 10	Mais de 10	NS / NA
Site	0%	9%	9%	17%	60%	6%
Facebook	0%	11%	14%	57%	14%	3%
Instagram	9%	29%	20%	6%	9%	29%
LinkedIn	0%	14%	6%	23%	37%	20%
Newsletters clientes	6%	9%	3%	0%	9%	74%
Outras	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -

Tabela 4 – Presença online

Apesar do elevado desconhecimento registado (74%) sobre se a empresa editaria uma *newsletter* para clientes, a reduzida percentagem que o faz, deixa perceber a pouca atratividade que esse instrumento merece por parte dos diversos operadores económicos.

Infraestruturas de suporte à gestão

Considerando a existência de infraestruturas de suporte à gestão nas áreas de Recursos Humanos (RH), de Tecnologias de Informação (TI) e de Análise de Dados (*Data Analysis*), verifica-se uma maior ausência de infraestruturas específicas no âmbito da análise de dados (80%) e de um maior recurso a serviços subcontratados (37%) no âmbito das tecnologias de informação, conforme se pode verificar pela *Tabela 5 – Existência de infraestruturas de suporte à gestão*.

	Existência de infraestura interna		
	Sim	**Não. Mas asseguramos internamente**	**Não. Subcontratamos**
Unidade RH	46%	49%	6%
Unidade TI	37%	26%	37%
Unidade *Data Analysis*	20%	74%	6%

Tabela 5 – Existência de infraestruturas de suporte à gestão

Por outro lado, a natureza dos serviços subcontratados, em cada uma das funções referidas situa-se ao nível de:

- Gestão de Recursos Humanos – apoio jurídico à contratação;
- Gestão de Tecnologias de Informação – instalação de *software* e de *hardware*, criação de *sites*, gestão de redes sociais, *cloud services*, desenvolvimento e integração aplicacional, *help-desk* a utilizadores e formação;
- Gestão e análise de dados – análise de dados provenientes de canais *online*.

3. RESULTADOS DO ESTUDO

3.1. Perfil de Maturidade Digital - perceção

Considerando o perfil de MD, aferido no primeiro momento do questionário, os resultados obtidos demonstraram que a maioria das empresas considera estar "Em desenvolvimento" (60%), sendo o segundo grupo constituído por empresas "Em maturidade" (31%) e o terceiro em "Estado precoce" (9%), conforme se pode verificar pela *Tabela 6 – Maturidade Digital percecionada* e pelo respetivo *Gráfico 2 – Maturidade digital percecionada*. Assinale-se que, a maioria das empresas no setor da hotelaria, bem como as agências de viagem, são aquelas que se consideram estar em estado de maturidade mais significativo, em termos dos seus processos de DX. No entanto, são também essas as atividades das empresas que se consideram estar em situação mais precoce de desenvolvimento, existindo ainda uma empresa de aluguer de automóveis nesse mesmo intervalo.

Maturidade Digital
(percecionada)

Estado precoce	Nível 1	0	0%	9%
	Nível 2	2	6%	
	Nível 3	1	3%	
Em desenvolvimento	Nível 4	5	14%	**60%**
	Nível 5	5	14%	
	Nível 6	**11**	**31%**	
Em maturidade	Nível 7	**9**	**26%**	31%
	Nível 8	2	6%	
	Nível 9	0	0%	

Tabela 6 – Maturidade Digital percecionada

De sublinhar que nenhuma das empresas respondentes considerou estar no Nível 1 ou no Nível 9.

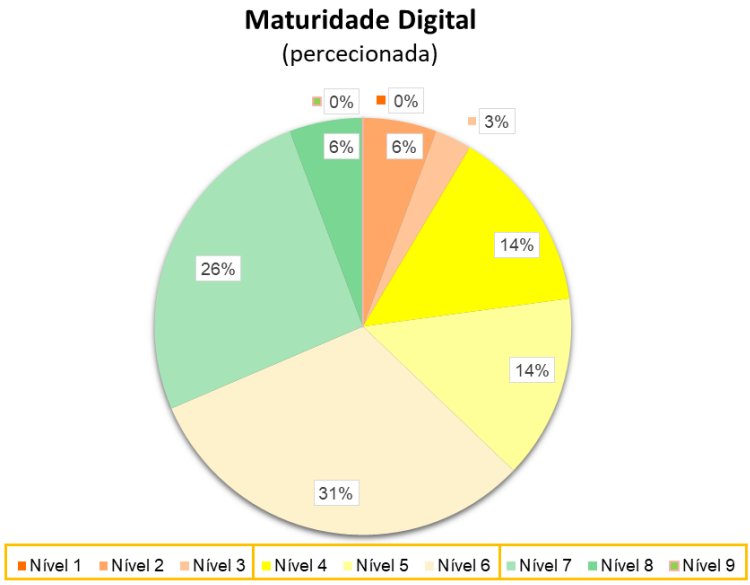


Gráfico 2 – Maturidade digital percecionada

Assim, a maioria das empresas considera encontrar-se em estados de desenvolvimento muito significativo e/ou já de MD, atendendo a que se situam entre o nível 6 e 7 (57%), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 3 – Perfil de Maturidade Digital percecionada*.

De sublinhar que 85% das empresas tem uma perceção de MD entre os níveis 4 e 7, conforme se pode verificar na *Tabela 6 – Maturidade Digital percecionada*, tendo presente que 60% se considera num nível de "Em desenvolvimento".

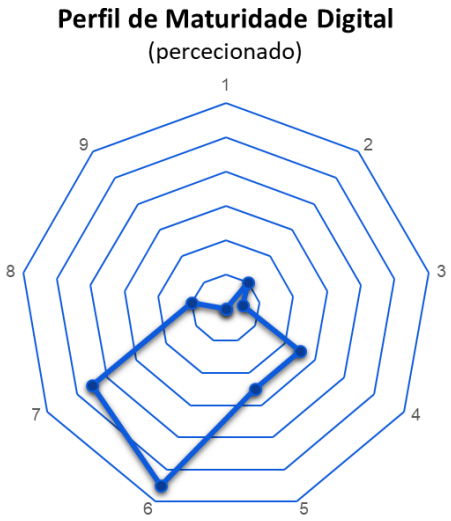


Gráfico 3 – Perfil de Maturidade Digital percecionada

3.2. Análise de dados

Após um primeiro momento em que as empresas respondentes identificavam o seu nível de MD percecionada, as fases seguintes do questionário visavam identificar a MD real (percebida) em cada um dos domínios de análise: 1 – Organização / Gestão; 2 – Tecnologias / Soluções Digitais; 3 – Inovação Digital; 4 – Estratégia Digital; 5 – Modelos de Negócio. Para o efeito os inquiridos deveriam manifestar menor ou maior concordância com um conjunto de afirmações (itens) cientificamente validadas em cada domínio, usando uma escala de Likert[7], hierarquizada em cinco níveis de concordância: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente. Atendendo a que as afirmações têm uma correspondência direta com estados de maturidade e a escala se organiza de uma forma crescente de concordância, ou seja, de maturidade, quanto mais expressivo fosse o nível de concordância, maior seria o estado de maturidade, numa gradação que se representa de forma esquemática:

[7] *A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a escala mais usada em inquéritos de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala deve o seu nome à publicação de um relatório explicando o seu uso por Rensis Likert*. (Wikipedia)

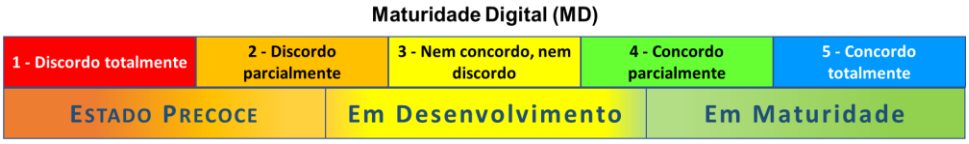


Figura 1 – Relação entre os níveis de concordância e o estado de maturidade digital

3.2.1. Domínio "Organização / Gestão"

O domínio "Organização / Gestão", referindo-se aos aspetos relacionados com o modo como as empresas se organizam, estruturam e gerem/lideram as suas equipas, com particular enfoque no âmbito das suas competências digitais, no caso vertente, confrontou as empresas respondentes com um conjunto de 16 afirmações que comprovadamente traduzem estados de maturidade consolidados. Vejamos os resultados apurados bem como o *Gráfico 4 – Respostas aos itens no domínio Organização / Gestão* que traduz os mesmos:

- 4,9% das empresas estão em ESTADO PRECOCE (nível 1) e 10,6% em situação de transição para um estado de desenvolvimento (Nível 2);
- Enquanto 18,1% estão EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3);
- 40,3% das empresas consideraram estar no nível 4 em 87,5% dos itens, o que revela um estado de maturidade significativa, estando ainda 26,0% das empresas EM MATURIDADE (Nível) 5 em 12,5% dos itens;
- A ausência de práticas regulares de comunicação interna, sobre iniciativas de inovação promovidas pela empresa, ou em que a mesma participou, é referida aquela que é menos realizada, sendo a receção/acolhimento de novas ideias, mesmo que muito diferentes, como a prática mais vezes referenciada como regular.

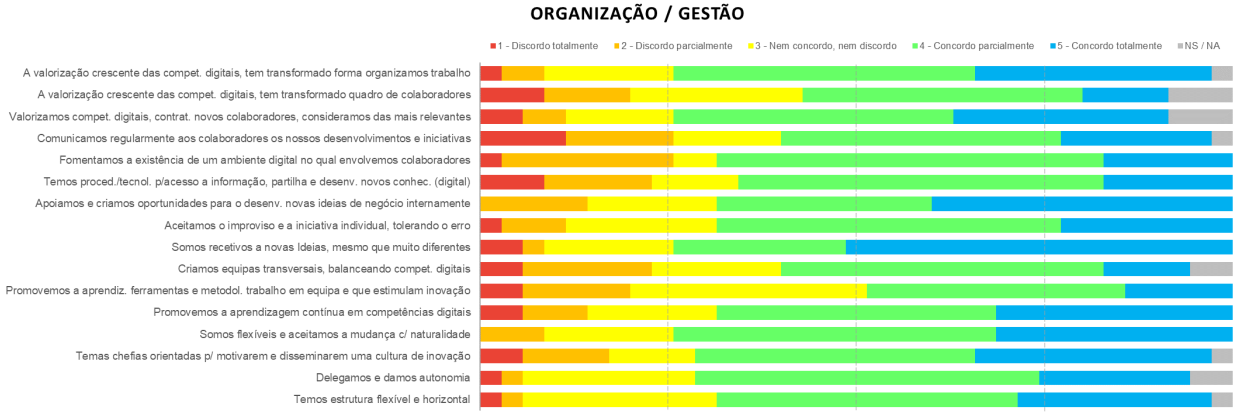


Gráfico 4 – Respostas aos itens no domínio Organização / Gestão

Face aos resultados, o perfil das empresas inquiridas no domínio Organização / Gestão tem uma clara preponderância dos níveis 4 e 5 (66,3%), denotando estarem num nível muito significativo e de quase plena maturidade, conforme se pode verificar pelo *Gráfico 5 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Organização / Gestão*.

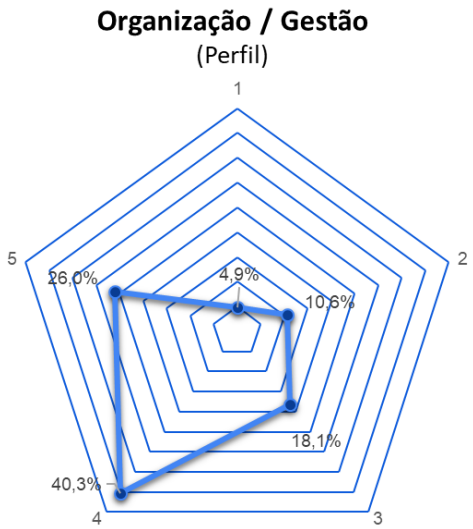


Gráfico 5 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Organização / Gestão

3.2.2. Domínio "Tecnologias / Soluções Digitais"

No domínio das "Tecnologias / Soluções Digitais", compreendendo a adoção desse tipo de tecnologias ao nível dos processos internos, do relacionamento com o mercado e de suporte às tomadas de decisão, bem como do acompanhamento aos desenvolvimentos dessas tecnologias, registaram-se os seguintes resultados, decorrentes de 12 afirmações (itens), os quais, de algum modo, são semelhantes aos do domínio anterior. Vejamos a síntese dos mesmos, bem como o *Gráfico 6 – Respostas aos itens no domínio Tecnologias / Soluções digitais* que os traduz:

- 7,2% das empresas estão em ESTADO PRECOCE de maturidade (Nível 1), enquanto 12,8% estão em situação de transição para uma situação de desenvolvimento (Nível 2);
- 20,5% estão EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3);
- Enquanto 33,5% das empresas se encontra no nível 4 em 75% dos itens, as quais se considera estarem a um nível de quase maturidade, estando 26% das empresas inquiridas EM MATURIDADE (Nível 5 em 16,7% de itens);
- Uma fraca partilha de soluções digitais com parceiros de negócio situa-se como a prática menos realizada, sendo a preocupação com a utilização de tecnologias devidamente licenciadas, como a prática mais vezes referenciada com a mais adotada.

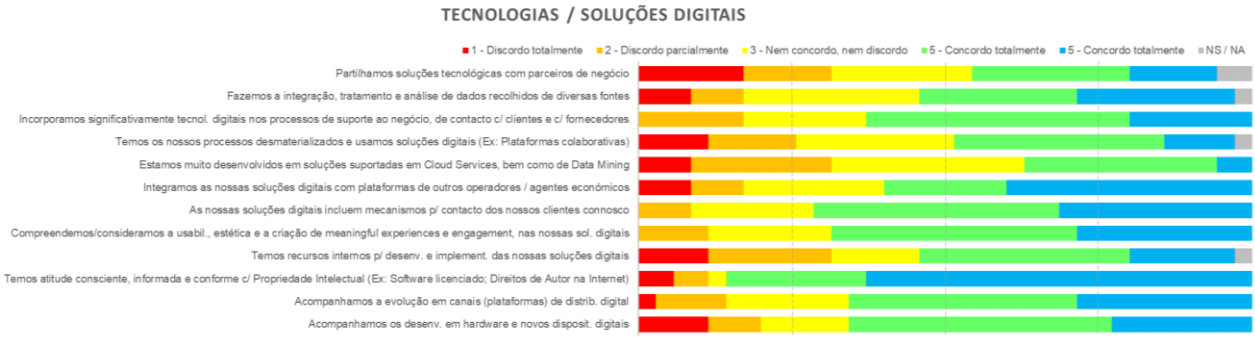


Gráfico 6 – Respostas aos itens no domínio Tecnologias / Soluções digitais

Face aos resultados, o perfil das empresas inquiridas no domínio Organização / Gestão tem uma clara preponderância dos níveis 4 e 5 (59,5%), denotando uma maturidade muito significativa de quase plena maturidade, a exemplo do sucedido no anterior domínio, conforme se pode verificar pelo *Gráfico 7 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Tecnologias /Soluções Digitais*.

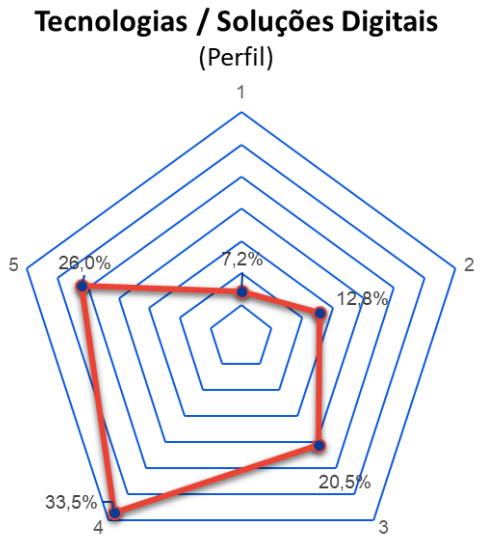


Gráfico 7 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Tecnologias /Soluções Digitais

Complementarmente, foram ainda analisados aspetos relacionados com investimentos neste âmbito, tendo-se verificado que 68% das empresas investiram de forma crescente na adoção/implementação de tecnologias digitais. Por outro lado, estas empresas, investiram (em média) mais 20% do que no ano anterior, tendo o intervalo de valores variado entre 10% e 60%, conforme se pode verificar pelo *Gráfico 8 – Investimento crescente em Tecnologias Digitais*.

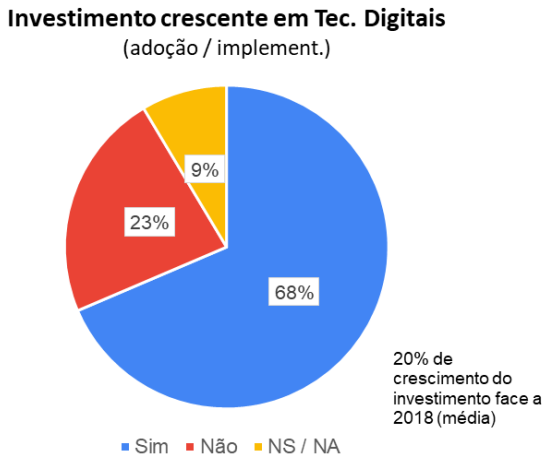


Gráfico 8 – Investimento crescente em Tecnologias Digitais

Relativamente à natureza dos investimentos realizados, verificou-se uma maior concentração em serviços baseados na *cloud*, por parte de 71% das empresas, tendo as ferramentas de análise preditiva sido aquelas com menor adesão, uma vez que apenas 21% das empresas realizaram investimentos nesse sentido. Vejamos o *Gráfico 8 – Investimento crescente em Tecnologias Digitais* que traduz a distribuição de respostas face às possibilidades consideradas/propostas.

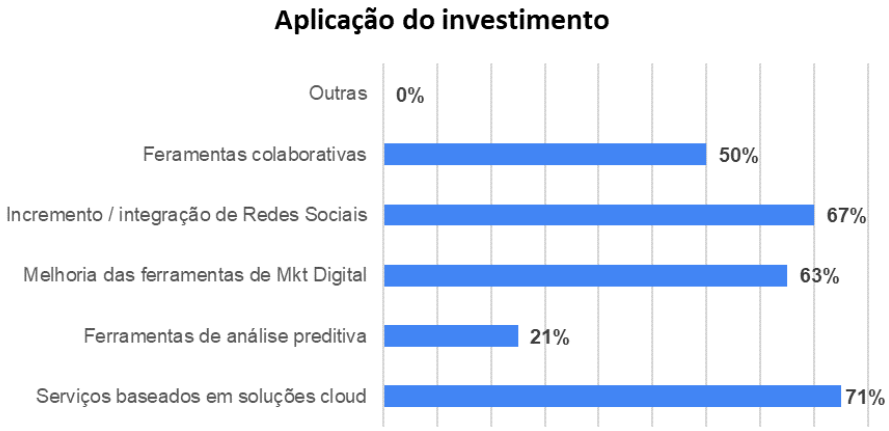


Gráfico 9 – Principais áreas de investimento

Tendo sido igualmente inquiridas as motivações para que 23% das empresas não tenham efetuado um investimento crescente em Tecnologias Digitais, verificou-se que as principais razões para o efeito se prenderam com os recursos humanos (75%) e com o esforço de investimento (75%), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 10 – Principais razões para não investir de forma crescente em Tecnologias Digitais*.

Gráfico 10 – Principais razões para não investir de forma crescente em Tecnologias Digitais

3.2.3. Domínio "Inovação Digital"

Considerando que o domínio da "Inovação Digital" se prende com a adoção, difusão e implementação de práticas de inovação na empresa, com particular enfoque no domínio digital, foram postas á consideração das empresas 11 afirmações (itens), tendo as respostas incidindo sobre os seguintes aspetos, considerando a sua maturidade nesse âmbito, resultados que podem ser igualmente verificados através do *Gráfico 11 – Respostas aos itens no domínio de Inovação Digital*:

- 17,1% das empresas estão num ESTADO PRECOCE (Nível 1), enquanto 17,4% em situação de transição para um estado de quase desenvolvimento (Nível 2);
- De sublinhar que 30,0% das empresas estão EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3), reunindo este nível o com o maior número de respostas (54,5% dos itens);
- 22,0% das empresas está em quase maturidade (Nível 4), sendo que 13,5% das empresas estão EM MATURIDADE (Nível 5);
- Considerando o perfil das empresas no domínio da Inovação Digital, verifica-se a existência duma distribuição mais homogénea, ganhando particular expressão o facto dos Níveis 1 e 2 serem praticamente idênticos e quase semelhante aos demais, com exceção do Nível 3;
- Por outro lado, a criação de novas tendências e/ou hábitos de consumo a partir das soluções digitais desenvolvidas é referida como o elemento de menor concretização, sendo as ações especificamente realizadas para garantir diferenciação e competitividade através das competências digitais internas referidas como as de maior concretização.

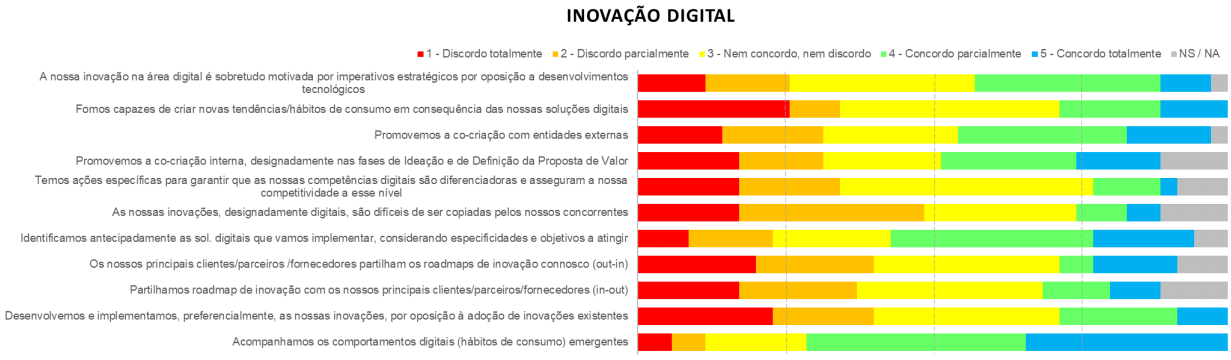


Gráfico 11 – Respostas aos itens no domínio de Inovação Digital

Assim, considerando os resultados antes referidos, verifica-se neste domínio um perfil diferente dos anteriores, revelador de uma menor maturidade e caracterizado por uma distribuição mais homogénea com apenas alguma preponderância no estado EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 12 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Inovação Digital*.

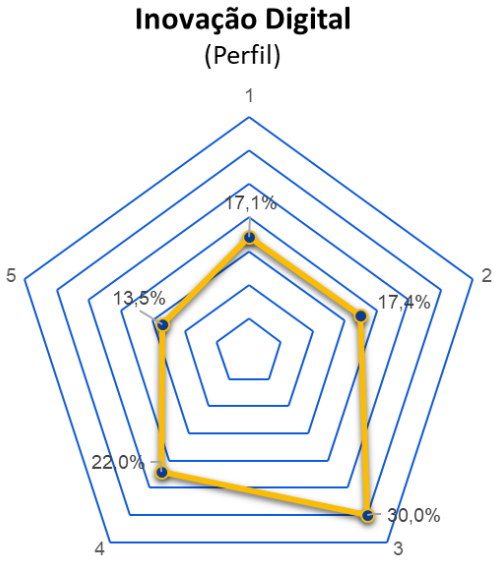


Gráfico 12 - Perfil de Maturidade Digital no domínio Inovação Digital

A exemplo do domínio anterior, também neste domínio foi aferida qual a situação das empresas inquiridas relativamente à decisão de investirem em Inovação, tendo daí resultado que a maioria das empresas não investe nesse âmbito (54%), sendo que, aquelas que investem, afetaram entre 5% a 20% do investimento em inovação, diretamente à inovação no digital, registando-se que, em média, foram investidos 12,5%, conforme se pode verificar pelo *Erro! A origem da referência não foi encontrada.*.

Por outro lado, à pergunta sobre quais as razões para não investirem em inovação, designadamente na área digital, as empresas responderam que as mesmas se deviam em

proporções semelhantes a razões de natureza económica, financeira e relativas à disponibilidade e competências dos recursos humanos a afetar (*Gráfico 13 – Razões para não investir em inovação, designadamente digital*).

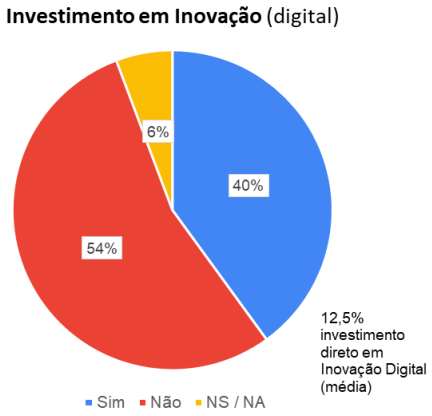


Gráfico 13 – Razões para não investir em inovação, designadamente digital

3.2.4. Domínio "Estratégia Digital"

Relacionando-se com os processos de tomada de decisão e de posicionamento estratégico da empresa, com relevância ao nível das suas opções, definição e desenvolvimento de ações/iniciativas de inovação, particularmente no âmbito digital, no domínio da "Estratégia Digital", foram colocadas 17 afirmações (itens) à ponderação das empresas com vista à identificação da sua maturidade neste domínio, tendo daí resultados as seguintes respostas, as quais se podem igualmente verificar por via do *Gráfico 14 - Respostas aos itens no domínio Estratégia Digital*:

- 22,9% das empresas estão num ESTADO PRECOCE (Nível 1), enquanto 16,0% estão num estado de quase desenvolvimento (Nível 2);
- 26,4% das empresas estão EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3), sendo a este nível que se verificaram maior nº de respostas (47,1% dos itens);
- 23,7% das empresas estão num nível de quase maturidade (Nível 4), sendo que 11% das empresas estão EM MATURIDADE (Nível 5);

- O elemento de maior fragilidade identificado prende-se com a ausência de registo de marcas próprias, por oposição à recolha de dados através de canais digitais, designadamente sobre clientes, as quais foram referidas como as práticas mais seguidas.

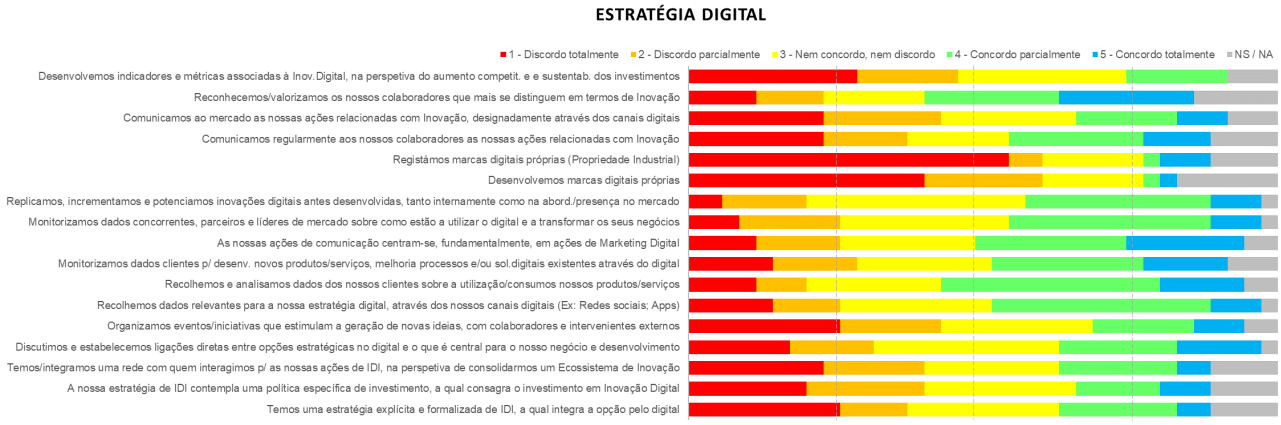


Gráfico 14 - Respostas aos itens no domínio Estratégia Digital

A exemplo do sucedido no domínio da Inovação Digital, também no âmbito da Estratégia Digital se verifica a existência duma distribuição mais homogénea, mas com um maior relevo em termos do Nível 1, demonstrando que as organizações estão em estados de desenvolvimento muito diversificados, conforme se verifica pelo *Gráfico 15 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Estratégia Digital*.

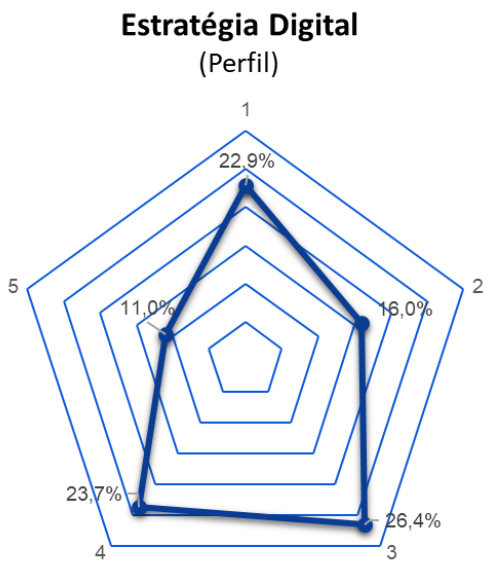


Gráfico 15 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Estratégia Digital

Complementarmente foram colocadas questões relacionadas com a natureza das fontes associadas a investimentos e a participação em programas de ideação/aceleração, tendo

as respostas revelado que, em termos das iniciativas de concurso a fundos já realizadas, a opção preferencial das empresas (23%) incidiu em candidaturas a programas públicos, nacionais e/ou europeus, para apoio a programas de IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação (*Gráfico 16 – Fontes de investimento externas às empresas em apoio a programas de IDI já realizados*), tendo as empresas que *"ainda não tenham concorrido a investimento privado, apresentado candidatura a programas públicos nacionais e/ou europeus e participado em programas de ideação/aceleração"* manifestado idêntica preferência (20%), ou seja em fazê-lo igualmente através da candidatura a programas públicos da mesma natureza (*Gráfico 17 – Fontes de investimento externas às empresas externas às empresas em apoio a futuros programas de ID*).

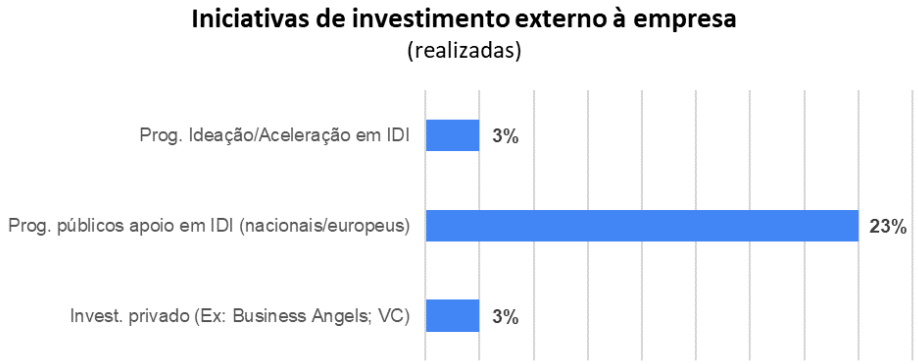


Gráfico 16 – Fontes de investimento externas às empresas em apoio a programas de IDI já realizados

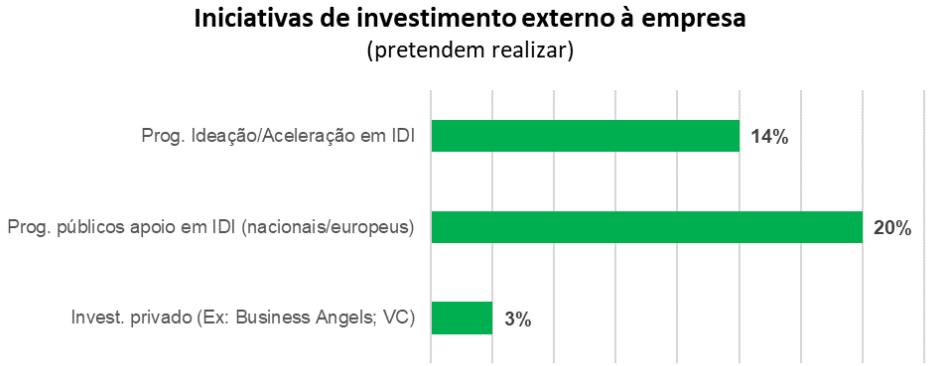


Gráfico 17 – Fontes de investimento externas às empresas externas às empresas em apoio a futuros programas de IDI

Foi ainda caracterizada a natureza das opções estratégias realizadas em termos das opções de inovação – Foco Estratégico – tendo-se salientado a melhoria em produtos/serviços como a mais vezes referidas (38%), conforme representado no *Gráfico 18 – Distribuição das opções estratégicas subjacentes a ações de inovação*, existindo apenas uma empresa certificada na NP4457 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação.

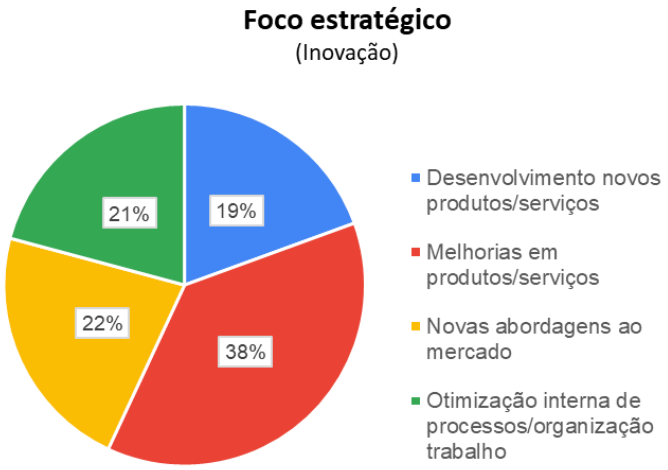


Gráfico 18 – Distribuição das opções estratégicas subjacentes a ações de inovação

3.2.5. Domínio "Modelos de Negócio"

Referindo-se ao modo como as empresas estabelecem a definição e implementação da(s) sua(s) proposta(s) de valor e de como estabelecem a sua abordagem ao mercado, nesse mesmo sentido, o domínio dos "Modelos de Negócio" organizou-se em torno de 10 afirmações (itens), complementados com outros aspetos, conforme veremos. Atentemos na síntese de resultados que expressam a maturidade das empresas neste domínio, os quais se encontram representadas no *Gráfico 19 - Respostas aos itens no domínio Modelo de Negócios*:

- 6,3% das empresas estão num ESTADO PRECOCE (Nível 1), enquanto 10,9% em estado intermédio de quase desenvolvimento (Nível 2);
- 18,7% estão EM DESENVOLVIMENTO (Nível 3);
- 35,0% das empresas estão em quase maturidade (Nível 4), sendo esta situação a mais vezes referida (50,0% dos itens);
- Por fim, 29,0% das empresas estão EM MATURIDADE (Nível 5);
- O aspeto referido como de menor desenvolvimento prende-se com a inexistência de Modelos de Negócio de plataforma aberta que integrem outros *players*, o que denota uma insuficiente orientação estratégica para a Inovação, em particular em termos de Inovação Aberta (Chesbrough, 2006), em oposição à afirmação de que

"A nossa proposta de valor corresponde às necessidades aferidas dos nossos clientes", que se constitui como a prática referenciada como mais vezes realizada.

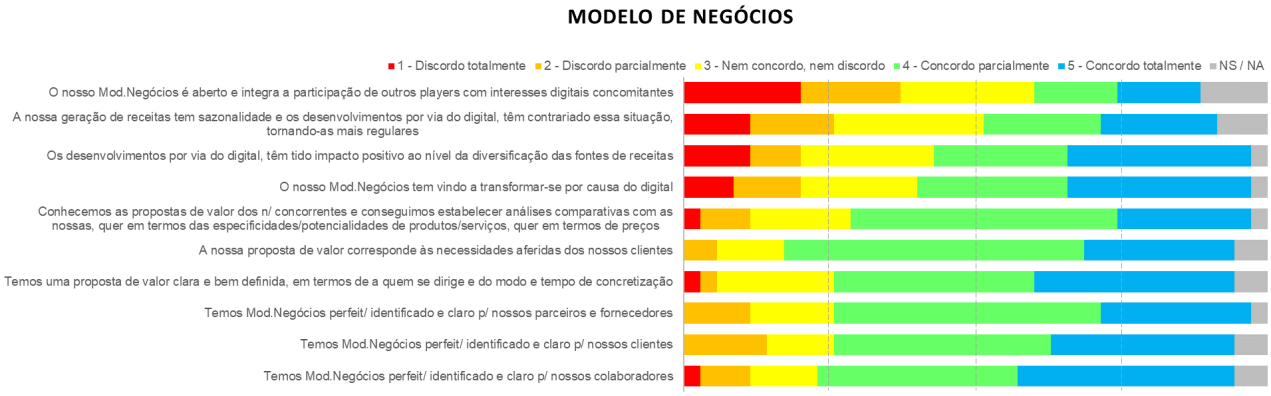


Gráfico 19 - Respostas aos itens no domínio Modelo de Negócios

Considerando o perfil das empresas no domínio dos Modelos de Negócio, a maioria refere ter alcançado níveis significativos de maturidade, situando-se entre os níveis 4 e 5 (64,0%), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 20 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Modelo de Negócios.*

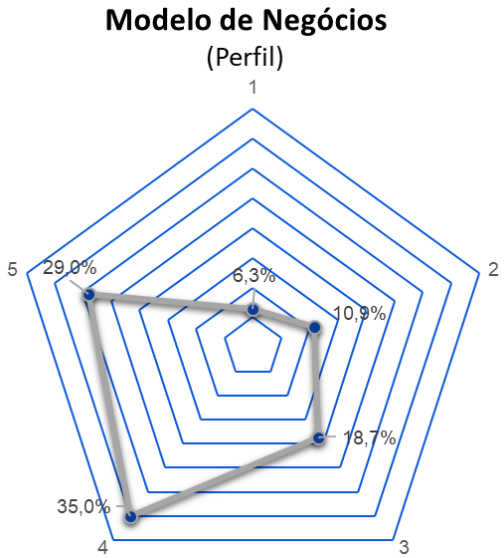


Gráfico 20 – Perfil de Maturidade Digital no domínio Modelo de Negócios

Em termos de questões complementares, estas visaram esclarecer a relevância da componente digital no negócio, para melhor caracterizar os modelos de negócio nessa dimensão, tendo as respostas apresentadas permitido verificar que:

- A expressiva maioria das soluções digitais desenvolvidas pelas empresas não são comercializadas junto de outros *players* (63%), podendo a respetiva distribuição

ser observada no *Gráfico 21 – Distribuição da comercialização das soluções digitais*. Esta realidade, quando cruzada com algumas das afirmações aduzidas na caracterização do Modelo de Negócios (*Gráfico 19 - Respostas aos itens no domínio Modelo de Negócios*), designadamente em termos da transformação do mesmo por via do digital e da respetiva diversificação das fontes de receitas, deixa perceber que estes desenvolvimentos são claramente orientados para dentro das empresas e de algum modo contrários a pressupostos que preconizam a orientação para modelos de negócio abertos e dinamizadores de inovação (Chesbrough, 2006), com potencial de inovação ao nível dos mesmos;

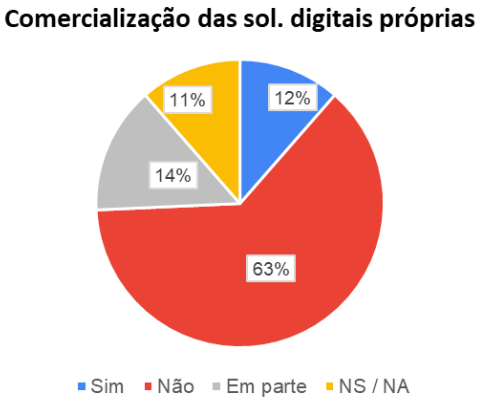


Gráfico 21 – Distribuição da comercialização das soluções digitais

- Em termos do volume de negócios e a relevância do digital no mesmo, verifica-se que o intervalo de 1% a 25% é referido como sendo o de maior significado (43%), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 22 – Volume de negócios com origem no digital (%)*;
- Por outro lado, 66% das empresas considerou ser "Muito importante" a existência de parceiros para a dimensão digital do negócio, tendo sido os "Parceiros tecnológicos" (63%) considerados como os mais importantes para a dimensão digital dos negócios, seguidos dos "Parceiros ao nível do(s) canal(ais) de distribuição das nossas soluções" (60%), realidade que se encontra expressa através do *Gráfico 23 – Relevância dos parceiros para a dimensão digital dos negócios.*

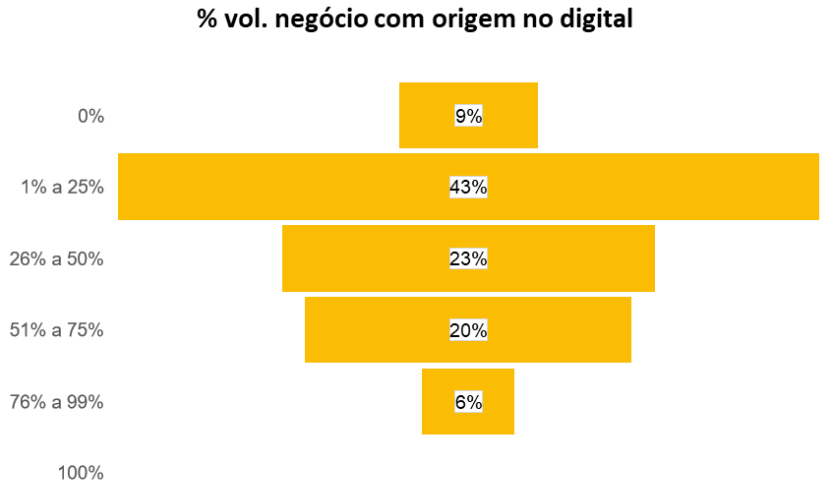


Gráfico 22 – Volume de negócios com origem no digital (%)

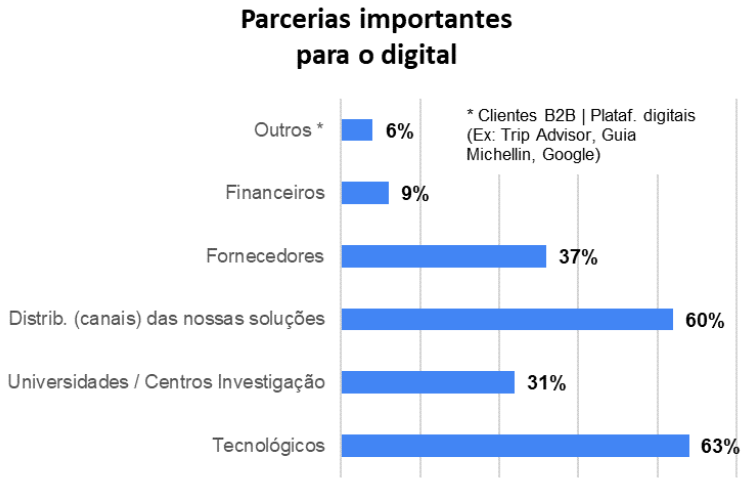


Gráfico 23 – Relevância dos parceiros para a dimensão digital dos negócios

3.3. Perfil de Maturidade Digital - aferido

Pela análise conjunta, em resultado das respostas dadas em cada um dos domínios e dos respetivos perfis de maturidade registados, podemos então referir:

- As empresas denotam grandes níveis de maturidade aferida em termos dos domínios de "Organização / Gestão", de "Tecnologias / Soluções Digitais" e de "Modelos de Negócio", ao invés dos domínios de "Inovação Digital " e de Estratégia de Inovação Digital", os quais resultam em perfis com de menor maturidade e mesmo alguma precocidade, conforme se pode verificar pelo *Gráfico 24 – Níveis de maturidade aferidas em cada domínio*;

- Assim, considerando o agregado das respostas dadas, verifica-se que o perfil de Maturidade Digital aferido, traduz-se por uma maior preponderância de opções em termos de Nível 4 (33%), seguidas pelos níveis 5 (22%) e 4 (21%), conforme se pode verificar pelo *Gráfico 25 – Perfil de Maturidade Digital aferido*, o que indicia estados de significativa transição para maturidade e de consolidação dessa mesma realidade.

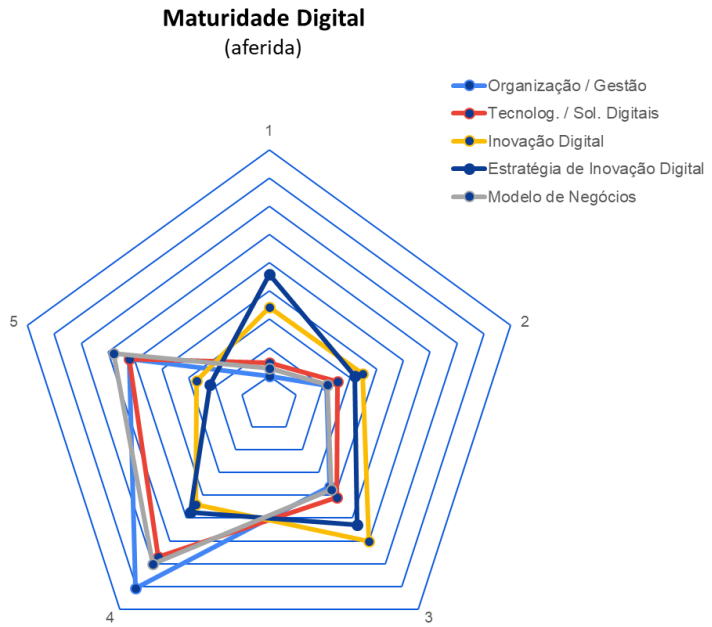


Gráfico 24 – Níveis de maturidade aferidas em cada domínio

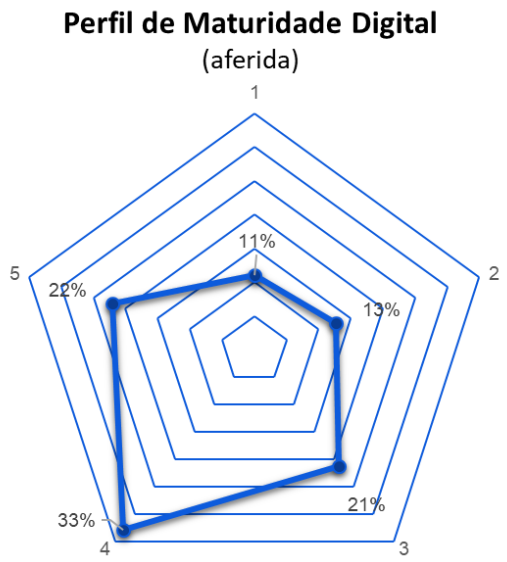


Gráfico 25 – Perfil de Maturidade Digital aferido

Estabelecendo uma comparação entre o "Perfil de Maturidade Digital" inicialmente percecionado (pág. 2821) e o realmente aferido, verifica-se existir uma concordância entre ambos, em particular relativamente ao estado geral das empresas em termos de MD. No entanto, a partir da análise detalhada nos diversos domínios, torna-se evidente quais as áreas de melhoria a serem desenvolvidas, as quais parecem ser menos valorizadas pelas empresas. Efetivamente, conforme se pode verificar pelo *Gráfico 26 – Valorização dos domínios do estudo nos processos de Transformação Digital ,* as empresas, quando solicitadas para estabelecerem uma hierarquia sobre a importância que atribuíam a cada uma das dimensões de análise (numa escala de 0 a 100), relativamente aos seus processos de Transformação Digital, consideraram o domínio de "Organização / Gestão" como sendo o mais importante (33/100), a que se seguiram os de "Modelos de Negócios" (22/100), das "Tecnologias / Soluções Digitais" (18/100), da "Estratégia Digital (14/100) e da "Inovação Digital" (13/100), situação que merece alguma ponderação. Efetivamente, sendo a inovação fundamental para a criação de valor através do digital, e tendo sido esta a menos valorizada para o processo de DX nas empresas, aparenta alguma menor perceção da sua relevância e do contexto em que esses processos devem ocorrer. Esta constatação sai reforçada por via da valorização atribuída ao domínio dos "Modelos de Negócio", atendendo a que, tendo sido o segundo mais importante para as empresas, as respostas anteriormente analisadas (pág. 22), não revelaram, no entanto, a assunção do caráter transformador dos próprios, no contexto do digital, reforçando a ideia dalguma desvalorização daquilo que é mais crítico.

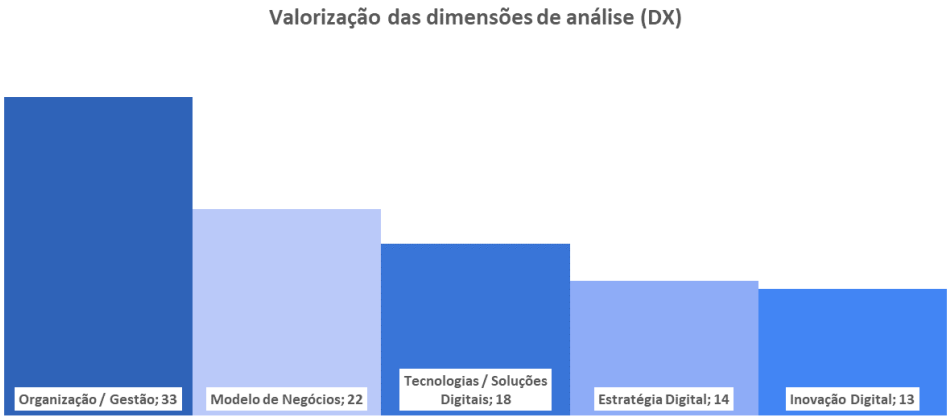


Gráfico 26 – Valorização dos domínios do estudo nos processos de Transformação Digital de cada empresa

ANÁLISES DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS PROPOSTOS

1. ANÁLISE DE RESULTADOS

Seguidamente, fazemos uma análise dos resultados, de acordo com quatro dimensões transversais aos diversos domínios, bem como tendo em consideração a informação adicional considerada.

1.1. Ao nível dos processos

A relevância dos processos enquanto elementos coadjuvantes da Transformação Digital, prende-se (necessariamente) com a relação desses com os aspetos considerados mais críticos para essa realidade. Nesse sentido, destacam-se (essencialmente) os processos relacionados com a gestão da inovação, as opções estratégicas e a ida para o mercado, (desejavelmente) colocando novas ofertas de valor diferenciado, ou alterando significativamente as existentes.

Assim, verifica-se que as empresas inquiridas, de um modo geral, carecem ainda de desenvolver e implementar processos adequados ao antes referido, reconhecendo, no entanto, que a Transformação Digital tem vindo a mudar a forma como organizam o próprio trabalho. Essa situação está patente em aspetos como sejam os relacionados com os processos de potenciar inovação, designadamente em termos dos mecanismos de suporte à cocriação, desde logo traduzida pela reduzida existência de ferramentas e metodologias de trabalho em equipa, a par de uma reduzida desmaterialização de processos e utilização de plataformas digitais de natureza colaborativa, demonstra que existe ainda um caminho a percorrer. Por outro lado, a maioria das empresas referiu não ter indicadores/métricas associadas às suas ações de inovação, reconhecendo igualmente que não divulgam, quer internamente, quer para o mercado, as suas iniciativas nesse sentido, tendo sido igualmente reconhecido que existe uma frágil política de investimentos no digital.

Este conjunto de constatações releva a necessidade das empresas, de um modo geral, refletirem estrategicamente sobre a forma como estão a desenvolver e a partilhar valor por via do digital, o que faz com que não tenham declinado orientações nesse sentido para as próprias formas de organizar e executar um conjunto de tarefas, sendo esta uma área de melhorias a implementar. Ou seja, o desenho e a implementação de processos de suporte à gestão da inovação digital, em suporte a opções estratégicas nesse sentido, deve ser encarado como essencial.

1.2. Ao nível das tecnologias

Relativamente à utilização das tecnologias digitais, verificou-se que as empresas, de um modo geral, ou possuem as adequadas tecnologias, ou estão sensibilizadas para a sua aquisição, sendo essa a vontade expressa da maioria das mesmas. No entanto aspetos como a reduzida partilha de soluções tecnológicas com parceiros, a par da ainda baixa utilização de soluções na *cloud* e de tecnologias (e competências) para tratamentos de dados *(data mining)*.

Sublinha-se que as empresas que não estão a investir na adoção dessas tecnologias referem que uma das principais razões se prende com o custo elevado das mesmas.

1.3. Ao nível das pessoas

Esta será uma das áreas a justificar uma intervenção cuidada. Efetivamente são diversas as situações em que se percebe a necessidade de melhorar as práticas existentes e/ou adotar novas medidas que permitam às empresas, de um modo geral, integrar de forma mais eficaz o inegável papel que cabe às pessoas, no contexto dos processos de Transformação Digital. Esta afirmação assenta na constatação de existirem respostas que revelam algumas contradições nesse sentido.

Em primeiro, malgrado o facto da maioria das empresas ter referido que possuem chefias orientadas e motivadas para disseminarem uma cultura de inovação, a adoção de inovação relaciona-se também com a partilha ao nível da criação de ideias e dos processos de desenvolvimento/prototipagem de soluções, tanto em termos internos, como na relação com o exterior, tendo estas sido registadas como pouco significativas.

Por outro lado, conforme antes referido, as empresas registaram igualmente uma reduzida intervenção em termos de trabalho em equipa no âmbito da inovação, a par de dificuldades no balanceamento de competências digitais na criação de equipas transversais, sendo mesmo a inexistência de RH qualificados uma das principais razões para as empresas não investiram em tecnologias digitais.

Assim, a intervenção ao nível das pessoas, com particular significado em termos da capacitação de competências na área da inovação e da criação de valor no digital, emerge como sendo fundamental para a melhoria das empresas, tendo esta sido igualmente sido explicitamente referida pelas mesmas.

1.4. Ao nível da envolvente contextual

Por último, considerando a envolvente contextual, existem dois aspetos que resultam das respostas e que se justifica igualmente como área de intervenção.

O primeiro prende-se com o desconhecimento manifestado por algumas empresas sobre os mecanismos existentes em termos de formação e vantagens fiscais associadas à implementação de iniciativas de IDI, designadamente no estabelecimento de relações de parceria/complementaridade com entidades nesse âmbito. Nesse sentido, devem-se criar as condições para que as empresas possam aceder a informação e mecanismos de apoio que possam agir enquanto facilitadores desses processos, tendo sido também a desburocratização referida como uma medida que contribuiria para esse mesmo efeito.

Por outro lado, são diversas as situações em que se verifica que não existirem ecossistemas de suporte à inovação, os quais poderiam funcionar como agentes de desenvolvimento e de envolvimento das empresas, em particular em termos da partilha de recursos e competências, bem como de complementaridades. Estes ecossistemas poderiam (e deveriam) assumir uma dimensão estratégica para o desenvolvimento do

Turismo nacional, designadamente sabendo “aproveitar” o movimento das *start-ups* e estabelecendo proximidades com o mundo académico, articulando ações específicas de valorização e de posicionamento sustentado das empresas a médio prazo.

2. CONCLUSÕES

Tendo em consideração os resultados anteriormente apresentados, são as seguintes, as principais conclusões obtidas:

1. A análise das repostas demonstra existirem **estados de maturidade muito diversificados em termos da Transformação Digital** do setor, sendo claro que, algumas das atividades económicas (Ex: Hotelaria), se encontram mais desenvolvidas;
2. Por outro lado, sendo certo que a inovação através do digital impacta positivamente, em termos de criação de valor, nos resultados decorrentes dos Processos de Transformação Digital, parece **pouco coerente que as empresas (genericamente) se considerem estar em grande maturidade quando atribuem uma menor relevância à Inovação Digital e à respetiva Estratégia de Inovação**, elementos fundamentais e críticos desses processos;
3. O facto das ações de inovação recaírem menos no desenvolvimento de novos produtos/serviços pode advir duma certa imutabilidade dos mesmos, no contexto da natureza do setor, no entanto, pela natureza dos dados obtidos, parece indicar a **necessidade de desenvolver uma abordagem mais construtiva, diferenciadora e potencialmente geradora de valor, designadamente por via de soluções digitais ao nível da fruição/antecipação de experiências** (Ex: Realidade Aumentada);
4. Do mesmo modo, existem também elementos que indiciam existir uma **menor perceção sobre as implicações dos Processos de Transformação Digital, como sejam os relacionados com a Gestão das Pessoas** e da adoção de práticas/princípios relativos à **criação e disseminação de uma Cultura de Inovação**, as quais, necessariamente, implicam melhorias ao nível dos processos de comunicação e de trabalho em equipa (Ex: Atividades de cocriação);
5. Assim, uma das principais componentes para a melhoria da Maturidade Digital dos operadores passa pela **capacitação dos Recursos Humanos em competência digitais, bem como de inovação, de trabalho em equipa e de análise de dados**, é fundamental para que o setor seja capaz de criar e integrar o valor gerado pelo digital;
6. Por outro lado, constata-se que, **à dificuldade em afetar recursos humanos (internos) competentes, se associa um insuficiente envolvimento/colaboração com entidades externas** em ações de criação e/ou partilha de sinergias para a inovação;
7. Tendo em consideração o anterior, e pesando o facto dos Modelos de Negócio apresentarem pouca abertura para partilharem elementos da Cadeia de Valor com parceiros, numa lógica de trabalho em rede, pode representar uma **oportunidade para desenvolver um Ecossistema de IDI no Turismo**, em

particular no âmbito das ações de Inovação por via do Digital, **incrementando a eficácia dos processos de DX, a competitividade e sustentabilidade do setor**, designadamente em termos de posicionamento estratégico face a outros mercados;

8. Devem-se ainda considerar as opiniões manifestadas pelas próprias empresas, as quais referem necessitar que sejam adotadas medidas nos seguintes âmbitos: i) **Incentivo fiscal**, compensando o investimento em Inovação; ii) **Apoio à formação** de colaboradores no âmbito do digital; iii) **Apoio às atividades de IDI**, por via de programas específicos; iv) **Apoio na aquisição de tecnologias digitais**; v) **Maior flexibilidade no relacionamento com os serviços da administração pública**, por via do digital; vi) **Incentivos ao associativismo** como forma de criar valor global no setor, designadamente em atividades de IDI;
9. Por último, tendo em consideração algumas das medidas referidas e os Programa de Apoio à IDI existentes, justifica-se a **implementação de ações de informação, aconselhamento e de apoio específico/efetivo** com vista a garantir que os agentes económicos do Turismo tenham um **melhor conhecimento sobre os apoios existentes**, os quais, designadamente, permitem a contratação de pessoas qualificadas em IDI, bem como de contratação de serviços e a obtenção de ganhos fiscais.

3. MEDIDAS/RECOMEMDAÇÕES PROPOSTAS

Tendo como referências as conclusões anteriormente apresentadas, sugerem-se 10 medidas a serem adotadas, as quais situamos a curto prazo, ou seja, ao nível dos próprios agentes económicos do Turismo, e a médio-prazo, ou seja, de caráter mais transversal e que podem, desde logo, ser protagonizadas/promovidas pela própria CTP.

3.1. Ao nível dos agentes económicos – de curto prazo

- Inscrição, em cada empresa, duma **OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA O DIGITAL INCLUINDO A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA O EFEITO**;
- Definição de um **DESAFIO RELEVANTE**, em termos de Inovação e Criação de Valor (através do) Digital;
- Criação interna de **EQUIPA(S) DE INOVAÇÃO** e de quadro de referência de competências associadas/necessárias;
- Desenvolvimento de uma **CULTURA DE INOVAÇÃO** em cada empresa;
- Estabelecimento de parcerias e/ou subcontratação de **SERVIÇOS ESPECIALIZADOS** de suporte à Inovação e Criação de Valor (através) do Digital.

3.2. Ao nível setorial – de médio prazo

- Conceção e implementação de um **PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA EXECUTIVOS EM INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DO DIGITAL**, designadamente através da colaboração com universidades (Vide Anexos);
- Promoção do acesso e divulgação de informação sobre **PROGRAMAS E SISTEMAS DE INCENTIVOS À INOVAÇÃO NO TURISMO**;
- Criação de **PLANO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NACIONAL ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE VALOR NO DIGITAL** integrando as linhas de desenvolvimento referenciadas na Estratégia Turismo 2017;
- Criação / dinamização de um **ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DIGITAL NO SETOR DO TURISMO** (Redes de IDI), o qual, designadamente suporte o **INTRAEMPREENDEDORISMO E RELACIONAMENTO/INTEGRAÇÃO COM *STARTUPS***;
- Criação e manutenção de um **SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO AO DESENVOLVIMENTO DO SETOR E À INOVAÇÃO APORTADA PELO DIGITAL** com potencial diferenciador e de alto valor acrescentado para o posicionamento estratégico da oferta turística nacional nos mercados internacionais (para além dos fatores tradicionais existentes).

4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

Sendo o primeiro estudo conhecido, realizado em Portugal sobre a temática da Transformação Digital especificamente aplicada ao setor do Turismo, a principal limitação refere-se ao reduzido número de empresas que responderam, em particular noutras atividades para além da hotelaria e das agências de viagem e turismo. Este facto condicionou a realização de análises estratificadas por área de atividade, a qual, necessariamente traria elementos mais explícitos sobre necessidades específicas e respetivas soluções.

Por outro lado, considera-se igualmente que o instrumento aplicado poderá sofrer melhorias, otimizando-o, designadamente em termos da facilidade/comodidade de resposta.

Assim, face ao anterior, somos da opinião que o estudo deveria continuar a ser periodicamente realizado, sendo esta periodicidade anual noutros países, resultando daí uma maior predisposição/hábito de resposta por parte dos agentes económicos, para o que a disseminação de resultados e implementação de medidas propostas em muito contribuirá para criar sensibilidade junto dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality - Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, *71*(December 2017), 41–50. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011

Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics. (1995). United Nation World Tourism Organization.

Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2015). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, n/a--n/a. https://doi.org/10.1111/radm.12113

Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, *67*, 157–167. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010

Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The Digital Maturity Model 4 . 0. In *Forrester*.

Günther Schuh, Reiner Anderl, Jürgen Gausemeier, Michael ten Hompel, W. W. (2019). Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, *79*, 409–414. https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.110

Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2720–2726. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.021

Holmstro, J., & Nyle, D. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizon*, *58*(1), 57–67. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001

Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, *22*(3), 276–282. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203

Kane, G. C. (2017). Digital Maturity , Not Digital Transformation. Retrieved from MIT Sloan Management Review website: http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/

Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, *68*, 301–323. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.009

Manuel, P., Alén-González, E., De, D. F. V., Manuel, P., Alén-González, E., & De, D. F. V. (2018). Digital Technology in a Smart Tourist Destination: The Case of Porto. *Journal of Urban Technology*, *0732*. https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1413228

Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M., & Sevilla-Sevilla, C. (2018). Progress in information

technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, *69*(December 2017), 460–470. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002

Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*, 1–20.

Reis-Marques, C., & Popovic, A. (2016). Managing Digitally Enabled Innovation: A Conceptual Framework. *10th European Conference on Information Systems Management*, 313–316. Évora: Academic Conferences and Publishing International Limited.

SaeR. (2005). *Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI. Visão de conjunto e recomendações para a concretização da estratégia*. Retrieved from http://www.saer.pt/up/UPLOAD-bin2_imagem_0065560001369825885-485.pdf

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard College, Cambridge, MA.

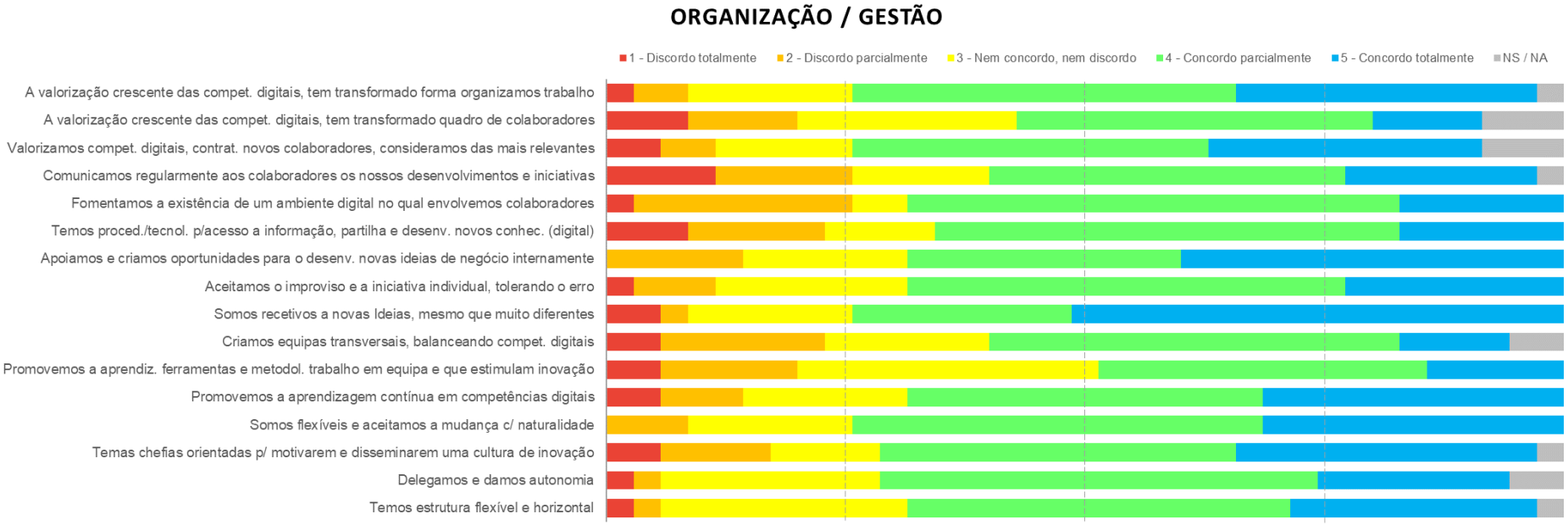
Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 25). https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0

Turismo de Portugal. (2017). Estratégia Turismo 2027. In *Turismo de Portugal*.

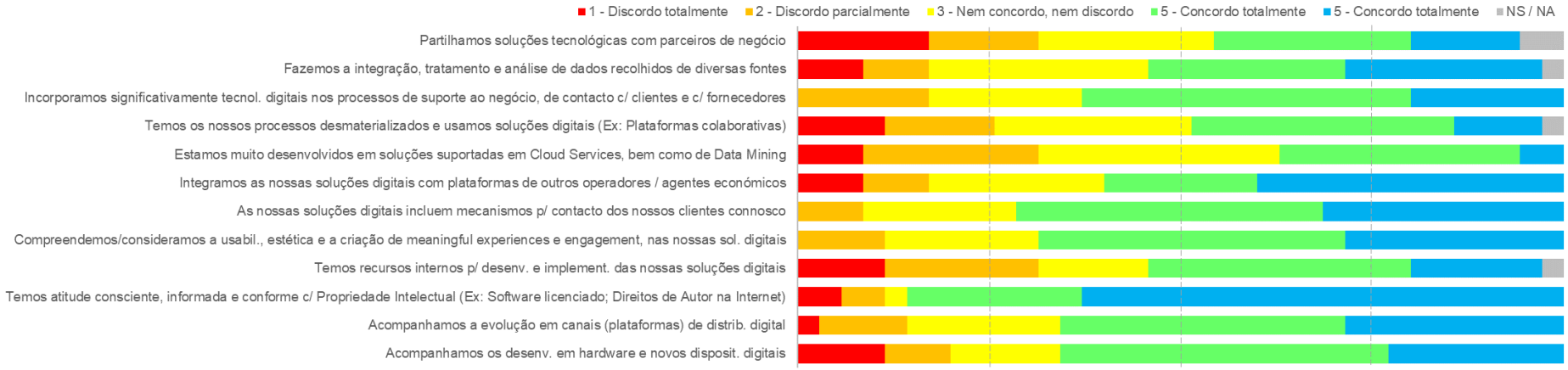
UN, UNWTO, Eurostat, & OECD. (2010). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008* (Series F N). United Nations.

ANEXOS

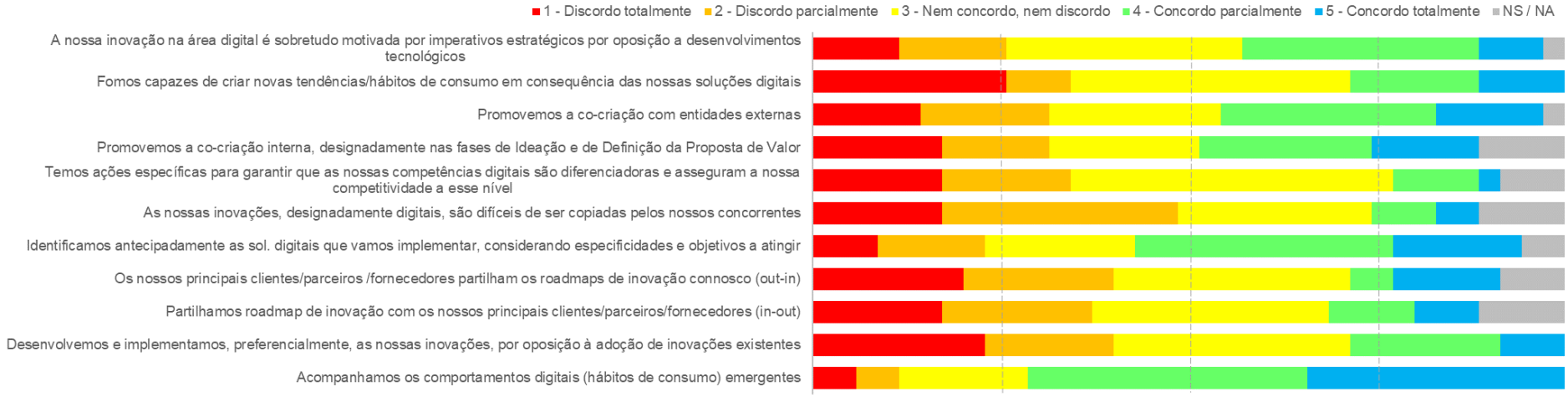
Anexo 1 – Gráficos de respostas em cada domínio



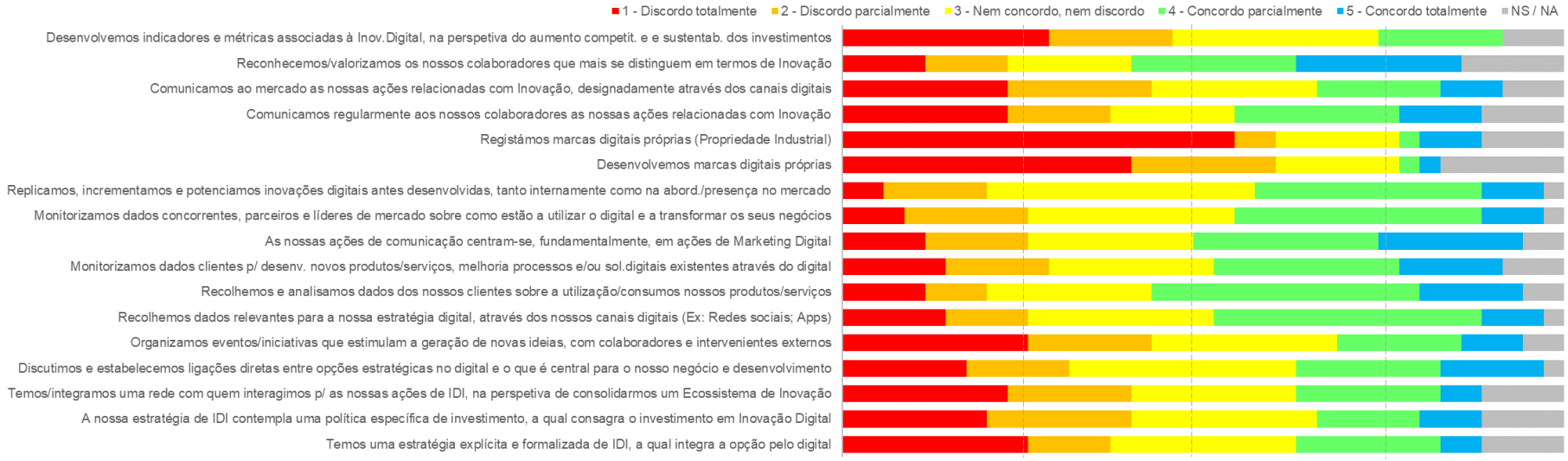
TECNOLOGIAS / SOLUÇÕES DIGITAIS



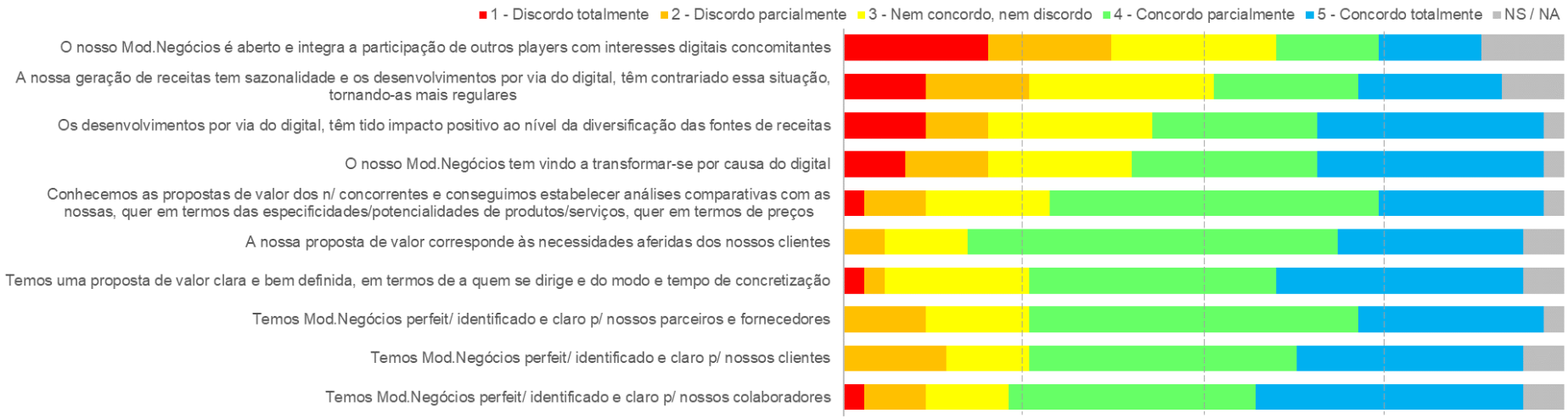
INOVAÇÃO DIGITAL



ESTRATÉGIA DIGITAL



MODELO DE NEGÓCIOS



Anexo 2 – Programa de Formação para Executivos "Inovação e Criação de Valor Digital no Turismo"
(proposta)

AD NOVA IMS
Associação para o Desenvolvimento da NOVA IMS

Inovação e Criação de Valor Digital no Turismo

Tirar partido da Transformação Digital e preparar as empresas do Turismo para os novos desafios da sustentabilidade e a emergência de novos perfis de consumo na Era Digital.

Tópicos:

- Criação de Valor Digital
- Indicadores e métricas da Transformação Digital
- Adoção e Gestão de Inovação Digital
- Conceção e desenvolvimento de produtos digitais em Turismo
- Comunicação e Marketing Digital
- Gestão de equipas na Era Digital
- Data Analytics
- Tendências e desafios do Turismo na Era Digital

Duração:

Entre 3 a 6 meses, em regime pós-laboral (a partir das 18:30), 2 a 3 vezes por semana, podendo serem incluídos os fins de semana.

A 1ª edição do curso pode ser exclusivamente dedicada a um grupo de empresas no setor, atuando como referência para outras edições.

Anexo 3 – Recortes de imprensa

CISION

ID: 84626638

CORREIO da manhã

28-01-2020

Meio: Imprensa
País: Portugal
Period.: Diária
Âmbito: Informação Geral

Pág: 26
Cores: Cor
Área: 3,98 x 15,14 cm²
Corte: 1 de 1

MAIS&MENOS

EMPRESAS

ATRASOS A PAGAR

– Apenas 14 em cada 100 empresas portuguesas pagaram aos fornecedores nos prazos acordados em 2019, o que afastou ainda mais Portugal da média europeia neste indicador, revelou o Barómetro de Pagamentos da Informa D&B, garantindo que a situação foi "transversal a todas as regiões do País e setores de atividade".

TURISMO

MAIS INOVAÇÃO

+ Mais de 40% das empresas de turismo investiram em inovação no último ano e, embora só 13,6% o tenham feito diretamente em inovação digital, 72% tem vindo a aumentar o investimento em tecnologias digitais, revela um estudo feito pela Nova Information Management School em parceria com a Confederação do Turismo.

EMPRESAS STARTUP MAGAZINE TECNOLOGIA

Menos de metade das empresas de turismo investiram em inovação no último ano

Maria Teixeira Alves 27 Janeiro 2020, 14:18

27
PARTILHAS

“Com este estudo, tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação”, diz Francisco Calheiros.

Cristina Bernardo

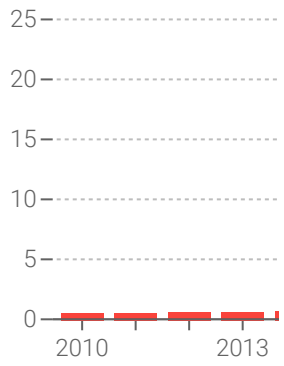
Um estudo realizado pela Nova IMS – Information Management School em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal (CTP) que analisou o impacto da economia digital na actividade turística concluiu que 41% das empresas de Turismo investiram em inovação no último ano. Sendo que dessas apenas 13,6% o fizeram diretamente em Inovação Digital.

Isto ocorre apesar de o investimento em Tecnologias Digitais ter vindo a aumentar em 72% das empresas inquiridas, tendo registados essas um crescimento na ordem de 20,6% no último ano.

Pois o inquérito conclui ainda que o investimento em tecnologias digitais tem vindo a aumentar em 72% das empresas, sendo que o mesmo cresceu na ordem de 20,6% no último ano. A maioria deste investimento tem-se situado preferencialmente em cloud services (74%), seguido da melhoria das ferramentas de marketing digital e incremento/integração de redes sociais (ambos com 65%). Do total, 19% das empresas que refere não estar a investir em tecnologias digitais, justifica-o pela dificuldade de recursos humanos disponíveis e com competências nesta área.

Receitas do turismo

Evolução das exportações de viagens e turismo



Fonte: Banco de Portugal a 09/03/2020

Estas são algumas das conclusões do estudo realizado pela Nova IMS – Information Management School em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal (CTP) que analisou o impacto da economia digital na actividade turística e identificou o nível de maturidade das empresas nesta matéria.

"Deste estudo conclui-se que existe alguma disparidade em termos da maturidade digital das empresas, sendo que a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida", diz o comunicado.

Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de 'Desenvolvimento', 31% em 'Maturidade' e apenas 9% em estado 'Precoce'. No entanto, quando aferidas dimensões críticas para a Transformação Digital, e reveladoras do nível de maturidade digital alcançada, "verifica-se que o mesmo é inferior ao percepcionado. Em particular, considerando os domínios da Inovação e da Estratégia Digital, quando um número significativo de empresas se encontra entre num estado de 'Precocidade' (17% e 24%) e níveis intermédios (18% e 17%), com menos de 30% num nível de 'Desenvolvimento' (29% e 24%)", refere a nota.

"Com este estudo, tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação. Atualmente, o digital é uma realidade indiscutível em qualquer actividade e o Turismo não é excepção. Apesar de ainda existirem alguns constrangimentos no investimento nesta área, os empresários têm vindo a fazê-lo e estão conscientes da sua importância", adianta Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal.

Já para Carlos Reis Marques, um dos investigadores do estudo (Nova IMS), "os resultados obtidos demonstram que existem estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar que é consensual a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor".

Dificuldades no recrutamento de colaboradores com competências no digital justifica o baixo investimento

No domínio da Inovação Digital, compreendendo a adoção, difusão e implementação de práticas de inovação digital, 29% considera-se em 'Desenvolvimento', 23% em 'Quase maturidade', 18% num estado de 'Quase desenvolvimento', 17% em estado 'Precoce' e 13% em 'Maturidade', refere o estudo.

Ao serem questionadas sobre o investimento em inovação, a maioria das empresas (53%) refere não investir nesta área, particularmente no digital, fundamentando a sua decisão com base na dificuldade em afetar recursos humanos, bem como nos riscos de não retorno desse investimento. As 41% das empresas que investem em inovação, referem que aplicam 13,6% do mesmo, em média, especificamente em inovação digital.

Do total dos inquiridos, 38% das empresas refere aplicar a inovação na melhoria de produtos/serviços já existentes, sendo o desenvolvimento de novos produtos/serviços a orientação apenas seguida por 18% das empresas. Apenas 3% das empresas possui Certificação na Norma Portuguesa 4457, tendo esta sido desenvolvida para suportar as atividades de IDI nas empresas nacionais, nos diversos sectores de actividade.

Mais incentivos fiscais para compensar investimento em inovação

Neste estudo, as empresas foram ainda questionados sobre as medidas a adotar no âmbito da economia digital e as respostas identificaram seis áreas como prioritárias: programa de incentivos fiscais associado aos investimentos em Inovação; apoio à formação de colaboradores em áreas emergentes, com é o caso da transformação digital em geral e da inovação em particular; apoio às atividades de IDI, por via de programas específicos; apoio na aquisição e utilização de tecnologias digitais; maior flexibilidade no relacionamento com os serviços da administração pública, por via do digital; e incentivos ao associativismo como forma de criar valor global no setor, designadamente em atividades de IDI.

CISION

VidaEconómica

ID: 84687867

31-01-2020

Meio: Imprensa
País: Portugal
Period.: Semanal
Âmbito: Economia, Negócios e.

Pág: 7
Cores: Cor
Área: 12,13 x 23,35 cm²
Corte: 1 de 2

Empresas de turismo investem mais em inovação digital

"O digital é uma realidade indiscutível em qualquer atividade e o Turismo não é exceção", afirma Francisco Calheiros, presidente da CTP.

Cerca de 41% das empresas do turismo investiram em Inovação, sendo que dessas apenas 13,6% o fizeram diretamente em Inovação Digital. Isso, apesar de o investimento em Tecnologias Digitais ter vindo a aumentar em 72% das empresas inquiridas, tendo registado essas um crescimento na ordem de 20,6% no último ano.

Estas são algumas das conclusões do estudo realizado pela Nova IMS – Information Management School em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal (CTP), que analisou o impacto da economia digital na atividade turística e identificou o nível de maturidade das empresas nesta matéria.

"Com este estudo, tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação. Atualmente, o digital é uma realidade indiscutível em qualquer atividade e o Turismo não é exceção. Apesar de ainda existirem alguns constrangimentos no investimento nesta área, os empresários têm vindo a fazê-lo e estão conscientes da sua importância", adianta Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal.

Maturidade digital a várias velocidades

Deste estudo constata-se que existe alguma disparidade em termos da maturidade digital das empresas, sendo que a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida. Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de "Desenvolvimento", 31% em "Maturidade" e apenas 9% em estado "Precoce". No entanto, quando aferidas dimensões críticas para a Transformação Digital, e reveladoras do nível de maturidade digital alcançada, verifica-se que o mesmo é inferior ao percecionado.

Para Carlos Reis Marques, um dos investigadores do estudo (Nova IMS), "os resultados obtidos demonstram que existem estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar que é consensual a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor".

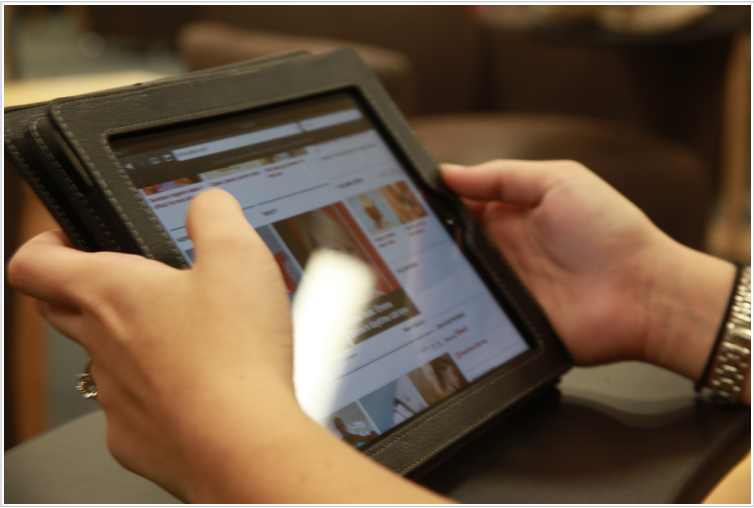
Dificuldades no recrutamento e mais incentivos fiscais

Ao serem questionadas sobre o investimento em inovação, a maioria das empresas (53%) refere não investir nesta área, particularmente no digital, fundamentando a sua decisão com base na dificuldade em afetar recursos humanos, bem como nos riscos de não retorno desse investimento.

Neste estudo, as empresas foram ainda questionadas sobre as medidas a adotar no âmbito da economia digital e as respostas identificaram seis áreas como prioritárias: programa de incentivos fiscais associado aos investimentos em Inovação; apoio à formação de colaboradores em áreas emergentes, como é o caso da transformação digital em geral e da inovação em particular; apoio às atividades de IDI, por via de programas específicos; apoio na aquisição e utilização de tecnologias digitais; maior flexibilidade no relacionamento com os serviços da administração pública, por via do digital; e incentivos ao associativismo como forma de criar valor global no setor, designadamente em atividades de IDI.

41% DAS EMPRESAS DE TURISMO INVESTE EM INOVAÇÃO

Por Publituris a 27 de Janeiro de 2020 as 11:05



41% das empresas do turismo investiram em Inovação no último ano, sendo que dessas apenas 13,6% o fizeram diretamente em Inovação Digital. Esta é uma das conclusões do estudo realizado pela Nova IMS – Information Management School em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal (CTP) que analisou o impacto da economia digital na atividade turística e identificou o nível de maturidade das empresas nesta matéria.

Outras das conclusões é que o investimento em Tecnologias Digitais tem vindo a aumentar em 72% das empresas inquiridas, tendo registados essas um crescimento na ordem de 20,6% no último ano.

"Com este estudo, tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação. Atualmente, o digital é uma realidade indiscutível em qualquer actividade e o Turismo não é excepção. Apesar de ainda existirem alguns constrangimentos no investimento nesta área, os empresários têm vindo a fazê-lo e estão conscientes da sua importância", adianta Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal.

Deste estudo constata-se que existe alguma disparidade em termos da maturidade digital das empresas, sendo que a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida. Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de 'Desenvolvimento', 31% em 'Maturidade' e apenas 9% em estado 'Precoce'. No entanto, quando aferidas dimensões críticas para a Transformação Digital, e reveladoras do nível de maturidade digital alcançada, verifica-se que o mesmo é inferior ao percepcionado. Em particular, considerando os domínios da Inovação e da Estratégia Digital, quando um número significativo de empresas se encontra entre num estado de 'Precocidade' (17% e 24%) e níveis intermédios (18% e 17%), com menos de 30% num nível de 'Desenvolvimento' (29% e 24%).

Para Carlos Reis Marques, um dos investigadores do estudo (Nova IMS), "os resultados obtidos demonstram que existem estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar que é consensual a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor".

Ideias dos colaboradores são bem acolhidas nas organizações
Quando inquiridas sobre aspectos relacionados com o modo como a empresa se organiza, se estrutura e gere as suas equipas, com particular enfoque nas suas competências digitais, 40% das empresas considera-se em 'Quase maturidade', sendo que 28% das mesmas considera estar em 'Maturidade' e 18% em 'Desenvolvimento'. A componente da receção/acolhimento de novas ideias, designadamente propostas por colaboradores, é a

PUBLITURIS PREMIUM

VISABEIRA ESTREIA-SE EM LISBOA COM UNIDADE NA BAIXA

Jorge Costa, presidente da Comissão Executiva da Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços fala dos planos de expansão da cadeia...

"O TURISMO SALVOU O PORTO, QUEM DISSER O CONTRÁRIO ESTÁ A MENTIR COM OS DENTES TODOS"

Ricardo Valente, vereador de Economia, Comércio e Turismo da Câmara Municipal do Porto, recebeu o Publituris nos Paços do...

"QUEREMOS REFORÇAR O COMPROMISSO COM OS PORTUENSES E COM O AMBIENTE"

A comemorar o 10.º aniversário, o SEA LIFE Porto faz um balanço positivo da sua atividade e espera chegar,...

EDIÇÕES DIGITAIS

NOVA ED PUBLITUI SET, TAP

A nova ec capa com Canada, c e vendas fase da co trouxe m

ÚLTIMAS MA

AL PREPARA CEDÊNCIA D PARA PROFISSIONAIS DE ENTIDADES PÚBLICAS

CONVENTO DO ESPINHE ATÉ 15 DE ABRIL

AIRBUS SUSPENDE PROD ESPANHA E FRANÇA

AHRESP PEDE LINHA DE TESOURARIA DE 1000 EU POR TRABALHADOR

ESTES SÃO OS VENCEDOI PUBLITURIS PORTUGAL T 2020

/ . /

PROMOS

(HTTPS://PROMOS.SAPO.PT/#UTM_SOURCE=BSU&UTM_MEDIUM=WEB&UTM_CAMPAIGN=BSU_MAINMENU)

(/)

MAGG • MAIS

ECONOMIA 27 de janeiro 2020

41% das empresas do Turismo investiram em inovação em 2019

Estudo da Nova IMS indica que maioria das empresas (53%) não investe em inovação digital devido às dificuldades em contratar recursos humanos.

O inquérito da Nova IMS – Information Management School, realizado em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal, concluiu que 41% das empresas portuguesas a atuarem no setor do turismo investiram em Inovação, durante 2019.

(/)

Estas são algumas das conclusões de um estudo em que se constata que existe alguma disparidade em termos da maturidade digital das empresas, sendo que a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida. Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de 'Desenvolvimento', 31% em 'Maturidade' e apenas 9% em estado 'Precoce'.

No entanto, quando aferidas dimensões críticas para a Transformação Digital, e reveladoras do nível de maturidade digital alcançada, verifica-se que o mesmo é inferior ao percepcionado. Em particular, considerando os domínios da Inovação e da Estratégia Digital, quando um número significativo de empresas se encontra entre num estado de 'Precocidade' (17% e 24%) e níveis intermédios (18% e 17%), com menos de 30% num nível de 'Desenvolvimento' (29% e 24%).

Para Carlos Reis Marques, um dos investigadores do estudo, "os resultados obtidos demonstram que existem estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar que é consensual a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor".

O inquérito conclui ainda que o investimento em tecnologias digitais tem vindo a aumentar em 72% das empresas, sendo que o mesmo cresceu na ordem de 20,6% no último ano. A maioria deste investimento tem-se situado preferencialmente em cloud services (74%), seguido da melhoria das ferramentas de marketing digital e incremento/integração de redes sociais (ambos com 65%). Do total, 19% das empresas que refere não estar a investir em tecnologias digitais, justifica-o pela dificuldade de recursos humanos disponíveis e com competências nesta área.

Nesse particular, a maioria das empresas (53%) refere não investir nesta área, particularmente no digital, fundamentando a sua decisão com base na dificuldade em afetar recursos humanos, bem como nos riscos de não retorno desse investimento. As 41% das empresas que investem em inovação, referem que aplicam 13,6% do mesmo, especificamente em inovação digital.

Do total dos inquiridos, 38% das empresas refere aplicar a inovação na melhoria de produtos/serviços já existentes, sendo o desenvolvimento de novos produtos/serviços a orientação apenas seguida por 18% das empresas. Apenas 3% das empresas possui Certificação na Norma Portuguesa 4457, tendo esta sido desenvolvida para suportar as atividades de IDI nas empresas nacionais, nos diversos sectores de actividade.

Como classifica esta notícia?

0 Responses

Gostei Não gostei

1 Comment Jornal SOL Login

Recommend Tweet Share Sort by Newest

Join the discussion…

LOG IN WITH

OR SIGN UP WITH DISQUS ?

Name

Espanador Vileda • 2 months ago

Inovação no turismo.... Devem ter comprado um carro inovador

Economia digital cada vez mais presente no turismo

Esta é uma das conclusões que se podem tirar das respostas ao inquérito "Impacto da Economia Digital no Turismo" da Confederação do Turismo de Portugal e da Nova IMS. O estudo revela ainda que, no que toca à economia digital, as empresas do sector estão em estádios muito diversos, pelo que há um longo caminho para andar.

Segundo o estudo, 41% das empresas do sector do turismo fizeram investimentos em inovação no último ano, embora apenas 13,6% dos investimentos efectuados tivesse sido na área da inovação digital. Mesmo assim, 72% das empresas inquiridas disse estar a aumentar o nível de investimento em tecnologias digitais.

No que toca ao nível de maturidade das empresas, o estudo conclui que a hotelaria é a área em que esta está mais desenvolvida. Não obstante a maior parte das empresas afirmar que está em fase de "desenvolvimento" em termos de maturidade digital, as conclusões do estudo são algo diversas e apontam no sentido de um número significativo das empresas do sector estar num estado de 'Precocidade' (17% e 24%) e níveis intermédios (18% e 17%), com menos de 30% num nível de 'Desenvolvimento' (29% e 24%), quando se analisam os domínios da Inovação e da Estratégia Digital.

Mesmo assim, o inquérito conclui ainda digitais tem vindo a aumentar em 72% das empresas, tend deste investimento tem-se situado pref das ferramentas de marketing digital e ais (ambos com 65%). Do total, 19% das empresas dificuldade de recursos hu

Esta mesma justific investimentos na á decisão pelos risco

Dos que investem em inovação, 38% dia e apenas 18% em novos.

De que é que as empresas do turismo precisam para inve à formação de colaboradores; apoio às actividades e IDI digitais; maior flexibilidade no relacionamento com a adm associativismo "como forma de criar valor global no sector, designadamente em actividades de IDI".

27 Jan 2020 (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/) por F.R. (https://www.turisver.com/author/fernanda-ramos/) Em Associativismo (https://www.turisver.com/categoria/associativismo/)

Gostou do Artigo? Partilhe-o na Sua Rede Social Preferida!

Facebook (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/?share=facebook&nb=1)

LinkedIn (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/?share=linkedin&nb=1)

Twitter (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/?share=twitter&nb=1)

Pinterest (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/?share=pinterest&nb=1)

Email (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/?share=email&nb=1)

Imprimir (https://www.turisver.com/economia-digital-cada-vez-mais-presente-no-turismo/#print)

← **Revive: Hotéis Turim ganha concessão… (https://www.turisver.com/revive-hoteis-turim-ganha-concessao-do-paco-real-de-caxias/)**

SATA e Air France assinam code-share → (https://www.turisver.com/sata-e-air-france-assinam-code-share/)

Deixe uma resposta

ESTUDO INDICA QUE 41% DAS EMPRESAS DE TURISMO INVESTIRAM EM INOVAÇÃO NO ÚLTIMO ANO

27 Janeiro 2020

Imprima este artigo

Categoria Advisor, Inquéritos/Estatísticas

A Nova IMS – Information Management School e a Confederação do Turismo de Portugal (CTP) realizaram um estudo com foco no impacto da economia digital na atividade turística, tendo identificado o nível de maturidade das empresas nesta matéria. De acordo com o estudo, "41% das empresas do turismo investiram em Inovação, sendo que dessas apenas 13,6% o fizeram diretamente em Inovação Digital". O mesmo estudo aponta ainda "um crescimento na ordem de 20,6% no último ano" ao nível do investimento em Tecnologias Digitais, tendo este tipo de investimento aumentado "em 72% das empresas inquiridas".

"Com este estudo, tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação. Atualmente, o digital é uma realidade indiscutível em qualquer atividade e o Turismo não é exceção. Apesar de ainda existirem alguns constrangimentos no investimento nesta área, os empresários têm vindo a fazê-lo e estão conscientes da sua importância", refere em comunicado o presidente da CTP, Francisco Calheiros.

Do mesmo estudo constata-se que existe "alguma disparidade em termos da maturidade digital das empresas, sendo que a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida". Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de 'Desenvolvimento', 31% em 'Maturidade' e apenas 9% em estado 'Precoce'. No entanto, quando aferidas dimensões críticas para a Transformação Digital, e reveladoras do nível de maturidade digital alcançada, verifica-se que o mesmo é inferior ao percepcionado. Em particular, considerando os domínios da Inovação e da Estratégia Digital, quando um número significativo de empresas se encontra entre num estado de 'Precocidade' (17% e 24%) e níveis intermédios (18% e 17%), com menos de 30% num nível de 'Desenvolvimento' (29% e 24%).

Para Carlos Reis Marques, um dos investigadores do estudo (Nova IMS), "os resultados obtidos demonstram que existem estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar que é consensual a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor".

ÚLTIMOS ART

AHRESP EXIGE MEDIDAS URGENTES A(
Advisor, Associativismo | 17 Março 2020

MERCADO ESPANHOL CONTINUA A CR
CARLOS HOTÉIS
Alojamento, Business | 17 Março 2020

AP HOTELS & RESORT CEDE CABANAS
AUTORIDADES DE SAÚDE PARA O COM
Alojamento, Business | 17 Março 2020

AIRBUS ANUNCIA SUSPENSÃO TEMPO
PRODUÇÃO EM FRANÇA E ESPANHA
Business, Transportes | 17 Março 2020

CONVENTO DO ESPINHEIRO FECHA PO
ABRIL
Alojamento, Business | 17 Março 2020

LER MAIS...

SUBSCREVER A
NEWSLETT

Subscreva a nossa newsletter.

Email *

Subscrever!

Ideias dos colaboradores são bem acolhidas nas organizações

Quando inquiridas sobre aspetos relacionados com o modo como a empresa se organiza, se estrutura e gere as suas equipas, com particular enfoque nas suas competências digitais, 40% das empresas considera-se em 'Quase maturidade', sendo que 28% das mesmas considera estar em 'Maturidade' e 18% em 'Desenvolvimento'. A componente da receção/acolhimento de novas ideias, designadamente propostas por colaboradores, é a prática mais vezes referenciada como sendo consensualmente adotada, em oposição à ausência de práticas regulares de comunicação interna sobre iniciativas de inovação promovidas pela empresa, ou em que a mesma participou.

O inquérito conclui ainda que o investimento em tecnologias digitais tem vindo a aumentar em 72% das empresas, sendo que o mesmo cresceu na ordem de 20,6% no último ano. A maioria deste investimento tem-se situado preferencialmente em cloud services (74%), seguido da melhoria das ferramentas de marketing digital e incremento/integração de redes sociais (ambos com 65%). Do total, 19% das empresas que refere não estar a investir em tecnologias digitais, justifica-o pela dificuldade de recursos humanos disponíveis e com competências nesta área.

Dificuldades no recrutamento de colaboradores com competências no digital

No domínio da Inovação Digital, compreendendo a adoção, difusão e implementação de práticas de inovação digital, 29% considera-se em 'Desenvolvimento', 23% em 'Quase maturidade', 18% num estado de 'Quase desenvolvimento', 17% em estado 'Precoce' e 13% em 'Maturidade'.

Ao serem questionadas sobre o investimento em inovação, a maioria das empresas (53%) refere não investir nesta área, particularmente no digital, fundamentando a sua decisão com base na dificuldade em afetar recursos humanos, bem como nos riscos de não retorno desse investimento. As 41% das empresas que investem em inovação, referem que aplicam 13,6% do mesmo, em média, especificamente em inovação digital.

Do total dos inquiridos, 38% das empresas refere aplicar a inovação na melhoria de produtos/serviços já existentes, sendo o desenvolvimento de novos produtos/serviços a orientação apenas seguida por 18% das empresas. Apenas 3% das empresas possui Certificação na Norma Portuguesa 4457, tendo esta sido desenvolvida para suportar as atividades de IDI nas empresas nacionais, nos diversos sectores de actividade.

Mais incentivos fiscais para compensar investimento em inovação

Neste estudo, as empresas foram ainda questionados sobre as medidas a adotar no âmbito da economia digital e as respostas identificaram seis áreas como prioritárias: programa de incentivos fiscais associado aos investimentos em Inovação; apoio à formação de colaboradores em áreas emergentes, com é o caso da transformação digital em geral e da inovação em particular; apoio às atividades de IDI, por via de programas específicos; apoio na aquisição e utilização de tecnologias digitais; maior flexibilidade no relacionamento com os serviços da administração pública, por via do digital; e incentivos ao associativismo como forma de criar valor global no setor, designadamente em atividades de IDI.

Google +

GROUPE
AMENITIES EXCLUS

ÚLTIMAS EDI

Março 2020 | nº328
(476 descarregamentos)

Fevere
(168 d

Janeiro | nº326
(172 descarregamentos)

Nov/D
(164 d

ARTIGOS RELACIONADOS

LEIA MAIS DE INQUÉRITOS/ESTATÍSTICAS

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE LISBOA: PREÇOS AUMENTAM E OCUPAÇÃO MANTÉM-SE NA CAPITAL

ESCOLA DE HOTELARIA DE COLARES CONTINUA A PROMOVER ALMOÇOS PEDAGÓGICOS

TURISMO DO ALGARVE REPUDIA AUTORIZAÇÃO PARA EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO AO LARGO DE ALJEZUR

"O TRANSPORTE AÉREO É COMBUSTÍVEL PARA O TURISMO"

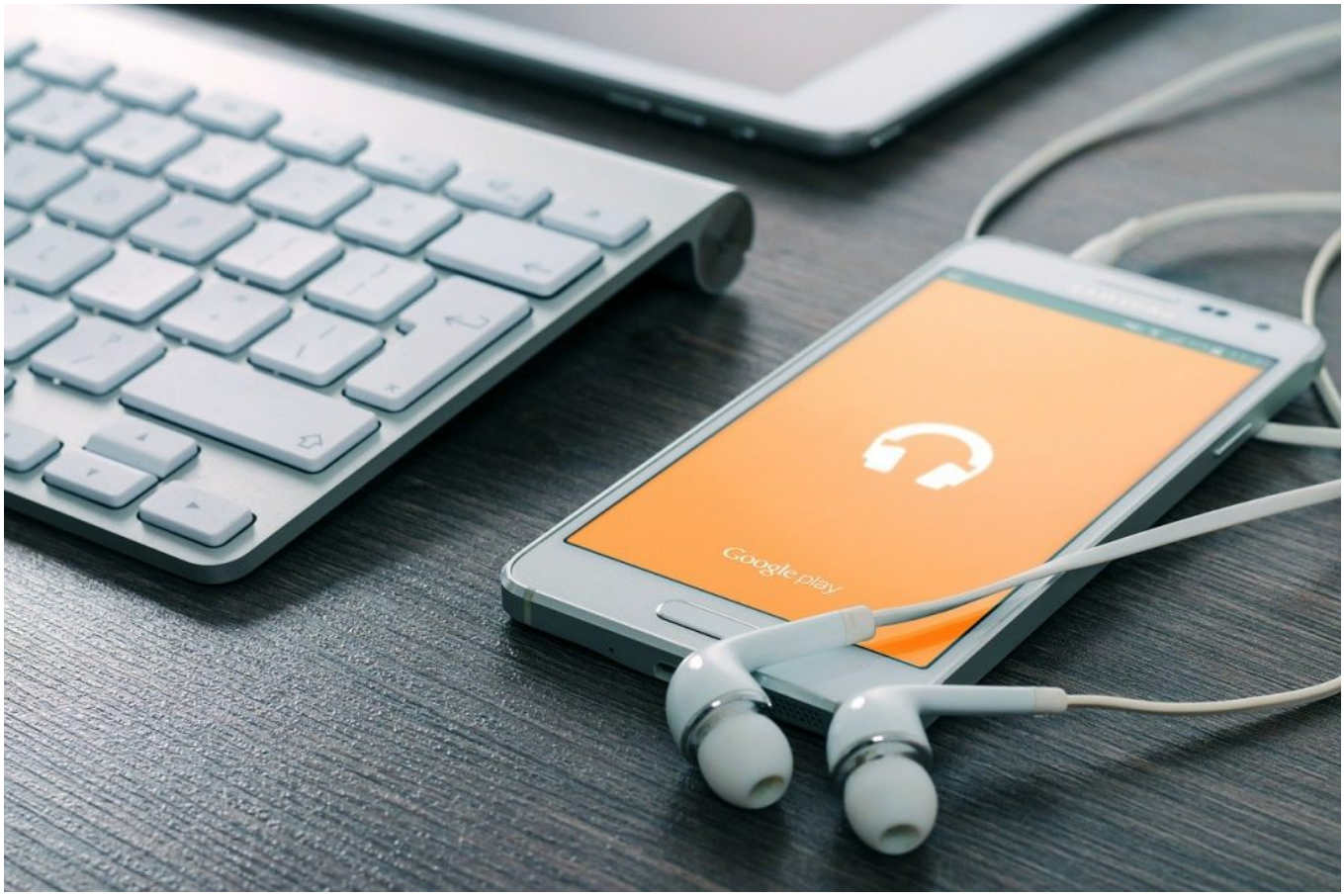
Mais de 41% das empresas de turismo investiram em inovação no último ano

27 JANEIRO, 2020 TURISMO (HTTPS://WWW.MUNDOPORTUGUES.PT/CATEGORY/TURISMO/) 0 COMENTÁRIOS (HTTPS://WWW.MUNDOPORTUGUES.PT/MAIS-DE-41-DAS-EMPRESAS-DE-TURISMO-INVESTIRAM-EM-INOVACAO-NO-ULTIMO-ANO/#RESPOND)

(https://twitter.com/intent/tweet?text=Mais de 41% das empresas de turismo investiram em inovação no último ano) (https://www.linkedin.com/shareArticle?mini=true&url=https%3A%2F%2Fwww.mundoportugues.pt%2Fmais-de-41-das-empresas-de-turismo-investiram-em-inovacao-no-ultimo-ano) (http://www.facebook.com/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fwww.mundoportugues.pt%2Fmais-de-41-das-empresas-de-turismo-investiram-em-inovacao-no-ultimo-ano%2F) (https://www.mundoportugues.pt/mais-de-41-das-empresas-de-turismo-investiram-em-inovacao-no-ultimo-ano/)

Este site utiliza cookies para permitir uma melhor experiência por parte do utilizador. Ao navegar no site estará a consentir a sua utilização.

Ok



Mais de 40% das empresas de turismo investiram em inovação no último ano e, embora só 13,6% o tenham feito diretamente em inovação digital, 72% têm vindo a aumentar o investimento em tecnologias digitais, revela um estudo.

Elaborado pela Nova Information Management School (Nova IMS) em parceria com a Confederação do Turismo de Portugal (CTP), o inquérito – intitulado 'Impacto da Economia Digital no Turismo' e destinado a analisar o impacto da economia digital na atividade turística – conclui que o investimento em tecnologias digitais no setor registou um crescimento na ordem de 20,6% no último ano.

"Com este estudo tentámos perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e à inovação. Atualmente o digital é uma realidade indiscutível em qualquer atividade e o turismo não é exceção. Apesar de ainda existirem alguns constrangimentos no investimento nesta área, os empresários têm vindo a fazê-lo e estão conscientes da sua importância", afirma o presidente da CTP, Francisco Calheiros, citado num comunicado hoje divulgado.

Do estudo resulta que existe "alguma disparidade em termos da maturidade digital" das empresas inquiridas, sendo que "a hotelaria é a que se encontra mais desenvolvida".

Este site utiliza cookies para permitir uma melhor experiência por parte do utilizador. Ao navegar no site estará a consentir a sua utilização.

TAGS TURISMO (HTTPS://WWW.MUNDOPORTUGUES.PT/TAG/TURISMO/)

DIGITALIZAÇÃO (HTTPS://WWW.DINHEIROVIVO.PT/TOPICO/DIGITALIZACAO/)

Turismo pede apoio fiscal para empresas que inovam

Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal. (Fotografia: Gustavo Bom/ Global Imagens)

0 0 0

(https://www.dinheirovivo.pt/autor/ana-margarida-pinheiro/)
Ana Margarida Pinheiro (https://www.dinheirovivo.pt/autor/ana-margarida-pinheiro/)

25.01.2020 / 11:02

Inquérito da CTP mostra que quatro em cada dez empresas de turismo investiu em inovação no último ano.

PUB

https://www.dinheirovivo.pt

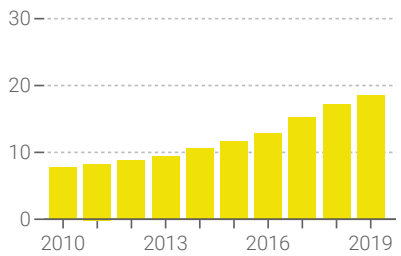
Serviços na cloud, marketing [illegible] redes sociais. Os empresários do turismo estão cada vez mais conscientes da importância do digital par[illegible] mercado dos seus negócios, mas pedem incentivos para quem investe. Por exemplo, a criação de um b[illegible] social que compense o investimento em inovação ou um apoio à formação de colaboradores na área digital, perante uma dificuldade em contratar quadros específicos.

Este tipo de apoios, diz Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal, “são fundamentais e irão contribuir para a valorização do turismo. São duas áreas que a CTP tem vindo a defender e a debater-se por elas para que a oferta turística seja cada vez mais qualificada”.
Numa indústria cada vez mais jovem e em que o aperto financeiro parece ter passado à boleia dos recordes de turistas e dormidas, a CTP realizou um inquérito em parceria com a NOVA IMS para “perceber qual o patamar em que estão as empresas no que respeita à transformação digital e inovação”.

PUB

Receitas do turismo

Evolução das exportações de viagens e turismo, em milhões de euros



Fonte: Banco de Portugal a 09/03/2020

Sugestões?

O resultado, que foi avançado ao Dinheiro Vivo, mostra que só no ano passado 41% do universo de empresas de turismo investiu em inovação, num panorama global em que 72% das empresas dizem que já investiram.

A maioria das empresas tem privilegiado áreas como *cloud services* (74%), marketing digital ou de melhoria das redes sociais (ambos com 65%), ferramentas consideradas cada vez mais importantes para a divulgação de serviços e ligação ao público.

Numa indústria onde foi detetada uma diferença no grau de maturidade digital das empresas, a hotelaria é o setor dentro do turismo com maior grau de desenvolvimento tecnológico. Por outro lado, quando considerada a perceção das empresas, relativamente a um ideal de maturidade digital, a maioria (59%) considerou estar em fase de desenvolvimento, 31% em maturidade e apenas 9% em estado precoce.

“Os resultados demonstram [illegible] m estados de maturidade muito diversos em termos da transformação digital, sendo de destacar qu[illegible] s[illegible]a convicção de que a inovação nesta área impacta positivamente na criação de valor”, diz Carlos [illegible]ues, [illegible] os investigadores da Nova IMS responsáveis pelo estudo.

Embora haja uma maior consciência em relação às tecnologias, 19% das empresas consultadas reconheceram não estar a investir em tecnologias digitais. E a escassez de recursos humanos disponíveis e com competências nesta área foram as razões apontadas pelos empresários.

A falta de apoios também é apontada pelos empresários, que pedem um impulso para um turismo 4.0. Entre as sugestões de apoios que poderiam beneficiar este setor, além do benefício fiscal e apoio à formação, é ainda apontado o apoio às atividades de inovação digital; o apoio na aquisição e utilização de tecnologias digitais; maior flexibilidade no relacionamento com os serviços da administração pública, por via do digital; e incentivos ao associativismo como forma de criar valor global no setor.

LER PRÓXIMO ARTIGO (https://www.dinheirovivo.pt/economia/so-setubal-agravou-imi-para-zonas-de-pressao-urbanistica/)

Comentários

0 comentários Ordenar por **Os mais antigos**

Adicionar um comentário...

Plug-in de comentários do Facebook

Outras Notícias que lhe podem interessar

Rent-a-car nacionais estão “infetadas” com coronavírus e o esta...
(https://www.dinheirovivo.pt/mundo/rent-a-car-nacionais-estao-infetadas-com-coronavirus-e-o-estado-e-grave/?utm_medium=recomendadas&utm_campaign=engageya)

Portugal nos países onde é mais fácil combater uma...
(https://www.dinheirovivo.pt/geral/estes-sao-os-paises-onde-e-mais-facil-combater-uma-epidemia?utm_medium=recomendadas&utm_campaign=engageya)

Ana Gomes diz ser "criminoso" que autoridades invoque...
(https://www.dinheirovivo.pt/geral/ana-gomes-diz-ser-criminoso-que-autoridades-invoquem-acesso-ilicito?utm_medium=recomendadas&utm_campaign=engageya)

Covid-19: Indústria automóvel com ordem para parar na Europa
(https://www.dinheirovivo.pt/mundo/covid-19-industria-automovel-com-ordem-para-parar-na-europa?utm_medium=recomendadas&utm_campaign=engageya)

Anexo 4 – Questionário