

Mastering Data: A Toolkit for Tourism Destinations



Este toolkit foi elaborado para a Comissão Europeia - DG GROW por



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

Autores

Parceiros principais do projeto: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Especialistas independentes: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Fevereiro 2023

Estes conteúdos servem apenas para fins de informação geral e não devem ser utilizados como substitutos para consulta com consultores profissionais.

Embora tenhamos feito todos os esforços para garantir que as informações contidas neste documento tenham sido obtidas de fontes fiáveis, a PwC, a Intellera Consulting, a CARSA e a Universidade de Málaga não são responsáveis por quaisquer erros ou omissões nem pelos resultados obtidos com a utilização destas informações. Todas as informações neste documento são fornecidas "tal e qual", sem garantia de exaustividade, precisão, atualidade ou dos resultados obtidos com a utilização destas informações e sem garantia de qualquer tipo, expressa ou implícita, incluindo, mas não limitado a garantias de desempenho, comercialização e adequação a uma finalidade específica.

Em nenhuma circunstância, a PwC, a Intellera Consulting, a CARSA e a Universidade de Málaga, as suas parcerias ou empresas relacionadas, ou seus parceiros, agentes ou funcionários serão responsáveis perante si ou qualquer outra pessoa por qualquer decisão tomada ou ação realizada com base nas informações contidas neste documento ou por quaisquer danos consequentes, especiais ou semelhantes, mesmo que avisados da possibilidade de tais danos.

O projeto recebeu financiamento da Comissão Europeia no âmbito do projeto piloto de contrato de serviço "Smart Tourism Destinations" – GROW-2020-OP-0014 – Número SI2.843962

As informações e opiniões apresentadas neste documento são do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a opinião oficial da Comissão. A Comissão não garante a precisão dos dados incluídos neste estudo. Nem a Comissão nem qualquer pessoa que atue em nome da Comissão podem ser responsabilizados pela utilização que possa ser feita das informações nele contidas.

A reprodução é autorizada mediante indicação da fonte.

Gerido pela Comissão
Europeia





Como utilizar este kit de ferramentas: a sua jornada rumo ao turismo inteligente

Da exploração à implementação de uma abordagem de turismo inteligente

Ao longo da jornada que conduz a uma abordagem de turismo inteligente, o kit de ferramentas identifica quatro etapas principais, desde a exploração do turismo inteligente como um conceito até à sua implementação concreta.

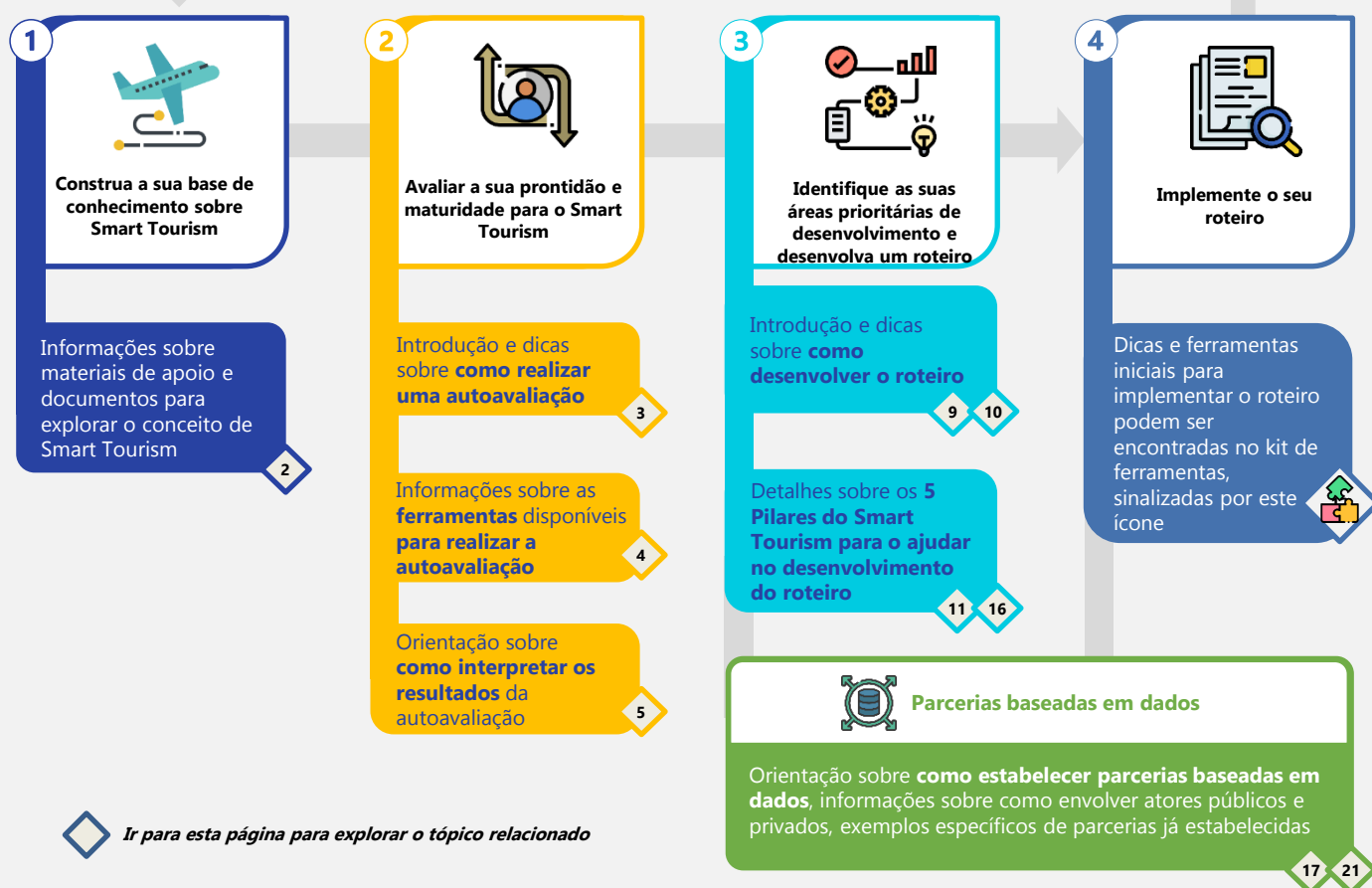
A figura abaixo disponibiliza uma visualização concisa desta jornada, da etapa um ao quatro, e indicações na caixa abaixo sobre como utilizar este kit de ferramentas e onde encontrar informações, orientações e dicas relevantes.

Além de orientações e dicas relacionadas com estas quatro etapas, o kit de ferramentas inclui um capítulo final dedicado a parcerias baseadas em dados.

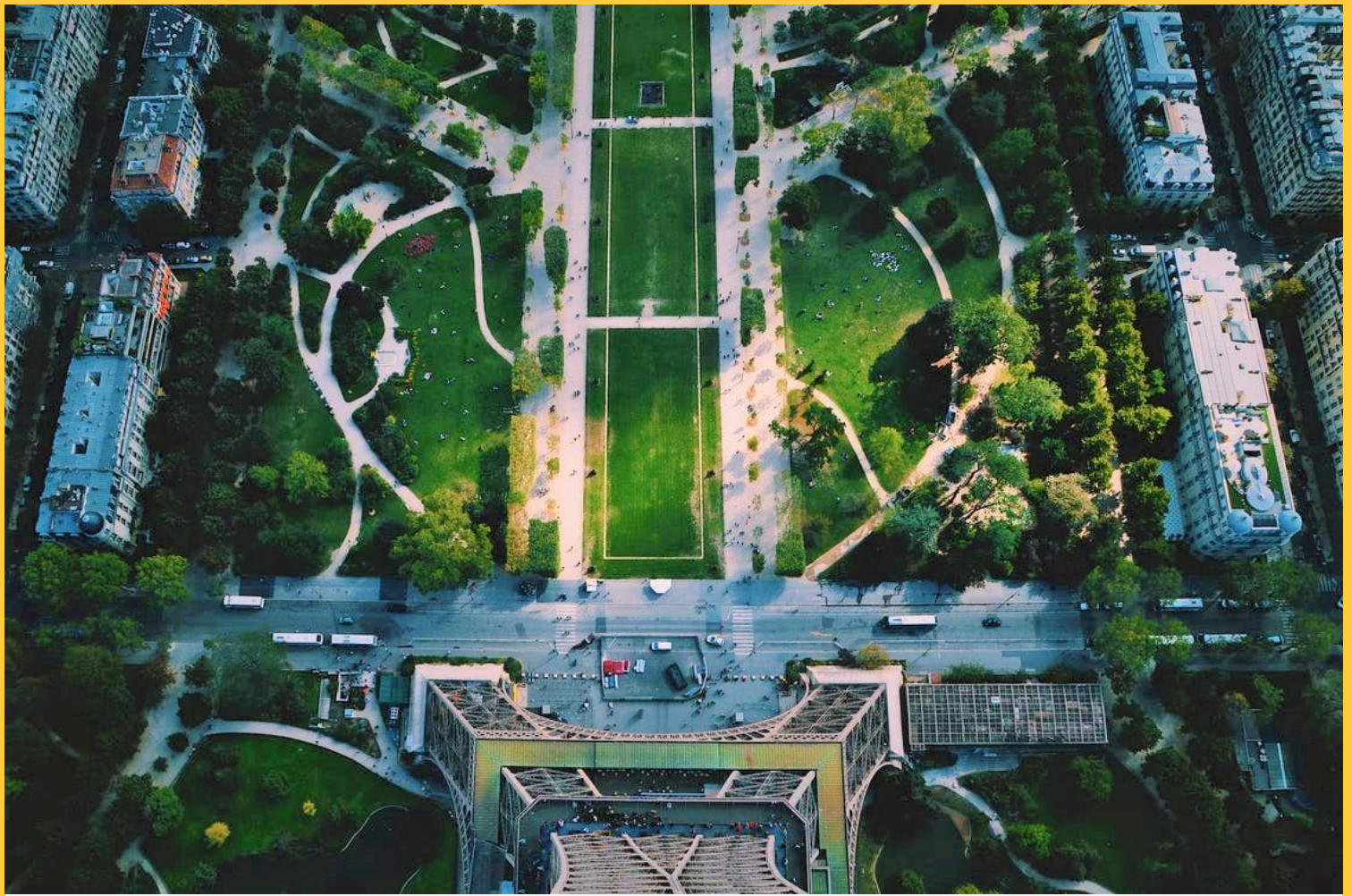
e colaboração entre organizações públicas e privadas. Este é um tema transversal, interligado tanto com o desenvolvimento do roteiro como com a sua implementação.

Em geral, o kit de ferramentas centra-se principalmente em fornecer orientação para as etapas 2 e 3 relacionadas com a avaliação da maturidade do turismo inteligente e o desenvolvimento de um roteiro. Outros materiais desenvolvidos no contexto do projeto, em particular, no que diz respeito à etapa 4, serão disponibilizados no site do projeto Smart Tourism Destinations.

Reveja periodicamente o seu estado começando novamente na etapa 1



Se procura apoio para orientações, materiais e ferramentas adicionais sobre como implementar o seu roteiro e reforçar a sua abordagem de turismo inteligente, recomendamos-lhe que preste atenção à biblioteca digital e às secções de webinars do site do projeto Smart Tourism Destinations, onde pode consultar os materiais desenvolvidos e disponibilizados através do nosso projeto, especificamente vocacionados para apoiar Smart Tourism Destinations ao longo da respetiva jornada.



ÍNDICE



Passo 1: Explorar a Abordagem de Smart Tourism..... 3



Passo 2: Avaliar a sua prontidão e maturidade para o Smart Tourism..... 4



Passo 3: Desenvolver um roteiro rumo ao Smart Tourism.....7

Estratégia e governo..... 9

Recolha e gestão de dados..... 10

Capital humano e competências..... 12

Transferência de conhecimento..... 13

Gestão do ecossistema..... 14



Parcerias baseadas em dados entre atores públicos e privados.....15

Sobre o projeto

O projeto 'Smart Tourism Destinations' (Contrato de Serviço SI2.843962, 2021-2023) é financiado pela Comissão Europeia – Direção Geral do Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME (DG GROW) e gerido pela PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA e Universidade de Málaga. O objetivo do projeto é apoiar os destinos da UE no seu caminho rumo a uma transição verde e digital destinada a melhorar a gestão inteligente e sustentável do turismo na UE através do domínio de dados, compreendido como a capacidade de recolher, analisar e reutilizar dados turísticos de acordo com um plano estratégico coerente.





Passo 1: Explorar a Abordagem de Smart Tourism

Por que devo interessar-me em adotar uma Abordagem de Smart Tourism?

O Smart Tourism pode ser um motor de inovação e um importante fator de competitividade, desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e resiliência dos destinos turísticos.

Tornar-se um destino de Smart Tourism não deve ser considerado como o objetivo final, mas sim como uma oportunidade e um meio eficaz para promover o bem-estar das comunidades locais, aumentar a competitividade do setor do turismo e levar a um desenvolvimento sustentável e resiliente.

Muitos destinos em todo o mundo já adotaram uma Abordagem de Smart Tourism e o impacto da pandemia de COVID-19 salientou ainda mais a necessidade de tornar o setor mais resiliente.

Uma abordagem de Smart Tourism capacita destinos para atingir estes objetivos com a ajuda de tecnologia, inovação e cooperação.

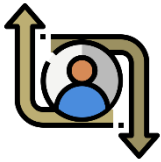
Onde posso saber mais sobre Smart Tourism?

Para saber mais sobre as ideias básicas, oportunidades e desafios do turismo inteligente, pode ler o **EU Guide on Data for Smart Tourism Destinations (Guia da UE sobre Dados para Destinos de Smart Tourism)**. Esta é uma introdução mais curta que o poderá ajudar a começar a construir a sua base de conhecimento.

Se já conhece o conceito de turismo inteligente e quer saber mais sobre o estado da arte, as tendências esperadas e as boas práticas, pode ler o **Study Mastering Data for Tourism (Estudo de Dados de Masterização para o Turismo)**. Este é um estudo mais abrangente, incluindo a análise de boas práticas, casos de cooperação e uma lista de recomendações.



Poderá encontrar o Guia e o Estudo disponíveis para download no [site do projeto Smart Tourism Destinations](#), onde também poderá encontrar recursos adicionais e informações sobre Smart Tourism juntamente com as últimas atualizações sobre o projeto. Estes documentos serão publicados pela CE, incluindo a tradução do Guia em todas as línguas oficiais da União Europeia.



Passo 2: Avaliar a sua prontidão e maturidade para o Smart Tourism

O propósito e os benefícios de realizar uma autoavaliação

A realização de uma autoavaliação inicial fornece aos destinos uma visão geral dos seus níveis de maturidade nos diferentes pilares-chave que permitem e sustentam a adoção de uma abordagem de Smart Tourism. Uma autoavaliação inicial pode fornecer as bases para o desenvolvimento de um roteiro para a evolução do destino para um destino inteligente. Também permite a comparação com outros destinos semelhantes.

Os destinos devem equacionar a avaliação e o roteiro como ferramentas eficazes e interligadas para estabelecer uma estrutura de medição com base nos seus objetivos estratégicos e mecanismos de governo. Com efeito, indicadores adequados e mensuráveis também podem ajudar a avaliar o impacto do turismo e desenvolver referências para o futuro desenvolvimento do turismo.

Finalmente, a realização anual de autoavaliações regulares pode permitir que o destino monitorize o progresso, reveja políticas, estabeleça metas ou apoie mecanismos e forneça informações integradas. Estas avaliações também ajudam a facilitar o diálogo intersectorial sobre o desenvolvimento sustentável do turismo e a promover a tomada de decisões coordenada e localmente relevante (UNWTO, 2018). Além disso, as estruturas estatísticas podem vincular fontes de dados e produtores de dados. Estas estruturas são importantes porque as fontes de dados — assim como os temas, aspirações e metas das políticas — podem mudar ao longo do tempo, ao mesmo tempo que essas estruturas garantem que os dados podem ser vinculados de forma significativa à política.



Recursos adicionais

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)" ("Para uma Estrutura Estatística para Medir a Sustentabilidade do Turismo")
- [Painel de Turismo da UE](#)

Dicas e orientações sobre como realizar a autoavaliação

A seguir encontra uma lista de dicas e orientações operacionais para realizar a autoavaliação de maturidade de Smart Tourism. Na próxima página deste kit de ferramentas, encontrará informações sobre uma ferramenta online que pode utilizar para realizar a autoavaliação, na página 3 encontrará as orientações sobre como interpretar os resultados.

1

Certifique-se de que **conhece com os conceitos-chave por trás do Smart Tourism**. Pode encontrar materiais úteis para construir a sua base de conhecimento na secção 1 deste Toolkit e no site do projeto.

2

Envolva as principais partes interessadas para avaliar os respetivos interesses, desenvolver uma visão comum e trazer os conhecimentos das mesmas. Desta forma, o próprio processo de avaliação também pode contribuir para a aprendizagem colaborativa, mobilizando a participação das partes interessadas e capacitando a tomada de decisão local. Equacione organizar um grupo de foco nas suas instalações, realizar entrevistas individuais ou simplesmente adicionar a autoavaliação à agenda de grupos de trabalho existentes que reúnem as suas partes interessadas.

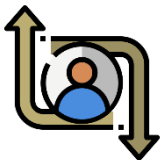
3

Para alguns destinos, poderá ser necessário **definir a região geográfica** onde a ferramenta de avaliação é aplicada, discutindo quais as áreas que devem ser incluídas e por que chegaram a essa decisão. Esta etapa de definição do âmbito geográfico é crucial para as atividades de recolha de dados.

4

Reúna os dados e informações necessários para a autoavaliação. Pode consultar relatórios de Organizações de Gestão de Destinos (OGD), outras associações e autoridades dos destinos, documentos de desenvolvedores de projetos, relatórios anuais de empresas de turismo, investigação científica, materiais de marketing e promocionais para o destino e inquéritos existentes de turistas, residentes e negócios de turismo local.

Finalmente, recomendamos-lhe que dedique tempo suficiente a esta fase. Dependendo da localização, âmbito e disponibilidade de dados, um processo de avaliação e recolha de dados normal **pode demorar até 10 dias!**



Passo 2: Avaliar a sua prontidão e maturidade para o Smart Tourism

Que ferramenta posso utilizar para realizar uma autoavaliação de Smart Tourism?

Para realizar a sua autoavaliação, pode utilizar o **questionário e a ferramenta online** desenvolvidos no âmbito do projeto Smart Tourism Destinations.

Isto garantirá o alinhamento entre as perguntas e os resultados da autoavaliação e a estrutura analítica e as informações adicionais fornecidas neste kit de ferramentas. A autoavaliação online pode ser acedida através do site do projeto por destinos seleccionados para participar no projeto desde o seu início. O feedback e os contributos desses destinos permitirão ajustar e melhorar ainda mais o modelo. A ferramenta pode estar aberta a todos os destinos interessados no futuro. Entretanto, caso pretenda implementar o questionário offline, pode encontrar a lista completa de perguntas disponíveis publicamente no nosso website.

A estrutura do questionário

A estrutura e as questões da autoavaliação estão intimamente ligadas ao conteúdo do kit de ferramentas e aos cinco pilares que compõem nossa abordagem de Smart Tourism.

Adicionalmente, a avaliação inclui um conjunto de perguntas gerais relativas à tipologia, dimensão e características gerais do seu destino. Estas perguntas existem para o ajudar a refletir sobre o seu contexto específico.

Características principais da ferramenta online

A ferramenta online inclui textos explicativos e recursos e permite que os utilizadores registem uma conta, para que possa guardar as suas respostas, assegurando a proteção de dados.

No fim da avaliação, gera-se um relatório automático que é enviado aos utilizadores por e-mail, com recomendações iniciais sobre como acompanhar os seus resultados e indicação do seu nível de maturidade em cada pilar e no nível geral.

Os resultados da autoavaliação

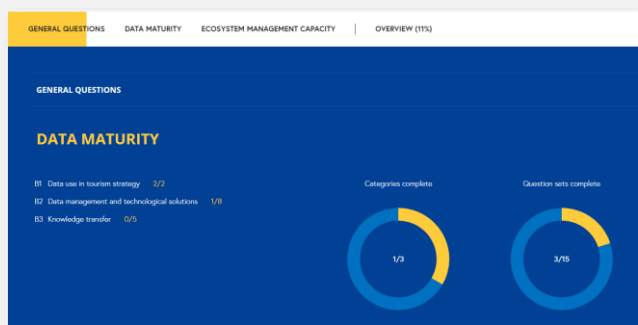
O relatório automático gerado pela ferramenta online incluirá:

- uma visualização gráfica dos seus resultados gerais de maturidade;
- os seus resultados de maturidade em cada pilar, numa escala de três etapas;
- um resumo das suas respostas e recomendações iniciais de melhoria para cada pergunta

Pode encontrar mais informações sobre como interpretar os seus resultados na página seguinte.



Pode aceder à ferramenta de autoavaliação online e consultar o questionário no seguinte link: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>

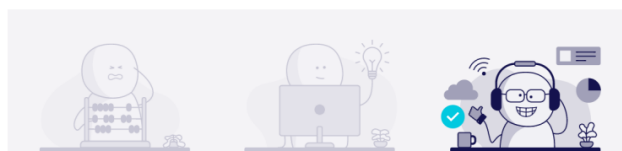


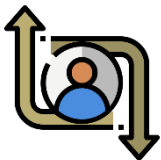
Visão geral das perguntas concluídas

Ilustração gráfica dos resultados de maturidade num tópico específico

3.2 DATA MATURITY

3.2.1 Data use in tourism strategy





Passo 2: Avaliar a sua prontidão e maturidade para o Smart Tourism

Como devo interpretar os meus resultados?

Os resultados da autoavaliação fornecem ideias sobre onde os destinos estão posicionados considerando as três principais etapas da maturidade de Smart Tourism. Cada etapa corresponde a um conjunto crescente de capacidades e recursos que permitem progressivamente aos destinos expandirem os seus objetivos e atividades. A seguir, apresentamos uma breve descrição das três etapas de maturidade que pode identificar através da autoavaliação:

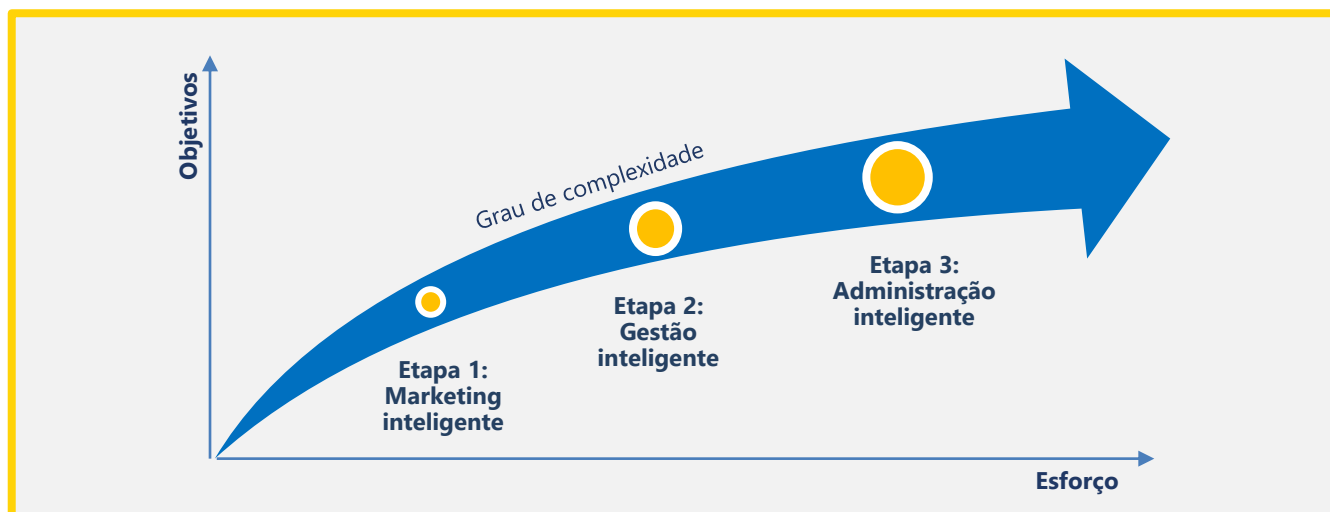
- **Etapa 1 – Marketing inteligente:** em níveis de maturidade baixos, os destinos devem centrar-se na utilização de dados para aumentar os volumes de visitantes, promovendo o desenvolvimento económico através de atividades de marketing, promoção e branding.
- **Etapa 2 – Gestão inteligente:** uma maior maturidade permite aos destinos reunirem ideias e tomar decisões sobre o valor do turismo, funções de gestão de multidões e dispersar proativamente os fluxos de visitantes no tempo e no espaço.

- **Etapa 3 – Administração inteligente:** a maioria dos destinos maduros pode alavancar uma abordagem de Smart Tourism para utilizar o turismo de forma responsável para tornar os destinos melhores para os habitantes viverem nos mesmos e mais acolhedores para os turistas. Assim, promove-se a participação e a colaboração das partes interessadas, assim como o desenvolvimento de novos modelos de governo.

A autoavaliação ajudará os destinos a avaliarem o seu nível de maturidade e refletir sobre quais as áreas a melhorar e quais as metas e atividades que já podem estar ao alcance dos destinos.

Os resultados da autoavaliação também fornecerão informações sobre o desempenho do destino em cada um dos cinco pilares que compõem a nossa abordagem ao Smart Tourism, ilustrada abaixo.

As 3 etapas e o grau crescente de maturidade de Smart Tourism



Os 5 pilares na base de uma abordagem de Smart Tourism e na definição de um destino de maturidade de Smart Tourism





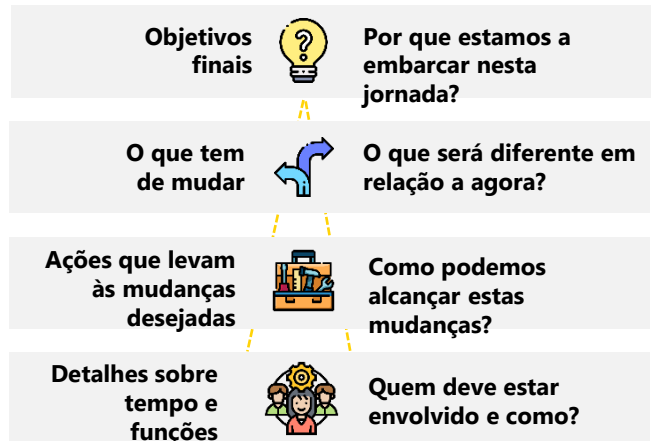
Passo 3: Desenvolver um roteiro rumo ao Smart Tourism

Introduzir o roteiro

No mínimo, um roteiro deve incluir:

- Um conjunto de **objetivos**, que podem ser mais detalhados e decompostos em metas menores;
- Para cada objetivo, uma **descrição das mudanças necessárias** para atingir estas metas em comparação com a situação atual;
- Para cada mudança identificada, uma lista de **ações** a serem implementadas para gerar estas mudanças;
- Por fim, detalhes sobre **tempo, funções e responsabilidades** para a implementação das ações.

Estes diferentes elementos podem ser visualizados como respostas progressivas às perguntas “porquê”, “o quê” e, finalmente, “como/quem”.



Dicas e orientações para desenvolver um roteiro

Ao desenvolver um roteiro, começará de cima, definindo as suas metas e, em seguida, descerá uma etapa de cada vez. Sempre que adicionar elementos novos ao roteiro, é recomendável rever também os anteriores, para garantir a coerência geral. A seguir, encontra algumas dicas iniciais sobre como desenvolver cada elemento que compõe o roteiro.



Objetivos finais

- **Sonhar em grande:** Não tenha medo de incluir objetivos ambiciosos, pode dividi-los ainda mais ao desenvolver o roteiro. Estes objetivos dar-lhe-ão uma direção estratégica e podem ajudá-lo a envolver as partes interessadas e obter apoio político.
- **Diferencie metas de curto, médio e longo prazo.** Um roteiro equilibrado incluirá muito poucos objetivos de longo prazo - mesmo apenas um - e um conjunto relativamente mais alargado de objetivos de curto e médio prazo.
- **Inspire-se neste kit de ferramentas:** Leia este kit de ferramentas para se inspirar no que pode ser feito adotando uma abordagem de turismo inteligente e para identificar objetivos!



O que tem de mudar

- **Utilize os cinco pilares de uma abordagem de turismo inteligente para identificar o que terá de mudar** para atingir os objetivos desejados. Isto irá ajudá-lo a dividir os seus objetivos e identificar áreas prioritárias de ação.
- **Aproveite os resultados da autoavaliação** enquanto pensa nas mudanças necessárias. A autoavaliação irá ajudá-lo a avaliar o seu nível de maturidade em cada pilar, salientando onde pode melhorar e facilitando a identificação de áreas prioritárias de ação. No entanto, lembre-se de que deseja melhorar para atingir os seus objetivos, não apenas para se tornar mais inteligente!



Ações e ferramentas

- **Avalie e estabeleça prioridades para ações potenciais com base na respetiva viabilidade, sustentabilidade e conveniência.** Quando tiver uma lista extensa de ações potenciais, estes três critérios podem ajudá-lo a identificar as ações prioritárias que terão maior impacto, menos riscos e mais apoio das partes interessadas.
- **Inspire-se neste kit de ferramentas e procure recursos adicionais no site do nosso projeto:** as páginas a seguir incluem exemplos de recursos e ferramentas que pode utilizar para fortalecer a sua abordagem de turismo inteligente em cada pilar. Materiais adicionais serão disponibilizados no site do projeto Smart Tourism Destinations, incluindo inscrição de webinars e recursos utilizados durante o projeto.



Tempo e funções

- **Olhe para dentro e para fora da sua organização:** ao definir funções e responsabilidades, certifique-se de que reflete sobre os seus recursos e sobre o possível contributo das suas partes interessadas. Um roteiro bem definido pode ajudá-lo a convencer outras organizações a participarem e contribuírem para a sua implementação!



Passo 3: Desenvolver um roteiro rumo ao Smart Tourism

Exemplo de um primeiro roteiro de alto nível

A tabela abaixo fornece um exemplo de roteiro preliminar de destino referente ao mapeamento das mudanças necessárias. A tabela **mapeia a situação atual e futura** com base nos cinco pilares da nossa abordagem de turismo inteligente.

Para este exemplo, imaginamos que o objetivo do destino é reduzir a sazonalidade do turismo e melhorar o impacto do turismo na comunidade, adotando soluções e abordagens de turismo inteligente. A situação atual é mapeada através dos **resultados da autoavaliação**. A situação futura é desenvolvida com base na **análise das mudanças necessárias** para atingir o(s) objetivo(s) desejado(s).












A tabela oferece um **resumo simples e eficaz das áreas prioritárias de ação do destino**. Quando for claro quais são as áreas de melhoria, um destino pode começar a pensar nas ações e iniciativas necessárias para atingir os seus objetivos e detalhes de implementação.

Juntamente com os resultados da autoavaliação, as páginas seguintes irão ajudá-lo a desenvolver uma tabela semelhante. Nas próximas páginas, para cada pilar, encontrará:


- uma tabela que apresenta uma **visão geral de objetivos e atributos cada vez mais ambiciosos**, organizados por subtemas e nível de maturidade. Por exemplo, sob o pilar dedicado aos dados, encontrará referência ao subtema fontes de dados, com uma breve descrição de utilizações cada vez mais maduras de fontes de dados. Pode utilizar estas tabelas para verificar se há algum subtema específico no qual terá de trabalhar para atingir os seus objetivos, tendo em conta os resultados da autoavaliação para ver onde se encontra.
- um conjunto de **dicas e recursos iniciais** nos quais se pode inspirar para as ações a implementar e para o ajudar a pensar de forma concreta sobre cada pilar.



Exemplo de rascunho de roteiro de destino, mapeando a situação atual e futura, a partir dos resultados da autoavaliação e identificando áreas prioritárias de ação

		ETAPA 1: "Marketing Inteligente"	ETAPA 2: "Gestão Inteligente"	ETAPA 3: "Administração Inteligente"
		<i>Objetivos cada vez mais ambiciosos</i> 		
Pilares-chave do turismo inteligente	1. Estratégia e governo		X  	
	2. Recolha de dados, gestão e soluções tecnológicas	X  		
	3. Capital humano e competências		X  	
	4. Transferência de conhecimento			
	5. Gestão do ecossistema e parcerias	X  		

x – situação atual

 – situação futura

Desenvolver um roteiro: estratégia e governo

1. Estratégia e governo

Para alcançar uma melhor estratégia e governo, devem equacionar-se soluções inteligentes com foco na recolha e análise de dados, levando conhecimento aos destinos e ajudando, assim, a superar os desafios frequentemente enfrentados pelos destinos turísticos. O foco no desenvolvimento económico pode ser ampliado para incorporar o desenvolvimento sustentável, a utilização responsável de recursos, avanços na qualidade de vida e aumento do bem-estar das partes interessadas e da comunidade local. Como tal, os dados são considerados uma ferramenta para monitorizar o progresso rumo aos objetivos e orientar os reajustes estratégicos.

A tabela abaixo fornece uma visão geral dos principais atributos de uma estratégia e governo de turismo inteligente ao longo das três etapas de maturidade. A mesma abordagem é seguida para todos os pilares.



Aqui encontra dicas e recursos iniciais para passar de uma etapa para outra:

- **Colaborar** com as partes interessadas é crucial para co-criar uma estratégia partilhada de turismo e gestão de dados. O projeto Valmiera+ Interreg disponibiliza exemplos do processo, benefícios e impacto da estratégia partilhada. Mais informações disponíveis [aqui](#) e [aqui](#) (descrição e webinar).

- Para identificar os principais atores a serem envolvidos na cocriação da estratégia, aceda à página 14 deste toolkit, focado no pilar da gestão de ecossistemas.
- Para beneficiar de uma **abordagem mais integrada do governo do turismo**, pode verificar o que a [NECSTour](#) está a fazer para criar um vínculo entre os níveis regionais e os níveis europeus mais alargados de governo, como o PE, a CE e o Comité das Regiões.
- Ao procurar aconselhamento para **identificar indicadores** para monitorizar a estratégia de um destino, pode começar pela [lista de indicadores de turismo inteligente](#) desenvolvida pelo projeto [HERIT-DATA](#) Interreg. O Modelo de Impacto do Turismo (MIT) - desenvolvido pela iniciativa Turismo 4.0 - também identificou mais de 300 indicadores, encontre mais informações [aqui](#).
- Outra excelente fonte de inspiração para indicadores e para orientar políticas e estratégias de turismo é o [Painel de Turismo da UE](#). Lançado em outubro de 2022 pela CE, fornece acesso a estatísticas e indicadores relevantes para políticas de turismo, apoiando destinos e autoridades públicas no acompanhamento do seu progresso na transição verde e digital. Sugerimos que consulte também o [Toolkit do Sistema Europeu de Indicadores de Turismo \(ETIS\)](#), desenvolvido pela CE.



	ETAPA 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestão Inteligente"	ETAPA 3: "Administração Inteligente"
FOCO da abordagem de turismo geral	Marketing	Marketing, gestão	Marketing, gestão, facilitar a colaboração, partilha de conhecimento
METAS da abordagem de turismo geral	Desenvolvimento económico	Desenvolvimento sustentável	Turismo regenerativo
ÁREA PRIORITÁRIA de recolha de dados	Planear e reservar	Planear, reservar e estadiar Gerir os fluxos turísticos e a experiência dos turistas	Apoiar a experiência dos turistas durante toda a jornada Gestão de recursos do destino Bem-estar dos residentes e comunidades Inovação de produtos e serviços
ESTRATÉGIA da abordagem de turismo geral	Atrair visitantes, foco no volume	Gerir as partes interessadas, centrar-se na qualidade Utilização eficiente de recursos	Valor acrescentado para empresas, residentes e turistas Foco na cocriação de valor e experiência Espalhar os visitantes no tempo e no espaço Melhorar o destino para residentes e turistas Melhorar o bem-estar da comunidade
Estratégia de gestão de dados	Importância estratégica limitada, deixada para os indivíduos, principalmente para relatórios	A consciência de dados está presente. Há uma compreensão cada vez mais difundida do valor dos dados e uma estratégia de gestão de dados	A consciência de dados é omnipresente. Os dados são considerados cruciais para a tomada de decisões. A estratégia de gestão de dados é adaptada precisamente para esse fim. Existem colaborações para gestão de dados.
Indicadores	Quantitativo - centrado nos turistas (N.º de turistas, tempo médio de estadia,...)	Qualitativo - centrado em turistas e negócios (satisfação)	Centrada na qualidade da experiência, vida e desempenho Gestão da capacidade de carga utilização e reposição de recursos

Desenvolver um roteiro: recolha e gestão de dados

2. Recolha e gestão de dados

O primeiro requisito crítico é ter **informações sobre os turistas e o seu comportamento**. Depois de compreender as características dos turistas, os destinos podem construir estratégias de marketing, e melhorar a sua gestão de destino.

A questão é onde encontrar estas informações. As fontes de dados mais tradicionais incluem estatísticas nacionais e locais e pesquisas de campo ou eletrônicas. Estas fontes de dados são utilizadas porque são convenientes e fáceis de analisar. Como estas fontes fornecem essencialmente informações estáticas, esta abordagem agora é frequentemente complementada com soluções híbridas que **integram diferentes fontes digitais**.

Fontes de dados adicionais podem ser provenientes das redes sociais, dispositivos, sensores, informações de transações e assim por diante. Além dos dados provenientes **do lado da procura**, os destinos podem completar a sua estratégia de dados com informações e dados provenientes de empresas privadas e **do lado da oferta**. O princípio orientador por trás da integração de diferentes fontes de dados é reconhecer que **tudo está relacionado com o turismo e os dados estão em todo o lado**.

Assim, os destinos devem procurar continuamente novos conjuntos de dados - até mesmo de fontes "não óbvias" (por exemplo, lojas de retalho, polícia, transportes públicos, gestão de resíduos e dados meteorológicos, inquéritos, entrevistas, etc.). Isto não implica necessariamente lidar com dados complexos, embora, à medida que a maturidade de um destino cresce, este terá a oportunidade de passar de pequenos dados para dados mais complexos e para **dados em tempo real**.

Isto também permitirá passar de uma utilização **descritiva** dos dados, para alavancar informações para **diagnosticar** o que está a acontecer e **prever** desenvolvimentos futuros.

Adotar uma abordagem de turismo inteligente e baseada em dados também ajudará os destinos a prepararem-se para futuros desenvolvimentos tecnológicos. Uma tecnologia-chave promissora para o setor de turismo é o **metaverso**, com algumas experiências-piloto já em andamento. Com a entrada gradual da tecnologia no mercado, os destinos mais maduros digitalmente estarão prontos para aproveitarem a oportunidade oferecida pelo metaverso para melhorar a acessibilidade, oferecer experiências digitais e melhorar a sua oferta.

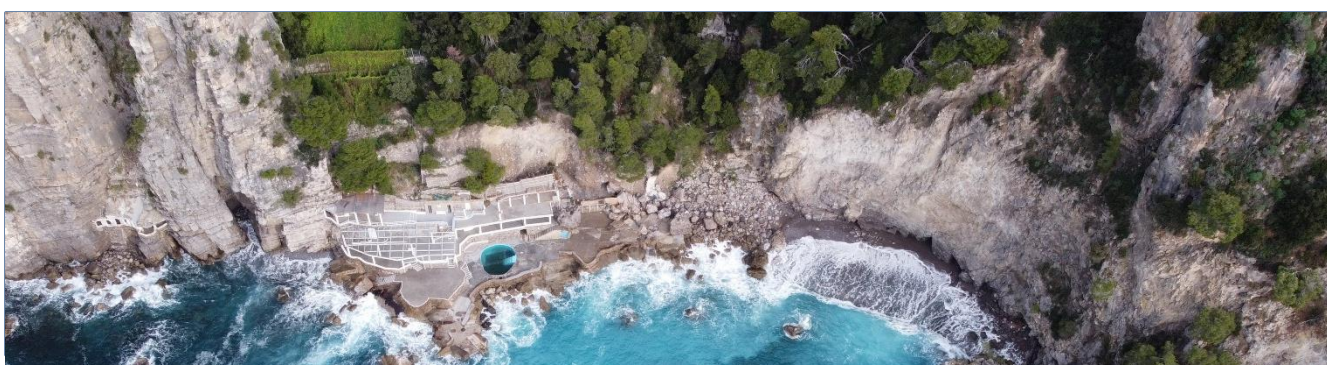


Aqui encontra algumas dicas e recursos para passar de uma etapa para outra:

- À medida que for recolhendo e armazenando cada vez mais dados de forma cada vez mais frequente, terá de procurar fornecedores de armazenamento na nuvem que têm de cumprir o **regulamento da UE sobre o livre fluxo de dados não pessoais**, pois especifica todos os requisitos legais que os fornecedores de armazenamento na nuvem têm de respeitar para disponibilizar dados aos utilizadores na UE. Pode familiarizar-se e explorar os principais pilares do regulamento a partir desta página.
- Se estiver interessado em explorar aplicações potenciais para **dados de Observação da Terra**, pode encontrar muitos conjuntos de dados abertos, casos de uso, materiais de formação e oportunidades de financiamento e networking oferecidas pela [Agência Espacial Europeia](#), para destinos menos e mais maduros. Se não conhece dados EO, pode começar [aqui](#).
- Se deseja inovar ainda mais e **incorporar Realidade Virtual e tecnologias de nuvem** para **recolher** e partilhar **dados em tempo real** sobre demografia, movimento e infraestrutura de transporte, assim como dados ambientais sobre clima, qualidade do ar e ruído, pode ver o que a [Cidade de Rennes](#) fez ao criar um **gémeo digital** para a própria cidade.
- À medida que o seu destino cresce, pode ser necessário configurar sistemas **contínuos de recolha de dados** para monitorizar e analisar a forma como os turistas se comportam quando visitam o seu destino. Nesse sentido, pode ver a solução **Smart Tourism Management** adotada pela cidade de Nijmegen, nos Países Baixos, para controlar os fluxos turísticos na cidade. Saiba mais sobre esta iniciativa [aqui](#).
- Se necessitar de implementar soluções baseadas em **API** para mergulhar mais profundamente nos dados de turismo, pode consultar o **SDI4Apps**, um projeto financiado pela UE destinado a criar uma estrutura baseada na nuvem com **API** aberta para integração de dados. Veja [aqui](#) os resultados e aplicações mais significativos do SDI4APP na indústria do turismo. Leia o relatório final do projeto clicando [aqui](#).
- Se necessitar de recolher informações e dados sobre a perceção dos residentes sobre o turismo, equacione o desenvolvimento de **inquéritos ad hoc** ou **processos de consulta** mais complexos, através de grupos focais e reuniões cívicas. [Aqui](#) encontra um exemplo de como a cidade de Bordéus consultou os seus habitantes. Os inquéritos também são um excelente ponto de partida para recolher o feedback dos visitantes.
- A CE está a investir no desenvolvimento de um **espaço de dados de turismo**, com o objetivo de fornecer acesso a mais dados de alta qualidade de diversas fontes para destinos e negócios. Embora ainda esteja no seu início, certifique-se de que presta atenção aos desenvolvimentos futuros [aqui](#).

Desenvolver um roteiro: recolha e gestão de dados

	ETAPA 1: "Marketing de Destino"	ETAPA 2: "Gestão de Destino"	ETAPA 3: "Administração de Destino"
Abordagem de dados e resultado geral	Descrever ("retrospectiva"): o que está a acontecer?	Diagnosticar ("ideia"): por que as coisas estão a acontecer?	Prever e instruir (dirigir) ("previsão"): Direção em tempo real dos fluxos de visitantes, 'Cidades inteligentes, regiões inteligentes', IA, ML
Resultado de dados específicos	Compreender as características do visitante Compreender os mercados atuais Identificar novos mercados Medir o desempenho das atividades de marketing	Compreender o comportamento do visitante Planeamento estratégico	Orientar/influenciar o comportamento do visitante em tempo real Apoiar e promover o envolvimento do visitante para a cocriação de valor
Dependência de dados/confiança nos dados	Dados como oportunidade, mas importância estratégica limitada (é bom ter), deixados para os indivíduos, em grande parte para reporte	Dados como ativo (obrigatório)	Dados como recurso (os dados são o combustível da nova economia) Dados como indispensáveis (não se pode passar sem eles)
Fontes de dados	Dados de estatísticas nacionais, mailings, emissão de bilhetes, inquéritos	+ dados internos das partes interessadas, site, redes sociais (dados UGC)	+ dados de dispositivos (GSM, GPS, WiFi, BLE, scanners), sensores e transações (dados de reservas, dados de cartões de crédito)
Metodologias de recolha de dados	Ad hoc, retrospectiva	Regular, principalmente retrospectiva Reativa	Em tempo real, Contínua, Pró-ativa e reativa
Utilização de dados e "integração"	Utilização de dados próprios, internos e dados abertos	Utilize dados de fornecedores para enriquecer e complementar os seus próprios dados e dados abertos	Procurar continuamente novos conjuntos de dados de fontes não óbvias Partilhar os dados próprios – dados de código aberto Formar colaborações para partilha de dados
Titularidade dos dados	Individual e bilateral	Titularidade em rede	Titularidade integrada (aberta)
Gestão de dados	Os dados são estruturados em silos, a gestão e as políticas de dados são isoladas e não definidas formalmente	Os dados são armazenados em algum tipo de repositório, alguns dados grandes demais para serem geridos com a infraestrutura existente	Os dados são armazenados centralmente, podem ser facilmente partilhados, atenção especial à qualidade, segurança e privacidade dos dados
Tipo de contacto com o visitante	Enviar informações	Interação	Diálogo Co-criação
Foco em relação à "jornada do cliente"	Inspirar e informar	Reservas e experiências (em alinhamento com a fase inspirar e informar)	Experimentar, partilhar/avaliar



Desenvolver um roteiro: capital humano e competências

3. Capital humano e competências

O capital humano e as competências são um ativo crucial para os destinos turísticos que pretendem adotar uma abordagem inteligente. Em primeiro lugar, é provável que um grupo limitado de líderes tome a iniciativa, funcionando como “campeões de dados”. Depois de colher os benefícios iniciais, a equipa (potencialmente em várias organizações) pode crescer e evoluir para uma estrutura mais permanente, eventualmente liderada por um Chief Information Officer (CIO) (Diretor de Informação) que supervisiona todas as atividades.

Neste contexto, os gestores de destino que trabalham com análise de dados devem ser apoiados por analistas e/ou engenheiros de dados. Para serem proativos, os gestores de destino devem conseguir utilizar ou ter acesso a **análises preditivas** e **prescritivas**. Estas últimas requerem o envolvimento de um cientista de dados que consiga lidar com mineração de dados e algoritmos baseados em IA.

No entanto, os destinos podem ter dificuldades com orçamentos relativamente pequenos e número limitado de funcionários. **Uma cooperação estreita com universidades e centros de inovação** pode ajudar os destinos a colmatarem as lacunas, cooperando para a conclusão de tarefas analíticas e complexas. O [CITUR](#) e o [Algarve Smart Destination](#) são dois exemplos de como destinos, centros de investigação e centros de inovação podem trabalhar em conjunto para promover a digitalização e apoiar o turismo inteligente.

O apoio financeiro pode ser dado por organizações nacionais e internacionais, incluindo fundos de inovação, programas regulares de turismo, mas também fundos internos e externos com foco na qualificação de pessoal. Com efeito, várias iniciativas da UE apoiam o desenvolvimento e a melhoria das competências profissionais no turismo e apoiam a transição digital. Se quiser saber mais sobre este tema, sugerimos que comece por explorar a página web dedicada da CE sobre competências para o setor do turismo e a [Bússola Digital](#), a visão da CE para apoiar a transição digital da Europa.



Aqui encontra algumas dicas e recursos selecionados que o podem apoiar na passagem de uma etapa para outra:

- Se está a planear expandir a sua equipa e necessita de apoio na descrição do perfil profissional ou se procura um conjunto específico de competências e pretende saber quais os perfis que deve procurar, pode começar por consultar a [classificação ESCO](#) desenvolvida pela CE. Pode consultar e navegar a classificação por profissões (por exemplo, analista de dados), assim como por aptidões e competências (por exemplo, mineração de dados).
- Se procura oportunidades de formação e financiamento relacionadas com competências digitais, recomendamos consultar a [plataforma Digital Competências e Empregos](#). A plataforma inclui secções de [formação](#), [financiamento](#) e [carreira](#) assim como uma [comunidade](#) a que pode aderir para estabelecer ligações com outras organizações, partilhar práticas e promover as suas iniciativas.
- Se pretende ter uma melhor compreensão da literacia digital geral dos seus funcionários e deseja apoiá-los e às suas partes interessadas a explorarem estes tópicos, equacione promover a utilização da [ferramenta de autoavaliação de competências digitais](#), desenvolvida pela iniciativa Digital Skills Accelerator. A ferramenta fornece aos indivíduos um gráfico de radar personalizado que descreve os seus pontos fortes e pontos fracos atuais e que está vinculado com recursos e materiais de formação.
- Se desejar obter mais informações sobre como promover a cooperação entre organizações públicas e privadas para assumir compromissos concretos de aperfeiçoamento e requalificação dos trabalhadores também no turismo, consulte o [Pacto para as Competências](#), uma das ações emblemáticas da [Agenda Europeia das Competências](#).



	ETAPA 1: “Marketing de Destino”	ETAPA 2: “Gestão de Destino”	ETAPA 3: “Administração de Destino”
Liderança	“Campeões de dados” individuais	Pequena equipa de ‘campeões de dados’	Chief Information Office (CIO) (Diretor de Informação)
Empregos	Gestor de marketing com função de análise de dados	Analista de dados / engenheiro de dados + análise de negócios	Analista de dados + engenheiro de dados + cientista de dados + analista de negócios + parte interessada – gestor de colaboração
Competências	Conhecimentos básicos de digitalização Análise descritiva Administrador	Análise preditiva Gestor	Análise prescritiva Competências de liderança transformadora Competências de liderança responsável e ética
Capacidade	Orçamento relativamente pequeno, número limitado de FTE	Orçamento relativamente mediano, número médio de FTE	Orçamento relativamente grande, grande número de FTE

Desenvolver um roteiro: transferência de conhecimento

4. Transferência de conhecimento

A transferência de conhecimento e a tomada de decisão conjunta entre as partes interessadas são cruciais para a competitividade de um destino. Relatórios estáticos, como fichas técnicas e revistas, podem ser canais valiosos para começar a partilhar dados, informações e conhecimento com as partes interessadas. No entanto, estas tipologias de relatórios não são fontes à prova de futuro, pois tornam as decisões reativas em vez de proativas. Para permitir decisões proativas e relevantes com base na análise de dados, a **visualização de dados através de painéis interativos** é fundamental. Como tal, o **processamento de dados** deve basear-se no **processamento** e análise em **tempo real**. O princípio de partilha de conhecimento num destino inteligente significa utilizar dados abertos para estimular a transferência de conhecimento e fornecer painéis em tempo real para as partes interessadas do destino, criando, assim, oportunidades de co-decisão.

Como as fontes de recolha de dados variam, os proprietários dos dados também são diferentes uns dos outros. Além disso, os sensores embutidos no ambiente de destino possuem vários titulares de dados, mesmo dentro do mesmo destino (por exemplo, lojas de retalho, polícia). Portanto, o intercâmbio de dados é necessário. Para trocar dados em destinos turísticos, todas as partes interessadas devem estar dinamicamente ligadas através de plataformas tecnológicas que apoiem iniciativas de dados abertos (Buhalis et al., 2015). No entanto, há pouca vontade de partilhar dados, pois as partes interessadas do destino receiam a utilização indevida dos seus dados e não estão dispostas a cooperar devido à falta de confiança ou visão comum. Neste sentido, a tecnologia deve oferecer melhores ferramentas para cooperação e partilha de conhecimento. Os ambientes de dados abertos também devem garantir a transparência na partilha de conhecimento.



Aqui encontra algumas dicas e recursos para passar de uma etapa para outra:

- Se já identificou conjuntos de dados valiosos para serem utilizados e partilhados, mas ainda procura uma **plataforma digital onde agregar, gerir, analisar, visualizar e partilhar estes dados**, pode começar a explorar as oportunidades oferecidas pelo [Snap4city](#), uma plataforma de código aberto que lhe permite desenvolver painéis e aplicações de Internet das coisas. A plataforma também inclui formações e uma extensa documentação de outros casos de utilização, como o [Florence Smart City Control Room](#).
- Se um dos principais desafios que está a enfrentar e gostaria de melhorar em relação à **regulamentação da partilha de dados**, pode ler o [toolkit de partilha de dados](#) desenvolvido pelo projeto DataPitch Horizon2020, que inclui informações adicionais de histórico, exemplos de casos de utilização e recursos e etapas para o ajudar a implementar a partilha de dados.
- Se pretende criar uma **plataforma digital de recolha, harmonização e distribuição de dados anónimos**, com o objetivo de criar conhecimento e informar os processos de tomada de decisão ligados ao desenvolvimento turístico com vista a aumentar a competitividade de um destino, pode consultar a iniciativa promovida pela Câmara Municipal de Gotemburgo e o seu [Centro de Conhecimento](#).
- Se precisa de serviços baseados na nuvem **SaaS** e **IaaS**, a [SWIPO](#) oferece uma ampla gama de fornecedores que estão em conformidade com o Código de Conduta da SWIPO. Encontre a lista mais atualizada de fornecedores [aqui](#).



	ETAPA 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestão inteligente"	ETAPA 3: "Administração inteligente"
Reporte de dados: Disseminação de informações para a captação de conhecimento	Relatórios estáticos, tais como fichas técnicas, revistas.	Painéis/BI com base no fluxo contínuo de dados	Informações em tempo real com base na monitorização automatizada e contínua
Política de partilha	Predisposição limitada de partilha (medo da utilização indevida de dados)	Partilha de dados entre parceiros	Ambiente de dados abertos
Tipos de partilha de conhecimento	Partilhar informações limitadas	Partilhar conhecimento explícito	Partilhar conhecimento tácito
Modelos contratuais	Parcerias público-privadas	Titularidade partilhada	Cooperativas de plataformas
Finalidades da partilha de dados	Gestão de reclamações/avaliações de clientes Pesquisa de mercado	Serviço ao cliente Preços dinâmicos Melhoria de processos	Personalização dos serviços ao cliente e interações Desenvolvimento de novos serviços - inovação Experiência e compromisso do cliente Modelo de negócio e inovação estratégica

Desenvolver um roteiro: gestão do ecossistema e parcerias

5. Gestão do ecossistema e parcerias

Os destinos inteligentes podem ser considerados como redes de partes interessadas ligadas entre as quais existem várias relações. A abordagem inteligente cria oportunidades para uma melhor colaboração, promovendo a partilha de conhecimento e dados e fornecendo uma visão comum.

Um DMO deve tornar-se capaz de resolver conflitos, encorajar as partes interessadas do destino a cooperarem e, assim, garantir a resiliência do destino. Os **DMO** devem deixar de ser organizações de marketing para se tornarem **organizações líderes de gestão de destinos**, com a estrutura adequada para gerir diferentes partes interessadas. Como tal, o trabalho destas organizações deve incluir funções de gestão das partes interessadas, desenvolvimento de produtos turísticos e partilha de conhecimento. Para este fim, e para concretizar proativamente estes objetivos, os **DMO inteligentes podem também tornar-se centros de dados e organizações de mineração de dados**, responsáveis por promover e gerir a utilização e a partilha de dados no ecossistema. Em particular, em destinos menos maduros, os DMO podem desempenhar um papel fundamental ao promover e iniciar uma conversa sobre a utilização de dados.

Além disso, os destinos inteligentes devem criar ecossistemas de turismo inteligente capazes de atrair pessoas para descobrir, viver e fazer negócios dentro dos mesmos. Os destinos devem trabalhar com residentes e turistas com vista a compreenderem as ofertas tecnológicas, assim como as questões de privacidade. Através de tecnologias avançadas (por exemplo, smartphones e wearables), assim como redes sociais, residentes e turistas podem envolver-se e experimentar o destino de uma nova forma.

Fornecer aos residentes formação e apoio para compreender e alavancar informações e novas tecnologias de crowdsourcing pode ser o primeiro passo para os envolver na cocriação de soluções inteligentes para o destino. Além disso, os turistas tornaram-se mais experientes, exigentes e ativos. Não devem ficar isolados numa zona limitada de conhecimento sobre o destino turístico (Fan et al., 2019); no entanto, ao usar tecnologias e partilhar dados, devem tornar-se co-criadores da sua experiência.



Aqui encontra algumas dicas e recursos para passar de uma etapa para outra:

- Se precisa de construir um **ecossistema de dados** para definir os atores envolvidos no turismo e as infraestruturas necessárias para gerir esse ecossistema, equacione a utilização de **sistemas de mapeamento de dados**. Uma solução eficaz é representada pela ferramenta desenvolvida pela **ODI**, disponível [aqui](#).
- Se necessitar de **aumentar e melhorar as interações do seu destino com as partes interessadas**, pode ler as recomendações feitas pela Comissão Europeia no documento [Estabelecimento de Ecossistemas Sustentáveis de Dados](#), que também inclui dicas e conselhos sobre como colocar as partes interessadas no centro.
- Ao definir uma **estrutura de governo inteligente**, certifique-se de que concorda com as partes interessadas sobre responsabilidades e papéis claros. Exemplos de diferentes soluções podem incluir a criação de um Observatório de Turismo local ou um Centro de Conhecimento. Pode ler mais sobre como configurar um Observatório [aqui](#).



	ETAPA 1: "Marketing inteligente"	ETAPA 2: "Gestão inteligente"	ETAPA 3: "Administração Inteligente"
Estrutura organizacional rota 1: DIY (faça você mesmo)	Cada organização por conta própria, com o seu próprio controlo e esfera de influência	A organização faz parte de uma rede ou coligação temporária/financiada por um projeto	A organização faz parte da "rede de conhecimento" operacionalizada estrutural/permanente
Estrutura organizacional: parcerias/ ecossistemas (fazer em conjunto)	Cooperação ad hoc entre um número limitado de partes interessadas.	Rede ou coligação temporária/financiada por um projeto (por exemplo, laboratório de dados)	"Cadeia de conhecimento" operacionalizada estrutural/permanente (por exemplo, centro de dados, observatório de turismo)
O papel do DMO na gestão de dados	DMO como utilizador principal de dados, principalmente relacionados com fins de marketing	DMO como patrocinador de parcerias de dados ad hoc/temporárias	DMO como organização de mineração de dados, com papel de liderança na promoção e reforço de "cadeias de conhecimento" estruturais
Residentes	Passivos	Participantes no desenvolvimento do turismo	Ligado, criativo, ativamente envolvido
Turistas	Isolados numa zona limitada de conhecimento sobre o destino turístico	Informado sobre o destino e a sua oferta	Mais bem ligado, partilhar dados, co-criadores de experiência Embaixadores do destino



Parcerias baseadas em dados entre atores públicos e privados

O valor das parcerias baseadas em dados

Várias partes interessadas autónomas, tanto indivíduos como organizações, operam nos destinos turísticos. Embora estes atores possam ser heterogéneos em termos de ambiente operacional, cultura e objetivos, **todos eles beneficiam e contribuem para o desenvolvimento do destino turístico** e da sua maior competitividade, sustentabilidade e resiliência.

Para maximizar o desenvolvimento do destino, **todos devem ter relações sólidas e colaborar especificamente na partilha e distribuição de dados** – e como os dados são gerados e geridos principalmente por atores privados, deve dar-se uma atenção especial às parcerias público-privadas. De acordo com a [Comissão Europeia](#) (2022), as microempresas e as PME representam 99,8% das empresas de turismo na UE. Fornecer uma estratégia de apoio para enfrentar os desafios específicos que eles enfrentam com a partilha de dados pode ampliar muito os benefícios para o ecossistema do turismo.

Com efeito, as parcerias público-privadas estão a tornar-se a pedra angular dos mecanismos de tomada de decisão e a fórmula essencial para alcançar políticas bem-sucedidas. A título de exemplo, a [Agenda Urbana da UE](#) centra-se em temas prioritários específicos no âmbito de 14 parcerias dedicadas para o esforço de melhorar a qualidade de vida nas zonas urbanas.

Além disso, promover a capacidade de networking e parcerias de um DMO aumenta a sua autoridade e, portanto, a sua capacidade de governar com sucesso.

Alguns estudos descrevem o papel dos DMO em destinos inteligentes como centros inteligentes, encarregados de apoiar a abertura de dados, regular a privacidade dos dados e estabelecer parcerias. Esta democratização de dados abrange todas as entidades da cadeia de valor do turismo com especial enfoque no setor privado, sobretudo nas PME.

Para atingir este objetivo e tornar-se um destino baseado em dados, os gestores de turismo devem **tirar partido da variedade de conjuntos de dados disponíveis**, concentrando-se tanto no lado da oferta como no lado da oferta do mercado (por exemplo, [viagens na Lituânia](#)). A caixa abaixo mostra um vislumbre da informação que um destino pode aproveitar para melhorar a sua oferta turística e a sua competitividade. Compreender se estes tipos de informação estão disponíveis e quem é o proprietário ajuda os destinos a **identificarem e estabelecerem prioridades para possíveis alianças**, iniciar grupos de trabalho e comissões e aumentar o feedback e as atividades de comunicação entre os setores público e privado. As principais etapas a equacionar para avaliar e compreender o potencial valor destas parcerias e hierarquizar-las corretamente incluem um **mapeamento inicial das necessidades e recursos do ecossistema e o mapeamento de fontes de dados potencialmente disponíveis**. Se necessitar de suporte para mapear o seu ecossistema de dados, pode começar com o [Guia e ferramenta de mapeamento do ecossistema de dados](#) desenvolvido pelo ODI.

O papel central dos dados e as diferentes partes interessadas de um ecossistema de turismo inteligente



Exemplos de fontes de dados para parcerias



- **Dados de transações** (reservas e compras online, transações de cartões de crédito dos consumidores). Podem fornecer tendências de gastos e podem ser utilizados para recolher tendências e analisar metas.
- **Dados do dispositivo** (GPS, roaming móvel, bluetooth, RFID, Wi-Fi e dados de dispositivos de cidades inteligentes). Podem fornecer informações sobre o comportamento e os movimentos dos turistas e podem ser utilizados para desenvolver serviços cada vez mais personalizados e direcionar recursos para os pontos mais populares.
- **Conjuntos de dados de empresas privadas** (dados de passageiros de companhias aéreas, dados de vagas em hotéis, reservas em restaurantes, dados de aluguer). Podem ser utilizados para prever fluxos de procura e turismo e para analisar mercados-alvo.



Parcerias baseadas em dados entre atores públicos e privados

Os objetivos das parcerias baseadas em dados

O ímpeto subjacente à parceria é que todos os parceiros serão beneficiados pela colaboração. Com efeito, as parcerias são formadas por vários motivos, sendo os benefícios económicos os mais óbvios da partilha de dados. **As parcerias podem ser formadas para alcançar maiores níveis de eficiência ou economias de escala, para abrir mercados anteriormente inacessíveis ou simplesmente para reunir recursos - financeiros e/ou humanos.**

Os objetivos concretos das parcerias podem ser orientados para titulares de dados, inovadores, intermediários e/ou a sociedade em geral. Os DMO podem facilitar a criação de parcerias, ajudando os diferentes atores a identificar as oportunidades oferecidas pelos dados e reunindo-os para alcançar uma estratégia comum.

As regras dessas parcerias devem ser muito claras para o setor privado desde o início, para evitar a criação de expectativas que não serão cumpridas.

Expectativas muito altas ou enganadoras podem gerar frustração entre os parceiros, deteriorando a qualidade da colaboração e, no pior dos casos, acabando com a relação entre entidades públicas e privadas. Por isso, é importante ter em mente que **os seguintes requisitos devem ser cumpridos para envolver com sucesso os atores privados:**

- Os interesses de todos os atores devem ser tidos em conta, garantindo que os dados relevantes e valiosos possam ser partilhados com o setor privado.
- As parcerias devem contribuir para gerar novos modelos de negócios.
- As parcerias devem permitir acelerar a digitalização do setor.

Os objetivos das parcerias baseadas em dados por categoria de partes interessadas e as respetivas motivações para participar



TITULARES DE DADOS: organizações que fornecem os dados numa relação de partilha de dados

- Economia de custo e eficiência
- Desenvolvimento de produtos e serviços
- Soluções para desafios de negócios
- Inovação aberta
- Acesso ao talento
- Exploração de dados
- Estrutura de dados interna melhorada
- Maior conformidade legal
- Desenvolvimento de competências



UTILIZADORES DE DADOS: Organizações que usam dados partilhados por um titular de dados para desenvolver novos serviços

- Acesso a dados
- Desenvolvimento de produtos e serviços
- Desenvolvimento de competências
- Descoberta de novos mercados
- Relações comerciais com titulares de dados



INTERMEDIÁRIOS: Desempenham um papel em muitas relações de partilha de dados

- Oferta de produtos/serviços comercializáveis
- Objetivos específicos da organização



SOCIEDADE

- Produtos e serviços melhores
- Maior privacidade
- Relação com os titulares de dados

Formas de partilha de dados

O valor dos dados não pode ser maximizado com uma única instância de partilha de dados. Em vez disso, a partilha de dados desbloqueia as chamadas cadeias de valor de big data nas quais são recolhidas e processadas grandes quantidades de dados em várias etapas relacionadas. Isto requer estruturas estabelecidas nas quais os dados podem ser partilhados de forma consistente. A seguir, disponibilizamos uma visão geral das práticas estabelecidas que permitem uma forma de partilha de dados:

- **Dados comuns:** Recursos que são mantidos em comum, acessíveis a todos os membros de um grupo (por exemplo, [dados comuns](#) ou [dados comuns da cidade](#) em Barcelona).
- **Dados colaborativos:** Dados privados que beneficiam a sociedade e que são partilhados para o bem social (por exemplo, [dados colaborativos](#)).

- **Mercados de dados:** Plataformas intermediárias ou lojas online através das quais os dados podem ser comprados ou vendidos

- **Dados abertos:** Dados licenciados e disponíveis para qualquer pessoa aceder, utilizar e partilhar para qualquer finalidade. Os dados pessoais nunca podem ser dados abertos (por exemplo, [portal europeu de dados](#), [infoshare da região de Helsínquia](#) ou [dados abertos de Malta](#)).

- **Espaços de dados:** iniciativas destinadas a fornecer acesso a dados. A CE pretende lançar nove espaços de dados setoriais europeus, no respeito pelas regras e valores da UE. Estes espaços de dados serão interligados, proporcionando grandes oportunidades de acesso aos dados para operadores que trabalham num setor horizontal como o turismo. Um exemplo de uma iniciativa semelhante ao nível nacional é o [Mobility Data Space](#) alemão.



Parcerias baseadas em dados entre atores públicos e privados

Tipos de parcerias

Parcerias entre diferentes partes interessadas podem apresentar diversos desafios relacionados entre outros com diferentes culturas organizacionais e barreiras legais e burocráticas. Para ultrapassar estes desafios, é importante equacionar as diferentes opções disponíveis para construir uma parceria e selecionar a mais adequada às organizações envolvidas e aos seus objetivos. Para o efeito, uma lista não exaustiva de **diferentes tipos de parcerias possíveis** inclui:

- **Consórcio/consórcios** - um agrupamento de recursos para obter um benefício que não poderiam pagar sozinhos (por exemplo, dados conjuntos, tecnologia conjunta, serviços conjuntos).
- **Joint ventures** – um projeto cooperativo (normalmente, trazendo diferentes competências/recursos) que buscam uma oportunidade, partilhando os riscos associados ao seu desenvolvimento.
- **Alianças estratégicas** – geralmente, um acordo de longo prazo para alcançar objetivos comuns. Pode envolver fornecedores de serviços de menores ou maiores dimensões com recursos ou conhecimentos complementares. Denominado “estratégico” porque os objetivos são de importância crucial para a estratégia geral de desenvolvimento de negócios/mercado dos parceiros.
- **Recolha e exploração cooperativa de dados** – um acordo para recolher, agrupar e explorar dados de parceiros. Este pode ser um bom modelo para as partes interessadas que criam e utilizam dados para acesso público. Pode ser um modelo de classe única em que fornecedores de dados, como órgãos públicos, trabalham em conjunto ou um modelo de várias partes interessadas no qual fornecedores de dados públicos trabalham com fornecedores de serviços que gerem dados pessoais.
- **Redes organizacionais** – uma aliança multiorganizacional na qual as empresas membros colaboram para atingir objetivos comuns.
- **Outsourcing** – contratação de serviços não essenciais a terceiros.

Devido à importância da digitalização e da nova economia de dados, vale a pena mencionar algumas novas tipologias emergentes com maior detalhe:

- **Centros de Inovação Digital (DIH):** Os DIH podem assumir diferentes formas legais, dependendo do país/região (por exemplo, associação ou consórcio). Os DIH juntam entidades públicas e privadas, incluindo universidades e centros de investigação, para **apoiar a transformação digital das PME e da administração pública**.
- **Clusters: associações setoriais ou temáticas** que permitem que entidades públicas e privadas interajam, promovam a inovação e fomentem a competitividade de uma indústria específica. A nível europeu, a Plataforma Europeia de Colaboração em Clusters serve como centro de conhecimento sobre uma série de tópicos, ao mesmo tempo que promove o emparelhamento entre as organizações.

Finalmente, pode decidir unir forças com outras organizações no contexto de bolsas e oportunidades de financiamento. Diferentes programas podem ter requisitos específicos. Se procura mais informações sobre **como elaborar uma proposta no Horizonte Europa**, pode começar [neste webinar](#) da Comissão Europeia.

Redes e iniciativas relevantes



- **Capital Europeia do Smart Tourism:** o concurso anual Capital Europeia do Smart Tourism visa identificar e apoiar as excelências europeias do turismo inteligente, estabelecendo também um quadro de networking e o intercâmbio de boas práticas.
- **Desafio das Cidades Digitais:** O Desafio das Cidades Digitais tem a ambição de tornar as cidades melhores lugares para se viver. Pode inspirar-se e aprender com a experiência de mais de 40 cidades envolvidas no programa.
- **Desafio das Cidades Inteligentes:** o ICC apoia 136 cidades no uso de tecnologias de ponta para liderar a recuperação inteligente, verde e socialmente responsável. O projeto também se centra na transição verde e digital no turismo, que é uma das linhas temáticas abrangentes.
- **Rede espanhola de Destinos de Smart Tourism:** visa melhorar a competitividade dos destinos e a qualidade de vida dos cidadãos com base em 5 eixos: governo, inovação, tecnologia, acessibilidade e sustentabilidade.

Informações sobre oportunidades de financiamento da UE

- **Guia sobre o financiamento da UE para o turismo:** nesta página, pode encontrar informações e orientações sobre as oportunidades de financiamento da UE para o setor do turismo, incluindo uma [introdução ao financiamento e concursos da UE](#), uma lista atualizada de concursos abertos de turismo atualmente e muito mais.



Parcerias baseadas em dados entre atores públicos e privados

Contratação pública e inovação

A contratação pública é a forma jurídica utilizada pela administração pública para a aquisição de bens e serviços. No campo dos dados, a administração pública pode necessitar de acesso a diferentes conjuntos de dados que são vendidos no mercado e que podem ser adquiridos através de contratação. No entanto, quando possível, as administrações públicas beneficiariam ao dar prioridade a parcerias ou aquisições de partilha de dados em que todos ganham, incluindo bens (dados) e serviços (de cientistas de dados).

Com base nos seus objetivos e necessidades estratégicas gerais, as organizações devem definir **uma estratégia para a aquisição de dados externos**, além da aquisição de um único conjunto de dados, definindo prioridades claras, avaliando custos e benefícios e os recursos disponíveis para comprar dados, para trabalhar nos mesmos e para garantir a qualidade dos dados.

Para as administrações públicas que trabalham para uma abordagem de Smart Tourism, uma ferramenta apelativa é **contratação de inovação**, que pode assumir a forma de aquisição de soluções inovadoras através da contratação de serviços de investigação e desenvolvimento, a aquisição de soluções inovadoras que ainda não estão disponíveis ou não existem no mercado, ou a aquisição de soluções inovadoras que existem, mas ainda não estão amplamente disponíveis no mercado. Para saber mais sobre aquisição de inovação, pode consultar os seguintes materiais:

- [Orientação da UE sobre contratação de inovação](#): disponível em todas as línguas oficiais da UE e incluindo informações práticas sobre como iniciar e desenvolver a aquisição de projetos de inovação
- [Kit de ferramentas EAFIP para contratação de inovação](#): um guia online de três módulos que serve como suporte aos formuladores de políticas na elaboração de estratégias e aos compradores e respetivos departamentos jurídicos na implementação de contratações de inovação

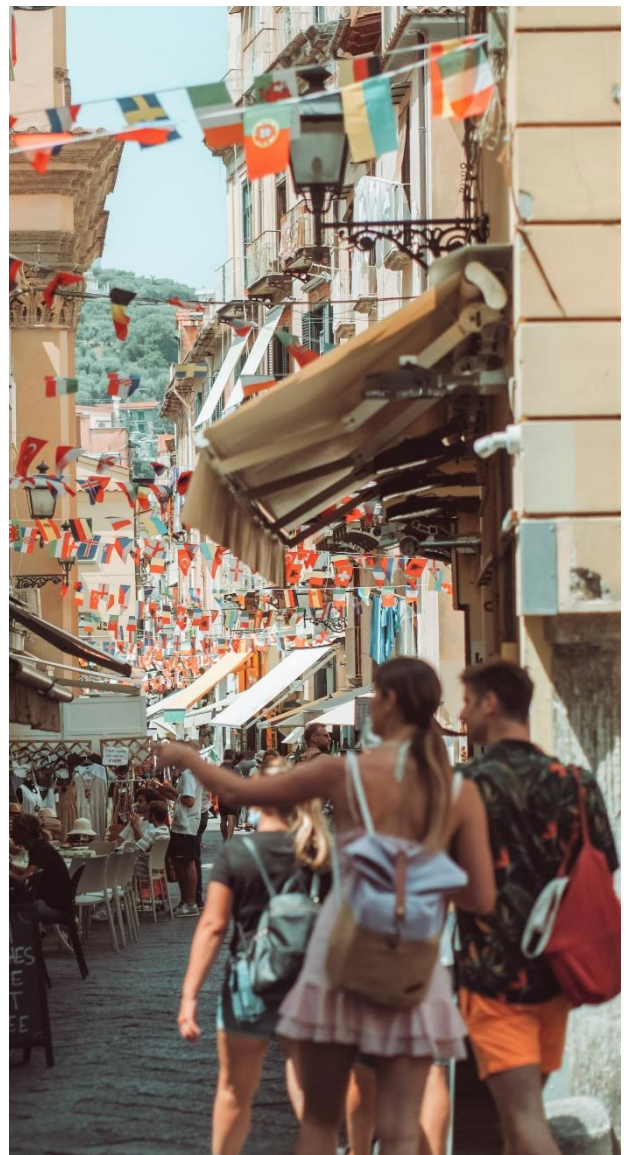
Como criar as condições para incentivar a partilha de dados e as parcerias

Para destinos cujo ecossistema é menos maduro em termos de cultura de partilha de dados, tentar construir as parcerias necessárias pode representar um desafio significativo. Nestes casos, torna-se necessário trabalhar na criação de condições que permitam uma partilha de dados mais estruturada no futuro.

As ações possíveis para começar a criar uma cultura de partilha de dados e promover a participação das partes interessadas incluem:

- Avaliar e comunicar os benefícios da utilização de dados para o destino e para informar o ciclo da política. Ao aumentar a consciencialização sobre os benefícios que a tomada de decisão baseada em evidências traz, um destino promoverá uma cultura de partilha de dados, tanto interna como externamente.
- Fomentar o interesse das partes interessadas através da divulgação de boas práticas e exemplos de soluções de turismo inteligente

- **Criar ambientes dedicados** (por exemplo, laboratórios de inovação, zonas de inovação, etc.) onde diferentes organizações – incluindo empresas privadas – possam cooperar para enfrentar os desafios do turismo. Em particular, as sandboxes podem incentivar a descoberta e o teste de soluções baseadas em dados. Escalar, em etapas, a partir de projetos de pequena dimensão é a abordagem recomendada.
- **Construir confiança**, demonstrando o compromisso do destino com uma **utilização responsável e ética dos dados**. Isto pode ser alcançado concordando com práticas comuns – tais como aderir ao Código de Conduta para partilha de dados no turismo.
- **Liderar pelo exemplo**, disponibilizando dados para terceiros por meio de API abertas. Isto contribui para a criação de soluções baseadas em dados por empresas privadas, moldando as condições para a transformação digital rumo à inovação.



Mastering Data: A Toolkit for Tourism Destinations

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Fevereiro 2023



Gerido pela Comissão Europeia

Para mais informações sobre este Toolkit, por favor, contacte:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Parceira Associada

giovanna.galasso@intelleraconsulting.com

