

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



**Plataformas digitais:  
novas formas de organização da economia e inovação nas cidades**

Daniela Alexandra Carvalho Ferreira

Orientadores: Prof. Doutor Mário Adriano Ferreira do Vale  
Prof. Doutor Renato Miguel Emídio do Carmo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor no ramo de Geografia,  
especialidade de Geografia Humana

2022





**Plataformas digitais:  
novas formas de organização da economia e inovação nas cidades**

Daniela Alexandra Carvalho Ferreira

Orientadores: Prof. Doutor Mário Adriano Ferreira do Vale  
Prof. Doutor Renato Miguel Emídio do Carmo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor no ramo de Geografia,  
especialidade de Geografia Humana

Júri:

Presidente: Doutora Maria Lucinda Cruz dos Santos Fonseca, Professora Catedrática e membro do  
Conselho Científico do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

Vogais:

- Doutor Tiago Tavares Santos Pereira, Investigador Principal  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra;
- Doutora Teresa Maria Vieira de Sá Marques, Professora Associada  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto;
- Doutor Luís Miguel da Costa Monteiro de Carvalho, Professor Auxiliar  
Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- Doutor Mário Adriano Ferreira do Vale, Professor Catedrático  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, orientador;
- Doutor Herculano Alberto Pinto Cachinho, Professor Associado  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa;
- Doutora Inês Sousa e Silva Boavida Portugal, Professora Auxiliar  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

Tese financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito da bolsa de doutoramento  
SFRH/BD/131253/2017



## Resumo

O desenvolvimento tecnológico, aliado à crescente expansão da internet, tem assumido um papel cada vez mais relevante para o desenvolvimento das empresas, bem como para a construção de um novo contexto económico marcado pelo aparecimento das plataformas digitais. Resultante deste novo contexto, tem sido reconhecido que estamos perante uma nova fase económica ou uma nova fase do capitalismo, a qual se designa por economia de plataforma. Esta lógica baseia-se na criação e integração das empresas em plataformas digitais e caracteriza-se por fomentar modelos de negócio abertos à participação de diferentes tipos de atores externos. Estes atores representam um leque variado de recursos que proporcionam às empresas a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços que antes não seriam possíveis. As plataformas digitais assumem o papel de intermediadoras e potenciadoras destas relações entre uma determinada empresa e os vários atores que integram cada ecossistema. Contudo, o aparecimento das plataformas digitais tem vindo a contribuir para o crescimento de uma economia de plataforma desigual. Desde a forma como são concebidas, até às questões de acesso e competências, vários são os níveis de divisões digitais que se podem identificar.

Tendo em conta as potencialidades que as plataformas digitais têm vindo a oferecer às empresas, mas também os vários desafios que colocam, esta investigação procura compreender de que forma é que as plataformas digitais têm contribuído para moldar os ecossistemas das empresas, bem como para a divisão digital da economia de plataforma nas cidades.

Este estudo debruça-se em particular sobre o caso do setor da restauração em Lisboa e a plataforma TripAdvisor. Esta escolha prende-se com o reconhecimento e visibilidade internacional da plataforma TripAdvisor, mas também por esta ser uma das plataformas com uma cobertura mais significativa para a cidade de Lisboa. A metodologia deste estudo baseia-se na triangulação de diferentes métodos de natureza quantitativa e qualitativa, cujas etapas foram as seguintes: i) o estudo da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração, com o propósito de obter informação sobre a cobertura territorial da plataforma TripAdvisor no setor da restauração, através da extração e análise de dados espaciais do TripAdvisor; ii) o estudo dos diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor, através da realização de um inquérito por questionário via *online*; e iii) os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços

disponibilizados pelas plataformas digitais, através da realização de entrevistas empresariais semi-estruturadas.

Esta tese mostra que as plataformas oferecem novas formas de cocriação de valor às empresas, ao contribuírem para a formação de ecossistemas. O crescente envolvimento das empresas nesta lógica tem vindo a alterar os modelos de negócio existentes e, sobretudo, o paradigma económico em que nos situamos. Aquilo que denominamos de economia de plataforma deve ser entendido não só como o resultado do desenvolvimento tecnológico e da emergência das plataformas digitais, mas principalmente da mudança de visão estratégica por parte das empresas, que cada vez mais procuram novas oportunidades de crescimento através de uma maior abertura e interação com elementos externos. Contudo, devido à forma como as plataformas digitais têm sido concebidas, observa-se um desenvolvimento desigual entre as empresas, devido às ciberdivisões que lhes são intrínsecas. Neste sentido, assiste-se a um crescimento da economia de plataforma de forma desigual, sendo que o ponto de partida para a formação dessa desigualdade se encontra na própria estrutura das plataformas.

### **Palavras-chave**

Geografias Digitais; Economia de Plataforma; Ecossistemas; Divisão Digital; Cocriação de valor

## **Abstract**

Technological development and the growing expansion of the internet are having an increasing impact on firm growth. Furthermore, we are witnessing the emergence of a new economic context characterized by the growing significance of digital platforms. In this context, it has been acknowledged that we are facing a new economic phase or a new phase of capitalism, which has been conceived as the platform economy. This logic is based on the creation and integration of firms in digital platforms, which fosters business models that are open to the participation of different types of external actors. Such actors provide a wide range of resources that offer the possibility of developing new products and services that would not have been possible otherwise. Digital platforms take on the role of intermediaries and enhancers of these relationships between firms and the various actors that constitute each ecosystem. However, the emergence of digital platforms has led to an unequal platform economy. Several levels of the digital divide can be identified in the platform economy, from the way that platforms are conceived to the issues of access and skills.

Taking into account the potential that digital platforms have been offering to firms, but also the various challenges they pose, this thesis seeks to understand how digital platforms have contributed to the construction of firm ecosystems, as well as to the digital divide of the platform economy in cities.

This study focuses on the case of the restaurant sector in Lisbon and the TripAdvisor platform. This choice is linked to the international recognition and visibility of the TripAdvisor platform, and the fact that TripAdvisor is one of the platforms with the most significant coverage for the city of Lisbon. The methodology of this study is based on the triangulation of quantitative and qualitative methods, namely: i) the study of the spatial distribution of restaurant and similar establishments, in order to obtain information on the territorial coverage of the restaurant sector in TripAdvisor, which was achieved through analysis of spatial data from TripAdvisor; ii) the study of the different levels of interaction between restaurant managers and TripAdvisor, which was conducted through an online survey by questionnaire; and iii) the study of the effects of the use of services provided by digital platforms, which was conducted through semi-structured corporate interviews. This thesis shows that platforms offer new ways of co-creating value for firms, by contributing to the formation of ecosystems. The growing involvement of firms in this logic has been changing business models and, more importantly, the current economic

paradigm. What we call platform economy should be understood not only as the result of technological development and the emergence of digital platforms, but mainly of the change in the firms' strategic visions, which increasingly seek new growth opportunities through greater openness and interaction with external elements. However, due to the way in which digital platforms have been conceived, there is an uneven development among firms, due to the cyberdivisions that are intrinsic to the platforms. In this sense, we are witnessing an uneven growth of the platform economy, and the starting point for the formation of this inequality is found in the structure of the platforms themselves.

**Keywords**

Digital Geographies; Platform Economy; Ecosystems; Digital Divide; Value Cocreation



## **Agradecimentos**

Esta tese é o resultado de quatro anos de muito trabalho, sendo que os dois últimos tiveram um especial sentimento agridoce devido ao aparecimento da pandemia. Penso que não existe palavra mais adequada se não a de resiliência para descrever os últimos tempos em que esta tese foi escrita. Embora muitas fossem as limitações, várias oportunidades e novas ideias também se criaram. Esta tese é sobre plataformas digitais e, mais do que nunca, o digital também foi muito importante para dar vida aos meus projetos e para estabelecer contacto com o mundo.

Neste percurso, tive o apoio de um grande número de pessoas, e esta tese é também em parte destas pessoas. Quero deixar aqui o meu agradecimento sentido.

À minha família, pelo apoio e amor que me deram durante todo o meu caminho académico.

Aos meus amigos, que sabem quem são,

Ao Cookie e Rocky, que também sabem quem são,

Ao Daniel, não há palavras que possam descrever todo o apoio e amor,

Aos meus colegas Luis Encalada-Abarca e Carla Marcolin pela ajuda preciosa que me deram na recolha e tratamento de dados, e aos meus colegas de doutoramento que percorreram comigo este percurso.

Quero ainda deixar um agradecimento especial ao Professor Mário Vale e ao Professor Renato Miguel do Carmo por toda a orientação e aconselhamento paciente que me prestaram ao longo destes quatro anos. Esta tese é também em grande parte fruto do seu trabalho e dedicação. Estou agradecida por isso, e por terem acreditado em mim. Quero também agradecer ao Professor Mário Vale por me ter convidado para participar no projeto METRO - The Role and future perspectives of Cohesion Policy in the planning of Metropolitan Areas and Cities, o qual tem contribuído para alargar as minhas perspetivas, e pela organização conjunta da Digital Geographies Conference, que vai na sua segunda edição, com muito orgulho.

Um agradecimento especial também à Professora Margarida Queirós e a toda a equipa da *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*. O meu trabalho na Comissão Editorial deu-me um conhecimento profundo sobre o processo de desenvolvimento de artigos científicos, e contribuiu para que eu conseguisse publicar vários artigos em revistas internacionais durante a produção da tese.

Um agradecimento também ao Centro de Estudos Geográficos e ao Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, que sempre nos deu as condições ideais para deenvolvermos a nossa investigação, e ao grupo de investigação ZOE, ao qual tenho o prazer de pertencer há vários anos.

Não posso deixar de agradecer aos empresários de restaurantes. Nunca esperei tão grande adesão à participação nesta tese. Apesar de muitos destes estarem a atravessar várias dificuldades, foram sempre muito prestáveis comigo. Sinto uma grande empatia por todos os problemas que têm enfrentado devido à pandemia e que foram partilhados nas entrevistas. Espero que o futuro para este setor seja mais risonho.

A investigação conducente a esta tese de doutoramento foi financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, através da bolsa de doutoramento com a referência SFRH/BD/131253/2017, financiada pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Educação Superior.

# Índice

1. Introdução .....	15
Parte I – Revisão de literatura .....	23
2. Novas geografias digitais .....	23
<b>2.1. Big data e as novas fontes de informação</b> .....	24
<b>2.2. New Era of Engagement e Prossumo</b> .....	25
<b>2.3. Informação voluntária geográfica</b> .....	28
3. Novas formas de organização da economia potenciadas pelas plataformas digitais.....	37
<b>3.1. A emergência de um novo contexto económico</b> .....	37
<b>3.2. Da economia digital à economia de plataforma</b> .....	38
<b>3.3. Plataformas digitais associadas aos ecossistemas empresariais</b> .....	41
<b>3.4. A cocriação de valor nas plataformas digitais e nos ecossistemas</b> .....	47
3.4.1. Cocriação de valor, atores e recursos .....	49
3.4.2. Da criação à cocriação de valor.....	51
3.4.3. Novas conceptualizações de valor .....	61
3.4.4. Inovação aberta.....	64
4. Plataformas digitais enquanto geradoras de desigualdades sociais, económicas e territoriais	67
<b>4.1. Digital divide: exploração conceptual</b> .....	67
<b>4.2. Os três níveis da divisão digital</b> .....	71
<b>4.3. As espacialidades da divisão digital</b> .....	78
<b>4.4. Plataformização: um processo desigual em curso</b> .....	84
Parte II – Contextualização e estratégia metodológica .....	89
5. Metodologia de investigação.....	89
<b>5.1. Contexto geográfico: Lisboa</b> .....	92
<b>5.2. TripAdvisor</b> .....	102
<b>5.3. Fase 1 – Extração de dados</b> .....	105
<b>5.4. Fase 2 – Inquéritos aos empresários</b> .....	108
<b>5.5. Fase 3 – Entrevistas empresariais semi-estruturadas</b> .....	113
Parte III - Resultados.....	121
6. O TripAdvisor e o setor da restauração na cidade de Lisboa: uma análise territorial.....	121
<b>6.1. Divisões digitais urbanas no setor da restauração</b> .....	122
<b>6.2. Ciberdivisões urbanas: uma análise do setor da restauração</b> .....	127
7. Os diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor.....	131

7.1. <i>Caracterização geral dos inquiridos</i> .....	131
7.2. <i>Níveis de envolvimento de empresários da restauração com as plataformas digitais</i> .	136
7.3. <i>Efeitos do TripAdvisor na atividade de restauração</i> .....	144
8. As plataformas digitais como uma nova forma de modelo de negócio no setor da restauração .....	155
8.1. <i>Caracterização dos entrevistados</i> .....	156
8.2. <i>Visões e estratégias digitais</i> .....	159
8.3. <i>Ecosistemas</i> .....	170
8.4 <i>Os efeitos das plataformas: a importância da geografia</i> .....	177
9. Covid-19: Adaptações, reinvenções e desafios .....	189
9.1. <i>Os efeitos da pandemia nos restaurantes</i> .....	189
9.2. <i>A intensificação do uso das plataformas digitais como forma de combate à pandemia</i> .....	192
9.3. <i>As plataformas digitais como meio de reinvenção em tempos de pandemia</i> .....	197
9.4. <i>A ausência e a desistência de uma estratégia digital</i> .....	197
10. Discussão.....	201
10.1. <i>As divisões digitais invisíveis nas cidades</i> .....	203
10.2. <i>As plataformas digitais como motor das ciberdivisões</i> .....	205
10.3. <i>Os efeitos gerados pelas ciberdivisões sobre o valor de uso e o valor geográfico</i> .....	212
10.4. <i>A plataformização durante a pandemia de COVID-19</i> .....	216
11. Conclusão.....	219
Referências Bibliográficas .....	225

## Índice de figuras

Figura 1 - Relação entre os níveis da divisão digital e os conceitos inerentes à economia de plataforma.	<b>90</b>
Figura 2 – Modelo de análise.	<b>91</b>
Figura 3 – Rácio de restaurantes e estabelecimentos similares no TripAdvisor e os restaurantes e estabelecimentos similares existentes, por freguesia, em Lisboa.	<b>123</b>
Figura 4 – <i>Data shadows</i> e vazios digitais no TripAdvisor. Densidade de restaurante por freguesia (por km <sup>2</sup> ), e número de restaurantes ao nível da rua (por 100m).	<b>126</b>
Figura 5 – Rácio de restaurantes no TripAdvisor inseridos pelos empresários (esquerda) e inseridos por utilizadores (direita).	<b>129</b>
Figura 6 – Classificação média de restaurantes no TripAdvisor, agregados por subsecção, em Lisboa.	<b>130</b>
Figura 7 – Tipologia de estabelecimento dos inquiridos (%).	<b>132</b>
Figura 8 – Ano de abertura.	<b>132</b>
Figura 9 – Distribuição espacial dos inquiridos no município de Lisboa.	<b>133</b>
Figura 10 - Como avalia a freguesia onde se localiza o seu estabelecimento em termos das suas vantagens geográficas.	<b>135</b>
Figura 11 – Natureza do registo do estabelecimento na plataforma TripAdvisor (%).	<b>137</b>
Figura 12 – Distribuição espacial dos inquiridos de acordo com a natureza de registo.	<b>139</b>
Figura 13 – Plataformas cujos inquiridos estão registados e plataformas que os inquiridos conhecem (%). Inquiridos que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor.	<b>141</b>
Figura 14 - Plataformas cujos inquiridos estão registados e plataformas que os inquiridos conhecem (%). Inquiridos cujo estabelecimento foi registado por terceiros.	<b>142</b>
Figura 15 - Plataformas cujos inquiridos conhecem (%). Inquiridos que desconhecem se o seu estabelecimento está registo no TripAdvisor.	<b>142</b>
Figura 16 – Importância atribuída às plataformas digitais para o sucesso do negócio de acordo com a natureza de registo no TripAdvisor (%).	<b>143</b>
Figura 17 – Interesse em registar-se em mais plataformas digitais no futuro, de acordo com a natureza de registo no TripAdvisor (%).	<b>144</b>
Figura 18 – Total de anos que está registado no TripAdvisor (%).	<b>145</b>

Figura 19 – Conhecimento sobre se os estabelecimentos de restauração na proximidade estão registados em plataformas digitais (%).	<b>146</b>
Figura 20 – Sentiu-se pressionado a estar registado em plataformas digitais para aumentar a sua competitividade (%).	<b>146</b>
Figura 21 – Balanço sobre a contribuição do TripAdvisor para o sucesso do estabelecimento (%).	<b>148</b>
Figura 22 – Desvantagens apontadas por estar registado no TripAdvisor (%).	<b>148</b>
Figura 23 – Opinião dos inquiridos sobre estar no TripAdvisor (%).	<b>150</b>
Figura 24 – Conhecimento sobre se os utilizadores registaram o seu estabelecimento em mais plataformas similares para além do TripAdvisor (%).	<b>150</b>
Figura 25 – Considera vir a ter um papel mais ativo nas plataformas digitais (%).	<b>151</b>
Figura 26 – O papel do TripAdvisor nos estabelecimentos de restauração (%).	<b>152</b>
Figura 27 – a) Ecossistemas vastos e complexos; b) Ecossistemas limitados; c) Ecossistemas orgânicos.	<b>212</b>
Quadro I – Os três níveis da divisão digital.	<b>73</b>
Quadro II - Lista de variáveis recolhidas por cada estabelecimento.	<b>106</b>
Quadro III – Inquérito por questionário realizado via online aos empresários do setor da restauração da cidade de Lisboa.	<b>112</b>
Quadro IV – Designação dos estabelecimentos de restauração existentes de acordo com a sua CAE e adaptação efetuada para a base de dados.	<b>112</b>
Quadro V – Guião da entrevista.	<b>116</b>
Quadro VI – Critérios de seleção dos restaurantes.	<b>119</b>
Quadro VII – Distribuição espacial dos inquiridos por unidade territorial no município de Lisboa (%).	<b>134</b>
Quadro VIII – Os grupos de empresários inquiridos.	<b>137</b>
Quadro IX – Os grupos de empresários inquiridos vs grupos de empresários entrevistados.	<b>156</b>

## 1. Introdução

A crescente relevância e predominância das tecnologias de informação e comunicação, juntamente com a expansão da internet, tem gerado novas formas de organização da economia nas cidades (Kitchin, 2014, 2021; Kitchin & Dodge, 2014). As plataformas digitais, enquanto intermediadoras e potenciadoras de trocas entre diferentes atores, têm sido um dos principais motores para estas mudanças não só ao nível da economia, mas também na forma como os territórios são percebidos e percecionados no quotidiano dos utilizadores (Rochet & Tirole, 2006; Gawer, 2009; Bratton, 2015; Srnicek, 2017). Atualmente, as tecnologias têm sido vistas como pervasivas, no sentido em que estão inevitavelmente ligadas ao quotidiano dos indivíduos e no sentido em que os territórios possuem, ainda que de forma invisível, um vasto leque de informação *online* associada (Yoo, et al., 2012; Kenney & Zysman, 2016; Langley & Leyshon, 2017). Estas novas camadas virtuais de informação que se acumulam com o espaço físico têm contribuído para o enriquecimento de informação sobre os territórios, ainda que de forma desigual (Elwood, et al., 2012).

As plataformas digitais surgem na sequência do desenvolvimento dos *big data*, impulsionado pela *web 2.0*, que contribuem para a transição para um novo contexto económico. A designação para este novo contexto não é consensual entre os vários investigadores, talvez devido ao facto de o tema ser objeto de interesse em campos científicos muito diversificados (incluindo, mas não só, a geografia, a economia, a sociologia, a ciência da informação, a gestão, o *marketing*, ou as humanidades), o que também evidencia a sua relevância social, económica e mesmo política. Vemos emergir diversos termos como a economia de plataforma, o capitalismo de plataforma, a *gig economy*, a economia de partilha, ou a quarta revolução industrial (Evans & Gawer, 2016; Floridi, 2016; McKinsey & Company, 2015; Srnicek, 2017; World Economic Forum, 2015). Interessantemente, é pelo contrário consensual que, mais do que um novo contexto, estamos perante um novo paradigma económico marcado por importantes transformações tecnológicas, pelo crescente uso das tecnologias digitais nas empresas, e também por uma forte transformação do papel do utilizador enquanto ator participativo nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços (Srnicek, 2017; (Ramaswamy & Ozcan, 2014; van Dijck, 2013; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Yoo et al., 2016).

A economia de plataforma, está assente num modelo de negócio, que é considerado em alguns estudos como sendo um novo modelo mais digital (Jabłoński & Jabłoński, 2020b;

Wirtz, 2009), e no qual as plataformas digitais são um dos elementos fundamentais. Estas caracterizam-se por funcionar sob uma lógica aberta e flexível à interação e trocas de recursos entre diferentes tipos de atores (Hoyer et al., 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy & Ozcan, 2014). Inseridas em ecossistemas constituídos por vários tipos de atores, as plataformas digitais possuem um papel determinante para intermediar e potenciar fluxos em rede. Neste sentido, um novo leque de oportunidades surgiu para as empresas no sentido de desenvolver os seus produtos, mas também de criar novos tipos de serviços, através de processos de cocriação de valor (Ramaswamy & Ozcan, 2014; Lusch & Vargo, 2014). Assim, assiste-se a uma crescente associação das empresas às plataformas digitais como forma de potenciarem os seus efeitos de rede, conseguindo assim alcançar determinados tipos de atores que não seria possível alcançar de outra forma. Apesar deste progressivo reconhecimento por parte das empresas, e da progressiva alteração dos seus modelos de negócio para se tornarem mais abertos a interações com atores externos, este não é um processo linear que possua os mesmos resultados em todos os ecossistemas gerados, como poderemos observar nesta tese.

A configuração de uma plataforma pode contribuir *a priori* para as divisões digitais que esta vai gerar, especialmente as plataformas que são de carácter voluntário, pois estas apresentam uma maior flexibilidade na quantidade e tipo de informação que pode ser inserida (Goodchild, 2007; Haklay, 2010; Sui et al., 2012; Yang et al., 2016). Neste sentido, antes de pensarmos sobre as divisões digitais que estão a ser geradas, é necessário pensar sobre as divisões pré-existentes na própria plataforma, ou seja, que já existem no ciberespaço. Graham (2011) e Zook e Graham (2007) têm-nas designado por ciberdivisões, embora ainda seja um conceito pouco explorado na literatura científica.

O facto de existirem plataformas com as características aqui mencionadas, pensadas para determinados setores do mercado, faz com que as demais preocupações emergjam quando se reflete acerca das ciberdivisões que lhes são inerentes. Sendo que as plataformas digitais são um elemento crucial dos ecossistemas das empresas, poderá presumir-se que, devido às ciberdivisões inerentes a estas, também os ecossistemas acabam por não seguir um modelo universal como aqueles que têm vindo a ser apresentados por alguns académicos da área do *marketing*, da gestão e do *business*. Para além disso, embora seja referenciado que o contexto e a agência são fatores importantes para determinar o quão único são os processos de cocriação em cada ecossistema, poucos têm sido os estudos nesta área que se dedicam a explorar este elemento diferenciador, e ainda menos os que o explorem numa aceção espacial. Neste sentido, este estudo identifica como uma



necessidade a compreensão das ciberdivisões intrínsecas nas plataformas, pois podem contribuir para melhores ou piores desempenhos dos ecossistemas das empresas, mas também, a necessidade de entender o papel da geografia como elemento que contribui para a singularidade destes.

Dentro dos diferentes tipos de fontes de informação a partir dos quais as plataformas podem ser construídas, surge especial preocupação com aquelas cuja existência se baseia na criação de conteúdos voluntários de carácter geográfico (VGI) (Goodchild, 2007). Embora a criação deste novo tipo de conteúdo *online* seja benéfica para o enriquecimento de informação sobre os territórios, tem levantado também algumas preocupações do ponto de vista da sua distribuição (Elwood et al., 2012; Haklay, 2010; Sui et al., 2012; Yang et al., 2016). A verdade é que estando à mercê da informação que cada utilizador pode criar e inserir, não é possível controlar ou tornar a informação uniforme sobre todo o território. A criação de conteúdo voluntário depende de um conjunto de fatores sociais, políticos, económicos e territoriais que contribuem para determinar o nível de envolvimento de utilizadores neste tipo de processos de construção de conhecimento *online*. Em resultado, vários estudos sobre desigualdades digitais, nomeadamente sobre a divisão digital, têm emergido com o intuito de compreender como se tem espelhado o desenvolvimento tecnológico nos mais variados níveis (Brake, 2014; Chen, 2013; Fuchs, 2009; Ragnedda, 2017; Van Deursen & Van Dijk, 2019). Desde estudos sobre o acesso e a cobertura até aos estudos sobre os fatores sociais, culturais e económicos que influenciam os diferentes usos e competências dos utilizadores, várias têm sido as abordagens para tentar compreender a divisão digital (Van Deursen & Helsper, 2015; Van Deursen & Mossberger, 2018; Scheerder et al., 2017). Diversos autores tentam ainda ir mais longe, explorando a divisão digital nos seus diferentes níveis. Apesar disso, este estudo verifica ainda a necessidade de explorar não apenas os resultados da divisão digital sobre um determinado aspeto, mas sim compreender o que causa estas divisões, tendo por base como elemento de estudo a própria tecnologia, que neste caso são das plataformas digitais de VGI.

Com esta problematização em mente, este estudo tem um duplo objetivo:

- compreender de que forma é que as plataformas digitais têm contribuído para moldar os ecossistemas das empresas, bem como para a divisão digital da economia de plataforma nas cidades.

Como referido, as plataformas digitais têm tido um papel significativo na criação e expansão dos ecossistemas das empresas e, com isso, têm gerado e alargado os processos de cocriação de valor entre diferentes tipos de atores. Neste sentido, importa para este estudo perceber qual o papel que as plataformas digitais têm sobre os modelos de negócio e até que ponto os têm modificado. Por outro lado, as plataformas digitais têm-se revelado divisoras digitais, tanto ao nível do espaço virtual, como ao nível do espaço físico, contribuindo para a construção de uma economia urbana de plataforma desigual entre si. A forma como as plataformas são concebidas tem permitido a existência de diferentes modos de se estar presente *online* que, por sua vez, geram diferentes intensidades na forma como cada empresário está envolvido na esfera digital. Por esta razão, torna-se importante perceber não só que ciberdivisões são inerentes ao aparecimento das plataformas, como também quais os efeitos que estas têm gerado sobre os ecossistemas de cada empresa e modelos de negócio associados.

Por último, é importante referir que o desenvolvimento desta investigação decorreu em boa parte no período temporal correspondente à situação pandémica. Por esta razão, seria inevitável não considerar neste estudo a relação entre um contexto tão presente e marcante, como tem sido a pandemia da Covid-19, e a sua relação com as plataformas digitais. Vários são os estudos que mostram como a pandemia tem sido um motor de aceleração do processo de plataformização e, neste sentido, pretende-se verificar qual a influência que este contexto exerce sobre a aceleração e/ou transformação dos fluxos em ambiente de ecossistema por via das plataformas.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi escolhida a plataforma TripAdvisor pelo seu reconhecimento e visibilidade internacional, mas também por ser uma das plataformas com uma cobertura significativa para a cidade de Lisboa – área de estudo desta investigação. Esta é uma plataforma que se caracteriza pela componente do lazer e do turismo, apresentando conteúdos inseridos de forma voluntária sobre espaços de restauração, hotelaria e lazer, mas também um leque diversificado sobre informações relacionadas com viagens. Dado que para este trabalho nos interessa perceber a relação das empresas com as plataformas, foi escolhido o setor económico da restauração, uma vez que é um dos setores que mais tem estado presente neste tipo de plataformas e que tem vindo a disponibilizar um variado leque de novos serviços online por via destas. Além disso, o setor da restauração tem um cariz marcadamente urbano, cuja presença é muito evidente em todas as grandes cidades. Lisboa torna-se assim uma área de estudo adequada dado o setor ter uma presença significativa.

Relativamente à metodologia, esta foi estruturada de acordo com os três níveis da divisão digital, pois acredita-se que esta seja uma forma de conseguir alcançar os objetivos propostos com maior sucesso, especialmente os que estão relacionados com as ciberdivisões e com a geração de ecossistemas diferenciados. Neste sentido, foi elaborada uma estratégia metodológica assente na triangulação de diferentes métodos que tiveram os seguintes objetivos empíricos:

- i) a identificação da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração na plataforma TripAdvisor;
- ii) a identificação dos diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor;
- iii) a exploração da rede de atores de vários restaurantes de forma a compreender os ecossistemas de cada empresa e perceber quais são os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais;
- iv) perceber de que forma é que os empresários entrevistados se têm adaptado ao período pandémico, nomeadamente quais as principais estratégias que têm implementado e como é que as plataformas digitais têm sido uma ferramenta de apoio.

Para alcançar estes objetivos empíricos, a metodologia dividiu-se em três etapas. A primeira, procurando responder ao primeiro objetivo empírico, envolveu o estudo da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração, com o propósito de obter informação sobre a cobertura territorial da plataforma TripAdvisor no setor da restauração. A cobertura territorial e o acesso à informação constituem o foco do primeiro nível da divisão digital. Os dados para este estudo foram recolhidos através da extração de dados por *web scraping*. Com esta informação, foi possível realizar uma análise espacial dos dados sobre o setor da restauração em Lisboa na plataforma TripAdvisor.

A segunda etapa – que procura responder ao segundo objetivo empírico – consistiu no estudo dos diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor. Neste sentido, abordamos o segundo nível da divisão digital, ao identificarmos os diferentes usos que os empresários da restauração em Lisboa dão às plataformas. A informação tratada neste tópico foi recolhida através da realização de um inquérito por questionário via *online*.

A terceira etapa procurou dar resposta aos terceiro e quarto objetivos empíricos, nomeadamente perceber quais são os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais, com um foco particular na aceleração do processo de plataformização durante o período de pandemia. Esta etapa consistiu na realização de entrevistas empresariais semi-estruturadas a empresários de restaurantes em Lisboa, nas quais visámos compreender a rede de atores de vários restaurantes de forma a compreender os ecossistemas de cada empresa e assim entender o terceiro nível da divisão digital do TripAdvisor.

Com a informação, foi possível compreender o contributo diferenciado e diferenciador das plataformas digitais para a construção de ecossistemas empresariais na cidade de Lisboa. Assim, a partir dos resultados empíricos desta tese, iremos mostrar que:

1. As plataformas digitais possuem um papel determinante na construção de ecossistemas devido à sua capacidade de intermediar e promover trocas de recursos entre diferentes tipos de atores, promovendo assim processos de cocriação de valor;
2. A forma como as plataformas digitais são desenhadas permite a existência de diferentes níveis de envolvimento *online*, o que gera ciberdivisões entre os diferentes empresários que estão *online*;
3. As ciberdivisões inerentes às plataformas digitais, que espelham as desigualdades entre os empresários e entre os territórios, contribuem para que os ecossistemas de cada empresa se diferenciem entre si;
4. Para além das ciberdivisões determinarem a complexidade e a diversidade de cada ecossistema, também o valor contextual, mais especificamente o valor geográfico, possuiu uma influência significativa no desempenho e nos resultados destes;
5. Os efeitos de rede proporcionados pelos ecossistemas permitem alcançar um vasto leque de recursos que são externos às empresas. A forma como o valor de uso é determinado tem contado com a participação de diferentes atores que não fazem necessariamente parte dos recursos internos de uma empresa.
6. Entre os vários atores que fazem parte de um ecossistema, os consumidores enquanto prosumidores representam uma nova forma de atribuir valor às empresas por via das plataformas digitais. Trata-se de um ativo intangível cuja sua influência no processo de *valuation* de uma empresa é reconhecida, mas ainda pouco mensurável. Para além deste tipo de ator influenciar a determinação do

- valor de uso de uma empresa, os próprios empresários tiram partido desta nova forma de valorização para alterarem o valor de uso dos seus produtos e serviços;
7. O surgimento da pandemia provocou uma aceleração nos processos de platformização e aceleração tecnológica por parte das empresas.

A partir destas conclusões, será possível aqui defender a seguinte tese:

As plataformas digitais, enquanto potenciadoras e intermediárias de fluxos e interações entre atores, são um dos principais motores para o desenvolvimento de ecossistemas que disponibilizam um leque diversificado de serviços para o setor da restauração, através de processos de cocriação de valor. A forma como as plataformas digitais estão desenhadas estabelece ciberdivisões que contribuem para a criação de diferentes tipos de ecossistemas: ecossistemas complexos e vastos, ecossistemas limitados e ecossistemas orgânicos. O valor geográfico inerente a cada ecossistema alavanca a cocriação de valor, podendo acelerá-la ou atenuá-la.

Para substanciar teórica e empiricamente esta tese, este documento divide-se em três partes distintas. A primeira secção dedica-se à revisão da literatura dos principais conceitos deste projeto, bem como à discussão das principais fragilidades encontradas. Num primeiro plano, é feito um enquadramento sobre as repercussões do desenvolvimento tecnológico sobre as cidades, destacando a emergência das plataformas digitais e a sua crescente ligação às empresas, contribuindo para a construção de um novo paradigma económico: a economia de plataforma. Esta parte dedica ainda algum espaço para o entendimento de algumas mudanças contextuais decorrentes do aparecimento das plataformas digitais, nomeadamente a emergência dos prosumidores e as suas implicações e desafios com o aparecimento do VGI.

A segunda parte desta investigação corresponde à explicação detalhada da metodologia empírica que foi aplicada. Esta foi estruturada em três momentos distintos, utilizando diferentes métodos em cada etapa.

Por último, a terceira parte desta investigação apresenta os resultados obtidos decorrente da recolha de dados obtida por via dos métodos que foram aplicados. Esta parte divide-se em cinco capítulos. Em primeiro lugar, apresenta-se uma análise territorial sobre o TripAdvisor e o setor da restauração na cidade de Lisboa. Assim, são apresentados os resultados sobre a distribuição espacial do setor da restauração no TripAdvisor, que

mostram as divisões territoriais da informação no TripAdvisor, estabelecendo a relação com os conceitos já avançados para o conceito de *data shadows* e “desertos digitais”, e propondo novos conceitos para compreender os vazios digitais urbanos. Em segundo lugar, apresentamos os resultados do inquérito realizado. Com essa informação, mostramos os níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor. Mais concretamente, identificamos a relação entre o design da plataforma, nomeadamente os modos de registo na plataforma, e o nível de envolvimento das empresas com os serviços das plataformas. Em terceiro lugar, exploramos em profundidade, através da informação recolhida nas entrevistas empresariais, as visões e estratégias dos empresários da restauração de Lisboa sobre as plataformas digitais. Exploramos a visão dos empresários em relação ao novo tipo de prosumidor que as plataformas geram, e as suas estratégias de utilização dos serviços das plataformas, como as campanhas promocionais, as classificações, e os serviços de entregas. Exploramos também os diferentes tipos de ecossistemas empresariais que a plataforma TripAdvisor produz a partir das diferentes formas de registo na plataforma. Analisamos ainda o papel do contexto territorial e social como impulsionador e como travão da adesão às plataformas. Em quarto lugar, fazemos uma avaliação do impacto da pandemia da Covid-19 no setor da restauração em Lisboa, e em particular no processo de plataformação em curso.

Este estudo conclui que as plataformas oferecem novas formas de cocriação de valor às empresas, ao contribuírem para a formação de ecossistemas. O crescente envolvimento das empresas numa lógica mais digital tem vindo a alterar os modelos de negócio existentes e, sobretudo, o paradigma económico em que nos situamos. Aquilo que denominamos de economia de plataforma deve ser entendido não só como o resultado do desenvolvimento tecnológico e da emergência das plataformas digitais, mas principalmente da mudança de visão por parte das empresas, que cada vez mais procuram novas oportunidades de crescimento através de uma maior abertura e interação com elementos externos. Contudo, devido à forma como as plataformas digitais têm sido concebidas, observa-se um desenvolvimento desigual entre as empresas, devido às ciberdivisões que lhes são intrínsecas. Neste sentido, assiste-se a um crescimento da economia de plataforma de forma desigual, sendo que o ponto de partida para a formação dessa desigualdade se encontra na própria estrutura das plataformas.

## Parte I – Revisão de literatura

### 2. Novas geografias digitais

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, aliado à crescente acessibilidade à internet, tem assumido um papel cada vez mais relevante para o desenvolvimento económico das empresas, e também para as transformações ao nível das cidades. A internet, conjugada com o desenvolvimento dos dispositivos móveis e todos os novos serviços que surgiram através do aparecimento da Web 2.0, tem vindo a criar uma cidade onde o espaço está intrinsecamente ligado ao código, criando diversas camadas virtuais que se vão sobrepondo. Os lugares passam a transmitir mais do que a informação visível fisicamente, transmitindo também um leque de informações disponíveis no espaço virtual. Assim, a relação entre a realidade e o virtual é cada vez mais difícil de distinguir, uma vez que esta nova lógica tem vindo a proporcionar quotidianos onde dificilmente é possível separar um conceito do outro. Como resultado, os lugares são agora definidos por densas e complexas camadas de representações, que são criadas, acedidas e filtradas pelas tecnologias através de algoritmos codificados (Graham, 2010; Kitchin & Dodge, 2014; Thrift & French, 2002; Graham & Zook, 2013). Toda esta informação sobre os lugares fornecida por tecnologias impulsiona a materialização do conceito de realidade aumentada. Este define-se pela sobreposição do ambiente material e do ambiente virtual, mediada pelas tecnologias (Graham & Zook, 2013).

Neste contexto, a pervasividade das tecnologias no espaço urbano e no quotidiano é consensualmente assumida como um facto inevitável. Os dispositivos são cada vez mais assumidos como tecnologias pervasivas, à medida que se tornam parte integrante, embora invisíveis, do quotidiano. À medida que as tecnologias móveis se tornaram mais acessíveis à população, pela proliferação dos *smartphones* e pela disponibilidade ubíqua das novas gerações de internet móvel (3G, 4G, 5G), elas diluíram-se também, de forma implícita, na vida da cidade. Como consequência, a forma como os indivíduos utilizam o espaço urbano torna-se cada vez mais dependente deste tipo de tecnologias, dado que a internet e todas as suas versões móveis tornaram-se num dos principais contribuidores para influenciar as perceções e experiências espaciais (Kelley, 2014).

O impacto da pervasividade das tecnologias digitais na vida urbana é inescapável para as empresas. Com isto em mente, iremos aqui discutir três conceitos basilares para compreender a relevância contemporânea do digital na economia. Primeiro, abordamos o

aparecimento do *big data* a partir de novas fontes de informação. Em segundo lugar, discutimos como o *big data* alavancou o prossumo e aquilo que se tem denominado de *new era of engagement*. Em terceiro lugar, refletimos sobre as novas formas de economia que emergem neste contexto dominado pela tecnologia.

### **2.1. Big data e as novas fontes de informação**

As tecnologias são cada vez mais uma força transformadora nas cidades, na economia e na sociedade. Para vários autores, esta é a era do *big data* (Kitchin, 2014, 2021; Kitchin & Dodge, 2014). Por *big data*, referimo-nos essencialmente a grandes conjuntos de dados massificados, adquiridos e difundidos através da internet. Primeiramente impulsionado pela *web 2.0* e hoje alimentado por uma variedade de redes sociais, plataformas digitais e *location-based media*, o *big data* caracteriza-se pela sua grande velocidade, grande variedade e grande volume de dados, bem como pela sua flexibilidade, exaustividade, resolução e indexação. Este termo foi usado pela primeira vez, segundo Diebold (2012), em meados dos anos 90 por John Mashey (Chief Scientist na Silicon Graphics) para se referir a grandes conjuntos de dados. No entanto, até 2008 o termo *big data* tinha um uso residual, à exceção de académicos da área ou da indústria das tecnologias de informação. Cerca de cinco anos mais tarde, *big data* tornara-se uma expressão extremamente utilizada, banalizando-se e sendo considerada uma *buzzword*. Atualmente, verifica-se um significativo aumento dos estudos neste campo. O termo tem sido utilizado para designar ou explicar a existência das mais variadas formas de novas tecnologias de armazenamento, recolha e gestão de dados.

Existem três tipos de fontes de *big data*: i) dirigida; ii) automatizada; e iii) voluntária. Na primeira, os dados são gerados por formas digitais de vigilância, onde a tecnologia está focada na captação de informação de um determinado lugar ou de uma determinada pessoa. Já a segunda – automatizada – refere-se essencialmente ao registo de transações ou interações em redes digitais, de dados sobre o fluxo de cliques registados, da forma como as pessoas navegam através da utilização de aplicações, entre outros. Quanto à terceira – informação voluntária –, esta é uma nova fonte de armazenamento de dados, baseada na contribuição voluntária de informação e suportada por tecnologias *web 2.0*, que tem permitido a abertura e o acesso à criação de novos conteúdos (Exemplo: Wikipedia; Flickr; OpenStreetMaps, etc) (Elwood et al., 2012).



Se, até recentemente, as bases de dados eram privadas e a informação gerada apenas por especialistas, hoje cidadãos não-especializados podem contribuir, dada a lógica de código aberto (Townsend, 2013). O consumidor tem vindo a assumir um papel cada vez mais ativo e participativo nas plataformas digitais e as empresas têm reconhecido a sua crescente importância *online*. Cada vez mais envolvidos e participativos nos vários espaços virtuais, os consumidores têm-se vindo a tornar um elemento chave para o desenvolvimento e sucesso das empresas. Estes passam a dar a sua opinião sobre determinados produtos e serviços e ainda participam na construção destes. Muitos destes começam a constituir-se como *influencers* ou *opinion-makers* sobre tomada de decisões. Deste modo, pode-se referir que estamos perante uma sociedade participativa ao nível *online*, que tem interesse em envolver-se em discussões e que sente uma crescente necessidade de partilhar e acrescentar algo novo para todos terem acesso. Entramos irremediavelmente na era da participação e de um crescente envolvimento com as plataformas digitais. Possuindo um papel cada vez mais integrado neste tipo de processos, Grabher *et al.*, (2008, p.1) consideram que “the customer is king”. Vários conceitos têm sido mobilizados para entender esta realidade: *prossumo* (Tofler, 1980); *user-generated content*; *produser* (Grabher *et al.*, 2008); *civic hackers* (Bruns, 2008); *crowdsourcing* (Haklay *et al.*, 2008; Howe, 2008) e *co-creative labor* (Banks & Deuze, 2009).

Dentro da informação voluntária, focamo-nos para o nosso estudo naquela que tem carácter geográfico, denominada Informação Voluntária Geográfica (*Volunteered Geographic Information - VGI*) por Goodchild (2007). Outros conceitos também foram gerados, como *new citizen-cartography*. O aparecimento da *Web 2.0* e o desenvolvimento das ferramentas de recolha e provisão de informação espacial impulsionaram um desenvolvimento acelerado da produção da VGI. Várias iniciativas recolhem informação georreferenciada, enriquecendo não só os tradicionais mapas limitados em conteúdo, como também proporcionando o acesso a novos tipos de plataformas com novos tipos de informação que antes não existia. Essencialmente, esta é a grande vantagem da VGI: o acesso a mais informação dentro de um leque mais diversificado.

## **2.2. *New Era of Engagement e Prossumo***

Em paralelo ao aparecimento das ferramentas *web 2.0*, que permitem a criação de conteúdos *online* por qualquer utilizador, tem emergido uma nova cultura de participação, conhecida como a *new era of engagement* (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Existe uma

crescente necessidade de estarmos *online* e participarmos ativamente nas diferentes plataformas digitais que têm vindo a surgir. Desde as redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, onde colocamos *posts* do nosso quotidiano, o *OpenStreetMaps* e o *Google Maps*, onde acrescentamos informação acerca de vários lugares e espaços, até às plataformas direcionadas para setores económicos específicos, como é o caso do *TripAdvisor*, *Booking*, *Zomato*, *Trivago*, entre outras, onde se fazem *reviews* sobre hotéis, restaurantes e outros espaços de lazer. Nestas, o principal ponto em comum é que tanto podemos consultar e usufruir do conteúdo *online*, como também podemos produzir e contribuir com novas informações. Isto faz de nós não apenas consumidores, mas sim prosumidores na medida em que também produzimos novos conteúdos (Xie et al., 2008; Witell et al., 2011).

A produção e o consumo, enquanto conceitos, distanciaram-se gradualmente ao longo do século XX. Embora esta separação apenas tenha ocorrido em resultado da revolução industrial, Ritzer (2009) acredita os conceitos nunca estiveram totalmente isolados, pois a produção implicava o consumo de matéria-prima e os consumidores também produziam, por exemplo, as suas refeições. Contudo, com a lógica de produção em massa, as atenções estavam focadas na produção.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, a dinâmica entre os dois conceitos altera-se novamente. Com a Europa devastada, a ausência de bens de consumo tornou-se uma preocupação e, desta forma, a atenção redireciona-se para a necessidade de consumir. Em resultado, o conceito de consumo assume, gradualmente, um papel cada vez mais central. Vários trabalhos académicos surgem sobre esta temática, sobre a qual diversas obras são produzidas. Geram-se novos tópicos de estudo como a sociedade de consumo (Baudrillard, 1998) ou a cultura do consumo (Featherstone, 1991; Goodman & Cohen, 2004).

Ao longo das décadas, os conceitos de produção e de consumo foram maioritariamente estudados de forma isolada, sendo que cada um destes está associado a períodos históricos distintos. Não obstante, numa análise seminal, Toffler (1980) defendeu que estes dois conceitos nem sempre estiveram separados, e propôs o conceito que intitulou de prosumo. Segundo o autor, o prosumo já era predominante nas sociedades pré-industriais, período que designa como *First Wave*, no qual as atividades de produção e de consumo coexistiam em grande proximidade. Porém, na *Second Wave*, através da mercantilização, surge uma distinção mais vincada entre os produtores e os consumidores. Toffler (1980) acreditava que a sociedade contemporânea atravessava uma

*Third Wave*, onde os dois conceitos voltariam a juntar-se, criando condições para o reaparecimento do prossumo.

Algumas formas de manifestação do prossumo vão surgindo e comprovando a tese de Tofler (1980). Ritzer (2008) refere que existe uma “macdonaldização da sociedade” que emerge na produção de *fast food* a partir do momento em que os próprios consumidores têm que assumir o transporte da sua própria refeição num restaurante. Práticas de prossumo desta índole, nas quais o consumidor assume parte do processo de produção ou comercialização, expandiram-se na sociedade. Práticas como colocar gasolina, registar compras do supermercado nas máquinas automáticas, pagar portagens nas caixas automáticas, comprar bilhetes *online*, entre muitas outras, têm demonstrado a reemergência do prossumo na sociedade contemporânea (Ritzer & Jurgenson, 2010). Em vários estabelecimentos, os consumidores, para além de comprarem o produto, também tratam de todo o percurso feito (registo, embalamento, etc.) até à entrega e ao pagamento final. Estas são formas de colocar o prossumidor a participar no processo de produção e comercialização, anulando a necessidade de ter um funcionário por perto, e assim baixando os custos de produção.

Embora esta dinâmica atual nos mostre que o prossumo começa a assumir alguma relevância, não é sob este contexto que o conceito é realmente alvo de uma atenção assinalável. Esta emerge com as dinâmicas proporcionadas pelos novos desenvolvimentos tecnológicos que criaram condições para o aparecimento da *Web 2.0*. O que se denominou de *Web 2.0* pode ser descrito como um conjunto de plataformas (*websites* e aplicações) na internet onde os utilizadores, para além de visualizarem e consultarem informação, podem acrescentar e personalizar um vasto leque de conteúdos às plataformas *online*, o que faz com que possa existir consumo e produção em simultâneo. Alguns exemplos ilustrativos de plataformas são: o *Facebook* – criam-se perfis e são construídas comunidades; *Ebay* – os consumidores criam mercado; *Amazon* – os consumidores fazem todo o trabalho da encomenda e ainda fazem *reviews* acerca de produtos.

É claramente com o aparecimento da *Web 2.0* que a linha de separação entre a produção e consumo se esbate com maior intensidade, criando-se condições para a intensificação do prossumo (Ritzer & Jurgenson, 2010). Em consequência, o prossumo digital tem-se tornado, recentemente, um tópico importante na literatura (Zwass, 2010; Ritzer, 2010; 2014). Beer e Burrows (2010) constataam que a *Web 2.0* não só aproximou produção e consumo, mas também criou novas relações entre as duas práticas. Tapscott e Williams

(2006) analisam o prosumo como o lançamento de um novo modelo *wikinomic*, onde os consumidores, para além de consumirem, agora também produzem diversos tipos de conteúdo que complementam a experiência do consumo.

Existe um leque diversificado de novos serviços acessíveis digitalmente, nos quais - embora exista uma entidade empresarial que fornece as ferramentas necessárias -, o principal produtor de conteúdos é o utilizador. Este tem vindo a ser alvo de uma política económica baseada na liberdade e criatividade, no qual o papel das empresas seria criar condições para os utilizadores utilizarem ferramentas *online* que considerem úteis, ao invés de ditarem regras sobre como estas devem ser usadas (Zwick et al., 2008). Isto incentivaria uma nova forma de liberdade para a criatividade (Zwick et al, 2008). Porém, Haklay (2013) defende que a liberdade para criar é mais limitada do que aquilo que se julga. Existe uma separação entre uma elite tecnológica e grupos mais vastos de participantes pouco informados que não ganham poder através das tecnologias, e entre estes existem vários obstáculos a uma participação democrática na internet, em particular as diferentes capacidades de alterar a estrutura e os significados dos próprios sistemas tecnológicos em uso. A estrutura e significado das plataformas *online* são gerados por uma pequena elite, enquanto outros podem apenas adicionar conteúdos pré-especificados. Em acréscimo, estão a ser geradas, voluntariamente, grandes quantidades de informação, e os prosumidores não são remunerados pelo seu trabalho ou pela sua iniciativa de criação de conteúdo. Ainda assim, Kitchin e Dodge (2014) constataam que os prosumidores ganharam um empoderamento sócio-cultural que se vindo a refletir nas empresas, sobretudo por via das plataformas e dos seus serviços inerentes. As plataformas digitais foram as principais impulsionadoras desta transformação, sendo neste momento intrínsecas na economia capitalista e possuindo um papel determinante para a vitalidade das empresas.

### **2.3. Informação voluntária geográfica**

Neste momento, torna-se importante dar destaque a um dos tipos de fontes de informação do *big data*, a informação voluntária geográfica (VGI)<sup>1</sup>. Uma vez que este projeto se centra nas plataformas de carácter voluntário e geográfico, o conceito de VGI assume relevância para ser discutido.

---

<sup>1</sup> Usamos aqui a sigla VGI, a partir da expressão anglófona *Volunteered Geographic Information*. Usamos esta sigla, ao invés da tradução portuguesa, por uma questão de legibilidade. Devido à sua vasta difusão, esta sigla é facilmente reconhecida pelos investigadores neste campo, ao contrário de IVG.

### *Limitações e potencialidades*

Dada a liberdade de criação de conteúdo, muitas dúvidas têm sido colocadas sobre a qualidade e veracidade da informação geográfica voluntária. Vários autores têm vindo a debruçar-se sobre esta questão, referindo que a VGI pode estar sujeita a erros e perdas de detalhe, tornando a informação demasiado vaga (Elwood et al., 2012). Além disso, existe uma preocupação com as próprias fontes. Dado que qualquer cidadão pode participar na criação de conteúdos, a veracidade do conteúdo produzido e disponibilizado pode ser posta em causa. É necessário ter em conta que esta nova forma de produção de informação não possui o mesmo tipo de validação que as fontes tradicionais, onde especialistas assumem esse papel. Geralmente, a validação é feita por outros utilizadores que validam o trabalho dos utilizadores anteriores, o que se denomina validação por acumulação. Todavia, a informação tradicionalmente produzida pelas instituições também pode ser sempre discutível. Este tipo de críticas precede o aparecimento da VGI. O estudo publicado por Ferreira e Vale (2020) mostra como várias críticas já apontadas desde o início da revolução quantitativa têm vindo a reemergir nos debates epistemológicos atuais sobre as geografias digitais e o aparecimento do *big data*. Por um lado, as novas técnicas quantitativas, que trazem consigo abordagens positivistas, têm sido alvo de críticas sobre a objetividade e a neutralidade do *big data*. Contudo, tais críticas já se verificavam na década de 90 nos debates sobre o que seria uma ciência da informação geográfica. Argumentava-se que a geografia estava "a recuar do conhecimento para a informação" (Taylor, 1990, p. 212). Embora tais debates se sobreponham (Barnes, 2013), essas críticas iniciais devem ser destacadas como um predecessor das críticas contemporâneas aos *big data*. Um ponto de partida importante para esta discussão foi a cartografia crítica de Harley (1989) e a ideia de desconstrução do mapa. Harley (1989) argumentou que os mapas devem ser diferenciados do próprio território, pois são tanto uma representação do território quanto uma tecnologia que atua como um poder legitimador. A ideia de que o mapa não transmite conhecimento neutro e que tem consequências políticas foi aplicada da mesma forma aos SIG. Outra contribuição significativa foi a crítica de Donna Haraway (1988) ao "Truque de Deus", que se refere à suposta neutralidade da ciência. Haraway (1988) argumentou que não existe uma perspectiva puramente neutra, imparcial e universal, e que o conhecimento vem sempre de uma perspectiva situada. Essas críticas ao mapeamento e à ciência foram aplicadas às reivindicações pela neutralidade e

objetividade do SIG. A maior crítica veio das mãos de geógrafas feministas e estava relacionada à relação entre o Estado e o uso do SIG. Muitas críticas foram dirigidas ao militarismo colonialista, ao positivismo patriarcal e às racionalidades cartográficas da ciência da informação geográfica, argumentando-se que essa forma de conhecimento era etnocêntrica (Bondi & Domosh, 1992; Schuurman & Pratt, 2002; Chrisman, 2005; Leszczynski & Elwood, 2014). Além disso, a maioria dos críticos acreditava que a ciência da informação geográfica atendia às necessidades e interesses do grande capital enquanto grupos marginais foram excluídos (Taylor, 1991; Lake, 1993; Pickles, 1995, 1997).

Mais recentemente, Haklay et al. (2008) e Haklay (2013) argumentaram que todos os vieses da geografia positivista também se aplicam ao *big data*. De facto, algumas das críticas feitas à ciência espacial e à ciência da informação geográfica por geógrafos críticos durante as décadas de 1980 e 1990 são agora direcionadas para o *big data*. Por exemplo, a questão da inclusão / exclusão em *big data* foi levantada, e foi notado que aqueles que não podem ser contados (se não estiverem online, por exemplo) não aparecerão nos bancos de dados. Como no período da ciência espacial, as preocupações com a neutralidade e objetividade foram destacadas. O conhecimento antes inalcançável adquirido por meio da análise de conjuntos de dados com grande volume, velocidade e variedade tem sido questionado do ponto de vista de sua qualidade, neutralidade e veracidade. A produção de *big data* por meio de informação voluntária geográfica gerou discussões epistemológicas sobre a sua qualidade, veracidade e neutralidade (Elwood et al., 2012; Ash et al., 2016; Cambra et al., 2019) - discussões semelhantes às levantadas durante década de 1990 sobre a ciência da informação geográfica. Embora os conjuntos de *big data* tenham sido concebidos como uma representação neutra, racional e objetiva da realidade, alguns autores têm focado a sua atenção na parcialidade dos conjuntos de dados. Por exemplo, argumentou-se que a produção de conhecimento pode ser apreendida por um grupo específico, a saber, os gigantes do capitalismo digital que definem quem produz conhecimento e para quem (Kitchin, 2014).

Outra crítica foi dirigida à noção de que os números podem falar por si mesmos por meio de suposições que incorporam (Prensky, 2009; Croll, 2012). Tem sido argumentado que as correlações podem responder ao “quê”, mas não ao “porquê” (Crawford, 2013). Além disso, existe o risco de compreender o mundo apenas indiretamente e por meio de números - uma crítica que também já foi dirigida ao positivismo (Gould, 1981; Haraway, 1991; Amin & Thrift, 2002). Graham e Shelton (2013) argumentaram que é impossível que os dados falem por si próprios porque os dados estão inevitavelmente associados não

apenas a suposições, mas também a experiências, valores e ideias que não podem ser capturados por números. Essa crítica foi igualmente dirigida à revolução quantitativa durante o final dos anos 1970 e início dos anos 1980 (Sayer, 1984). Graham e Shelton (2013) argumentaram que o *big data* pode ter consequências negativas nas ciências sociais se criar uma nova viragem científica, positivista e quantitativa. Embora o *big data* deva ser reconhecido como uma nova contribuição para a ciência, é importante não esquecer o potencial dos estudos de dados qualitativos e críticos.

O novo impulso do positivismo e os seus princípios estão a gerar críticas relacionadas ao conhecimento tendencioso e posicionado dos *big data*. É importante, no entanto, entender como essas críticas podem levar a uma geografia crítica dos *big data* que seja capaz de abrir novos caminhos para a participação em estudos geográficos, como as críticas aos SIG levam ao surgimento de SIG crítica. Houve alguns primeiros passos para conseguir isso. O uso de informação voluntária geográfica em processos de governança tem contribuído para a inclusão de minorias na governança local, por exemplo. Apesar de tais esforços, o *big data* está a produzir divisões digitais como consequência da falta de participação, acentuando as desigualdades existentes. De acordo com Yang et al. (2016), as desigualdades no OpenStreetMap aumentaram em países com baixa produção de dados. Argumenta-se que o uso de tecnologias é predominantemente direcionado a segmentos sociais com rendimentos superiores, maior nível de escolaridade e maior capital social e económico (Benjamin, 2001).

Porém, é também necessário reconhecer que a VGI não deixa de ser uma mais-valia, pois sem este tipo de fonte jamais se poderia ter acesso a determinadas informações que não são produzidas por fontes ditas tradicionais. Por exemplo, pode ser usado para confrontar a falta de dados em países ou regiões economicamente desfavorecidas. Cinnamon e Schuurman (2013) mostram como uma iniciativa de VGI permitiu obter mais informações sobre saúde pública numa região pobre da Cidade do Cabo na África do Sul onde dados sobre saúde escasseavam, melhorando assim a cobertura de informação espacial. Um outro caso são as economias informais ou marginais. Por exemplo, Zook et al. (2011), num estudo sobre comércio de drogas ilegais, aborda aquilo que chama de “underground economies”, e argumenta que o VGI tem tido um papel importante para perceber melhor este tipo de economias, uma vez que permitiu a geração de uma base de dados onde utilizadores anónimos indicam os preços de compra, uma informação que não se pode obter por fontes de informação institucionais.

### *Desigualdades em torno da cobertura territorial da informação voluntária geográfica*

Com a expansão da internet associada a um crescente aumento dos dispositivos móveis, o acesso à informação, agora em maior quantidade e diversidade, tornou-se mais facilitado (Turner, 2006; Ash et al., 2016). É consensual de que existe um importante contributo, através da VGI, para o enriquecimento de informação sobre determinados contextos e para a difusão de informação através do nosso próprio conhecimento de lugar. Contudo, o carácter voluntário da VGI significa que cada lugar possui um determinado tipo e quantidade de conteúdo, não havendo uma distribuição espacialmente ou socialmente homogénea de informação.

Assim, ainda que exista mais acesso e mais facilidade em criar informação, continuam a existir territórios com pouca ou nenhuma cobertura de VGI. As desigualdades não parecem estar a diminuir. Pelo contrário, num estudo sobre o *OpenStreetMap*, Yang et al. (2016) demonstram que, ao longo do tempo, as desigualdades de informação aumentaram nesta plataforma em países com pouca importação de informação. Apesar de um crescimento exponencial de dados na internet possibilitado pela *Web 2.0*, as divisões digitais parecem estar de facto a aumentar (Sui et al., 2012; Haklay, 2010). Isto remete-nos para duas questões a refletir: i) quais os grupos sociais que participam neste processo?; ii) que lugares são alvo de criação deste tipo de conteúdo? (Carmo, 2014). Su et al. (2017) demonstram que fatores demográficos e socioeconómicos têm significância estatística na explicação da desigualdade em termos de cobertura e qualidade de informação em VGI. Dentro do estudo de VGI como prática social, vários académicos, como Elwood et al. (2012), têm-se centrado no conceito de fosso digital, analisando os mecanismos que promovem estas desigualdades. Crutcher e Zook (2009) têm estudado os padrões de inclusão e de exclusão de VGI, espelhando esse mesmo fosso digital. Embora várias perspetivas confirmem que a VGI mostra riqueza de informação sobre o conhecimento local, essa informação está distribuída de forma irregular pelo espaço. Contudo, Ash et al. (2016) demonstram que a diversificação das tecnologias digitais e de informação têm atenuado a divisão digital em alguns contextos.

As desigualdades territoriais em termos da cobertura de VGI geram lugares digitalmente fragmentados, uma vez que nem toda a informação que poderia ser fornecida pelos vários grupos sociais está representada. Alguns lugares acabam por ficar excluídos deste tipo de práticas digitais em resultado da falta de acesso da população ou de determinados grupos



sociais. Deste modo, existe uma periferização não só das pessoas como também dos lugares. Graham *et al.* (2014) argumentam que as geografias digitais foram sempre caracterizadas por estruturas centro-periferia bastante rígidas. Num estudo sobre conhecimento geográfico na *Wikipedia*, os autores identificam uma geografia digital desigual, baseada em *clusters*, onde determinadas regiões do mundo possuem acesso e produzem grandes quantidades de informação voluntária enquanto outras se verifica o oposto. Os autores concluem que a conectividade em termos de infraestruturas não é a única variável importante na participação *online*, sendo também relevante a identificação das condições sociais e políticas nas quais este tipo participação ocorre.

Por outro lado, Elwood et al. (2012) referem que a produção de VGI mediada por ferramentas *Web 2.0* é ainda algo que necessita de ser estudado com maior profundidade, dados os desafios que esta nova forma de criação de conteúdos apresenta. Alterando a paisagem digital do espaço urbano, a VGI tem vindo a criar desigualdades espaciais digitais. Ainda que invisíveis fisicamente, a cobertura de VGI não é igual em todo o território, dependendo da criação do *user-generated content*. Isto acaba por criar territórios ricos com este tipo de informação e outros com informação mais escassa ou nula. Sendo que se trata de informação com carácter voluntário, os territórios ficam sujeitos à disponibilidade e aos recursos dos utilizadores para a existência de conteúdo sobre um determinado lugar. Do ponto de vista da cobertura territorial da representação digital da cidade, o VGI pode assim ser responsável por vazios urbanos digitais, isto é, locais que surgem vazios no espaço virtual, eclipsando as atividades reais que aí possam acontecer.

#### *Fragilidades e potencialidades da informação voluntária geográfica enquanto criadora de serviços para as empresas*

Analisando a cobertura de VGI sob um prisma económico, esta tem gerado condições para o aparecimento de novos serviços em contexto urbano, alterando as suas espacialidades (Crittenden, 2017). A VGI tem sido mobilizada para a criação de diversas plataformas digitais que representam o espaço urbano virtualmente e que pretendem mediar as relações sociais e económicas dos seus habitantes, gerando assim efeitos espaciais na cidade (Zook & Graham, 2007). Portanto, a VGI vem acrescentar às cidades um conjunto de inovações das quais as empresas podem tirar partido. Isto é, as empresas podem ser alvo de produção de VGI, por parte dos utilizadores das plataformas, e há

oportunidades de interação direta entre as plataformas digitais, as empresas e outros *stakeholders* neste contexto (Beer & Burrows, 2010). Assim, sob uma lógica de economia de partilha, surgem novos desafios para as empresas e para as cidades numa nova forma inteligente de fazer economia – a economia digital (Elwood, 2006; Elwood & Leszczynski, 2011; Méndez, 2015; McNeill 2016).

Paradiso (2013) salienta que, para o setor da restauração, a visibilidade *online* é tão significativa como a visibilidade *offline*, e que os *rankings* e filtros das plataformas digitais têm um impacto significativo na visibilidade da empresa. O potencial da VGI para as empresas tem sido salientado por vários autores (Pick, 2008; Rainey, 2012; Lovelace et al. 2015), mas faltam ainda estudos sobre o uso e conhecimento efetivo de empresários sobre VGI.

Como podemos constatar, é evidente a importância das plataformas digitais que produzem VGI para a prosperidade de uma empresa. Atualmente, é necessário que os *stakeholders* interajam progressivamente com os novos tipos de tecnologias que vão surgindo, de forma a articularem-se cada vez mais com todos os serviços que têm vindo a ser criados através de plataformas. Tendo em conta que as tecnologias assumem cada vez mais um papel pervasivo no nosso quotidiano, como vimos anteriormente, torna-se imperativo que as empresas estejam integradas nesta lógica e acompanhem com atenção estes novos desenvolvimentos para conseguirem atingir sucesso e continuidade. Neste momento, estamos sob uma lógica de mercado onde as plataformas digitais têm um papel decisivo para a tomada de decisão sobre os locais que se pretendem frequentar, através da informação que é disponibilizada sobre cada local ou empresa. O prosumidor tanto pode acrescentar e criar informação sobre lugares e empresas em plataformas, como apenas consumir essa informação, acabando por influenciar e ser influenciado sobre os locais que visita no seu quotidiano. E, como vemos, a dinâmica económica da cidade é alterada neste paradigma.

As empresas que estão inseridas em plataformas digitais, seja de forma direta ou indireta, amplificam a sua visibilidade online. Isto não significa, porém, que essa visibilidade possa ser em todos os casos algo que traga apenas benefícios. Em paralelo, as empresas que estiverem à margem deste processo acabam por ser penalizadas de alguma forma. Estes empresários são na maioria das vezes menos qualificados e por isso possuem menores competências digitais, menor conhecimento sobre técnicas empresariais, marketing e conhecimentos sobre tendências de mercado (Guimarães et al., 2011) – falta de conhecimento de modernização, recursos para ter uma presença ativa na internet.

Como referiram Arvidsson e Peitersen (2013), o capitalismo de plataforma tem vindo a gerar “economias de reputação” e essa reputação funciona como uma forma de capital, constituindo-se como um valor acrescentado às empresas. Langley e Leyshon (2017) salientam que as plataformas têm um papel determinante na construção das economias de reputação. Os utilizadores enquanto consumidores têm sido cada vez mais vistos como importantes qualificadores e reconfiguradores de produtos e serviços, dado o conjunto de ferramentas disponíveis *online*. Desde votações, classificações, perguntas frequentes, entre variadas opções disponíveis, são várias as formas que têm disponíveis para contribuir para a “economia da reputação”. Isto vem exercer feedback tanto direto como indireto sobre a inovação (Callon et al., 2002; Piller & Walcher 2006). Por este motivo, Grabher et al., (2008) referem que o utilizador tem assumido cada vez mais um papel relevante na inovação. Mais do que isso, com a informação voluntária passamos a ter acesso aberto e sem custos a grandes conjuntos de informação.



### **3. Novas formas de organização da economia potenciadas pelas plataformas digitais**

#### **3.1. A emergência de um novo contexto económico**

Numa era de transformação massiva, onde assistimos ao avanço da tecnologia, à participação *online* mais ativa dos utilizadores, e ao aparecimento das plataformas digitais, surge uma nova discussão no que diz respeito ao contexto económico onde estamos inseridos e ao papel dos agentes económicos (Srnicek, 2017). As redes digitais económicas tornam-se o novo paradigma em substituição do capitalismo industrial (Langley & Leyshon, 2017). É consensual de que estamos perante um novo tipo de economia cujos vetores de mudança são a combinação das plataformas, *big data*, fabricação aditiva, *advanced robotics*, *machine learning* e internet das coisas. Várias têm sido as designações que são atribuídas a esta mudança económica que caracteriza o capitalismo dominante: *paradigm shift* (McKinsey & Company, 2015), “quarta revolução industrial” (World Economic Forum, 2015), *gig economy*, *sharing economy*, *on-demand economy*, *the next industrial revolution*, *the surveillance economy*, *the app economy* ou *the attention economy* (Srnicek, 2017).

Nos últimos anos, o desenvolvimento e o design de modelos de negócio têm recebido uma crescente atenção, especialmente na literatura económica devido sobretudo à emergência de uma nova economia baseada na internet e nas tecnologias de informação e comunicação (Chesbrough, 2010; Wirtz, 2019). A crescente globalização, os ciclos de inovação cada vez mais rápidos, e a transformação digital têm tornado os mercados mais dinâmicos, mais competitivos e mais digitais. A digitalização destes processos tem sido um dos principais motores para as mudanças nas empresas no que diz respeito às estratégias e práticas de gestão (Jabłoński & Jabłoński, 2020a; Wirtz, 2019). Considerado o setor económico mais dinâmico e com maior crescimento, a economia digital caracteriza-se pelo aparecimento de novos modelos de negócio cada vez mais ligados à tecnologia de informação, aos dados e à internet. Estes caracterizam-se por serem alavancados por plataformas digitais que têm a capacidade de captar recursos globais e estabelecer novas redes, criando assim novas oportunidades de criação de valor (Fereidouni & Kawa, 2019; Ramaswamy & Ozcan, 2014). Neste sentido, o *big data* torna-se o ponto de viragem para uma nova conceptualização e operacionalização destes modelos de negócio caracterizados por serem cada vez mais digitais (Jabłoński & Jabłoński, 2020b). Wirtz (2019) aborda diferentes tipos de modelos de negócio,

introduzindo o conceito de modelo de negócio digital no qual as empresas se baseiam em abordagens mais direcionadas para o uso de ferramentas digitais e busca por outros atores e serviços online. Este tem sido um modelo que se tem tornado hegemônico, no qual as cidades se tornam cidades inteligentes, os negócios são disruptivos e onde os governos tendem a acompanhar esta tendência do pensamento *smart*. Para além disso, a economia digital assenta em princípios como a flexibilidade e o empreendedorismo, nos quais, do ponto de vista do trabalhador, existe maior liberdade e abertura na escolha de emprego, bem como na oportunidade de criarem os seus próprios negócios (Graham & Zook, 2013). Já no ponto de vista da procura, existe um leque de serviços cada vez mais vasto, capaz de atender a todos os tipos de consumidores (*on-demand services*). Por sua vez, tem sido referido também que estamos perante uma economia cognitiva, informacional/imaterial ou de conhecimento (Srnicek, 2017). Porém, é importante fazer a ressalva de que existem diferenças entre informação e conhecimento. Enquanto o primeiro termo nos indica informação sobre algo que aconteceu, o segundo vai mais além e responde ao porquê de um determinado acontecimento.

### ***3.2. Da economia digital à economia de plataforma***

Podemos apreender que de facto o capitalismo, já com um longo declínio das taxas de lucro da indústria transformadora, tomou um novo rumo para manter o crescimento económico: as tecnologias digitais. Com a expansão da internet e as empresas a tornarem-se cada vez mais dependentes das comunicações digitais, os dados assumem cada vez mais um papel central nas empresas e nas suas relações com trabalhadores, clientes e outros capitalistas. Nesta sequência, surgem as plataformas como um novo modelo de negócio, integradas na lógica emergente de economia de plataforma, onde grande parte das empresas dominadas pelo capitalismo de economias de alta e média renda estão integradas. As plataformas distinguem-se pela capacidade de gerir, analisar e extrair grandes quantidades de informação. Os novos serviços provenientes da existência de plataformas digitais têm vindo a aliciar várias empresas existentes a associarem-se ou mesmo a criarem as suas plataformas. Mais do que isso, as plataformas, enquanto infraestrutura digital, assumem um papel de intermediárias e possibilitam/potenciam a conectividades em rede com dois ou mais agentes que tanto podem ser consumidores, publicitários, produtores, fornecedores, entre outros (Rochet & Tirole, 2006; Gawer, 2009; Bratton, 2015; Srnicek, 2017). Grabher et al. (2008) referem que estamos perante

uma nova convergência cujos elementos centrais são as empresas de caráter aberto e os *stakeholders* cada vez mais ativos.

Reconhecida a importância das plataformas digitais para as empresas, autores como Kenney e Zysman (2016), Pasquale (2016), Srnicek (2017), ou Langley e Leyshton (2017), têm vindo a referir que estamos perante uma nova fase do capitalismo, ou pelo menos, um importante marco a ser assinalado, designando-o como capitalismo de plataforma ou a economia de plataforma. Trata-se de uma nova forma de circulação económica digital onde ideias e conhecimentos circulam entre comunidades online, conectadas e interativas independentemente da sua distribuição geográfica, tendo por base uma plataforma digital. Este tipo de circulação é visível em várias ecologias económicas digitais, tais como: redes sociais, mercados *online*, *crowdsourcing*, *crowdfunding*, entre outros. A plataforma é parte integrante de um ecossistema capaz de se ligar com vários tipos de atores (indivíduos, empresas, etc.) podendo qualquer um destes tornar-se num fornecedor de algum tipo de produto ou serviço. Esta tem sido uma das mais assinaláveis inovações que as empresas assentes sob a lógica de economia de plataforma têm proporcionado.

Por outro lado, é importante realçar a lógica intermediária que caracteriza as plataformas. Mais do que providenciar uma ligação entre vários tipos de agentes, a intermediação garante novas oportunidades para resolver limitações acerca dos mercados *two-sided* e *multi-sided*. Deste modo, desde o início do século XXI que as plataformas de intermediação têm abrangido de uma forma crescente um vasto conjunto de mercados *multi-sided*. Para além de garantir estes mercados *multi-sided*, as plataformas asseguram também a criação e coordenação dos efeitos em rede, ou seja, o que se destaca não é tanto a plataforma enquanto um mediador de trocas de mercado que conecta agentes e reduz as distâncias, mas sobretudo enquanto produtor de oportunidades subjacentes aos efeitos em rede, como é o caso da cocriação de valor entre os diferentes agentes e utilizadores. As plataformas são uma forma de capturar valor coletivo a partir das interações e circulações, de providenciar serviços que só podem advir do que é produzido pela interligação em rede de um ecossistema de agentes (Ramasmamy & Ozcan 2014). Choudary (2015) refere que existem três camadas distintas que caracterizam as plataformas de intermediação: i) a comunidade de participantes da plataforma e as relações entre estes; ii) uma infraestrutura assente num *software* com regras e serviços; iii) e os dados massivos, que permitem que a plataforma combine a oferta com a procura. A emergência de um mercado

a partir desta lógica assente nas trocas e partilhas em rede tem sido com alguma frequência referido como a economia de partilha (McNeill, 2016).

Apesar das plataformas digitais cada vez mais serem reconhecidas como uma nova oportunidade de desenvolvimento de novos e diferentes produtos e serviços para as empresas, é também necessário considerar alguns aspetos menos positivos gerados por estas, que têm criado vários desafios não só ao nível económico, mas também social e territorial (Törnberg & Törnberg, 2018). Neste sentido, importa salientar a diversidade de estudos críticos que têm sido produzidos neste campo, mostrando diferentes preocupações relacionadas com as plataformas digitais.

Do ponto de vista do emprego gerado pelas plataformas digitais, vários estudos têm sido desenvolvidos sobre a precaridade de quem trabalha para estas. Conhecidos por trabalhadores da *gig economy*, diversas fragilidades laborais têm sido debatidas, que vão desde o tipo de contrato de trabalho, que muitas das vezes é inexistente, até à falta de leis de proteção laboral para estes trabalhadores (Anwar & Graham, 2021; MacDonald & Giazitzoglu, 2019; Wood & Lehdonvirta, 2021; Woodcock & Graham, 2020).

No que diz respeito ao setor da habitação, também as plataformas digitais mais direccionadas para o setor do alojamento local e da hotelaria têm levantado várias preocupações do ponto de vista dos processos de gentrificação e turistificação (Amore et al., 2020; Edelman & Luca, 2014; Wachsmuth & Weisler, 2018).

Já do ponto de vista social, vários estudos recaem a sua atenção para as questões de género, raciais, LGBT, e outras minorias, e a sua relação com as plataformas digitais (Datta, 2020; Edelman et al., 2017; Webster & Zhang, 2020; Williams et al., 2017). Vários autores têm argumentado que o urbanismo digital medeia a precariedade e as desigualdades racializadas (Datta & Odendaal, 2019; Elwood, 2020; Hawkins, 2018; Leszczynski, 2016; Wachsmuth & Wieser, 2018). Apesar disso, várias iniciativas têm sido apontadas para a utilidade das plataformas digitais neste setor. Elwood (2020) refere alguns exemplos nesse sentido, como é o caso de aplicações que vão rastreando os empregadores exploradores ou de comunidades de cor que promovem iniciativas para construir infraestruturas de internet que garantam a sua conectividade à cidade, promovendo a inclusão. Estas iniciativas com recurso às plataformas digitais tentam quebrar, em certa parte, aquilo que também alguns investigadores têm intitulado de *data (neo)colonialismo*, que se refere ao facto de os dados e as plataformas serem sobretudo criados por grandes empresas multinacionais com o intuito de gerar benefícios para estas sob uma lógica colonialista, que não tem de ser necessariamente ser de âmbito territorial,



dado que surge sobretudo ao nível das redes geradas virtualmente. Isto acaba por trazer assimetrias no que diz respeito ao acesso e a quem é privilegiado pelas plataformas digitais (Avni, 2020; Burns & Andrucki, 2020; Couldry & Mejias, 2019; Mann & Daly, 2019; Mouton & Burns, 2021).

### ***3.3. Plataformas digitais associadas aos ecossistemas empresariais***

As plataformas digitais co-criam valor a partir da formação de um ecossistema composto por diferentes atores que disponibilizam diferentes tipos de recursos. Os ecossistemas gerados podem ser entendidos por várias perspetivas. Por um lado, pela perspetiva da própria plataforma que possui a capacidade de atrair e envolver atores entre si. Neste sentido, todas as empresas integradas fazem parte do ecossistema da plataforma digital. Por outro, os ecossistemas podem ser compreendidos a partir de cada empresa, ou seja, cada empresa tem a capacidade de gerar o seu próprio ecossistema. Aqui, as plataformas digitais assumem um papel de intermediação e de potenciação de contacto com diferentes atores. Para este estudo, interessa-nos explorar esta segunda perspetiva, no qual as empresas possuem a capacidade de gerar o seu ecossistema, algo que, com o desenvolvimento tecnológico, tem sido maior alvo de atenção por parte da literatura científica (Gouillart & Quancard, 2016; Prahalad & Krishnan, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Um ecossistema empresarial (i.e., que diz respeito ao ecossistema de cada empresa) é constituído por um conjunto de diferentes tipos de atores que estabelecem entre si interações e trocas diretas e/ou indiretas, por via de uma plataforma (física ou digital) cuja principal função é a intermediação. Note-se que, quando nos referimos a ecossistema empresarial, este é entendido como o ecossistema criado por cada empresa. Portanto, cada empresa gera um ecossistema e este é constituído por diferentes tipos de atores que estabelecem relações ou entre si ou diretamente com a empresa em questão, através das plataformas digitais. (Gouillart & Quancard, 2016; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Yoo et al., 2016). Para Beer (2013), o termo ecossistema também pode ser designado por infraestruturas de participação ou, no ponto de vista de Collins (2010), trata-se de arquiteturas de participação. Sob uma lógica assente em trocas de serviço e interações entre atores nas plataformas, os ecossistemas geram as condições necessárias para a cocriação de valor. O facto de os ecossistemas possuírem uma maior abertura à participação de qualquer tipo de ator faz aumentar a disponibilidade de mais recursos e,

por isso, mais serviços, o que motiva a que mais atores venham a participar, dados os variados benefícios que estes podem adquirir como contrapartida no processo (Kenney & Zysman, 2016). Portanto, as trocas de serviço acontecem porque existe um incentivo para tal, o que se traduz numa lógica *win-win* (Truong et al., 2012; Ramaswamy & Ozcan 2014), onde não é apenas a empresa que gera valor. Em reforço a esta ideia, Thrift (2005) refere que estamos perante circulações económicas digitais e que estas são mais do que encontros entre *software*. No entanto, importa referir que de que estas lógicas *win-win* são discutíveis e não-lineares. De acordo com Mazzucato (2018) e Vale (2021), existem assimetrias de poder que tornam os ganhos desiguais entre os diferentes atores envolvidos no processo. Segundo os mesmos, não se trata de criação de valor, mas sim de “extração de valor” camuflada por uma aparente criação de valor, que advém da intermediação ou de atividades monopolísticas. Deste ponto de vista, dada a capacidade de algumas empresas – como o Facebook, a Amazon, ou a Google – de monopolizar determinados processos tanto do lado da oferta como da procura, estes autores referem que não estejamos propriamente a assistir à criação de valor, mas sim à extração de valor digital por parte das grandes empresas que fazem parte da lógica da economia de plataforma. Neste sentido, esta perspetiva mostra que a criação de valor é desigual nas cidades e essas desigualdades são acentuadas pela capacidade destas empresas de grande escala de captar valor, tornando os ganhos cada vez mais desproporcionais. Portanto, é necessário repensar, por um lado, a forma como a criação de valor é desigual entre diferentes atores, e, por outro, se não estamos perante extração de valor ao invés de criação.

Embora o presente estudo reconheça os debates críticos sobre a criação de valor, é importante deixar como nota que a revisão da literatura que se segue foca-se não tanto neste primeiro conceito, mas sim na cocriação de valor, que se distingue pelo seu foco assentar nas trocas de recursos entre atores, sendo que essas trocas não são obrigatoriamente motivadas pelo valor monetário, mas sim por outras formas de valor que serão discutidas mais adiante neste capítulo. Esta nova abordagem traz consigo novas reconceptualizações do conceito de valor uso que também serão discutidas mais à frente. O conceito de cocriação de valor integra o conceito de ecossistema empresarial (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Analisando os elementos constituintes de um ecossistema empresarial, verifica-se que os atores podem possuir naturezas distintas que vão além do utilizador convencional. Existem atores de natureza social, empresarial, cívica ou até mesmo ao nível da comunidade. Cada um destes representa ou pode fornecer um tipo de recurso diferente. Na perspetiva do ecossistema, quantos mais atores existem, mais

recursos estão disponíveis. E quantos mais recursos estão disponíveis, mais serviços podem ser trocados, gerando um ecossistema de capacidades, dado os vários tipos de recursos que este contém, como referem Ramaswamy & Ozcan (2014). Na esfera empresarial e de negócio, muitos destes atores podem vir a tornar-se parceiros dentro do ecossistema. Já os atores mais associados ao utilizador comum possuem uma participação de carácter mais livre e informal. Tudo depende do tipo de relações e trocas que uma empresa pretende estabelecer no seu ecossistema (Ramaswamy & Ozcan 2014; Srnicek, 2017). Por sua vez, estes recursos traduzem-se em valor e potencial inovação para as empresas. Porém, é importante salientar que os recursos apenas se transformam em valor e contribuem para a inovação, através do processo de cocriação.

De acordo com Glushko (2014), as interações nos ecossistemas estão a tornar-se cada vez mais densas em informação e é necessário pensar em novas formas de gerir esta complexidade de interações, onde o aparecimento de tecnologias autónomas começa a surgir. Do ponto de vista deste autor, existem sete formas para conceber sistemas de serviços que envolvem formas avançadas de interação entre atores humanos e atores tecnológicos: i) humano-humano (H2H); ii) tecnologia de humano para máquina (H2M); iii) máquina para máquina (M2M); iv) humanos para humano e máquina (H2H&M); v) humano e máquina para máquina e em redes: vi) vários humanos para humano (MH2H); vii) vários humanos para máquina (mH2M). O facto de estarmos perante novas oportunidades tecnológicas para a criação de ecossistemas mais complexos pode vir a gerar também um aumento da variedade de potenciais atores, sejam estes humanos ou não. Também o volume de interações entre estes pode aumentar sob estas novas oportunidades. Por estes motivos, os ecossistemas atuam num contexto cada vez mais volátil.

Até agora, as plataformas foram analisadas como um dos resultados do aparecimento de novas fontes de criação de dados, mostrando que uma das novidades é o facto de qualquer utilizador poder criar novo conteúdo. Em paralelo, as plataformas acabam por satisfazer muitos dos consumidores que podem consultar novos tipos de informação *online* aos quais não tinham acesso. Langley e Leyshon (2017) acrescentam que o sucesso das plataformas se baseia sobretudo num significativo investimento em tecnologia e conhecimento, princípios fundamentais para a conceção e operação deste tipo de infraestrutura. Porém, as plataformas digitais possuem um papel que vai além da possibilidade de criação e consulta de informação. Caracterizadas por serem de carácter aberto, flexíveis, potenciadoras de trocas de recursos, e por isso, dinâmicas, as

plataformas digitais apresentam-se como intermediárias e fomentadoras de conectividade entre diferentes agentes (Bell & Loane, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2014). Pela sua capacidade de fomentar redes *online* constituídas por um número ilimitado de atores, as plataformas são parte integrante de um ecossistema, possuindo um papel central na intermediação de processos e trocas, e sendo um importante impulsionador para o desenvolvimento de produtos e serviços (Ramaswamy & Ozcan, 2014; van Dijck, 2013; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Yoo et al., 2016). Latour (2005) distingue o conceito de intermediário do conceito de mediador. Storbacka et al. (2016) referem que o conceito de intermediário, que se caracteriza por um elemento que estabelece ligações entre outros elementos sem os alterar, se aplica às plataformas. Por outro lado, estes autores aplicam aos atores o conceito de mediador, que se refere a um elemento que tem a capacidade de integrar recursos e que, por isso, gera transformações num ecossistema.

As plataformas são mais do que canalizadores de informação, i.e., estas têm a capacidade de ativamente induzir, produzir e programar circulações em rede. As plataformas entendem e atuam sobre os dados, possuindo a capacidade de estruturar, delimitar e mesmo determinar as circulações *online* (Beer, 2013). Entre várias funcionalidades, isto pode trazer a possibilidade de: i) obter, através dos indivíduos, informações sobre as suas preferências e qual o tipo de experiências que preferem; ii) a empresa pode fomentar a confiança através do relacionamento com comunidades *online*; iii) criar parcerias com outras empresas ou entidades públicas; iv) obter novas ideias; v) testar novos produtos e serviços, obtendo rápido *feedback*; e vi) alcançar rapidamente novos tipos de recursos (Bell & Loane, 2010; Ramaswamy & Ozcan 2014). Com o aumento da pervasividade tecnológica as plataformas têm assumido maior destaque como foco central da inovação e da criação de valor (Yoo, et al., 2012; Kenney & Zysman, 2016; Langley & Leyshon, 2017). Na mesma sequência, Gillespie (2010) considera que estamos perante plataformas de oportunidades.

Bonchek e Choudary (2013) referem que os princípios de conexão, atração e fluxo determinam a estratégia de ampliação de uma plataforma. Quanto mais direta for a conexão, maior poder de atração a plataforma consegue alcançar. Com esta combinação, a criação de valor flui com maior facilidade. Evans e Gawer (2016) referem que este processo pode ser descrito como “volante” na medida em que são gerados efeitos de rede diretos e indiretos por via da plataforma - outra vantagem importante das plataformas. Isto porque “quanto maior for o número de utilizadores numa dada plataforma, mais valiosa esta se torna para todos os outros” (Srnicsek, 2017, p. 45). Constata-se que as

empresas passaram a criar plataformas em vez de produtos únicos e isolados de qualquer tipo de processo de participação ou capacidades e recursos digitais. Ao contrário dos modelos de negócio tradicionais, as plataformas possuem a vantagem de poderem posicionar-se a si próprias entre os utilizadores, e posicionam-se também a si próprias enquanto palco em que as atividades ocorrem, dando à plataforma acesso privilegiado para registar as atividades dos utilizadores (Jabłoński & Jabłoński, 2020b; Wirtz, 2019). Autores como Prahalad e Ramaswamy (2004), Ramaswamy e Guillard (2010) e Ramaswamy e Ozcan (2014) designam as plataformas por plataformas de envolvimento (*platforms of engagement*) dado o seu propósito de envolvimento e participação, constituída por um sistema de envolvimento (*engagement*) que se traduzem em *assemblages* de pessoas, processos, interfaces, artefactos, entre outros, em ambientes propositadamente construídos através das TIC. Breidbach et al. (2014) definem uma plataforma de envolvimento como “physical or virtual touch points designed to provide structural support for the exchange and integration of resources, and thereby co-creation of value, between actors in a service system” (p. 594). Contudo, Storbacka et al. (2016) consideram que as plataformas de envolvimento são mais do que um conjunto de múltiplos pontos de contato, pois estas desempenham um papel de intermediários *multi-sided* que os atores utilizam para interagir com outros atores. A forma como a plataforma é estruturada em termos de custos pode ser um fator determinante para a atração e frequência de uso dos utilizadores (Srnicsek, 2017).

Por último, a forma como as plataformas são projetadas e o seu *design* é também importante para atrair atores. Convém referir que, embora pareçam espaços virtuais com liberdade de participação, as plataformas possuem políticas de funcionamento que definem as regras do desenvolvimento de produtos e serviços assim como as interações de mercado. Através deste modelo, constituído por um vasto leque de ferramentas digitais, são desenvolvidos produtos e serviços. Importa referir que, apesar da aparente neutralidade e liberdade de uso que as plataformas digitais transmitem, vários estudos têm questionado os seus propósitos e quem está por de trás desta gestão. Estes estudos argumentam que as grandes corporações internacionais, que na maioria dos casos criam estas plataformas, pretendem servir os seus próprios propósitos e garantir o máximo de benefícios para os próprios. Vários autores mostram esta linha de pensamento mais crítica recorrendo ao uso dos conceitos de *data colonialism* ou *data neo-colonialism* (Avni, 2020; Burns & Andrucki, 2020; Couldry & Mejias, 2019; Mann & Daly, 2019; Mouton & Burns, 2021). Em acréscimo, também a pesquisa de Ferreira & Vale (2020) mostra

como estes desenvolvimentos tecnológicos têm vindo a provocar uma nova onda de críticas, tal como aconteceu com o aparecimento do positivismo ou a proclamação dos SIG enquanto ciência. Estas críticas recaem precisamente sobre os tópicos da neutralidade, objetividade e posicionalidade em relação à emergência do *big data*, campo de onde advêm as plataformas digitais.

A ideia de que o conceito de plataforma é um termo complexo tem vindo a ser enfatizada por Gillespie (2010), na medida em que esta pode ser computacional, arquitetónica, figurativa e política. A combinação destas características faz com que uma plataforma seja o resultado de um “posicionamento discursivo” (Gillespie, 2010). Isto porque tanto consegue possuir características específicas o suficiente para significarem algo, como, em simultâneo, são vagas o suficiente para poderem atingir vários locais e públicos. Dado o seu carácter colaborativo e criativo, as plataformas são, por isso, impulsionadoras de uma cultura económica digital participativa (Langley & Leyshon, 2017). São vários os estudos em que demonstram a importância das plataformas digitais como meio intermediador de processos participativos, sobretudo nas questões do planeamento das cidades (Falco & Kleinhans 2018; Rzeszewski & Kotus, 2019; Srivastava, & Mostafavi, 2018). Contudo, nem sempre essa participação tem estado ao alcance de todos, como tem sido mostrado em vários estudos que abordam as desigualdades não só no acesso às tecnologias, como também à falta de conhecimentos para o seu uso (Kvasny, 2006; Hargittai & Hinnant, 2008; Zillien & Hargittai, 2009; Van Deursen & Helsper, 2015).

De acordo com Thomas *et al.* (2014), existem quatro tipos de plataformas: i) plataformas enquanto conjunto organizacional de capacidades que permitem um desempenho superior; ii) plataformas como centros estáveis usados para conjuntos de produtos; iii) plataformas como intermediárias entre dois ou mais atores; iv) plataformas enquanto sistema/arquitetura que suportam uma coleção de ativos complementares tecnológicos. Este estudo foca-se no terceiro tipo de plataformas desta classificação. Dentro desta categoria, inserem-se dois tipos de plataformas associadas a modelos de negócio diferentes (Chase, 2015). Por um lado, existem as plataformas restritas ou fechadas que geralmente operam sob economia de partilha e dentro das várias ecologias de *crowdfunding*. Dadas as suas infraestruturas, a colaboração é relativamente uniforme e os utilizadores geralmente pagam taxas ou encargos. Por outro lado, existem as plataformas sem restrições, que são mais diversificadas e dinâmicas, sem taxas ou encargos. Para Chase (2015), esta segunda abordagem é mais interessante do ponto de vista de geração de receita e é mais vantajosa sobretudo para redes sociais e aquelas que intermedeiam o

intercâmbio de mercado online com API's abertas. As plataformas obtêm receitas de anúncios direcionados e recomendações que aparecem como *banners* ou em barras laterais, usando técnicas de automatização de personalização. O Facebook, por exemplo, gera o seu maior fluxo de receita, entregando os dados dos seus utilizadores aos anunciantes (Zysman & Kenney, 2014). Já o Google faturou 47 mil milhões de dólares em 2015 com um mercado de publicidade para plataformas de busca na internet. Estes dois casos mostram como se verifica o argumento de Mazzucato (2018) e Vale (2021) sobre o valor digital ser extraído em vez de criado. Para além disso, também são levantadas críticas, já discutidas anteriormente, sobre a apropriação neo-colonialista dos dados por parte destas empresas de escala multinacional (Mann & Daly, 2019; Mouton & Burns, 2021). GAFAM (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft*) tem sido o acrónimo utilizado na literatura anglo-saxónica para descrever as principais empresas que dominam o mercado digital (Mirrlees, 2021) e também as várias questões de segurança e de ética que o *big data* tem levantado com a quantidade de dados produzidos e recolhidos por estas empresas (Ogbuke et al., 2020; Stuart, 2021). Mais recentemente, outros acrónimos têm sido criados, dada a expansão e o crescimento destas grandes empresas, como é o caso da NATU (*Netflix, Airbnb, Tesla, Uber*).

### ***3.4. A cocriação de valor nas plataformas digitais e nos ecossistemas***

As plataformas digitais têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante nos processos de cocriação de valor pelo seu poder de alcançar diferentes tipos de atores de qualquer parte do mundo (Prahalad & Ramaswamy 2004). Embora os processos de cocriação de valor não aconteçam apenas em ambiente virtual (Grönroos, 2008), estes têm tido maior atenção devido às novas vantagens provenientes do desenvolvimento das TIC, nomeadamente no que diz respeito à quantidade e ao volume de interações, o alcance geográfico e a maior facilidade e flexibilidade com que se fazem essas mesmas trocas. Por estas razões, Frow et al., (2015) reconhecem a crescente importância das plataformas digitais para a cocriação de valor, dado o potencial aumento de trocas entre atores. Porém, existem sempre desafios relacionados a este processo, sendo o principal o de manter o incentivo ao envolvimento dos atores. Mais do que haver conectividade, é importante estar engajado (Kumar et al., 2010; Brodie et al., 2013). O processo de *engagement* passou a fazer parte de um modelo económico onde a empresa está associada à plataforma e ambos estão integrados num ecossistema.

Este processo de *engagement* rege-se por quatro princípios: i) criatividade, i.e. diferentes tipos de recursos e capacidades; ii) intencionalidade, ou seja, expressão das intenções e como os indivíduos pretendem agir ao nível pessoal e coletivo para participarem nas plataformas; iii) integratividade, que significa a facilitação de informação, controlo e fluxos de materiais, conectando todas as funções necessárias para melhorar a comunicação, cooperação e coordenação; iv) transformabilidade, i.e. possibilidade de mudança na forma de valor através da sua transformação junto com as empresas no âmbito do *engagement* criativo (Gilbert, 2010; Ramaswamy & Ozcan, 2014). As plataformas caracterizam-se por serem uma *assemblage* de pessoas, processos, *interfaces* e artefactos que contribuem para a intensificação do *engagement* e, por sua vez, de ações de cocriação (Brown, 2009; Martin, 2009). Porém, estas novas formas de fomentar a interação entre atores nos processos de cocriação, associados aos novos desenvolvimentos tecnológicos, carecem ainda de estudos que possam analisar qual o seu potencial (Breidback et al., 2013; Ostrom et al., 2015). Cada plataforma possui diferentes níveis de intensidade de cocriação, o que reflete a capacidade de alcance e extensão desta nas interações entre atores, a qual pode alterar-se consoante as mudanças que vão ocorrendo de entradas e saídas de atores e recursos (Hoyer et al., 2010). Apesar de reconhecida a capacidade das plataformas digitais para atrair e engajar diferentes atores na participação de cocriação de valor, são ainda poucos os estudos que reconhecem a importância das suas características para esse efeito (Brodie et al., 2011; Fuller et al., 2010; 2011).

Associada aos processos inerentes do capitalismo de plataforma, a cocriação tem sido parte integrante das empresas que funcionam sob esta lógica. As plataformas são assumidas como umnexo das empresas, podendo-se mesmo perceber que são uma extensão delas próprias. Com esta ligação entre empresa-plataforma, é possível alcançar vários atores que possam cocriar valor assente no princípio do benefício mútuo. Além disso, esta “ponte” que a plataforma cria entre uma empresa e todos os outros atores possíveis é o mecanismo principal para a captação de potencialidades em rede. Mais do que uma parceria de cooperação, o modelo empresa-plataforma é mais flexível, e através de uma rede com carácter aberto e global, tem-se potencializado a atração de vários tipos de atores, captando novos fluxos externos de conhecimento. Este é o principal desafio de uma empresa-plataforma: fazer com que os agentes de cocriação participem e envolvam-se nas plataformas para a criação de valor.



Importa ainda referir que o resultado final é tão importante como o processo intermédio na cocriação de valor. É necessário criar experiências e ambientes que fomentem o bem-estar para os intervenientes no processo. Estes são aspetos a ter em consideração, pois são formas de intensificar e atrair a cocriação. As plataformas devem ser devidamente planeadas para o objetivo que se pretende atingir, melhorando determinados processos e interfaces (Ramaswamy, 2011).

Dado o infinito alcance dos possíveis recursos, existem, por sua vez, uma miríade de potenciais oportunidades de criação de valor conjunto e, por sua vez, uma nova forma de capital estratégico adquirido pelas empresas-plataforma. A cocriação é uma fonte de inovação e de valor e tem-se vindo a tornar uma vantagem competitiva para as empresas. Porém, é necessário ter em conta que este tipo de valor gerado é mais volátil ou sensível a mudanças e que pode variar rapidamente em função das experiências individualizadas (Ramaswamy & Ozcan, 2014). De acordo com Jeannerat e Kebir (2016), é ainda necessário repensar a produção (empresa) e o consumo no que diz respeito à valorização do mercado de conhecimento, uma vez que as dinâmicas de conhecimento não são apenas moldadas pela reprodução cumulativa e renovação de recursos de conhecimento. Mais do que isso, advêm de processos interdependentes.

Dada a importância da noção de cocriação de valor no contexto da economia de plataforma, as próximas secções serão dedicadas à exploração deste conceito em maior profundidade.

#### *3.4.1. Cocriação de valor, atores e recursos*

De acordo com Graham (1995), Mary Parker Follet já se referia ao conceito de cocriação e aos seus princípios no final do século XIX, embora não seja conhecida uma definição do conceito nesse período. Por esta razão, Ind e Coates (2013) referem que este termo é mais antigo do que se tendo a pensar. Zwass (2010) refere que o conceito de cocriação é definido pela primeira vez no final da década de 90 por Kambil, circunscrevendo apenas os consumidores das empresas como os únicos cocriadores de valor. Porém, a cocriação enquanto conceito tem vindo a assumir maior destaque na literatura desde os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos associados à comunicação e informação bem como à expansão da internet (Bove et al., 2009; van Doorn et al., 2010; Yi & Gong, 2013). Neste sentido, a cocriação tem sido associada a novas abordagens de carácter aberto que serão exploradas nas secções seguintes (Chesbrough, 2006).

À parte das primeiras aparições do termo cocriação nas quais a sua expressão e expansão era relativamente fraca na literatura, este conceito foi alvo de real atenção no início do século XXI, quando Prahalad e Ramaswamy (2004a) começam a desenvolvê-lo e explorá-lo. A cocriação tornou-se popular sobretudo na área científica da gestão e do *marketing*. Trata-se de um conceito sobre o qual, devido à sua crescente popularidade, vários campos científicos têm desenvolvido um vasto corpo teórico (Chen et al., 2012). Zwass (2010) refere que a cocriação se define pela criação de valor através da participação dos consumidores, sugerindo que o seu papel passa a ser também de produtor. Embora estes tenham tido importantes mudanças no seu papel, como já tinha sido referido no capítulo sobre o prossumo, tem sido cada vez mais reconhecido que o consumidor não é o único tipo de cocriador de valor (Chen et al., 2012; Lusch & Vargo, 2014; Ramaswamy & Ozcan, 2014). A cocriação envolve uma iniciativa conjunta no qual diferentes tipos de atores, num duplo papel de fornecedores de recursos e beneficiários de recursos, têm a capacidade de cocriar valor através das interações entre si, onde os recursos trocados se traduzem em trocas de serviços (Lusch & Vargo, 2011; Payne et al., 2008; Ind & Coates, 2013).

De acordo com Ind e Coates (2013), o conceito de cocriação tem sido usado para descrever a mudança de entendimento sobre a forma como se cria valor, revelando que um processo mais participativo entre vários atores pode vir a gerar muito mais valor para uma empresa. O desenvolvimento de produtos e serviços através da cocriação permitem hoje chegar de forma mais rápida ao mercado e, em muitos casos, resultam em produtos e serviços mais inovadores do que se tivesse sido realizado o processo tradicional guiado por peritos numa lógica fechada de pesquisa e desenvolvimento (Matthing et al., 2014; Prandelli, 2006; Witell, 2011). Nonaka et al., (1995) já anteriormente defendiam que, embora as empresas possam julgar que controlam o significado das marcas, a verdade é que estes são criados sobretudo por consumidores e outros atores em interação – designados por criadores de valor (*value makers*) (Zwass, 2010).

Apesar dos ganhos serem *win-win* no que concerne aos vários tipos de atores envolvidos em processos de cocriação de valor, estes processos geralmente são estimulados por empresas que necessitam de inovar e criar valor. Zwass (2010) chama a este processo cocriação patrocinada (*sponsored*). Por outro lado, Zwass (2010) identifica também a cocriação autónoma (*autonomous*), na qual os indivíduos ou comunidades de consumidores produzem valor comercializável (*marketable value*) em atividades voluntárias conduzidas de forma independente de qualquer tipo de empresa. Apesar disso,

a cocriação autónoma funciona também em plataformas fornecidas por empresas ou organizações, o que leva a que estas acabem por obter benefícios de algum modo.

Leclercq et al. (2016), após reunirem as diferentes definições de cocriação de valor provenientes de diferentes áreas científicas, tentam construir uma definição mais completa e que agregasse todas as características importantes encontradas. Assim, estes autores definem cocriação de valor como:

A joint process during which value is reciprocally created for each actor (individuals, organizations, or networks). These actors engage in the process by interacting and exchanging their resources with one another. The interactions occur on an engagement interface where each actor share its own resources, integrates the resources provided by others, and potentially develops new resources through a learning process. (Leclercq et al., 2016, p. 30)

Alguns autores têm vindo a argumentar que, para além do conceito de cocriação, também existe o conceito de coprodução. Lusch e Vargo (2014) referem que, dentro das variadas formas de colaboração onde se insere a cocriação enquanto conceito, também existe o conceito de coprodução. Uma das diferenças entre estes dois conceitos assenta na sua escala. Enquanto a cocriação de valor é um conceito mais amplo, o conceito de coprodução é mais restrito e limitado, abrangido pela cocriação. Por outro lado, enquanto a cocriação requer a geração de valor de todos os atores engajados, incluindo as suas interações durante o consumo da oferta, a coprodução é mais limitada à colaboração entre atores durante a criação de oferta nem sempre ocorre no processo de cocriação, tornando-se opcional (Leclercq et al., 2016; Vargo, 2008; Vargo & Lusch, 2004).

#### *3.4.2. Da criação à cocriação de valor*

Os avanços tecnológicos trouxeram uma nova perspetiva económica mais associada à esfera digital, o que fez com que os modelos de negócio se alterassem nessa direção. A possibilidade de explorar e criar ferramentas tecnológicas que dessem apoio a estes modelos abriu um novo leque de oportunidades. Constatou-se que houve uma maior abertura das lógicas empresariais, não tanto de tentar produzir bens de forma isolada, mas sim para a procura de troca de serviços externos. Esta é uma das transições a assinalar e que marca o início de uma lógica baseada no serviço, onde as plataformas digitais têm tido um papel determinante na orientação e intermediação dos fluxos. Esta procura por serviços externos às empresas que pudessem contribuir para o desenvolvimento trouxe consigo novas formas de atuação por parte das empresas. Em primeiro lugar, a ideia de

ecossistema de serviços surge com intensidade para explicar a complexidade destes novos modelos de negócio compostos por um leque diversificado de atores integradores de recursos que representam a troca dos mais variados tipos de serviços. Esses serviços, que representam os recursos de cada ator, são trocados por via das plataformas digitais e vão contribuir para a geração de valor não só da empresa que norteia o ecossistema, mas também para os restantes participantes. A isto se dá o nome de cocriação de valor, um modelo baseado nos serviços e que visa o envolvimento de vários tipos de atores externos. Porém, o valor que é gerado a partir dos processos de cocriação corresponde a um novo tipo de valor que, embora já não seja associado à parte financeira, é igualmente (ou ainda mais) determinante para o sucesso de uma empresa. Já não são as empresas apenas que controlam o seu próprio desenvolvimento e geração de valor. No âmbito de um ecossistema repleto de interações e interligações, estas dependem do valor que lhes é atribuído.

Nas subsecções seguintes serão abordadas as principais alterações que dizem respeito à transição para uma lógica dominada por serviços, bem como qual o papel da cocriação neste novo modelo. Em paralelo, também a noção de como os recursos e o tipo de papel que cada ator pode desempenhar serão abordados, pois foram mudando ao longo das últimas décadas (Ramaswamy & Ozcan, 2014; Lusch & Vargo, 2014). Em acréscimo, as conjugações destes fatores em mudança despoletaram novas conceptualizações de valor. Deste modo, de seguida analisar-se-á a nova lógica dominante em serviços e as suas principais características, nomeadamente: i) como é que a cocriação está associada aos novos processos de geração de valor; ii) a importância dos recursos e dos atores no funcionamento desta lógica; e, por último iii) quais as novas conceptualizações de valor que advêm.

### *Dos bens aos serviços*

Até recentemente, o desenvolvimento do paradigma económico focou-se no que é tangível, transportável e em valor quantificável, onde o serviço era visto como algo pouco relevante e pouco valioso. Tradicionalmente, os recursos estavam associados à componente interna de uma empresa, dando-se especial atenção aos recursos financeiros, físicos e humanos (Porter, 1980). Portanto, uma empresa teria tantos recursos quanto a sua capacidade interna para os suportar, o que limitava a sua expansão. Integrados num

sistema fechado e com escassas ou nulas sinergias entre si, os recursos tinham como principal função servir as necessidades internas de uma empresa (Coase, 1935; Grabher et al., 2008). Estando os recursos confinados às estruturas internas de uma empresa, a inovação era pensada e criada também sob o mesmo contexto, sem qualquer tipo de participação externa que pudesse introduzir novos tipos de recursos. Sendo a produção o foco central, o produtor (empresa) desempenha, de forma exclusiva, o papel de criador de valor, enquanto o consumidor tem um papel meramente passivo. Este é apenas visto como aquele que consome o produto na fase final de compra. Esta relação caracteriza-se por ser unidirecional uma vez que os outros tipos de atores são excluídos do processo (Grabher et al., 2008). De acordo com Lusch e Vargo (2014), estes aspetos traduziam um sistema económico caracterizado por uma lógica dominante em bens – ou *G-D Logic*. Outros nomes foram surgindo para apelidar esta visão, tais como “*old enterprise logic*” ou “*manufacturing logic*”. A empresa assume o papel não só de produtor, inovador, desenvolvedor, distribuidor, mas também, de promotor dos bens. As trocas de bens assentavam em bens tangíveis, pois eram aqueles que, no entendimento da perspetiva dominante, possuíam utilidade real e criavam valor. Esse valor traduzia-se, essencialmente, na produção de lucro financeiro.

Algumas críticas têm sido apontadas à lógica dominante em bens devido ao facto de não se ter tido em conta a complexidade dos diversos contextos atuais, o que torna esta visão relativamente ‘míope’ em relação a estes tópicos. Um exemplo disso são os desenvolvimentos tecnológicos que vêm trazer novas oportunidades digitais para a criação de valor e novos meios de inovação. Mais do que isso, a lógica dominante em bens não tem em conta os bens intangíveis, categorizados frequentemente como serviços, que para alguns autores são bens imateriais especiais que devem ser valorizados (Lusch & Vargo, 2014).

Assim, a lógica dominante nos bens tem vindo a dar lugar a uma perspetiva assente numa lógica dominante em serviços, e com isso, emerge uma nova visão de como criar valor. Esta mudança em muito se deveu ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que permitiram o surgimento de redes online de apoio à provisão do serviço (Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Nesta lógica, tanto o papel dos atores como a noção de recursos passam a ser concebidas de forma diferente, quebrando o sistema fechado existente até então (Vargo & Lusch, 2008b). Grabher et al. (2008) referem que esta nova visão é mais integrativa e compreensiva do ponto de vista económico e social, sendo intitulada por vários autores

de lógica dominante em serviço: *S-D Logic* (Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2011; Lusch & Vargo, 2014) ou lógica de serviço (Grönroos (2006); Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos & Voima, 2012).

Enquanto esta nova lógica tem sido vista sob uma perspectiva diádica ou sob uma perspectiva em rede por diversos autores, como Edvardsson et al. (2011), Epp e Price (2011), Mele, (2011), Jaakkola e Hakanen (2013) ou Nätti et al. (2014), tem sido considerado por Lusch e Vargo (2014) e Ramaswamy e Ozcan (2014) que não se trata de uma rede, mas sim de um ecossistema de serviços ou um ecossistema de capacidades. Estes últimos conceitos fornecem maior amplitude e integração dos diferentes elementos que compõem uma lógica baseada no serviço e de caráter aberto (maior diversidade de atores, recursos, plataformas). Esta é uma perspectiva mais colaborativa no qual as empresas e todas as partes interessadas partilham e (co)criam em conjunto valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Porém, o sucesso dos ecossistemas estará sempre dependente do sucesso de envolvimento dos atores.

A ideia de serviço torna-se central nesta nova perspectiva, substituindo a atenção dada anteriormente aos bens. O serviço é definido como um processo pelo qual um ator aplica os seus recursos, tendo como foco principal o benefício mútuo, o que faz com que existam no processo *service providers* e *service beneficiaries*, sendo que um ator pode desempenhar os dois papéis em simultâneo e as suas relações podem ser diretas e/ou indiretas. Isto porque o serviço foca-se mais nos recursos que os atores possuem, nomeadamente no seu conhecimento e competências em vez dos produtos que estes têm para oferecer. Os bens, como meros resultados de produção, são vistos nesta perspectiva como *appliances* que apoiam a provisão de um serviço (Lusch & Vargo, 2014).

Assim, o serviço é inerentemente relacional dado que o valor surge através do uso de uma determinada oferta num contexto em particular conjugado com recursos fornecidos por outros fornecedores de serviços.

#### *Atores e recursos na cocriação de valor*

Em relação aos atores e aos recursos, assiste-se a alterações assinaláveis no que diz respeito à sua importância para o processo de cocriação de valor. Vários têm sido os estudos que apontam para a crescente importância dos diferentes tipos de atores se envolverem nos processos de cocriação de valor (Vargo & Lusch 2004; 2008c; Moller,

2006; Macdonald et al., 2011). A geração de valor tem cada vez mais sido reconhecido como um resultado dos processos de cocriação, nomeadamente através da integração e interação entre os mais variados tipos de atores (Vargo & Lusch, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Woodruff & Flint, 2006; Payne, Storbacka, & Frow, 2008). A criação de valor deixa de ser apenas responsabilidade da uma determinada empresa, alargando a ideia de que todos os diferentes atores (consumidores, empresas, fornecedores, organizações públicas) possuem a capacidade de criar valor, assumindo-se que todos os tipos de atores são detentores de diferentes tipos de recursos (Vargo & Lusch, 2011; Chen et al., 2012; Hoyer et al., 2010). Sob esta linha de pensamento, a empresa apenas fornece parte dos recursos necessários para a cocriação de valor, tornando-se necessário a interação com outros atores para obter mais recursos ou os recursos restantes necessários. Em suma, os recursos advêm todos aqueles que possuem talentos, conhecimentos e capacidades em qualquer parte do mundo (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Os recursos são indissociáveis dos atores, pois trata-se do conhecimento e das competências (físicas e mentais) que cada um possuiu (Ramaswamy, 2011). Isto faz tanto dos atores como das empresas, integradores de recursos (Edvardsson et al., 2011; Vargo & Lusch, 2011). O facto de existir uma ilimitada variedade de atores, e considerando que cada um destes possuiu recursos associados às suas competências físicas e mentais, faz com que estes possuam um papel único num ecossistema devido aos seus recursos que são igualmente únicos. É por isso que o valor criado é sempre diferente nos processos de cocriação, uma vez que tudo depende do tipo de atores que se encontram integrados no processo (Lusch & Vargo, 2006a; Vargo & Lusch, 2008a.).

A cocriação de valor pode então ser considerada um processo relacional de troca de serviço por serviço, onde o *output* de uma entidade é visto como um *input* num contínuo processo de integração de recursos (Lusch & Vargo, 2006b; Lusch et al., 2007; Vargo et al., 2008; Vargo & Lusch, 2008b). Deste modo, os recursos que devem ser integrados para gerar valor através da cocriação. Neste contexto, as empresas devem perceber que todos os participantes podem ter um determinado contributo criativo e devem conseguir integrar esses contributos na cocriação de serviços (Riggs & Von Hippel, 1994; Von Hippel & Katz, 2002; Ramaswamy, 2006; 2008; Tapscott & Williams, 2006).

Lusch e Vargo (2014) defendem que isto nos leva à centralidade do ator (*actor centricty*), isto é, a uma lógica centrada no ator, assumindo a sua elevada importância para os processos de cocriação de valor. Os atores podem estar interligados diretamente ou indiretamente, através de redes ou sistemas complexos. Uma vez que cada ator representa

recursos, quando os atores se alteram, também os recursos mudam, alterando o sistema de forma direta ou indireta. O desenvolvimento tecnológico tem vindo a impulsionar os diversos atores a expressar a sua criatividade, através do vasto leque de ferramentas disponíveis *online*, como é o caso das plataformas digitais (Ramaswamy & Guillard, 2010).

A troca de recursos é um dos fundamentos básicos para a cocriação de valor, uma vez que é o recurso que está na origem do serviço. A troca de recursos geralmente não é linear, pois os atores podem alterar as suas práticas, e com isso os seus recursos disponibilizados – o que pode gerar novos processos de cocriação e limitar outros (Payne et al., 2008; Lusch et al., 2010). O processo de integração de recursos é como um ciclo, pois a sua integração gera o aparecimento de novos recursos e isso vai-se repetindo (Vargo & Lusch, 2011; Grönroos & Voima, 2012; Hibbert et al., 2012; Komulainen, 2014). Os recursos e a integração de recursos geram recursos adicionais e estes últimos podem ser vistos como inovações incrementais. Porém, Lusch e Vargo (2014) referem que os recursos não são recursos até se tornarem em tal. Ou seja, numa visão centrada no serviço, o recurso necessita de competências e conhecimentos que determinem, dentro dos recursos potenciais, a “*resourceness*” - processo de avaliação sobre a capacidade de ação humana de ativar recursos. A partir daí, a integração de recursos poderá então traduzir-se num processo duplo, em conjunto com o ator: por um lado, criam-se condições para a existência de um determinado serviço; por outro, surge a capacidade dessa integração poder vir a gerar novos recursos.

Assim, no contexto da centralidade do ator e da integração de recursos, os recursos intangíveis, nomeadamente as competências, as habilidades e o conhecimento, têm assumido uma crescente importância e são alvo de um crescente reconhecimento por parte das empresas. Porém, os recursos tangíveis continuam a ter uma posição importante, o que faz com que os primeiros não substituam os segundos. O que acontece é que o conceito de recurso torna-se mais abrangente, incluindo assim: 1) os recursos tangíveis (*operand*) – aqueles que são estáticos e tangíveis e requerem alguma ação antes de fornecerem valor; e 2) os recursos intangíveis e dinâmicos (*operant*) – competências humanas, conhecimento e capacidades (físicas e mentais) que podem ser usados em ações de criação de valor (Lusch & Vargo, 2014). Os recursos *operand* e *operant* estão sempre interligados, pois para os recursos *operand* fornecerem algum tipo de benefício é necessário que sejam mobilizados ou ativados pelos recursos *operant* dos indivíduos. Sandström et al. (2008) chamam aos recursos *operand* de *physical/technical enablers* que



permitem não apenas a provisão do serviço, mas também, o apoio na experiência do serviço. Nesta perspectiva, os bens não são anulados do processo, apenas possuem um novo posicionamento. São vistos como um apoio ao serviço e à sua provisão, são os transmissores de recursos *operant*. Deste modo, a presente lógica reconhece o papel dos bens tangíveis e como estes podem ser *appliances*. Isto significa que todas as economias podem ser economias de serviço, o que leva Lusch e Vargo (2014) a argumentar que a economia sempre foi uma economia de serviços.

### *Motivações dos atores para cocriarem valor*

Roberts et al. (2014) chamam a atenção para a importância da motivação dos atores para se engajarem nos processos de cocriação. Por um lado, existem aqueles que, por motivos altruístas, gostam de ajudar sem esperar que possa existir garantidamente o retorno de algo. Por outro, também existem os que são considerados “não-altruístas” porque esperam retirar benefícios da sua participação nos processos de cocriação. Dentro deste grupo, existem as motivações extrínsecas relacionadas com a vontade de participar ativamente em questões ligadas a empresas e a formas de ter poder para influenciar os seus processos de desenvolvimento. Existem também as motivações intrínsecas que estão ligadas à parte pessoal do ator. Isto inclui motivos egocêntricos, como o divertimento, gosto, escape, entre outros, ou motivos ligados à vontade de melhorar as suas competências e conhecimentos pessoais. Fuller (2006) refere que as motivações íntinsecas advêm do envolvimento nos processos de cocriação, enquanto que as motivações de natureza extrínseca estão mais relacionadas à frequência de participação. Neste sentido, tem sido mostrada a importância de as empresas terem em conta as motivações de participação e envolvimento nos processos de cocriação de forma a garantir qualidade nessas participações, mas também durabilidade (Nambisan & Baron, 2009). Importa referir que estes atores não cocriam valor de forma planeada, e acabam por produzir efeitos e capitalizar sobre o acaso (Dahl & Moreau, 2007; Nambisan & Baron, 2009).

A vontade e a motivação dos atores em interagir, bem como a perceção que estes têm dessa possível interação, depende dos recursos que eles esperam ganhar através das suas interações. Explorando a questão da disposição individual do ator para se engajar, Brodie et al. (2011) identificam algumas proposições relativas ao envolvimento:

- i) o envolvimento reflete o estado psicológico da interação entre um determinado ator com outros atores;
- ii) podem existir diferentes formas de envolvimento no processo de cocriação por parte de um mesmo ator devido à às dinâmicas de interações que acontecem entre estes;
- iii) o envolvimento é um conceito multidimensional sujeito a um determinado contexto, que geralmente está associado a dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais do ator;
- iv) o envolvimento do ator ocorre dentro de um conjunto específico de condições situacionais e socioeconómicas que geram diferentes níveis de envolvimento.

No fundo, a disposição do ator para se engajar é definida pela sua capacidade em se apropriar, reproduzir ou potencialmente inovar em conexões no tempo e lugar atuais, em resposta a um passado específico ou em direção a um futuro específico (Chandler & Lusch, 2015). Assim, o envolvimento dos atores está dependente de disposições internas e das conexões externas (Chandler & Lusch, 2015).

Ao nível das empresas, as ações fomentadas por este leque possível de motivações podem criar resultados no mercado, nomeadamente nas vendas, novidades, ou mesmo no impacto estratégico (Nishikawa et al., 2013; Santos-Vijande et al., 2013; Black et al., 2014). Por outro lado, são geradas novas variáveis de análise das empresas e dos seus serviços que anteriormente não tinham visibilidade, tais como: o impacto positivo ou negativo em relação à satisfação dos consumidores, níveis de fidelidade, o seu *feedback* ou relação criada com a empresa. Deste modo, constata-se que, em muitos casos, a opinião ou o *feedback* de um ator sobre uma empresa e o seu serviço tem um peso elevado na determinação do sucesso desta. Isto acontece não só nas plataformas digitais, onde esse tipo de conteúdo pode ser gerado, mas também no boca-a-boca e outros meios de disseminação de informação (Atakan, et al., 2014; Bacile et al., 2014; Gallan et al., 2013; Gebauer et al., 2013; Xia & Suri, 2013).

Storbacka *et al.* (2016) chamam a atenção para a ideia limitadora de que os atores são sempre humanos. Dado que o desenvolvimento tecnológico tem sido assinalável e que as tecnologias cada vez mais se têm traduzido em ferramentas inteligentes que participam em diferentes tipos de serviços, começa a ser importante repensar se os atores poderão ter uma natureza não-humana (Cecez-Kecmanovic, *et al.*, 2014; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Referimo-nos ao facto de as tecnologias têm atingido um nível de autonomia capaz

de interagir com atores humanos, tornando-as um novo tipo de ator. Mais do que isso, as interações podem acontecer de tecnologia para tecnologia, através da ativação automática de determinados serviços desencadeada pela ativação de outros. Isso proporciona interações e trocas de serviços entre tecnologias (Markoff, 2010; Brynjolfsson & McAfee, 2012; Stafford, MacDonald, Jayawardena, Wegner, & Broadbent, 2014; Chen & Lien, 2014).

As tecnologias desempenham um papel cada vez mais relevante nos ecossistemas de serviços, pois são capazes de integrar e sintetizar múltiplos fluxos heterogêneos de informação. À medida que estas recebem informações novas (novos atores, novas interações que mudam os contextos de atividade), vão-se moldando a novas necessidades. Isto faz com que de facto a relação humano-tecnologia seja cada vez mais significativa. Esta questão é muito relevante à medida que, cada vez mais, vemos oportunidades de envolvimento ativadas por tecnologia que ocorrem em muitos contextos. Neste sentido, é necessário também entender a agência das tecnologias para o envolvimento uma vez que estas estão programadas e são controladas para agir de determinada forma e mudando consoante a necessidade. Cecez-Kecmanovic et al. (2014) e Leonardi (2012) referem que as tecnologias ativam a sua agência quando os humanos possuem algum tipo de proximidade com estas, criando uma agência material - formas de atuação da materialidade de uma tecnologia. A agência humana distingue-se da agência material pela intencionalidade que está subjacente na primeira, apesar da agência material poder ser programada (Leonardi, 2012; Storbacka et al., 2016). Este é um aspeto chave nos processos de cocriação e envolvimento subjacente nas plataformas, que tem sido enfatizado por Prahalad e Ramaswamy (2004a).

De acordo com Ramaswamy (2011), a cocriação de valor está em grande parte dependente do ambiente que é experienciado, através do envolvimento e de uma profunda interação entre os diferentes atores. Neste sentido, tem sido referido que as empresas devem apostar em ambientes que fomentem experiências. Chen et al. (2012) abordam o conceito de *experience sharing* e mostram que as interações de cocriação de valor vão além da troca e da integração de recursos, uma vez o valor está embutido na experiência. Isto vem reforçar a ideia de que o valor não pode ser calculado, pois tal como as interações, também cada experiência é única. Pode tentar-se calcular a eficiência económica ou produtividade de uma empresa, mas não se consegue avaliar o valor atual produzido.

Tem sido em estudos sobre o consumo que mais se tem desenvolvido a questão das experiências, seja porque estas têm sido reconhecidas como importantes para o consumidor, ou porque cada vez mais a experiência torna-se central para o envolvimento do consumidor (Arnould & Price, 1993; O'Neill & Palmer, 2003; McKnight & Sechrest 2003; Orsingher & Marzochi, 2003). Apenas mais recentemente, e sobretudo com o aparecimento de novas tecnologias, se tem dado novamente ênfase às experiências, desta vez direcionadas para um grupo alvo mais abrangente: os vários tipos de atores que integram ecossistemas (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Sandström et al. (2008); Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Nesta investigação, as experiências são abordadas num sentido mais amplo, dado que todos os atores podem ter experiências em processos de cocriação e que estes são os elementos fundamentais para a geração de valor. Mais do que proporcionar satisfação, as experiências tornaram-se uma componente importante para a cocriação de valor nas empresas, através de um sistema amplo e aberto constituído por vários tipos de atores. Alinhados com esta perspetiva, vários autores têm demonstrado a importância de se considerar as experiências nos processos de cocriação como uma componente chave (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Prahalad & Krishnan, 2008; Füller et al., 2011; Ramaswamy & Ozcan, 2014). Trata-se de uma visão mais ligada às novas lógicas económicas, baseadas nas plataformas e nos serviços, que vêem a experiência como sendo crucial para o desenvolvimento de uma empresa.

Vários autores foram desenvolvendo definições para um melhor entendimento sobre o que é a experiência de serviço. É consensual de que se trata de uma interação, por parte de um ator, com o ambiente criado por uma empresa (Gupta & Vajic, 1999). A experiência de serviço é sempre individual e única Sandström et al. (2008). Mathwick et al. (2001) introduzem o conceito de *experiential value scale*, que caracteriza o valor baseado na experiência e que tem em conta tanto o lado funcional como o lado individual e contextual para a construção de uma experiência. A experiência, como uma das potencializadoras da cocriação de valor, contribuiu para a geração de valor intrínseco, nomeadamente a satisfação individual obtida, e valor extrínseco, isto é, benefícios ao consumir um determinado serviço.

Apesar de existir um aumento dos serviços baseados nas tecnologias, existem novos desafios em relação à forma de criar experiências de serviço uma vez que não existe o apoio humano presencial (Sandström et al., 2008). Ramaswamy & Ozcan (2014) têm enfatizado a importância das empresas no planeamento de plataformas que fomentem

ambientes experienciais, pois para além de serem um dos elementos fundamentais para a cocriação de valor, incitam primeiro do que tudo, ao envolvimento dos atores. Este tem sido um dos requisitos fundamentais para que um ecossistema possa funcionar, estando o conceito de experiência fortemente ligado ao conceito de cocriação de valor.

### *3.4.3. Novas conceptualizações de valor*

Numa lógica assente nos serviços e apoiada pelas plataformas digitais, o conceito de valor de uso tem vindo a moldar-se a este novo contexto económico. Assim, o conceito de valor de uso, que é um conceito central para a economia desde o trabalho seminal de Karl Marx (2013[1867]), é repensado à luz da lógica dominante em serviços (Lusch & Vargo, 2014). Uma vez que as empresas passam a estar dependentes de atores externos para gerarem valor, então estas também não têm capacidade de determinar o valor gerado de forma isolada. Ao contrário de uma lógica centrada em bens, onde o valor de uso é determinado pelo produtor, numa lógica centrada no serviço, o valor de uso é percebido e determinado pelos atores que cocriam valor. Deste modo, o valor, geralmente dos bens produzidos, deixa de corresponder ao valor de mercado e traduzido através de um preço (Gale & Wood, 1994). Com o passar das décadas, a noção de valor passa a estar sob a avaliação e percepção que os atores têm sobre este, inserindo-se numa perspetiva mais subjetiva sobre como determinar o valor (Woodruff, 1997).

Neste sentido, o conceito de valor de uso tem sido amplamente reconhecido entre vários autores para explicar a perspetiva do ator no processo de cocriação de valor (Flint & Mentzer, 2006; Vargo & Lusch, 2004; 2008a; Vargo, Lusch, & Morgan, 2006). São os atores que definem o valor no momento em que utilizam um serviço, sob uma determinada experiência (Vargo & Lusch, 2004). Por esta razão, as experiências em contexto de cocriação tornam-se cruciais para a determinação do valor de uso, pois são estas que influenciam o maior ou menor significado entendido pelos atores Sandström et al. (2008) (Lusch & Vargo, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004). De acordo com Sandström et al. (2008, p. 120):

Value in use is the evaluation of the experience, i.e. the individual judgment of the sum total of all the functional and emotional experience outcomes. Value cannot be predefined by the service provider, but it is (or it's) defined by the user of a service during the user consumption.

Esta nova versão do conceito de valor de uso é mais volátil e flexível dado que os ecossistemas de cocriação não são estáticos. Além disso, o valor de uso varia e oscila

cada vez mais devido aos recursos que cada ator possui, que são únicos, e aos contextos em que estes se inserem. Por esta razão, existe alguma dificuldade em medir e avaliar o valor cocriado, bem como as intensidades dos processos de cocriação de valor (Macdonald et al., 2011; Ranjan & Read, 2014). Ostrom et al. (2010) referem que este é um percurso de investigação que ainda se encontra numa base embrionária e que necessita de mais trabalho.

O conceito de valor uso traz consigo alguns novos conceitos. Neste sentido, será dada especial atenção ao conceito de valor único e valor contextual, pois emergem no seguimento das alterações verificadas ao conceito de valor uso. Através destes dois conceitos, é possível obter uma melhor compreensão sobre o atual do conceito de valor uso e o quanto este está dependente do valor contextual e do valor único.

O valor gerado através dos processos de cocriação depende de dois fatores. Em primeiro lugar, depende dos atores integrantes de um determinado ecossistema e do tipo de recursos que estes possuem. Em segundo lugar, depende do fator contextual nas suas diferentes formas e escalas (individual, social, governamental, etc.) que exerce influência sobre a forma como é cocriado o valor, e o valor de uso é determinado. Conjugados estes fatores, pode-se referir que o valor de uso é o resultado de dois tipos de valor. Por um lado, o facto de cada ator ser único e possuir recursos únicos faz com que o valor que advenha das suas interações e experiências seja igualmente único, e por isso, é atribuído o conceito de valor único. Por outro, o valor único é indissociável do contexto individual e estrutural onde acontecem os processos de cocriação, sendo por isso influenciado pelo valor contextual.

Em relação ao valor contextual, a sua importância deve-se à existência de múltiplos atores que interagem entre si de forma direta ou indireta nos processos de cocriação de valor, onde o seu modo de atuação depende do contexto (social, espacial, económico, institucional) onde estão inseridos (Buchanan & Dawson, 2007; Vargo, 2008; Merz et al., 2009; Vallaster & von Wallpach, 2013). Mesmo que os atores sejam os mesmos, se o contexto for alterado, também o valor cocriado torna-se diferente. Isto remete-nos para o conceito de estruturação de Lusch & Vargo (2014), ou filtro individual e situacional de Prahalad & Ramaswamy (2000) e Sandström *et al.* (2008), segundo os quais os atores humanos agem dentro de regras sociais (instituições), normas e significados coletivos que são parte da estrutura dentro da qual eles existem. Assim como a estruturação se pode tornar um constrangimento às ações, também pode, em simultâneo, tornar-se um impulsionador dessas mesmas. Tudo depende do tipo de ambiente que é criado sob a

estruturação. As estruturas tanto podem limitar como fomentar ações e trocas. É também sob este ambiente estrutural que ocorrem os processos de inovação.

Uma mudança no ambiente pode alterar a estrutura e isso faz com que novas regras apareçam, bem como novos recursos associados aos atores. Para além da estrutura, os atores têm também uma agência (filtro individual) que influencia a forma como estes agem dentro das estruturas. Apesar das normas estruturalmente definidas terem impacto na individualidade, também as atitudes experiencial e socialmente adquiridas são importantes. A agência de um ator define-se pelas múltiplas possíveis estruturas que existem sobre este, o que faz com que estes dois conceitos (estrutura e agência) estejam interrelacionados. É importante refletir não só sobre o contexto das ações e interações mas também sobre a dimensão individual de cada ator, pois os processos de cocriação de valor são heterogêneos e dependem desses aspetos (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Dada a influência exercida pelo valor contextual, os processos de cocriação geram valor único uma vez que estão dependentes do valor contextual. Porém, o conceito de valor único não emerge apenas devido à influência contextual sobre as interações entre atores, embora este seja um aspeto determinante da unicidade do valor. Embora também possa ser uma consequência do contexto onde se inserem os atores, os recursos que estes possuem influenciam também a geração de valor único.

### *Co-destruição de valor*

Nos processos de cocriação de valor existe sempre uma margem de risco para o uso indevido de recursos. Plé e Cáceres (2010) abordam o conceito de codestruição de valor para explicar os efeitos menos positivos destes processos. A codestruição possuiu os mesmos princípios de funcionamento da cocriação de valor. A diferença está nos resultados gerados e nas intenções das ações provenientes dos atores, que geralmente são intenções negativas. Estas práticas contribuem para o declínio do valor e podem atingir, de forma negativa, pelo menos um ator (Plé & Cáceres, 2010). A codestruição de valor deriva do uso de recursos inapropriados ou do uso inesperado destes, de acordo com a perspetiva do *provider* de recursos. Poderão existir dois tipos de situações. Por um lado, o uso acidental de recursos que provoca uma falta de consenso no processo de cocriação ou nos resultados obtidos. Por outro, poderá ter a ver com a sabotagem ou comportamentos intencionais de destruir valor no processo (Plé & Cáceres, 2010). A este respeito, Greer (2015) descreve três tipos de comportamentos: i) relacional – sob ou sobre

participação; ii) interpessoal (abuso verbal ou físico); iii) maus comportamentos relacionais – abuso da propriedade ou fraudulência. Nestes casos, o valor não é reciprocamente cocriado. A ideia de que pode existir uma má intencionalidade proveniente de determinados atores no processo de cocriação também tem sido reforçada por Noordhoff et al. (2011) na medida em que o valor cocriado pode ser usado contra outros atores, diminuindo o seu valor no processo e, ao mesmo tempo, que essa ação pudesse favor outros atores. Atrair novos participantes para estes processos poderá ser uma forma de minimizar estes riscos, pois contribuem para a renovação do sistema e troca de recursos (Noordhodd et al., 2011).

#### *3.4.4. Inovação aberta*

É necessário abordar o conceito de inovação aberta dado que várias características deste conceito se cruzam com o conceito de cocriação. Para além disso, este conceito poderá trazer-nos um entendimento mais abrangente sobre os mecanismos de funcionamento dos ecossistemas das empresas e de todos os seus elementos constituintes. Deste modo, esta secção dedicar-se-á à exploração do conceito de inovação aberta e a sua ligação aos diferentes conceitos anteriormente abordados. Porém, importa primeiro explorar, de uma forma breve, o conceito de inovação.

Ao longo das décadas, vários autores têm vindo a demonstrar a sua visão relativamente ao conceito de inovação, destacando variados aspetos consoante a sua perspetiva. Sendo vista por Drucker (1985) como uma ferramenta para a geração de oportunidades através das mudanças, a inovação tanto pode definir-se como a criação de algo novo ou ser vista como sinónimo de difusão e aprendizagem (Ahmed & Shepherd, 2010; Carvalho & Vale, 2017, 2018; Carvalho & van Widen, 2017; Vale, 2012). De acordo com Urabe (1988), a inovação consiste em novas ideias e a forma como estas podem ser implantadas nos produtos, processos ou serviços. Sob esta visão, o principal objetivo da inovação é o crescimento económico, o aumento das receitas e do lucro. Alguns anos depois, Rogers (2003) vem acrescentar que a inovação para além de poder ser uma nova ideia, prática ou objeto, possui como principal pilar o empreendedorismo – processo fundamental para o desenvolvimento de inovações. Por sua vez, Schumpeter (1934) também reforça a importância do papel do empreendedor como sendo um visionário capaz de vislumbrar novas projeções, criar novos produtos e quebrar com processos existentes. Galbraith (2002) foca-se neste último ponto, referindo que a inovação é precisamente o processo de



desenvolvimento e aplicação de uma nova ideia. Posto isto, a inovação assenta em três pilares: i) empreendedorismo; ii) conhecimento – tácito ou implícito; e iii) estruturas organizacionais (Pikkemaat & Peters, 2016).

Os novos desenvolvimentos tecnológicos anteriormente assinalados têm-se tornado os principais impulsionadores da inovação, onde um vasto leque de *stakeholders* têm vindo a fazer parte deste processo (von Hippel, 2001; Fuller & Matzler, 2007). O processo de inovação pode distinguir-se entre inovação fechada e inovação aberta. A diferença entre estes dois conceitos tem a ver com a forma (o processo) como é feita a inovação. Na primeira, existe o controlo total da empresa desde a criação até à saída de um determinado produto e/ou serviço. Já na inovação aberta (termo criado por Chesbrough sob a lógica de uma cadeia de valor assente nos serviços), a mesma criação de um produto ou serviço é constituída não só pela intervenção da própria empresa como de vários agentes externos que participam na sua construção (Chesbrough, 2003; 2004). Portanto, as empresas trabalham sob uma visão de que não é possível inovar de forma isolada, necessitando de outros intervenientes que forneçam ideias ou tecnologias - recursos externos -, de forma a que a entrada e a saída de fluxos de conhecimento internos e externos (*inflows* e *outflows*) seja uma constante (Chesbrough, 2003; Dahlander & Gann, 2010; Chesbrough et al., 2014). Tendo como princípio fundamental o *networking*, a inovação aberta usa esta lógica para acelerar a inovação interna e expandir os mercados (Chesbrough et al., 2006; Enkel et al., 2009; Lindegaard, (2010). De Vrande et al. (2008) e Lindegaard (2010) chamam a atenção para o facto de que as empresas necessitam de estar cientes que é necessário um tipo de gestão empresarial aberta à realização deste processo uma vez que é essencial: i) gerir os diferentes *stakeholders*; ii) ter motivação e apoiar a criação de conhecimento; iii) reconhecer as falhas e transformá-las em oportunidades; iv) facilitar a comunicação entre todas as partes interessadas; e v) ter capacidade de aproveitar os *spillovers*.

Confrontando a noção e os princípios de inovação aberta com a revisão de literatura que foi feita anteriormente sobre os conceitos de ecossistema, plataformas digitais e cocriação de valor, podemos retirar algumas ilações. Por um lado, compreende-se que uma empresa que funciona numa lógica de economia de plataforma, integrada num ecossistema com vários *stakeholders*, assume o princípio da abertura e procura de conhecimento externo. Tal como na inovação aberta, a entrada e a saída de conhecimentos é um fator determinante para um bom funcionamento dos ecossistemas das empresas. Em comum, são gerados recursos criativos. Por outro lado, o conceito de cocriação vem explicar não

só a abertura para um maior envolvimento com agentes externos como para o resultado da troca de recursos internos e externos que contribuem para a geração de inovação e valor. Como vemos, os princípios da inovação aberta e de ecossistema são coincidentes e, por vezes, complementam-se. Embora não tenha sido assumida em literatura esta estreita relação entre um conceito e o outro, acredita-se que estes possam explicar-se mutuamente, após efetuada a presente revisão da literatura.

Em suma, verifica-se que tanto o conceito de ecossistema e os seus conceitos associados, como o conceito de inovação aberta, apresentam uma significativa utilidade para compreender não só os modelos de negócio emergentes de carácter digital que advêm do desenvolvimento tecnológico, mas também a forma como estes têm resultado numa economia mais cada vez mais digital e com uma lógica de plataforma. Contudo, é necessário aplicar algum pensamento crítico sobre estes modelos que aqui têm sido apresentados, partindo desde logo do princípio de que estes não são assim tão lineares como os campos científicos da gestão, *marketing* e *business* têm demonstrado. Apesar de reconhecida a importância destes conceitos para a compreensão de novas lógicas económicas emergentes associadas às plataformas digitais, importa ter em atenção as assimetrias que são geradas por estas. Neste sentido, este estudo pretende complementar a compreensão dos ecossistemas com outras perspetivas científicas, sobretudo provenientes da geografia e das ciências sociais, que fornecerão uma visão mais crítica sobre os conceitos em estudo. Esta complementaridade multidisciplinar entre visões mais lineares e visões mais disruptivas fornecerão um corpo teórico mais sólido para compreender não só o funcionamento destas lógicas digitais e económicas emergentes, como também para um melhor entendimento sobre as desigualdades que estão a ser produzidas. Por essa razão, a secção que se segue tem o intuito de abordar os vários níveis de divisões digitais decorrentes do desenvolvimento tecnológico.

#### **4. Plataformas digitais enquanto geradoras de desigualdades sociais, económicas e territoriais**

O desenvolvimento tecnológico, ancorado no *big data*, alicerçou uma nova era de envolvimento e prosumo. Neste contexto, emerge uma nova economia digital, na qual as plataformas digitais são o principal impulsionador de novos ecossistemas empresariais, que perfazem aquilo a que muitos se referem como o capitalismo de plataforma ou economia de plataforma. Até agora, vimos como esta economia de plataforma potenciou uma nova forma de entender os negócios, através da transição de uma lógica baseada em bens para uma lógica baseada em serviços. Neste âmbito, o valor passa a ser co-criado por ecossistemas de atores que providenciam serviços mutuamente, integrando os seus recursos individuais no ecossistema. Nestes ecossistemas, destaca-se a importância do valor contextual sobre cada ecossistema de cada empresa. Tal importância leva-nos a salientar a relevância da geografia para compreender a economia de plataforma, um aspeto que tem sido negligenciado pela literatura multidisciplinar – particularmente do campo da economia, sociologia, gestão, e marketing – que tem sido mais ativa a produzir conhecimento sobre a mudança dos modelos de negócio neste contexto. Com isto em mente, passamos agora a explorar as geografias das plataformas digitais, começando a partir do conceito de divisão digital para explorar as espacialidades da economia de plataforma.

##### ***4.1. Digital divide: exploração conceptual***

A expansão das TIC representa em grande parte uma extensão social, económica, cultural e geográfica dos poderes e dos grupos mais bem conectados, mais bem capacitados para tirarem vantagem do mundo *online* (Graham, 2002). Estes são os principais beneficiários da “revolução da informação”. Graham (2002) argumenta que a internet está a criar dois tipos de sistemas de comunicação paralelos: um que interliga aqueles que possuem elevados níveis de rendimentos, educação, e capital social *online*, e outro onde as conexões são meramente regionais. A competição entre estes dois sistemas é uma realidade. Porém, as vantagens competitivas de quem está conectado podem-se tornar esmagadoras, tornando outros grupos cada vez mais marginalizados na sociedade e nos territórios. O facto de o acesso a determinados tipos de serviços tornar-se predominantemente baseado no uso de tecnologias leva a que aqueles que não possuem acesso ou

capacidades para uso fiquem prejudicados. Neste sentido, a internet gera e acentua uma determinada dualização.

Graham (2011) mostra como a divisão digital já era uma realidade antes deste termo se ter tornado mais popular em relação ao acesso às TIC e a fluxos globais de informação desiguais, que contribuem para uma segregação sócio-espacial e económica. O autor faz sobretudo referência à era da ‘computer revolution’, à ‘knowledge economy’, à ‘information revolution’, e à ‘third-wave, post-industrial, postservice ou post-modern network society’ (Berkeley, 1962; Castells, 1996; Jones, 1982; Toffler, 1980). Castells (1998) veio reforçar a ideia de divisão digital ao afirmar que a revolução da informação cria segregações sócio-espaciais, bem como cidades duais, onde as suas populações se inserem em esferas de conhecimento distintas. Embora ainda pouco referido, Graham (2011) acredita que foi neste período que o termo divisão digital emergiu.

Embora exista alguma dificuldade em precisar quando surgiu este termo, tornou-se mais popular durante a governação do Presidente Clinton nos EUA, juntamente com o Vice-president Gore, and Larry Irving, diretor do Department of Commerce’s National Telecommunications and Information Administration (NTIA), quando o conceito de divisão digital surgiu em alguns relatórios no final do século XX (Servon, 2002). Nesse momento, a divisão digital estava associada a um fosso socioeconómico entre aqueles que possuem acesso ao computador e à internet, e aqueles que não têm esse mesmo acesso. Trata-se de uma visão binária do conceito de divisão digital assente sobre o acesso e o não-acesso à internet (Graham, 2011; Eastin, et al., 2015).

Mais recentemente, o termo tornou-se mais abrangente. Por exemplo, a *Organization for Economic Cooperation and Development* define divisão digital como um:

(...) gap between individuals, households, businesses and geographic areas at different socio-economic levels with regard both to their opportunities to access ICTs and to their use of the Internet for a wide variety of activities. (OECD, 2011, p. 5).

Esta definição tornou-se consensual na academia para vários académicos de diferentes esferas científicas, nomeadamente no campo da tecnologia e sistemas de informação, economia e gestão, e as ciências sociais (Katz & Aspen, 1997; Hoffman & Novak, 1998; Pick, 2016). Ainda assim, é consensual que o termo divisão digital tem sido usado em particular para fazer referência a uma lacuna entre diferentes grupos e lugares (Graham, 2011). O conceito tem demonstrado uma variada aplicabilidade em diferentes situações e contextos. Olhando para alguns trabalhos seminais, Moore (1995) utilizou o conceito

para distinguir atitudes de euforia ou pessimismo para a tecnologia, aplicando o conceito numa aceção mais territorial, focando-se nas desigualdades entre regiões e ou entre países no acesso à rede. Por outro lado, Stewart (1997) utiliza o termo divisão digital para relacionar as desigualdades entre indivíduos e famílias em diferentes contextos institucionais em termos de acesso e uso da internet. Um terceiro exemplo é o de Norris (2001), que expandiu o conceito à questão política, direcionando a sua preocupação para aqueles que, não estando engajados na esfera digital, poderão também estar marginalizados na participação cívica. Tendo isto em conta, Norris subdivide a divisão digital em três tipos interrelacionados: a divisão digital global, a divisão digital social, e a divisão digital democrática.

O conceito de divisão digital tem demonstrado uma significativa complexidade e versatilidade também pelo facto de este estar dependente das constantes mudanças e oportunidades trazidas pela tecnologia e pela internet (Epstein et al., 2011; Stevenson, 2009; Vehovar et al., 2006). Dada a incessante evolução tecnológica, novas desigualdades são constantemente geradas devido a novos avanços, criando novas divisões a todo o momento. Weber (1978) designa este fenómeno como a “repercussão tecnológica”, argumentando que os desenvolvimentos tecnológicos, conjugados com as transformações económicas, colocam em evidência as classes sociais, podendo afetar a igualdade em oportunidades nos mais variados campos (social, político, económico, educação). Por este motivo, o conceito de divisão digital tem vindo a obter constantes alterações e novas visões, pois tem-se traduzido num conjunto de preocupações sociais, económicas e tecnológicas (Gunkel, 2003).

Uma preocupação-chave tem sido determinar exatamente em que consiste a ‘divisão’ na divisão digital. Inicialmente, a principal preocupação estava no facto de que nem todos possuírem o mesmo nível de acesso à tecnologia e internet. No entanto, tem sido argumentado que não se trata apenas de quem tem acesso, mas também como o grau de acesso aos recursos digitais pode vir a contribuir para a estratificação da sociedade (Kuttan & Peters, 2003). Assim, mais do que a falta de acesso, também a própria natureza do acesso e do uso das tecnologias e da internet contribuem para um aumento da divisão digital (Hilbert et al., 2010). Em particular, Van Dijk (2005) veio mostrar que é possível observar diferentes níveis de e-inclusão e uso das TIC.

A relevância do conceito de divisão digital está ligada à percepção generalizada que este tem efeitos negativos para a sociedade, economia e democracia. O acesso ao conhecimento é uma forma de poder ao nível social, económico e político. Quando a

informação pode estar à distância do uso de uma ferramenta digital, a falta de acesso significaria estar à margem da sociedade. Como referem van Deursen e Mossberger (2018), as tecnologias são uma forma de empoderamento dos indivíduos, através da informação que permite uma melhor tomada de decisões. O aparecimento do *big data* vem trazer novas formas de informação que podem ser úteis para o apoio à decisão, não só ao nível individual, mas à escala coletiva e política (van Deursen & Mossberger, 2018). Ragnedda (2017) discute a importância de estar incluído no digital, referindo que é necessário ter em conta as potencialidades que provêm das tecnologias de informação e comunicação (TIC). O acesso limitado a este tipo de recursos pode privilegiar determinados grupos e isso está na base das desigualdades sociais (Grabb, 1990). Enquanto, por um lado, o aparecimento das TIC tem vindo a tornar-se uma oportunidade de liberdade de informação e de progressão (Rheingold, 1993; Negroponte, 1995), por outro, os utilizadores desta informação estão em vantagem em relação aos que não têm acesso (Resnick, 1998; Hargittai, 2003). É importante notar que o acesso às tecnologias apenas cobre uma minoria no mundo, onde quase dois mil milhões de pessoas não possuem sequer contacto com tecnologias digitais (World Bank, 2016).

Por estes motivos, combater a divisão digital tem-se tornado um objetivo político. Tem sido enfatizado pelo World Summit on the Information Society (2003; 2005) que todos os indivíduos deveriam ter a oportunidade para participar na sociedade de informação e não serem excluídos dos seus benefícios, pois estar excluído da sociedade digital é estar excluído da sociedade. O acesso às TIC e a existência de uma sociedade ligada a estas novas formas de informação é um requisito fundamental para o desenvolvimento social e económico (van Deursen & Mossberger, 2018). O mesmo vem a ser confirmado pelo relatório *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* das Nações Unidas que reconhece que a internet possuiu um papel fundamental no desenvolvimento. Nos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas, o objetivo 9 defende a necessidade de:

Significantly increase access to information and communications technology and strive to provide universal and affordable access to the Internet in least developed countries by 2020 (United Nations, 2015, p. 15).

Tornou-se claro que os utilizadores com mais capacidades digitais, mais recursos e mais capital social e económico podem estar em maior vantagem do que os restantes (Castells, 2004; Rogers, 2003). Devido a isso, alguns académicos têm vindo a analisar as consequências sociais e económicas dessa falta de acesso, dado que as TIC estão

predominantemente associadas a segmentos sociais que possuem elevados rendimentos, bons acessos à educação e a outros recursos (Hoffman, & Novak, 2001). Mesmo em países onde o acesso é, aparentemente, um problema resolvido, não tem existido oportunidades iguais para os utilizadores desta informação.

Existem duas perspetivas sobre o futuro da divisão digital que se destacam. A primeira abordagem, conhecida por *standardization*, defende que as dificuldades de acesso às TIC e internet acabarão por desaparecer devido à simplificação dos *interfaces* e à redução dos custos. Trata-se de uma visão que não atribui uma elevada importância à divisão digital, pois acredita que esta acaba sempre por desaparecer de uma forma gradual (Compaine, 2001). Além disso, defende-se que a tecnologia acaba por se adaptar por si própria ao mercado (Thierer, 2000). Deste modo, considera-se que o problema das desigualdades associadas às tecnologias está sobrevalorizado, argumentando-se que, mesmo que parte da população não esteja a usar a internet e as TIC, isso faz parte da fase inicial de introdução e adaptação a estas (Compaine, 2001). Tal como a difusão da rádio e da televisão, é expectável que a expansão da internet e das TIC tome as mesmas proporções. Por estas razões, a visão da *standardization* defende que a divisão digital é meramente temporária. A segunda abordagem, conhecida por *stratification*, defende que a forma de uso das TIC pode incitar a uma maior estratificação social, uma vez que existem grupos mais rápidos a adquiri-las, e outros que podem vir a ser mais lentos na sua aquisição. Deste modo, argumenta-se que não existirão os mesmos níveis de uso e acesso. Neste sentido, a divisão digital é considerada parte integrante das estruturas socialmente polarizadas, baseadas em diferentes características económicas, culturais e sociais. Aqueles que possuem uma vantagem já consolidada estarão sempre um passo à frente das classes sociais mais baixas na adoção de tecnologias e, por este motivo, as diferenças não poderão ser ultrapassadas (Ragnedda, 2017). Este autor chama também a atenção para o facto da visão da *standardization* sugerir frequentemente que os problemas associados à divisão digital estão suportados pelo determinismo tecnológico, na medida em que a exclusão digital só é resolvida com uma solução tecnológica (Warschauer, 2003).

#### **4.2. Os três níveis da divisão digital**

A complexidade e flexibilidade do conceito de divisão digital, às quais aludimos na secção anterior, tem levado a linhas de investigação particulares, nomeadamente em relação às questões do acesso e cobertura (primeiro nível), do uso (segundo nível), e das

suas consequências positivas e negativas (terceiro nível) (Quadro I). Apesar do conceito de divisão digital possuir, inicialmente, uma definição dicotômica, em que apenas se diferenciam aqueles que possuem acesso e aqueles que não possuem (os *have* e os *have nots*), é preciso refletir também como os diferentes níveis de acesso e uso podem acentuar as divisões, sejam estas entre países, cidades, regiões ou grupos sociais. Neste sentido, surge a necessidade de ir além do simples determinismo económico, alargando a noção de divisão digital para lá do seu acesso, tornando-se num conceito com um espectro de perspetivas mais vasto (Lutz, 2019; van Deursen & Mossberger, 2018).

Mesmo que o acesso possa ser em muitos países desenvolvidos um problema ultrapassado em grande medida e que exista uma boa cobertura digital sobre o território, o mesmo não se pode referir ao uso que se faz destas tecnologias. Indivíduos de diferentes classes e grupos podem ter igual acesso à internet, mas nem todos possuem as mesmas competências e conhecimento para as usar e aplicar de igual modo (Van Dijk, 2006). Em resultado, existem indivíduos a tirar maior partido das tecnologias do que outros (Kvasny, 2006; Hargittai & Hinnant, 2008; Zillien & Hargittai, 2009; Van Deursen & Helsper, 2015). De acordo com Van Dijk (2005), as desigualdades digitais têm-se tornado uma forma de desigualdade contemporânea e isso é visível quando se analisam variáveis sócio-económicas no estudo da divisão digital, como a educação, género, idade, emprego, localização geográfica, etnia, classe social entre outros (Robinson et al., 2015).

Dada a complexidade e expansão do conceito de divisão digital, existe o reconhecimento de que não podem existir apenas estudos sobre acesso ao digital. Devem existir análises que tenham em consideração o pós-acesso, nomeadamente aos diferentes níveis de uso e competências associadas, bem como a análise dos vários tipos de consequências do uso do digital. Neste sentido, foi proposto criar três níveis para o estudo da divisão digital (Ragnedda, 2017): o primeiro está associado aos contrastes no acesso e cobertura do digital; o segundo relaciona-se com os diferentes níveis de usos e competências digitais; e o terceiro envolve as consequências sociais, económicas e políticas dos diferentes acessos e usos do mundo digital. Nas seguintes seções, abordamos estas linhas de investigação em maior detalhe.



Quadro I – Os três níveis da divisão digital.

<b>Primeiro nível</b>	<b>Segundo nível</b>	<b>Terceiro nível</b>
Baseado no acesso à internet	Baseado nos diferentes usos da internet	Examina os benefícios sociais nos diferentes usos e acesso à internet
<i>Gap</i> no acesso	<i>Gap</i> nas competências digitais e no capital digital	Desigualdades no reinvestimento na esfera social, informação valiosa e conhecimento adquirido <i>online</i>
Divisão dicotômica	Multidimensional	Multidimensional

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ragnedda (2017)

### *Primeiro nível*

Os estudos acerca do acesso à internet e às TIC impulsionaram a criação do conceito de divisão digital. Vários estudos do Eurobarometer e da National Telecommunications and Information Administration (NTIA, 2000; 2002) foram desenvolvidos em torno desta primeira noção de divisão digital, mostrando as diferenças de acesso à internet entre diferentes segmentos de população. Os resultados que têm sido obtidos, no que diz respeito ao acesso, variam de acordo com a escala de análise. Numa escala global, a divisão digital possuiu uma significativa visibilidade, dado que as diferenças entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento são consideráveis. Em simultâneo, esta forma de desigualdade acaba por revelar as desigualdades sociais subjacentes (Norris, 2001). Por outro lado, se a análise da divisão digital, no que diz respeito ao seu acesso, for analisada apenas em países desenvolvidos, vários estudos demonstram que, de uma forma geral, a cobertura é muito satisfatória (Hargittai & Hinnant, 2008). Todavia, é necessário ter a noção da escala para perceber que a divisão digital não é apenas um problema que se evidencia à escala global, mas também à escala local, na qual é possível obter maior pormenor sobre áreas com maiores fragilidades (ex: áreas rurais onde a população é mais envelhecida e menos qualificada) e que têm revelado problemas de acesso. Geralmente estes estudos têm sido direcionados para análises urbano-rurais (Chen e Liu, 2013; Van Deursen & Van Dijk, 2019). Em acréscimo, várias pesquisas surgem a relacionar o acesso com outras variáveis sociais, tais como a etnia (Gilbert 2010; Mesch e Talmud 2011; Abreu 2015), o género (Cooper 2006), a idade (Niehaves e Plattfaut) 2014), e a educação (Chen, 2013; Helsper 2008, 2012; Mossberger et al., 2003).

Van Dijk (1999) refere que o acesso deveria ser visto de quatro formas diferentes. Em primeiro, o acesso mental que se baseia na falta de interesse em usar TIC, não permitindo

uma experiência digital. Prende-se sobretudo com a motivação para o uso de tecnologias e com o tipo de tecnologias que se escolham para aceder à internet. Depois, existe o acesso material que é, provavelmente, o mais conhecido e que atrai mais atenção dos decisores políticos. Este é baseado na falta de tecnologias que permitam a internet.

Os estudos sobre o acesso têm vindo a ser criticados por vários académicos, defendendo que a abordagem de primeiro nível é redutora e limitada (Hargittai, 2002; 2010; Van Deursen and Van Dijk, 2009). Trata-se de uma perspetiva meramente binária que não tem em consideração as diferentes formas e níveis de acesso (Hargittai, 2002; Van Dijk, 2006; Fuchs, 2009). Min (2010) refere que existem diferentes formas de aceder às TIC e que isso é determinado por um conjunto de fatores não exclusivamente socioeconómicos, mas também físicos, psicológicos, culturais ou ecológicos que não têm sido devidamente considerados. Tal como esta, outras críticas têm surgido, mostrando que o conceito de divisão digital não está a ter em conta a multidimensionalidade sobre o que significa estar conectado (Warschauer, 2003), o que se torna pouco útil para compreender as consequências sociais desta difusão (Jung et al., 2001). Neste sentido, tornou-se relativamente consensual que explorar o conceito de divisão digital apenas pelo seu acesso seria limitador. Por essa razão, o acesso foi classificado como sendo o primeiro nível da divisão digital (Van Dijk, 2006).

Apesar das críticas apontadas aos estudos sobre o acesso, o primeiro nível da divisão digital não deve necessariamente entrar em esquecimento. Independentemente do momento temporal, o estudo do acesso continua a ser pertinente devido à constante mudança contextual (Halford & Savage, 2010; Van Deursen & Van Dijk, 2019). Isto porque as tecnologias não são estáticas, sobretudo quando pensamos sobre o acesso às redes sociais ou em tecnologias de inteligência artificial (casas inteligentes, *apps* da IOT, etc) (Blank & Lutz, 2017; Hargittai, 2015; Van der Zeeuw, et al., 2019). Outro exemplo desses desenvolvimentos são as diferenças existentes entre o acesso à internet e o acesso à internet móvel – uma nova forma de acesso que necessita da perspetiva do primeiro nível para ser estudada (Napoli & Obar, 2014).

### *Segundo nível*

O acesso à internet começou a ser questionado quando as infraestruturas que a suportam já estavam relativamente bem estabelecidas nos países ocidentais. Isso fez com que existisse uma mudança no discurso do *digital divide*, redirecionando as preocupações para

os diferentes níveis de uso. Em resultado, várias pesquisas surgiram sobre as competências digitais necessárias para diminuir a divisão digital existente (Mossberger, et al., 2003). Diferentes estudos têm mostrado como diversos usos das tecnologias têm sido geradores de desigualdades digitais, na medida em que acentuam a diferença entre oportunidades (Hargittai & Hinnant, 2008; Van Deursen and Van Dijk, 2009; Zillien & Hargittai, 2009; Hargittai, 2010; Gui & Argentin, 2011; Van Deursen & Van Dijk, 2014). Embora o acesso à internet esteja a aumentar, as desigualdades associadas às competências e às oportunidades de uso continuam a emergir como uma preocupação (Scheerder et al., 2017). Se, por um lado, a internet e as tecnologias têm permitido um maior envolvimento social, oportunidades económicas e participação política, por outro, estes benefícios não têm sido iguais para todos os indivíduos (Boulianne, 2009). De facto, tem-se vindo a constatar que nem todos possuem as mesmas oportunidades e ferramentas quando são realizadas atividades *online*, o que se reflete no nível de participação do utilizador e no uso que estes dão às tecnologias (Witte & Mannon, 2010; Quan-Haase, et al., 2014). Van Deursen e Mossberger (2018) referem que as vantagens da Internet das Coisas (*Internet of Things – IOT*) variam de acordo com as competências e recursos das pessoas, beneficiando mais uns grupos do que outros. Por sua vez, são gerados vários níveis de competências entre os indivíduos. Se por um lado existe a perspetiva de que, quanto maior o nível de qualificação, maior serão as competências para o uso das tecnologias, por outro, van Dijk (2005) mostra que é necessário ter em conta não só a posição do indivíduo, mas também as posições ao redor deste, ou seja, as redes sociais informais, comunidades e instituições públicas, que enquanto contextos sociais locais, tornam-se importantes para moldar as competências digitais (Ferro, et al., 2011). Portanto, os estímulos para desenvolver competências poderão ser maiores se um indivíduo tiver no seu círculo outros indivíduos mais ou igualmente portadoras de robustas competências. Sob esta perspetiva, o efeito contrário também se aplica na medida em que, entre populações mais pobres ou menos qualificadas, o estímulo de desenvolvimento de competências poderá ser menor, obtendo menos benefícios de quem os rodeia (van Dijk & van Deursen, 2014). Blank e Groselj (2014) encontram evidências de que a idade, a educação e o estatuto profissional são causadores de diferentes níveis de uso e competências. Neste sentido, foi criado, por Hargittai (2002), um segundo nível de análise para a divisão digital, com o intuito de observar as desigualdades nas competências e usos das tecnologias e da internet, contrariando a visão determinística de que o simples facto de existir acesso à internet já por si fornecia todos os benefícios dessa

tecnologia, descurando a forma e as competências para o seu uso. Wilson (2006) identifica novos tipos de acesso que podem vir a comprometer os níveis de uso, tais como: i) acesso financeiro - custos de ligação; ii) acesso cognitivo - capacidade de usar e gerir uma tecnologia; iii) acesso de produção - produção de conteúdo *online* de acordo com a procura e as necessidades dos utilizadores; iv) acesso de design – usabilidade/*usability*; v) acesso de conteúdo - disponibilidade de informação; vi) acesso institucional - disponibilidade das instituições para permitir determinados acessos; vii) acesso político – oportunidade do utilizador interagir com instituições que regulam a tecnologia usada.

Mossberger (2003) faz a distinção entre competências técnicas, ou seja, as competências necessárias para usar hardware e software, e a *information literacy*, que está mais ligada à capacidade de reconhecer quando a informação pode resolver um problema ou preencher uma necessidade, aplicando assim recursos dessa informação.

Já van Dijk e van Deursen (2014), assim como Scheerder et al. (2017), mostram que existem vários tipos de competências: i) competências operacionais – saber como usar o *hardware*; ii) competências formais; iii) competências de informação – pesquisar, seleccionar, processar e avaliar informação. Este é uma das competências que mais exige um elevado grau de *information literacy* uma vez que são necessários requisitos que vão além da formação básica. Além disso, cada vez mais é necessário saber perceber, entre grandes quantidades de informação, aquela que é fiável e credível (Calzada Prado & Marzal, 2013); iv) competências de comunicação – entendimento do significado das mensagens e as suas codificações bem como saber gerir os contactos e atrair mais capital social; v) competências de criação de conteúdo – saber como criar e publicar informação com qualidade; e por último vi) competências estratégicas – forma de melhorar, estrategicamente, a visibilidade e a posição online de algo ou alguém.

Por outro lado, Blank e Groselj (2014), mostram cerca de 10 tipos de usos de internet, onde a idade, o género e a educação são variáveis que contribuem para a determinação desses usos, revelando diferentes estruturas sociais para cada tipo de uso. Outros estudos têm também mostrado diferenças entre os utilizadores mais ativos, que participam e criam conteúdo *online*, e aqueles que utilizam apenas o conteúdo disponível *online* de uma forma passiva (prosumidores vs consumidores) (Hargittai & Walejko, 2008; Blank, 2013; Brake, 2014; Blank & Lutz, 2017;). O estudo de Lutz (2016) mostra que fatores socioeconómicos não são suficientemente fortes para determinar a participação *online*. Já fatores como a idade ou género poderão ser fatores preditores.

Apesar da crescente preocupação com a exploração dos usos das tecnologias e internet, a maioria dos estudos estão ainda apenas focados nas atividades *online* dos indivíduos com propósitos recreativos. Pouca importância tem sido dada ao trabalho em contexto digital. Com a emergência da economia de plataforma, economia da partilha, a literatura carece ainda de estudos que mostrem o segundo nível de divisão digital associada às novas formas de trabalho no contexto de uma economia digital emergente (Schor, et al., 2016). Van Deursen e Mossberger (2018) chamam a atenção para a importância das competências digitais no sucesso do aumento de capital (van Dijk & van Deursen, 2014). A formulação de políticas públicas é outro aspeto que necessita ainda de atenção e reflexão sobre a abordagem a ter com a divisão digital. Van Dijk (2005) faz a distinção entre a desigualdade absoluta e a desigualdade relativa, sendo que a absoluta remete para quem tem acesso ou não e a relativa corresponde ao modo como se acede (pessoas que acedem mais depressa ou mais cedo do que outras, pessoas que possuem mais *hardware*, *software* e competências do que outras, entre outras situações).

### *Terceiro nível*

Começou a emergir um interesse da divisão digital abordar não apenas questões relacionadas com o acesso ou o uso e competências da internet e tecnologias, mas também as consequências inerentes a este uso (Selwyn, 2004; Fuchs, 2009; Scheerder et al., 2017). O acesso e os diferentes níveis de uso das tecnologias e da internet têm produzido efeitos sociais, culturais, económicos e políticos que o primeiro e o segundo nível da divisão digital não têm sido capazes de enquadrar e explicar. Vários estudos já tinham surgido a demonstrar esse interesse emergente, não sendo, como tal, o terceiro nível algo puramente novo (DiMaggio, et al., 2004; Van Dijk, 2005; Stern, et al., 2009). Tendo sido criado mais recentemente, este nível tem sido visto como uma extensão do primeiro e segundo níveis, integrando os benefícios que se obtém pelos diferentes tipos de acesso (primeiro nível) e diferentes usos (segundo nível). O foco recai sobre os resultados que o uso da internet e das tecnologias produzem, partindo do pressuposto de que o seu acesso é relativamente semelhante (Van Deursen & Helsper, 2015; Scheerder, et al., 2017). Dado que o foco assenta nos resultados ao nível económico, social, cultural ou político, estes são compreendidos por efeitos *offline* das tecnologias (Blank & Lutz, 2018; Van Deursen & Helsper, 2015; 2018). Como exemplo, alguns destes tipos de resultados mostram-nos como os indivíduos utilizam a internet para seu benefício pessoal, seja na saúde, na

promoção das relações sociais, através da maior facilitação de contacto com familiares e amigos, entre outros (Blank & Lutz, 2018; Van Deursen & Helsper, 2015). Também ao nível económico alguns estudos apontam para os benefícios que os empresários podem obter através do uso das TIC (Millán et al., 2019). Blank e Lutz (2018) referem que não devem ser esquecidos os estudos de terceiro nível associados aos efeitos negativos do uso da internet. Orben e Przybylski (2019) mostram alguns desses efeitos negativos, relacionados com aspetos intangíveis como o bem-estar e o uso de tecnologia. Por outro lado, tem sido também estudado as implicações que as tecnologias têm tido na população, mostrando que os grupos mais vulneráveis são aqueles que estão mais predispostos à vigilância, a serem vítimas de ofertas fraudulentas ou serem alvos fáceis de *sites* predatórios (Madden et al., 2017; Lutz & Hoffmann, 2017; Marwick & Boyd, 2018). Para além de complexo, o conceito de divisão digital é multidimensional, onde as suas implicações não podem ser analisadas através de uma visão polarizadora sobre o acesso para verificar todas as suas implicações.

#### ***4.3. As espacialidades da divisão digital***

Qualquer um dos três níveis da divisão digital tem uma dimensão geográfica inerente. Numa perspetiva geográfica, a análise da divisão digital tem gerado, na literatura existente, a criação de diversos conceitos que tentam explicar alguns aspetos deste fenómeno. Embora a divisão digital seja determinada por fatores sociais, económicos e políticos nos vários estudos já apresentados anteriormente, é necessário ter em conta que a geografia também deve ser considerada uma variável importante (Warf, 2018). O acesso à internet tem uma distribuição espacial desigual que tem vindo a ser estudada ao longo do tempo (Graham 2011; Riddlesden & Singleton 2014). Porém, é importante salientar que a divisão digital tem sido analisada na geografia em um vasto leque de escalas espaciais de análise. Nomeadamente, a divisão digital tem sido abordada à escala global, em escalas regionais (Warf, 2013), à escala das cidades, ou entre grupos sociais específicos desses territórios (Graham, 2002; Gilbert et al., 2008). Por um lado, esta diversidade de escalas enriquece a literatura existente, mas, por outro, algumas destas escalas tem sido marginalizadas, em particular as escalas mais locais.

Vários conceitos geográficos têm sido mobilizados para descrever a espacialidade das divisões digitais. Graham (2014), Shelton et al. (2014) e Zook et al. (2011) utilizam o termo “data shadows” para mostrar não só as diferenças espaciais no que diz respeito à

produção de conteúdo *online*, mas também a ausência dessa informação em determinadas áreas. Embora não exista uma definição concreta deste termo, este assenta na ideia de que os territórios são compostos por diferentes intensidades de cobertura de informação *online*, e por essa razão, utiliza-se o termo “shadows” para descrever as diferentes tonalidades – representadas por diferentes cores ou gradações - que uma área pode conter. Tratam-se, por isso, das representações imperfeitas do mundo digital que derivam da mediação digital da vida quotidiana. Leonelli et al. (2016) discutem a sua importância, vendo-as como o resultado da presença e ausência de dados *online*, dando a noção de que, entre gradações de cores, aquelas com luz mais intensa demonstram a cobertura *online* de dados, enquanto as cores mais “apagadas” refletem o oposto, o “shadowing” - sombreamento. Grande parte das análises incidem sobre escalas de análise num nível mais amplo, especialmente à escala global, onde são observadas as diferenças entre países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento (Graham, 2014).

Um dos vários exemplos é a análise da quantidade de artigos existentes sobre cada país no mundo criados a partir de autores de conteúdo *online* na Wikipédia. Graham (2014) verifica que as representações do mundo são significativamente desiguais. A maior ausência a destacar são os países do continente africano. Países como a Holanda, Polónia ou Ucrânia possuem mais criações na Wikipédia do que o total do continente africano. Na mesma análise, também se pode observar o número de artigos produzidos por pessoa em cada país. Enquanto a Europa possui elevados valores per capita, África, Ásia e América do Sul possuem um reduzido número de artigos por pessoa. Com isto, constata-se de que existem sombras desiguais de dados (*data shadows*) no espaço geográfico em diversas plataformas *online*.

Porém, alguns trabalhos remetem também para análise espacial da divisão digital à escala do país. Por exemplo, Lembani et al. (2020) mostram diferenças no acesso ao ensino à distância entre estudantes urbanos e rurais na África do Sul. Philip et al. (2014) e Riddlesden e Singleton (2014) mostram diferenças na velocidade da internet na Escócia e no Reino Unido, respetivamente. Graham (2014) analisa o idioma utilizado na Bélgica na produção de conteúdos *online*, mostrando que existem diferenças geográficas significativas entre o norte e o sul da Bélgica no que diz respeito à utilização do flamengo e do francês. Em simultâneo, ficam em evidência as áreas geolinguísticas que estão *offline*. Graham & Zook (2013) mostram o mesmo tipo de análises para o Canadá e Espanha. Já o estudo de Shelton et al. (2014), para além de fazer o mesmo tipo de análises às mesmas escalas referidas acima, tem a particularidade de introduzir análises inter- e

intra-urbanas, onde ao nível de bairro analisam a distribuição de *tweets* sobre determinados desastres naturais, acrescentando um nível de pormenor e profundidade sobre o entendimento dessa mesma distribuição. Os autores concluem que a utilização de diferentes tipos de escalas de análise fornece interpretações e entendimentos diferentes sobre o território, colocando determinados aspetos em maior evidência.

Em complemento às *data shadows*, que se referem apenas à distribuição desigual de dados, Graham e Zook (2013) utilizam o termo “uneven geographies”, mais concretamente, as “uneven linguistic geographies”, onde mostram que além da reconhecida importância das densidades de informação, é necessário ter também em conta a sua natureza e as relações de poder subjacentes. Neste caso, o foco incide sobre a questão do idioma como moldador do acesso *online*. Estas geografias linguísticas desiguais influenciam, por sua vez, a forma como o lugar é representado *online*. São apresentados no seu estudo três escalas de análise. Por um lado, os autores mostraram, ao nível global e nacional, a distribuição espacial do conteúdo produzido no *Google Maps per capita*, com base no idioma. Por outro, os autores exploram uma escala muito inferior, analisando a visibilidade relativa de um conjunto de ruas, mostrando que os resultados *online* de pesquisa são diferentes quando são utilizadas línguas diferentes. De um modo semelhante, Poncet e Ripert (2007) falam de um espaço fraturado, criado pela divisão digital.

Wentrup et al. (2016a) e Wentrup et al. (2016b) utilizam o termo *digital oases* e *digital deserts* para descrever a distribuição de acesso à internet e Facebook na África Subsaariana, concluindo que a maioria dos países deste continente são ainda desertos digitais, sendo que as áreas com maior acesso à internet estão correlacionadas com áreas economicamente mais fortes. Os autores reforçam a ideia de que apesar de existir um elevado número de utilizadores de internet no mundo, a verdade é que o continente africano está sub-representado.

A maior parte dos estudos geográficos sobre a divisão digital foca-se em escalas espaciais mais vastas. Por um lado, a divisão digital tem sido alvo de vários estudos à escala global, onde se tem vindo a mostrar sobretudo as profundas desigualdades espaciais no acesso à internet e tecnologias no mundo entre países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento (Warf, 2017; Pick & Sarkar 2015). Tem-se vindo a constatar que existe um fosso digital global entre países economicamente desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento. Por outro lado, vários estudos apontam para a escala urbano-rural. O maior número de utilizadores da internet concentra-se nas cidades, o que coincide com



rendimentos, níveis de educação mais elevados. Em contraste, as áreas rurais – que têm indicadores socioeconómicos mais baixos – carecem de maior infraestrutura de acesso (Chen & Liu 2013; Salemink, Strijker, & Bosworth, 2017; Warf, 2013; Haight et al. 2014; Park, 2017; West & Karsten, 2016; Perrin & Duggan, 2015).

No entanto, preocupa-nos aqui em particular a escala urbana. As cidades fragmentam-se em grupos *online* e *offline*, dificultando determinados grupos sociais a melhorar a sua posição social e económico, por não estarem inseridos nas lógicas dominantes *online*. Devido às dificuldades de acesso e uso do digital nas cidades, a concentração de pobreza torna-se uma desconcentração de oportunidades, gerando uma “ghettoisation” de grupos não-conectados em cidades (Graham, 2002). Isto tem sido demonstrado por estudos como o de Baginski et al. (2014), que revelam uma divisão digital intraurbana no seu estudo sobre Franklin County (Ohio), onde as avaliações que os utilizadores de plataformas digitais fazem sobre restaurantes concentram-se apenas em determinadas áreas da cidade. Estas divisões digitais intra-urbanas são particularmente significativas para a economia urbana, dado que o acesso à internet é cada vez mais importante para o sucesso económico (Warf, 2018).

As geografias digitais têm salientado que, ainda que a divisão digital em termos materiais esteja relacionada com o acesso ao *hardware*, *software* e a um ponto de conexão, ela também se traduz em desigualdades espaciais imateriais. Fatores relacionados com o género, a classe, a etnia ou a idade podem ser tão inibidores quanto as barreiras financeiras (Graham, 2011). Neste âmbito, têm sido salientadas as espacialidades das divisões digitais étnicas e de género (Warf, 2001). Em particular, tem sido argumentado que, na maioria dos países, as minorias raciais e étnicas têm maior dificuldade no acesso e uso da internet, dado que têm menos recursos financeiros e acesso à educação (Mesch & Talmud, 2011; Abreu, 2015). Estudos têm mostrado que as minorias étnicas enfrentam acesso mais limitado à internet nos Estados Unidos (Campos-Castillo, 2015; Chen, 2013; Yu et al., 2016), no Canadá (Fong & Cao, 2008) e na Europa (Zillien & Marr, 2013). Apesar de existirem argumentos que indicam que a principal causa da divisão geográfica é a classe (Sankin, 2014), tem sido evidenciado que persistem diferenças étnicas no uso da internet, mesmo entre indivíduos da mesma classe (Abreu, 2015).

Um aspeto em particular que as geografias digitais têm salientado é a questão de que a divisão digital se reflete não apenas no espaço físico, mas também no ciberespaço. Neste sentido, as geografias digitais têm-se não só preocupado com as espacialidades do

primeiro nível da divisão digital, mas também com as possíveis geografias do segundo nível da divisão digital.

O ciberespaço define-se como o espaço virtual na qual aqueles que possuem uma ligação à internet podem entrar e fazer parte, situando-se assim no ciberespaço, que pode ser qualquer espaço digital dentro da internet (Graham, 2011). Por vezes é visto como uma aldeia global imaterial (Batty & Miller, 2000; Dodge & Kitchin, 2001). Para Gibson (1984), trata-se de uma realidade virtual partilhada e uma alucinação consensual, gerando uma nova dimensão espacial para a geografia (Batty, 1997). Barlow (1996) discute a questão das fronteiras do ciberespaço e a sua localização referindo que o ciberespaço está simultaneamente em todo o lado e em lugar nenhum. Hardy (1994) reforça esta ideia referindo que o ciberespaço é uma dimensão distinta e separada.

Várias têm sido as alusões feitas ao ciberespaço como sendo um lugar onde se pode ir, reforçando o papel ôntico atribuído (Graham, 2011). No entanto, vários geógrafos foram além da ideia de que o ciberespaço transcende o espaço real e torna a geografia insignificante (Cairncross, 1997; Couclelis, 1996). As diferenças espaciais do mundo real continuam a existir no ciberespaço, porque as TIC estão distribuídas desigualmente (Dodge & Kitchin, 2001). Devido a este desequilíbrio geográfico, o ciberespaço está, segundo Zook (2006), longe de ser uma aldeia global. As diferenças espaciais continuam a existir porque, longe de serem uniformemente distribuídas, as tecnologias de comunicação e as oportunidades de produção e consumo têm um acentuado viés geográfico (Castells, 2002; Dodge & Kitchin, 2001; Townsend, 2001; Zook, 2000). Em parte devido ao seu viés geográfico, o ciberespaço possui suas próprias geografias mapeadas e topologias irregulares (Brunn & Dodge, 2001; Zook, 2006).

Diversas são as visões que surgiram sobre o ciberespaço, como se tem constatado. Kitchin (1998) sugere que o ciberespaço seja conceptualizado de forma a que exista uma relação simbiótica com o espaço geográfico. Na mesma linha de pensamento, Cohen (2007) refere que o ciberespaço não deve ser um espaço separado, mas sim uma extensão da prática espacial quotidiana, caracterizado por ser constantemente criado e recriado por via de interações individualizadas. Graham (2013) defende que a internet não deve ser entendida como um espaço abstrato, mas sim uma rede real de indivíduos e informação que forma geografias heterogéneas e que podem ser representativas do mundo real.

Tendo em conta o viés geográfico do ciberespaço e a sua interligação ao mundo real, Graham (2011) argumenta que o conceito de divisão digital deve possuir uma formulação mais rica, não tentando apenas conectar aqueles que estão desconectados. É necessário

ter em conta os ciberespaços híbridos. Na sua visão, a divisão digital não deve ser vista como um abismo que separa o indivíduo da comunicação, conhecimento e interação. Em alternativa a isso, o autor considera que devem ser considerados dois tipos de divisões. Por um lado, a divisão física que separa os indivíduos do ciberespaço. Essa divisão remete sobretudo para uma questão de recursos, ou seja, os meios de entrada ao ciberespaço. Por outro, as ciberdivisões (*cyber-divides*) dificultam a articulação e interação entre os ciberespaços. O autor chama a atenção para o facto de que, apesar de se colocar meios para os indivíduos entrarem no ciberespaço, isso não significa que a divisão digital tenha terminado. Ferreira e Vale (2020) chamam a atenção para as ciberespacialidades que podem resultar destas divisões em contexto virtual. Graham (2011) aborda as “virtual divides”, reforçando a ideia de que após superação das barreiras físicas para estar conectado, podem existir outras divisões no ciberespaço. Um exemplo são as barreiras criadas por entidades governamentais, entidades privadas ou mesmo indivíduos que tornam inacessíveis algumas partes da internet (Faris, et al., 2008; Drissel, 2006). Além disso, existe *software* que permite limitar o acesso à internet a determinados conteúdos aprovados, sobretudo para crianças, empresas e escolas. Com isto, pode observar-se que, ao contrário da definição binária de divisão digital, assente no acesso e o não acesso, a divisão dentro do espaço virtual é mais complexa.

Entre as possíveis causas para as ciberdivisões, Graham (2011) aponta para as diferenças culturais como uma influência à interação e acesso a conteúdos. Por outro lado, o idioma é também considerado uma das maiores barreiras ao acesso a diferentes tipos de conteúdos. O inglês é o idioma predominante na internet, o que pode criar barreiras de acesso virtual. É necessário também ter em conta o contexto e a posicionalidade das informações na internet e daqueles que acedem à informação virtual. Ou seja, a informação virtual pode ser interpretada diferentemente conforme as relações estéticas e emocionais que os leitores estabelecem com essa informação. De igual modo, os criadores de conteúdo *online* também transpõem as suas preferências a representações para o material que geram. Por último, é referida ainda a importância que a visibilidade *online* (ou a falta desta) possui. Dada a existência de um vasto leque de conteúdos ilimitados, o acesso a estes também fica de algum modo limitado na medida em que não é possível conhecer tudo o que existe e está disponível em ambiente virtual. Vários mecanismos emergem como forma de dar mais visibilidade a determinados conteúdos, fazendo com que muitos outros acabem por ficar invisíveis. Existem processos de classificação e hierarquização dos conteúdos, bem como a aplicação de algoritmos de pesquisa, que

criam esta diferença entre o visível e o invisível no meio online (Zook & Graham, 2007). Este facto torna-se ainda mais determinante quando alguns estudos têm vindo a indicar que maioria dos utilizadores apenas visualizam os dez primeiros resultados de pesquisa (Jansena et al., 2000). Isto gera divisões nos consumidores e nos produtores. Um empresário pode ter uma página na internet complexa e elaborada, mas as classificações e outros processos inerentes fazem com que os mecanismos de pesquisa não atribuam uma visibilidade significativa ao mesmo. Em resultado, as divisões digitais podem permanecer, apesar da entrada no meio virtual, simplesmente devido à falta de visibilidade.

Neste contexto, começa a surgir alguma preocupação com a divisão digital que poderá existir em ambiente digital. Por exemplo, Millán et al. (2019), apesar de se focarem na divisão digital entre os empresários que usam as TIC e os que não usam, dão alguma atenção também para o facto de nem todos os empresários que estão a usar as TIC possuírem de imediato benefícios com isso, dado que existem diferentes níveis de sabedoria para o uso das mesmas, bem como o tempo que é dedicado a estas. Ainda que não seja o foco central do seu estudo, é demonstrada uma crescente preocupação com a questão das desigualdades digitais dentro do digital. Porém, os autores entendem por TIC o uso de computador, *laptops* e *smartphones* e não aprofundam que tipo de tecnologia realmente os empresários usam. Deste modo, desconhece-se neste estudo se os empresários utilizam plataformas digitais.

#### ***4.4. Plataformização: um processo desigual em curso***

Neste novo paradigma económico da economia (ou capitalismo) de plataforma, as plataformas digitais estão a estruturar a constituição de novos ecossistemas económicos. As plataformas, enquanto infraestruturas digitais, assumem o papel de intermediários entre diferentes atores, incluindo empresas, consumidores, anunciantes, produtores, fornecedores, entre outros, aumentando a conectividade em rede, mas também gerando divisões digitais (Rochet & Tirole, 2006; Srnicek, 2017). Assim, o surgimento da economia de plataforma é um processo de transformação em curso que se desdobra de forma diferente no espaço. Com isso em mente, alguns investigadores têm-se debruçado sobre o processo espacial da plataformização.

A plataformização tomou trajetórias específicas em diferentes cidades, e essas trajetórias dependem dos conjuntos de empresas, instituições e interesses sociais específicos

associados a cada plataforma, bem como da organização infraestrutural, formação espacial e governança da plataforma (Stehlin et al., 2013). Nesse sentido, embora as plataformas não tenham territórios fixos, elas ancoram-se em elementos espaciais territorializados, frequentemente urbanos (Richardson, 2020). Deste modo, as plataformas também operam uma reordenação das relações espaciais, embora não no sentido físico. Pelo contrário, as plataformas permitem novas maneiras de coordenar atividades no espaço urbano, fornecendo novas conexões entre os atores. Dado que as plataformas permitem novos processos de cocriação de valor na economia urbana, aqueles que não aderem às plataformas ficam de fora desse reordenamento da economia urbana. Por este motivo, a economia de plataforma urbana gera novas disparidades espaciais em vários setores, como os transportes, o turismo ou os serviços de entrega (Casilli & Posada, 2019; Lehdonvirta et al., 2020; Rae, 2019; Santos-Júnior et al., 2017). Frequentemente, isto está relacionado com a incapacidade de vários atores de se envolverem nas plataformas. O processo de plataformização exige profundas mudanças por parte dos empresários e dos trabalhadores, visto que desafiam os modelos tradicionais de negócio e de trabalho (Richardson, 2021).

O processo de plataformização da economia urbana foi profundamente afetado pelo início da pandemia COVID-19, visto que as medidas de distanciamento social implementadas em resposta à pandemia tiveram efeitos profundos na economia urbana (Rose-Redwood et al., 2020). Diversos tipos de atividades económicas estagnaram quase por completo, principalmente aquelas ligadas ao turismo, comercial e lazer (Brito-Henriques, 2020), evidenciando e exacerbando as desigualdades pré-existentes (Mendes, 2020). Ao mesmo tempo, a emergência de iniciativas de ajuda mútua e o renascer da natureza no espaço urbano durante o *lockdown* captaram a atenção de académicos (Searle & Turnbull, 2020; Springer, 2020), que têm conceptualizado o *lockdown* da pandemia como uma desaceleração ou uma “antro-pausa” (Searle et al., 2021).

Neste contexto, as tecnologias digitais têm sido interpretadas como a solução para mitigar os efeitos económicos do distanciamento social induzido pelo *lockdown* (Mendes & Carvalho, 2020). Dannenberg et al. (2020) avançaram a hipótese de que o contexto epidemiológico poderia levar a uma transição digital induzida pela pandemia. Os autores observaram o aumento amplamente notado no comércio digital desde o início do *lockdown* e argumentaram que a pandemia poderia abrir uma janela de oportunidade para os empresários transitarem das vendas físicas para as vendas online. Apesar disso, Dannenberg et al. (2020) encontram pouca transição digital num estudo sobre comércio

de alimentos na Alemanha. Uma possível explicação para esta evidência é a ideia de que a crise pandémica levou a um maior interesse pelas compras online entre os consumidores, mas não tanto para os comerciantes, pois estes enfrentam vários desafios para adaptar os seus negócios ao mundo digital (Dvorak et al., 2021). Por esse motivo, têm-se identificado estratégias diferentes entre comerciantes e prestadores de serviços; enquanto alguns entram num processo de digitalização, outros resistem a esse processo e aguardam voltar a um estado pré-crise (Appel & Hardaker, 2021).

Neste sentido, embora o *lockdown* tenha sido amplamente entendido como uma interrupção, pausa ou abrandamento do ritmo da vida quotidiana, também resultou na aceleração de processos específicos de mudança social e económica, nomeadamente o processo contínuo de plataformização da economia urbana (Rosa, 2013). Tendo em conta que a plataformização é um processo desigual (Ferreira et al., 2021), preocupamo-nos com a forma como esta aceleração da plataformização da economia urbana tem gerado novas ou agravado disparidades pré-existentes entre os atores da economia urbana. Neste sentido, esta tese explorará também o impacto da aceleração da plataformização no setor da restauração em Lisboa, nomeadamente em termos de alterações nas estratégias de gestão e disparidades nos ritmos de plataformização. Os restaurantes foram especialmente afetados pelas medidas de bloqueio e a literatura tem salientado que a digitalização dos serviços de marketing, pagamento e entregas tem sido uma estratégia comum entre os proprietários de restaurantes (Madeira, Palrão & Mendes, 2020; Brizek et al., 2021; Vig & Agarwal, 2021). Por esse motivo, o setor de restaurantes fornece também um estudo de caso estratégico para entender a aceleração da plataformização em um contexto pandémico.

#### **4.4. O Problema**

A revisão da literatura efetuada permitiu-nos compreender que as plataformas digitais possuem um papel determinante na construção dos ecossistemas de cada empresa devido à sua capacidade de intermediar e promover trocas de recursos entre diferentes tipos de atores, promovendo assim processos de cocriação de valor. Os efeitos de rede proporcionados pelos ecossistemas permitem alcançar um vasto leque de recursos que são externos às empresas. Esta lógica, baseada num modelo mais aberto e digital, tem levantado várias inquietações sobre os novos significados do conceito de valor de uso. A forma como este é determinado tem sido alterada, contando agora com a participação de

diferentes atores que não fazem necessariamente parte dos recursos internos de uma empresa. Neste sentido, torna-se importante perceber como é que estes atores externos têm contribuído para esta nova conceptualização e determinação do valor de uso, algo ainda difícil de medir, mas que tem feito com que vários empresários concebam o valor de uso dos seus produtos e serviços de outro modo.

Em paralelo, os estudos sobre as desigualdades digitais vêm revelar que a forma como as plataformas digitais são desenhadas permite a existência de diferentes níveis de envolvimento online, o que gera ciberdivisões dentro da lógica de economia de plataforma que necessitam de ser exploradas, nomeadamente entre os empresários associados e como isso se reflete no território. Em resultado, as assimetrias entre os ecossistemas de cada empresa, que já se avistavam através dos diferentes níveis de envolvimento online, poderão ser acentuadas pela existência destas ciberdivisões.

Em acréscimo, também o valor contextual, sobretudo o de carácter geográfico, que é o que nos interessa mais para este estudo, pode-se revelar também um dos fatores determinantes para o aumento das diferenciações entre os ecossistemas de cada empresa, especialmente na influência que exerce sobre o desempenho das plataformas digitais e ecossistemas inerentes. De facto, não é claro na literatura científica qual o peso da geografia para o desempenho de um ecossistema. Deste modo, a economia de plataforma deixa vários desafios para ainda serem explorados na geografia económica. Por último, a literatura revela-nos a existência de processos de plataformização e aceleração tecnológica antes da pandemia. Dado o contexto particular em que este estudo se insere, importa explorar se a pandemia tem vindo a acelerar a plataformização das empresas, algo que é fundamental perceber dada a temática desta pesquisa.





## **Parte II – Contextualização e estratégia metodológica**

### **5. Metodologia de investigação**

Este projeto tem como objetivo compreender de que forma é que as plataformas digitais têm contribuído para moldar os ecossistemas das empresas, bem como para a divisão digital da economia de plataforma nas cidades. Este objetivo transmite duas principais preocupações que conduziram esta investigação. Por um lado, as plataformas digitais têm tido um papel significativo na criação e expansão dos ecossistemas das empresas, que com isso têm gerado e alargado os processos de cocriação de valor entre diferentes tipos de atores. Neste sentido, importa para este estudo perceber qual o papel que as plataformas digitais têm tido sobre os modelos de negócio e se estas os têm modificado. Por outro lado, as plataformas digitais têm-se revelado divisoras digitais, contribuindo para a construção de uma economia urbana de plataforma desigual entre si. N

Os três níveis da divisão digital estruturaram as etapas metodológicas deste projeto de forma a responder ao objetivo principal desta investigação (figura 1). Tendo por base estes três níveis, foi elaborada uma estratégia metodológica assente na triangulação de diferentes métodos que tiveram os seguintes objetivos empíricos:

- i) a identificação da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração na plataforma TripAdvisor;
- ii) a identificação dos diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor;
- iii) a exploração da rede de atores de vários restaurantes de forma a compreender os ecossistemas de cada empresa e perceber quais são os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais.

O surgimento da pandemia veio levantar algumas novas questões a esta pesquisa. Dado o forte impacto que este novo contexto tem tido sobre o setor da restauração, surgiu a necessidade de explorar alguns aspetos relacionados, ainda que não estivessem previstos, nomeadamente: i) de que forma é que os empresários entrevistados se têm adaptado ao período pandémico; ii) quais têm sido as principais estratégias que estes têm implementado; e iii) e como é que as plataformas digitais têm sido uma ferramenta de apoio durante este período.

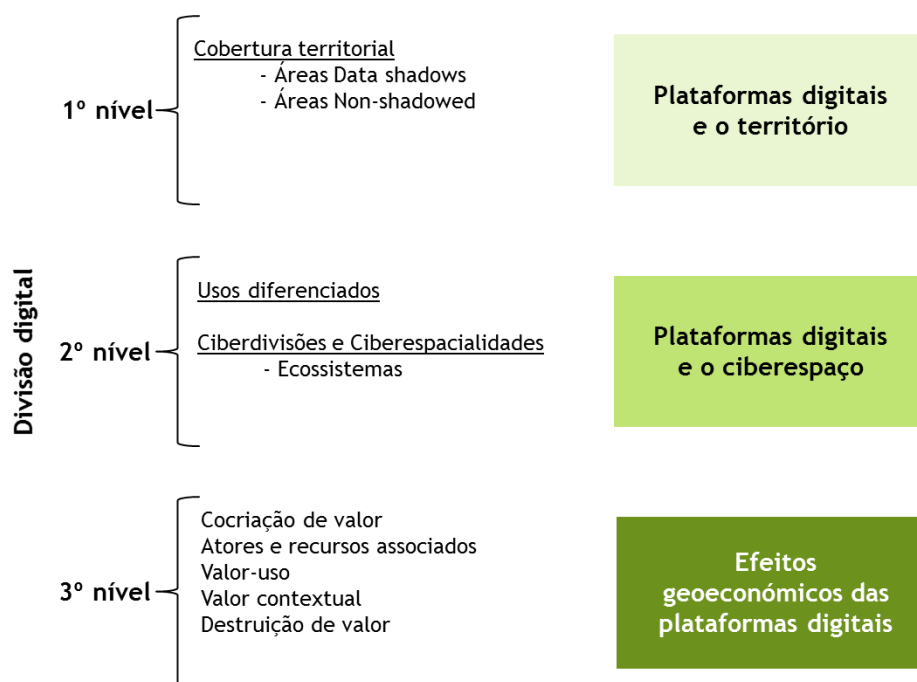


Figura 1 – Relação entre os níveis da divisão digital e os conceitos inerentes à economia de plataforma.

Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa (figura 1) remete para o estudo da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração, o que nos fornece informação sobre a cobertura territorial da plataforma TripAdvisor no setor da restauração. Isto constitui a preocupação central do primeiro nível da divisão digital, que está mais ligado às questões do acesso e da cobertura territorial. Este estudo foi realizado a partir da análise espacial dos dados sobre o setor da restauração em Lisboa na plataforma TripAdvisor, adquiridos através da extração de dados por *web scraping*.

A segunda etapa (figura 1) avança para o estudo dos diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor. Aqui, a presença do segundo nível da divisão digital antevê-se na identificação dos diferentes usos que são dados às plataformas. Neste ponto, a preocupação não recai sobre quem está dentro ou fora das plataformas, mas sim nos diferentes usos dados às tecnologias que podem ser significativamente distintos. A informação tratada neste tópico foi adquirida através da realização de um inquérito por questionário via *online*.

A terceira etapa (figura 1) concerne perceber quais são os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais. A diversidade de usos (segundo nível), conjugados com as preocupações de cobertura (primeiro nível), levou-nos a querer compreender os efeitos (terceiro nível) que estes aspetos têm vindo a

causar ao nível económico, nomeadamente nas empresas do setor da restauração, mas também ao nível territorial, especialmente em áreas urbanas. Assim, através de entrevistas empresariais semi-estruturadas a empresários de restaurantes em Lisboa, visámos compreender a rede de atores de vários restaurantes de forma a compreender os ecossistemas de cada empresa e assim entender o terceiro nível da divisão digital do TripAdvisor.

Consideramos que esta triangulação, onde se articularam os três níveis da divisão digital com a aplicação de três métodos distintos, permitiu obter um maior rigor analítico nesta investigação. Este rigor analítico advém também da triangulação de três métodos representativos. A análise dos dados espaciais do TripAdvisor permite-nos ter informação espacialmente representativa, por oferecer informação espacial detalhada em várias escalas sobre o nosso objeto de estudo (Fonte et al., 2015). O inquérito desenvolvido oferece-nos informação estatisticamente representativa, que nos permite generalizar acerca do universo estatístico de restaurantes em Lisboa (McLafferty, 2010). As entrevistas, por sua vez, oferecem-nos representatividade teórica (ou analítica), por nos permitirem compreender, na prática e em detalhe, o leque de visões e estratégias utilizadas pelos empresários no âmbito da economia de plataforma (Curtis et al., 2000).



Figura 2 – Modelo de análise.

Fonte: Elaboração própria

A figura 1 detalha o progresso da metodologia, interligando os métodos de recolha e tratamento de dados com os objetivos empíricos. Neste capítulo, será abordado em detalhe cada uma das três fases de recolha, tratamento e análise de dados. Antes disso, no entanto, iremos fazer o enquadramento geográfico da investigação e apresentar a plataforma digital em que este estudo se foca.

### ***5.1. Contexto geográfico: Lisboa***

A presente investigação decorreu no município de Lisboa. O principal critério para esta escolha foi o facto de Lisboa ser a cidade portuguesa com a maior quantidade e diversidade de informação existente na plataforma digital em estudo. Tem sido demonstrado que a criação de conteúdo online, ainda que com várias fragilidades, tem sido mais elevada nas metrópoles e nas capitais do que em cidades médias ou áreas rurais (Haklay, 2010; Zielstra & Zipf, 2010). Além disso, são nestas cidades que se encontra uma maior diversidade de agentes e consumidores.

Esta secção tem o propósito de realizar uma breve contextualização espacial da cidade de Lisboa e traçar as principais tendências de transformação urbana que a cidade tem atravessado na última década. Esta informação é uma referência importante para contextualizar a análise da dimensão espacial do TripAdvisor nos três níveis da divisão digital. Para isso, faremos uma breve descrição da organização espacial da cidade, focando as suas dinâmicas demográficas, a caracterização da população e a caracterização do edificado e do tecido funcional. De seguida, apresentaremos as principais tendências de transformação urbana. Por último, far-se-á um breve enquadramento da situação pandémica.

O Município de Lisboa tem uma população estimada de 544 851 habitantes, e a Área Metropolitana de Lisboa – que também inclui os municípios de Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra, e Vila Franca de Xira – tem uma população estimada de 2 871 133 habitantes (INE, 2021).

O Município de Lisboa é constituído por 24 freguesias que a Câmara Municipal de Lisboa (CML) agrupa em 5 Unidades de Intervenção Territorial (UIT) (CML, 2021). A UIT Norte inclui as freguesias de Benfica, Carnide, Lumiar, Santa Clara e São Domingos de Benfica. Estas freguesias predominantemente residenciais têm evidenciado um crescimento populacional nas últimas décadas, na sequência do esvaziamento do centro

de Lisboa. Neste milénio, o projeto urbanístico residencial da Alta de Lisboa contribuiu para um aumento demográfico significativo na freguesia do Lumiar e Santa Clara (Rede Social Lisboa, 2015-2016).

A UIT Ocidental contém as freguesias de Ajuda, Alcântara e Belém. Esta UIT apresenta contrastes particulares. As freguesias da Ajuda e Alcântara – dois espaços desindustrializados – estão entre as freguesias mais envelhecidas da cidade, sendo que a freguesia da Ajuda é também uma das freguesias com maior taxa de abandono escolar e percentagem de jovens inativos. Em contraste, Belém é uma das freguesias com maior percentagem de população com ensino superior concluído (Rede Social Lisboa, 2015-2016). Belém é também uma das freguesias de Lisboa mais atrativas para o turismo, o que resulta da sua diversificada oferta para o turismo cultural, com a presença de vários monumentos, museus, e jardins históricos (Marcelino, 2016).

A UIT Oriental é composta pelas freguesias de Beato, Marvila, Olivais, e Parque das Nações. Tal como a UIT Ocidental, esta UIT apresenta contrastes sócio-espaciais evidentes. As freguesias de Marvila e do Beato são das áreas mais estigmatizadas da cidade de Lisboa. O facto de serem constituídas, essencialmente, por população de classe trabalhadora e imigrantes tem gerado sentimentos de insegurança e levado a que sejam consideradas pouco atrativas para residir ou visitar. Porém, estas freguesias têm sido alvo de alguma atenção por parte de investidores imobiliários na sua vertente ribeirinha e, com isso, têm resultado algumas operações de regeneração urbana que, por sua vez, tem propiciado novos processos de gentrificação. Estas operações têm incluído projetos ligados à economia e a *start-ups* criativas. Porém, a existência de vários bairros sociais e de uma população que possuiu um conjunto de vulnerabilidades socioeconómicas tem gerado alguns efeitos de exclusão face a alguns processos de gentrificação e outros investimentos (Gennari, 2018). Em grande contraste, a freguesia do Parque das Nações resulta de um grande projeto urbanístico desenvolvido a partir da EXPO '98, que foi responsável por atrair uma população jovem e com elevada qualificação (Rede Social Lisboa, 2015-2016). A freguesia de Olivais, por sua vez, é conhecida pelo seu *mix* social (Nunes, 2007).

A UIT Centro agrupa as freguesias de Alvalade, Areeiro, Arroios, Avenidas Novas, Campolide e Santo António. Estas freguesias resultam da expansão urbana entre a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX. Ao longo do século XX, tornaram-se novas centralidades na cidade, devido ao crescimento do tecido de comércio e serviços nestas áreas, particularmente em Alvalade e nas Avenidas Novas

(Barata-Salgueiro, 2001). Estas novas centralidades urbanas contribuíram para o esvaziamento comercial do centro histórico da cidade.

Por último, a UIT Centro Histórico inclui as freguesias de Campo de Ourique, Estrela, Misericórdia, Penha de França, Santa Maria Maior, e São Vicente. O centro histórico de Lisboa tem enfrentado grande desafios nas últimas décadas (Baptista, et al., 2018). Após um longo período de degradação do ambiente construído na sequência de décadas de perda de habitantes, lojas e serviços, o centro histórico de Lisboa foi objeto de várias intervenções públicas com o propósito de o tornar mais atrativo para o consumo e para o turismo e lazer. Estas intervenções tiveram sucesso limitado no início, mas eventualmente revitalizaram este espaço na sequência do *boom* turístico em Lisboa durante a última década (Paiva, Cachinho, Barata-Salgueiro & Amílcar, 2017). Os processos combinados de turistificação e gentrificação, que serão abordados de seguida, tiveram o seu desenvolvimento maior no centro de Lisboa.

A cidade de Lisboa tem enfrentado desafios específicos neste milénio. O primeiro destes desafios está na sua dinâmica populacional, à qual já aludimos. Lisboa, enquanto município, tem sido considerada uma *shrinking city*, tendo perdido 17% da sua população entre 1991 e 2011 (Guimarães, Barreira, & Panagopoulos, 2015). Esta perda de população tem sido principalmente associada ao centro histórico, onde se tem também verificado uma maior concentração de edificado arruinado; uma consequência da redução da população (Brito-Henriques, Morgado, & Cruz, 2018). A expansão da oferta imobiliária a um custo mais reduzido nos municípios limítrofes é a explicação mais comum para este decréscimo populacional do centro lisboeta (Oliveira & Pinho, 2010). Na última década, tem-se assistido a uma tendência de retorno ao centro e ao centro histórico da cidade de Lisboa, nomeadamente nas freguesias das Avenidas Novas, Santa Maria Maior e Misericórdia. Esse retorno é constituído maioritariamente por população imigrante e jovens que se instalaram em habitações com algum estado de degradação, o que permitiu que os seus preços fossem relativamente acessíveis. Porém, isso tem vindo a ser alterado pela tendência de turistificação, por políticas que têm potenciado o alojamento local e por operações de regeneração e reabilitação urbana (Rede Social Lisboa, 2015-2016).

Em cidades como Lisboa, a turistificação tem estado associada a processos de gentrificação transnacional e gentrificação turística (Füller & Michel, 2014; Barata-Salgueiro et al., 2017; Cocola-Gant, 2018; Mendes, 2018). Os setores imobiliário e do turismo hoteleiro tornaram-se áreas de investimento, consideradas seguras num contexto em que os mercados financeiros são caracterizados pela sua volatilidade. Além disso, o

turismo e o lazer formaram parte da estratégia para a superação dos efeitos da crise económica de 2008. Neste contexto, Lisboa tem vindo a reafirmar o seu posicionamento no mercado turístico global, tendo vindo-se a tornar cada vez mais uma cidade com um crescente interesse turístico. Vários indicadores apontam para um aumento do turismo nos últimos anos. Por exemplo, dados do Turismo de Portugal (2016, 2017) indicam que, enquanto em 2004 aterraram cerca de 5 milhões de passageiros no aeroporto de Lisboa, em 2016 aterraram cerca de 26 milhões. Também a oferta turística tem vindo a aumentar e a ajustar-se a esta crescente procura. Enquanto em 2009 existiam 93 hotéis no município de Lisboa, em 2017 contabilizaram-se 185 (INE, 2017). Para além disso, Lisboa é das cidades com um maior aumento de apartamentos turísticos por milhão de habitante, sendo que 80% destes estão localizados em bairros históricos. Neste âmbito, várias transformações têm ocorrido nos bairros históricos da cidade de Lisboa, tornados *touristscapes* (Edensor, 2007) entre estas, uma crescente ludificação assente sob uma estratégia onde a cidade de Lisboa é cada vez mais direcionada para os consumidores globais, aqueles que a rentabilizam.

O aumento do turismo teve impactos relevantes no centro da cidade, especialmente em bairros residenciais como Alfama, Mouraria e Bairro Alto, destacando-se o aumento do número de restaurantes, alojamento local, *hostels* e hotéis (Barata-Salgueiro, 2017; Mendes, 2017; Malet-Calvo & Ramos, 2018; Sequera & Nofre, 2019). Estes bairros estavam classificados como Áreas Críticas de Recuperação e Reconversão Urbanística (Decretos Regulamentares n.º 60/1986 e 61/1986, de 31 de outubro) pela CML, que em 2011 criou a Estratégia para a Reabilitação Urbana em Lisboa (ERUL). Um dos objetivos da ERUL tem sido o reforço na triangulação entre turismo, lazer e habitação para a renovação da competitividade urbana (Relatório 4 – ERUL, 2010, p. 10).

Ao mesmo tempo que Lisboa era projetada como cidade turística, vários decretos-lei foram aprovados a nível nacional para uma maior liberalização do mercado de arrendamento (Decreto-lei n.º 6/2006 de 27 de fevereiro e Decreto-lei n.º 31/2012 de 31 de agosto). Surgiu também o Novo Regime de Arrendamento Urbano (NRAU) de 2012, que gerou alguma contestação social, uma vez que permitiu o aumento de rendas para níveis considerados não suportáveis para vários residentes de baixo estatuto socioeconómico em Lisboa (Mendes, 2017). Em resultado, a nova lei do arrendamento tem vindo a trazer uma onda de desalojamentos.

Outras condições que foram favorecendo os investidores em imobiliário também surgiram, tais como o Decreto Regulamentar n.º 15-A/2015 para a Autorização de

Residência para Atividade de Investimento (ARI), assente no *Visa Gold*. Com este decreto, deixa de ser necessário o visto de residência para entrar em Portugal desde que, por exemplo, um investidor tenha comprado bens imóveis contruídos há pelo menos 30 anos ou localizado em áreas de reabilitação urbana sobretudo em bairros históricos, e que faça um investimento em aquisição de imóveis com um valor superior a 500 mil euros (Montezuma & McGarrigle, 2019). Surgiu também o Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbanas 2020, que visa apoiar os investimentos em reabilitação urbana, bem como o Programa RE97 e o Programa Reabilita Primeiro-Paga Depois. Todas estas condições têm vindo a gerar uma nova reconfiguração da cidade no que diz respeito ao mercado imobiliário. Sob este contexto, vários prédios desocupados tem sido alvo de operações de reabilitação, originando rendas elevadas (Mendes, 2017). Em simultâneo, foi concretizado um quadro legal para o mercado de Alojamento Local Turístico (Decreto-lei n.º 39/2008 de 7 de março, e Decreto-lei n.º 128/2014 de 28 de agosto), caracterizado por isenções fiscais para investidores. O Alojamento Local (AL) tem contribuído para uma redução da oferta de habitações, dando lugar a um aumento da oferta para fins turísticos (Seixas & Antunes, 2019). Em 2017, encontravam-se registadas em Lisboa 106 065 propriedades no Registo Nacional do Alojamento Local (Turismo de Portugal, 2017). Segundo Cocola-Gant e Gago (2019), enquanto em 2014 havia cerca de 2000 anúncios de alojamento local em Lisboa na plataforma *AirBnB*, em 2018 verificavam-se cerca de 15 000. De facto, a maioria da oferta relacionada com o Alojamento Local tem sido promovida através de plataformas digitais como o *AirBnB* ou a *Homeaway* (Fernandes, 2019). Assim, a turistificação no centro histórico da cidade de Lisboa tem sido impulsionada principalmente pelo desenvolvimento tecnológico assente na economia de plataforma, e por esse motivo esse fenómeno ficou conhecido como *Airbnbização* (Sequera & Nofre, 2019).

À medida que a expansão da oferta turística transformou o mercado da habitação, o tecido comercial e de serviços da cidade também sofreu uma metamorfose com o impacto do turismo. Como referido, verificou-se um aumento de estabelecimentos de restauração, comércio e diversão noturna dirigidos à procura turística (Nofre, 2013). Isto implicou a abertura de novos estabelecimentos orientados para o turismo, mas também a reconversão de *mix* de produtos em estabelecimentos existentes, de uma oferta orientada para o habitante local para uma oferta focada no turista (Paiva & Sánchez, 2021). Se este processo potenciou o empreendedorismo em Lisboa, tem sido salientado que alguns estabelecimentos tiveram maior dificuldade em adaptar-se a esta reestruturação do



mercado. A percepção deste problema levou à criação de um programa de apoio ao comércio dirigido a lojas históricas (Barata-Salgueiro, 2021). Por outro lado, verificou-se também um aumento da animação de rua no centro de Lisboa, que tem sido promovida pela CML como fator de diferenciação turística, mas tem suscitado questões relativas ao aumento da poluição sonora (Silva e Paiva, 2021). Neste sentido, a componente do entretenimento e do lúdico possuem cada vez mais um papel significativo na estratégia da cidade (Nofre *et al.*, 2017, 2018; Oliveira, 2019).

De facto, o turismo tem tido um papel dual em Lisboa. Por um lado, trata-se de uma aposta estratégica por parte das entidades públicas e privadas que tem sido capaz de trazer um significativo contributo para a economia após a crise de 2008. Tem desempenhado um papel importante na regeneração e reabilitação urbana de edifícios num elevado estado de degradação e na preservação do património arquitetónico bem como na criação de emprego (Lestegás, 2019; Paiva & Sánchez, 2021). Por outro lado, a ausência de uma maior preocupação com o seu planeamento, a inexistência de mecanismos de avaliação de impacto bem como o facto de os processos de regulação serem quase inexistentes, tem originado vários efeitos menos positivos, tais como a gentrificação turística, resultante dos processos de turistificação e gentrificação (Mendes, 2017). Este conceito define-se pela:

(...) transformação dos bairros populares e históricos da cidade/centro em locais de consumo e turismo, mediante a expansão da função de recreação, lazer ou alojamento turístico (como, por exemplo, apartamentos turísticos e arrendamento de curta duração – short rental), que começa a substituir gradualmente as funções tradicionais da habitação para uso permanente, arrendamento a longo prazo e comércio local tradicional de proximidade, agravando tendências de desalojamento e segregação residencial, esvaziando os bairros de sua população original ou impedindo população de baixo estatuto socioeconómico de aceder a habitação nessas áreas. (Mendes, 2017, p. 491)

No entanto, do ponto de vista de alguns autores, o conceito de gentrificação turística possuiu algumas limitações para explicar as transformações urbanas em Lisboa, na medida em que não contempla outros processos sócio-económicos como a migração internacional e a *estudentificação* (Malet-Calvo, 2017; Sequera & Nofre, 2018; Montezuma & McGarrigle, 2019). Por exemplo, Oliveira (2019) destaca o papel ativo de empreendedores imigrantes na promoção de um eixo cosmopolita na UIT Centro no seguimento da Avenida Almirante Reis. O autor mostra como a noção de diversidade social associada a esta área foi mobilizada nas políticas culturais e na *marketização* do lugar neste eixo. O contributo coletivo de vários atores foi central para este processo,

incluindo o contributo de autoridades públicas, comerciantes de origem imigrante e líderes associativos. Este exemplo é um caso paradigmático de uma tendência de etnicização que ocorre em alguns espaços da cidade de Lisboa, que se por um lado tem gerado discursos preocupados com a segurança de alguns espaços urbanos na periferia, também tem contribuído para a criação de espaços alternativos de consumo (Malheiros, Carvalho, & Mendes, 2013).

Por outro lado, Malet-Calvo (2017) mostrou que o aumento dos estudantes internacionais em Lisboa levou à criação de uma nova classe de consumidores transnacionais que não apresenta padrões de segregação ou concentração residencial, e que esta nova classe de consumidores se apropria de diferentes freguesias e atividades lúdicas na cidade. Deste modo, a *estudentificação* de Lisboa tem contribuído para o sucesso de estabelecimentos tanto no centro histórico da cidade, como no centro moderno e em algumas freguesias da periferia. De facto, alguns bairros de construção recente na periferia da cidade e no centro moderno – como Telheiras – têm áreas de comércio ‘hip’ que se manteve resiliente apesar do *boom* turístico no centro da cidade (Cachinho, 2013).

A estas mudanças no mercado imobiliário, comercial e de serviços juntam-se mudanças significativas no mercado laboral em Lisboa. Novamente, encontramos nas plataformas digitais um impulsionador importante de transformações relevantes. Em particular, a *Uber* teve um impacto relevante na cidade, primeiro na oferta de mobilidade urbana, onde surgiu como competidor no transporte público de passageiros em veículo automóvel, e depois nos serviços de entrega ao domicílio, através da *app UberEats*. Por ter sido a primeira empresa deste tipo a entrar no mercado, o modelo laboral que instaurou ficou conhecido como a *uberização*, embora hoje várias empresas ofereçam serviços semelhantes com o mesmo modelo (Gouveia, 2018). A *uberização* consiste numa relação de trabalho mediada por uma plataforma digital, onde os trabalhadores prestam um serviço – geralmente de transporte de passageiros ou mercadorias – para clientes conectados à plataforma. O vínculo laboral é frequentemente precário, e o salário é altamente dependente da produtividade do trabalhador (Rodrigues, 2021). Lisboa tem sido vista como um laboratório para a *uberização* em Portugal e na Europa do Sul, e este modelo de trabalho continua em expansão na cidade (Leonardi & Pirina, 2020).

Em 2020, não só em Lisboa, mas também à escala global, as medidas de confinamento impostas em reação à evolução da pandemia da COVID-19 tiveram um impacto profundo na economia urbana (Marques et al., 2021; Rose-Redwood et al., 2020).

Vários setores económicos foram forçados a interromper a sua atividade, sendo que aqueles ligados ao turismo, ao comércio e restauração e à vida social foram particularmente afetados (Brito-Henriques, 2020; COLAB, 2020; Nofre et al., 2020). Esta interrupção da atividade económica resultante do confinamento contribui para o aprofundar das desigualdades urbanas. Um número considerável de estudos tem mostrado que as comunidades e as pessoas marginalizadas foram as mais afetadas (Silva *et al.*, 2020; Browne, Banerja, & Bakshi, 2020; Eaves & Al-Hindi, 2020; Leonard, 2020). As dificuldades em aceder a habitação e cuidados de saúde – que afetam a capacidade de os indivíduos se protegerem durante a pandemia – têm sido salientadas como as principais consequências sociais da paragem à atividade económica (Mendes, 2020; Mondardo, 2020). Devido à lentidão da resposta do Estado social ao impacto sócio-económico da pandemia, têm-se assistido ao surgimento de várias iniciativas de ajuda mútua, o que tem sido interpretado como uma nova cultura de cuidado induzida pela ansiedade da pandemia (Maddrell, 2020; Springer, 2020). Ao mesmo tempo, para as empresas têm sido as tecnologias digitais que têm sido vistas como a saída para compensar os efeitos do confinamento enquanto o Estado não disponibiliza subsídios de assistência (Cinnamon, 2020; Mendes & Carvalho, 2020). De acordo com os estudos do Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social (Silva *et al.*, 2020) o teletrabalho tem sido uma das principais medidas implementadas pelas empresas. Porém, é uma adaptação com várias limitações:

A transição para o teletrabalho tem sido encarada como uma solução adequada para lidar com os constrangimentos decorrentes do estado de emergência e um número muito significativo de trabalhadores terá passado a este regime laboral, o que permite manter alguma atividade económica e emprego. Contudo, trata-se de uma possibilidade que está ao alcance apenas de algumas profissões e de alguns profissionais. De novo, o padrão de especialização da economia portuguesa, assim como a estrutura de qualificações da população, limitam o potencial do teletrabalho (que, por isso mesmo, em Portugal tem uma expressão baixa nas comparações europeias). (Silva et al., 2020, p. 4)

Como em diversas cidades de todo o mundo, a pandemia COVID-19 teve um impacto significativo na economia portuguesa e no tecido empresarial lisboeta. Em resposta à pandemia COVID-19, o governo português tem implementado sucessivos períodos de confinamento em resposta a diversas vagas de contágio pelo vírus SARS-CoV-19.

Mamede et al. (2020) produziram um relatório para a International Labour Organization em junho de 2020, com uma análise detalhada do impacto do confinamento em Portugal.

Neste relatório, previam impactos macroeconómicos significativos resultantes do confinamento. O primeiro impacto percebido foi o aumento do desemprego, verificando-se um acréscimo de 24% no desemprego registado entre fevereiro e abril de 2020. Os dados do desemprego anteviam já um forte impacto no tecido empresarial de pequena e média dimensão, dado que os despedimentos coletivos duplicaram entre março e abril de 2020, sendo que metade destes envolveram microempresas. A dificuldade a que as empresas estariam sujeitas ficaria também patente no estudo de Tavares e Barros (2020) sobre a capacidade das empresas para assegurar o pagamento das remunerações. Os autores argumentaram que a abrupta quebra de receitas durante o confinamento gerou dificuldades significativas às empresas portuguesas, dado que não foi possível uma redução da estrutura de despesas que compensasse a quebra de receitas. A redução de despesas é um desafio para os empresários porque uma parte significativa destas despesas engloba os salários dos recursos humanos. Nesta situação de quebra acentuada e repentina de receitas e impossibilidade de redução de custos, Tavares e Barros (2020, p. 37) mostraram, com base nos dados da Informação Empresarial Simplificada (IES), que:

(...) 25% das empresas não disporiam de recursos suficientes para fazer face a mais do que 1 mês de salários. Num cenário de paragem total, as empresas medianas dos setores considerados disporiam de fundos suficientes para fazer face a aproximadamente 2 meses e meio de salários.

O mesmo relatório salienta igualmente o impacto da pandemia nos trabalhadores informais, o qual é mais difícil de medir. De facto, tem sido continuamente salientado que a precariedade económica afetou grupos sociais particulares, como os estudantes (Cairns et al., 2021), imigrantes (Teles, 2020), entre outros.

Para além do impacto específico que o confinamento causou nas empresas, a pandemia impôs um contexto de grande incerteza, pela dificuldade de prever quando irão ocorrer subidas de contágio que criem a necessidade de um novo confinamento. Esta incerteza tem levado os agentes económicos e os académicos a procurar dados e indicadores com uma frequência curta (diária ou semanal), ao invés de dados mensais ou anuais (Lourenço & Rua, 2021).

Os desafios que o confinamento impôs aos trabalhadores e às empresas tiveram um efeito de redução brusca no consumo (Mamede, *et al.*, 2020). Este efeito no consumo advém não só da diminuição das remunerações, mas também em grande parte da redução da mobilidade, das restrições à abertura de estabelecimentos de consumo e à diminuição do número de turistas.

Mamede *et al.* (2020) salientam que o principal impacto em termos de valor acrescentado bruto ocorreu no setor dos transportes aéreos, no comércio de bens não-essenciais e no setor da hotelaria e da restauração. Os autores salientam igualmente que o principal impacto em termos de desemprego ocorreu no setor do imobiliário, dos serviços administrativos, da hotelaria e da restauração. O facto de nestes setores predominarem contratos de natureza temporária pode ter contribuído para uma subida mais repentina do desemprego. Por estes motivos, Mamede *et al.* (2020) argumentam que a maior preocupação macro-económica do impacto da pandemia é o risco de colapso do setor do turismo e dos transportes, dado que o contexto de incerteza impede que se possa planear detalhadamente a recuperação deste ramo da economia. É importante salientar que Portugal estava, até ao início de 2020, numa trajetória de recuperação económica desde a crise do início da década. Esta trajetória estava particularmente alavancada no setor do turismo, o que torna a fragilidade deste setor particularmente preocupante. Em paralelo com o turismo, também o setor da restauração foi fortemente afetado pelas medidas restritivas impostas. De acordo com o estudo feito por Silva *et al.* (2020, p. 4), “o setor do alojamento e da restauração é, de forma destacada, o mais afetado pela atual crise: dados preliminares indicam que 62% das empresas inquiridos pelo Banco de Portugal e INE encerraram temporária ou definitivamente (55% e 7%, respetivamente).” Já em relação à adoção do regime de *layoff*, também são estes os setores onde os valores foram mais elevados, “representando entre si quase metade do total de entidades contratantes que recorreram ao regime em apreço.” A situação complica-se ainda mais quando se observa que 1 em cada 4 trabalhadores trabalham neste setor, gerando várias dificuldades sociais no que diz respeito ao emprego. Em resultado, entre as atividades económicas com maior aumento anual de desemprego registado, verifica-se que o setor da hotelaria e restauração registaram o segundo maior aumento com o valor de 20,3% (Mamede *et al.*, 2020).

O governo português respondeu rapidamente à crise económica provocada pela pandemia com um pacote de estímulos que incluía medidas fiscais e regulatórias, mas tem sido salientado que as medidas podem ainda assim ser insuficientes, e que alguns setores em particular – como os ligados à diversão noturna, restauração ou turismo – merecem atenção especial (Gomes, 2021). Tem sido de destacar o Programa APOIAR<sup>2</sup> (Portaria n.º 168-B/2021), que visa atenuar os efeitos da pandemia sobre vários setores

---

<sup>2</sup><https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Incentivos-Portugal-2020/Apoiar-pt.aspx>

económicos. No caso da restauração, o APOIAR RESTAURAÇÃO<sup>3</sup> dirige-se às pequenas e médias empresas (PME) que tiveram uma redução significativa na sua faturação bem como às “não PMEs que cumprem o critério de ter um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros, com quebras de faturação que atuem nos setores afetados pelas medidas excepcionais de mitigação da crise sanitária.” Outras medidas surgiram mais tarde também, direcionadas para os serviços de entrega ao domicílio no setor da restauração. Geralmente empresas como a Uber Eats, Glovo, entre outras, aplicam taxas e comissões que chegam a atingir os 30% e o governo português reduziu para 20% durante os períodos de confinamento mais recentes. Isto traz-nos de volta à importância das plataformas digitais para a economia urbana, uma tendência acentuada pelo confinamento em resposta à pandemia. Na secção seguinte, iremos apresentar a plataforma em que nos focamos neste estudo, para de seguida descrever o percurso metodológico desta tese.

## **5.2. *TripAdvisor***

A plataforma digital escolhida para este estudo foi o TripAdvisor. Esta plataforma fornece um vasto leque de informações partilhadas por utilizadores comuns ou empresários sobre espaços de restauração, alojamentos turísticos e outras atrações que se encontrem ligadas a atividades de lazer e turismo. Além disso, trata-se de uma plataforma com forte reconhecimento internacional por parte dos utilizadores, sendo uma das principais plataformas que partilha experiências. Segundo os dados de 2013, o TripAdvisor é a plataforma que possui mais conteúdos de viagem no mundo (Yoo et al., 2016).

O TripAdvisor e outras plataformas similares são sobretudo conhecidas pelas suas *reviews*, classificações e votações, que contribuem para a elaboração de uma hierarquia acerca dos espaços frequentados pelos vários utilizadores. Este tipo de conteúdo tem assumido uma crescente e significativa visibilidade e credibilidade (Yoo, 2009; Yoo et al., 2016; O’Connor, 2010; Dickinger, 2011). Tussyadiah e Fesenmaier (2009) e Munar (2011) têm realçado a forte influência que este conteúdo gerado tem tido na escolha dos consumidores e na imagem que é criada sobre os lugares.

Apesar do TripAdvisor ter como fonte primordial de informação aquela que é de carácter voluntário (incluindo a informação voluntária geográfica), existe também uma vasta rede de parceiros que contribuem para um maior número de informações e serviços

---

<sup>3</sup> As entrevistas efetuadas decorreram num período temporal anterior ao início do Programa APOIAR.

disponíveis. Esses parceiros são, em alguns casos, empresas que fornecem informação digital sobre um determinado produto ou serviço, ou noutros casos, trata-se de outras plataformas que se agregam ao TripAdvisor, maximizando assim o seu potencial de oferta. Neste sentido, pode-se considerar que o TripAdvisor vai para além do seu papel de plataforma enquanto intermediadora e potenciadora de trocas entre atores. Enquanto empresa que se constituiu, o TripAdvisor, além de ter as funções de uma plataforma, possuiu também as características de uma empresa que funciona sob uma lógica de ecossistema, uma vez que estabelece variadas parcerias com diferentes tipos de atores, fornecendo-lhe um vasto leque de recursos e serviços disponibilizados para o utilizador. Em acréscimo, é possível verificar também a ligação do TripAdvisor ao setor da publicidade, utilizando-a como uma oportunidade, enquanto empresa, para gerar receitas. Em suma, pode-se considerar que o TripAdvisor assume um papel duplo. Por um lado, enquanto plataforma, devido às suas características de base e, por outro, enquanto empresa, devido à lógica de ecossistema que implementa.

Para este estudo, interessa-nos explorar o setor da restauração e, por essa razão, esse será também o conteúdo explorado na plataforma TripAdvisor. Para além disso, o setor da restauração é central para a economia urbana de Lisboa (Cachinho, 2014). Este é um dos setores económicos que possui uma crescente quantidade de informação disponível no que diz respeito às plataformas que têm surgido (Graham & Zook, 2013) e, após alguma exploração empírica, o TripAdvisor revelou-se uma das plataformas mais ricas em informação. Para além deste critério de escolha, foi também especialmente importante a quantidade de informação espacial disponível na cidade de Lisboa, garantindo assim a escolha de uma plataforma com a melhor cobertura territorial possível do setor da restauração. Por outro lado, a escolha do TripAdvisor permitiu uma melhor compreensão sobre o papel das plataformas enquanto potenciadoras e intermediadoras de processos de cocriação de valor, uma vez que se trata de uma das plataformas existentes que possui uma vasta rede de parceiros e serviços disponíveis que podem ser associados aos estabelecimentos de restauração, caso os proprietários assim o entendam.

Relativamente à forma como os estabelecimentos de restauração são inseridos no TripAdvisor, existem duas maneiras possíveis: i) os empresários registam o seu estabelecimento; ou ii) qualquer utilizador pode inserir o espaço que visitou e adicionar informação sobre este. Posteriormente, tanto para um caso como para outro, iniciam-se vários processos de validação por parte do *TripAdvisor*. De acordo com esta plataforma, existe um processo de validação que tem uma duração de cerca de 5 dias. Porém, não foi

possível obter informação com maior detalhe sobre este processo, nomeadamente os aspetos que são verificados.

No caso de ser o empresário a registar o seu estabelecimento no TripAdvisor, este tem a oportunidade de utilizar diversas funcionalidades, que variam consoante aquilo que o empresário ambiciona desenvolver dentro da própria plataforma. Num primeiro plano, é possível adaptar e editar a página de apresentação do estabelecimento, adicionando as informações básicas, nomeadamente a localização, o tipo de estabelecimento, horário, etc. Ainda dentro da oferta mais básica, o estabelecimento poderá receber, de forma gratuita, autocolantes com o símbolo do TripAdvisor<sup>4</sup> de forma a promover e a dar a conhecer a sua presença *online*. Caso o empresário pretenda estender as funcionalidades desta plataforma, existe o serviço *Premium*, cujo custo depende exclusivamente da localização (quanto mais central a área, mais elevado é o custo). Através deste serviço é possível personalizar o perfil da página com as fotos do restaurante e criar vídeos interativos com as melhores fotos e comentários. Para além disso, é possível gerir as fotos inseridas pelos utilizadores e seleccionar as *reviews* que devem aparecer no top 3 da página. Além deste serviço, existe ainda o pacote *Anúncios* cujo custo varia segundo o número de cliques que são feitos na página do restaurante. Com este serviço é possível colocar o estabelecimento no topo da lista de restaurantes de uma determinada categoria ou localização, contrariando o efeito de hierarquia construído pelas classificações geradas pelos utilizadores. Porém, o estabelecimento fica assinalado com uma “etiqueta” a referir que é patrocinado pelo TripAdvisor. Ao usufruir deste patrocínio, cada clique feito pelo utilizador corresponde a uma comissão para o TripAdvisor. Esta é calculada a partir da procura do restaurante, se este tem muitas visitas e qual o seu nível de visibilidade. É possível definir um *budget* de forma a que, caso se atinja um valor muito elevado de comissões devido aos cliques, se possa interromper esta parceria. No que diz respeito a parcerias com outros atores, o TripAdvisor é uma plataforma que permite a co-presença de outros serviços, como por exemplo, o The Fork ou o Takeaway.com. Contudo, é o estabelecimento que tem de contactar o ator e fazer esse pedido para que depois se associe o serviço ao TripAdvisor.

Quanto aos estabelecimentos inseridos pelos utilizadores, a menos que sejam posteriormente reclamados pelo proprietário/gestor, estas são páginas que apenas

---

<sup>4</sup> São atribuídos certificados de excelência de forma gratuita quando: i) o estabelecimento possuiu pelo menos 1 ano de existência (de abril a abril); ii) 4 estrelas de classificação e iii) um mínimo de 14 avaliações.



possuem as funcionalidades primárias do TripAdvisor, constituindo desta forma uma significativa discrepância quando comparadas com as páginas geridas pelos empresários.

### 5.3. Fase 1 – Extração de dados

A abordagem metodológica que se segue visa responder ao primeiro objetivo deste estudo: a identificação da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração na plataforma TripAdvisor. Este é um objetivo que está fortemente associado ao primeiro nível da divisão digital, explorado na revisão da literatura desta tese, devido à pertinência da cobertura territorial do TripAdvisor. A cobertura territorial tem sido uma preocupação relevante no âmbito dos estudos desenvolvidos sobre desigualdades digitais, mas que necessita de maior exploração no que diz respeito às cidades e a sua relação com as plataformas digitais. Tal como foi referido na secção dos argumentos deste estudo, algumas inquietações e fragilidades científicas foram identificadas no decurso desta investigação e pretendem-se colmatar neste estudo, nomeadamente: a falta de conhecimento sobre a cobertura territorial ao nível da escala local, o que torna alguns tipos de desigualdades digitais invisíveis. A informação recolhida foi igualmente importante para perceber de que forma é que os estabelecimentos de restauração foram registados na plataforma (pelo proprietário ou por outro utilizador).

A identificação da distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração na plataforma TripAdvisor foi realizada através de uma extração de dados desta plataforma que recorreu ao processo de *webscraping* (Wickham, 2015), que permite extrair de forma automatizada grandes quantidades de informação de *websites* públicos. Para a realização do *webscraping*, foi desenvolvido um *script* no *software R*. Através deste programa, e utilizando a função *webscraping*, foi gerado um *link* correspondente a cada estabelecimento e, através deste, foi possível obter a informação pretendida. Cada *link* criado correspondeu a um estabelecimento, obtendo-se por isso, 3 989 *links*, que correspondem à totalidade de estabelecimentos do setor da restauração na cidade de Lisboa no TripAdvisor. O facto de cada *link* constituir um URL permitiu o acesso à página de cada restaurante e a obtenção da sua informação. Dada a dinâmica desta plataforma, importa referir que a recolha de dados foi realizada em maio de 2018. Após esta tarefa, foi ainda desenvolvida uma outra função *webscraping* para recolher, de cada um dos *links* criados, a informação pretendida. O Quadro II apresenta as variáveis correspondentes à informação recolhida. Após a recolha de informação, foi construída uma base de dados

com a informação de cada estabelecimento, o que permitiu a sua exportação para um documento folha de cálculo que possibilitou, por sua vez, o tratamento e a importação destes dados para o *software* de sistemas de informação geográfica e de análise estatística (ArcGIS Desktop 10.7.1).

Quadro II - Lista de variáveis recolhidas por cada estabelecimento.

Data	Formato	Descrição
<b>Name</b>	String	Nome do estabelecimento
<b>Rating</b>	Numeric	Classificação do estabelecimento
<b>Street Address</b>	Street name and number	Morada do estabelecimento
<b>Zip Code</b>	Lisbon, XXXX-XXX	Código de Postal
<b># Total Reviews</b>	Numeric	Total de comentários
<b># Portuguese Reviews</b>	Numeric	Total de comentários em português
<b>Claimed</b>	Claimed/NA	Estabelecimento registado pelo proprietário "claimed". Os restantes em n/a correspondem aos estabelecimentos registados pelo utilizador.

Fonte: elaboração própria

Depois de extraídos os 3 989 estabelecimentos do TripAdvisor, foi necessário realizar alguns procedimentos de validação desta base de dados de forma a garantir que os dados teriam as condições necessárias para fins de análise estatística e cartográfica. O primeiro procedimento foi a verificação da existência do código postal em todos os estabelecimentos, uma vez que existia a necessidade de gerar coordenadas geográficas a partir destes. Foram contabilizados 795 estabelecimentos que não possuíam código de postal ou que estava incompleto. Para ultrapassar este obstáculo, foi realizado um levantamento manual da geolocalização de cada estabelecimento com código postal em falta ou incompleto. Essa pesquisa foi realizada através do *Google Maps*, utilizando como principal termo de pesquisa o nome do restaurante. O nome da rua foi o elemento diferenciador que serviu de validação quando existia mais do que um restaurante com o mesmo nome, o que garantiu que as coordenadas levantadas correspondessem verdadeiramente ao estabelecimento procurado. Em situações pontuais, em que a dúvida sobre a localização do restaurante pudesse permanecer, utilizaram-se outras plataformas para a confirmação da localização, nomeadamente o *Zomato*. Dentro destes 795 estabelecimentos, foram detetados 155 que não pertenciam à cidade de Lisboa. Através

da pesquisa do seu nome no *Google Maps* e *Zomato* e com recurso à morada, foi confirmado que estes pertenciam a municípios em torno de Lisboa, tais como: Loures, Sintra, Cascais, Oeiras, entre outros. Esta situação justifica-se pela natureza da plataforma em estudo, onde qualquer utilizador pode inserir dados sobre um determinado restaurante e, por vezes, apesar de ser uma morada válida perante o sistema, não corresponde à localização real do estabelecimento. Deste modo, os 155 estabelecimentos identificados nesta situação foram removidos da base de dados.

Depois de resolvidos os estabelecimentos com o código postal em falta ou incompleto, procedeu-se ao segundo processo de validação, a identificação de códigos postais repetidos. Apesar de ser natural existirem estabelecimentos com o mesmo código de postal porque se encontram muito próximos, era necessário excluir possíveis estabelecimentos que se encontrassem inseridos mais do que uma vez. Relembrando que o *TripAdvisor* é uma plataforma de informação voluntária, poderia acontecer existir utilizadores diferentes a inserirem o mesmo restaurante. Deste modo, identificaram-se 549 estabelecimentos cujo código postal aparecia duas ou mais vezes. Porém, apenas 250 estabelecimentos estavam repetidos, sendo que os restantes correspondiam a situações em que o número de porta era o mesmo, mas a letra era diferente.

Após a validação concluída, utilizaram-se os códigos postais de cada estabelecimento para, no *ArcGIS Desktop 10.7.1*, fazer *match* com uma base de dados de coordenadas. Foram testadas várias bases de dados de coordenadas de forma a conseguir fazer o maior número possível de *match* com os códigos postais. Contudo, o *match* máximo atingido foi de 2 570 estabelecimentos, sobrando 302 com falta de coordenadas geográficas. De forma a completar esta lacuna, foram recolhidos de forma manual as coordenadas geográficas dos 302 estabelecimentos que não fizeram *match*, utilizando o mesmo procedimento referido anteriormente para o levantamento manual. Dos 302 estabelecimentos, foram removidos ainda 59 estabelecimentos que se localizavam fora do município de Lisboa, o que fez com que em vez dos 302 fossem recolhidas coordenadas manualmente de 243 estabelecimentos. Posto isto, reuniram-se as coordenadas de 2 570 através do *match*, 640 do primeiro levantamento manual de coordenadas e 243 da segunda recolha manual, o que constituiu uma base de dados com um total de 3453 estabelecimentos.

Os dados individuais do *TripAdvisor* foram agregados com base em escalas espaciais distintas, usando ferramentas baseadas em SIG (Sistemas de Informação Geográfica). Em primeiro lugar, os restaurantes foram agregados espacialmente, usando os limites das

freguesias da cidade e os limites das subdivisões estatísticas do censo (ou seja, subseções). Para ambos os casos, o valor associado a uma determinada freguesia ou subsecção correspondeu ao número total de estabelecimentos localizados no âmbito das correspondentes unidades agregadoras. Algumas estatísticas descritivas foram aplicadas aos dados agregados no nível da subsecção. Em segundo lugar, como pretendíamos analisar a distribuição espacial dos restaurantes em uma escala de análise mais precisa, associámos cada estabelecimento ao nível da rua. Para tal, todos os estabelecimentos foram integrados nas ruas correspondentes com base nas informações do código postal obtidas no TripAdvisor. Assim, o número total de restaurantes associados a uma determinada rua consistiu no somatório dos estabelecimentos com o respetivo código postal. Uma vez que o número de estabelecimentos pode variar em função da extensão dos segmentos de rua, calculou-se o rácio do número de estabelecimentos por 100m, para cada rua de Lisboa.

Os dados recolhidos e analisados nesta fase informam os resultados apresentados no capítulo 6.

#### **5.4. Fase 2 – Inquéritos aos empresários**

A segunda etapa metodológica pretende responder ao seguinte objetivo: identificar os diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor. Os estabelecimentos de restauração podem ser inseridos de diferentes formas na plataforma TripAdvisor. Se por um lado os empresários podem registar o seu estabelecimento nesta plataforma, também qualquer outro utilizador pode fazer o mesmo. Em resultado, diferentes níveis de interação entre o empresário e as tecnologias emergem dentro da mesma plataforma, gerando divisões digitais ao nível do tipo de uso que é dado a esta. O segundo nível da divisão digital, que se foca nos diferentes níveis de uso dado à mesma tecnologia, conjugado com conceitos geográficos, como o de ciberdivisão, vem levantar algumas inquietações científicas sobre a forma como as plataformas estão a ser utilizadas. Na primeira etapa metodológica, percebeu-se que a presença *online* dos estabelecimentos de restauração advém de diferentes formas de registo. Contudo, desconhece-se se as empresas registadas pelos respetivos proprietários possuem o mesmo tipo de relacionamento quando comparadas com as empresas inseridas por outros utilizadores. Esta dualidade deve ser explorada uma vez que poderá ditar diferentes níveis de visões

sobre modelos de negócios associados ao digital ou mesmo a ausência destes. Nesta etapa, procura-se aprofundar esta descoberta através do objetivo proposto acima.

Para esta tarefa, foram realizados inquéritos por questionário, via *online*, através do *Google Forms*, a empresários do setor da restauração na cidade de Lisboa. Este inquérito foi enviado a todos os estabelecimentos que compõem a base de dados construída na fase 1. O envio do inquérito foi feito por *email* sempre que possível e, caso o endereço da firma não fosse encontrado, o inquérito era enviado pela página de Facebook. Note-se que não foi possível obter o contacto online para 152 estabelecimentos.

Obteve-se um total de 385 respostas, o que permitiu estabelecer um intervalo de confiança de 5% para um nível de confiança de 95%. O inquérito aplicado é anónimo e respeita o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia (UE). Apesar de terem sido recolhidos os emails de estabelecimentos e respetivas páginas de redes sociais quando necessário para o envio do inquérito, essa informação não ficou registada nem associada às respostas dadas pelo inquirido. Neste sentido, não existe a necessidade de anonimizar dados, como é recomendado pelas diretrizes da mesma fonte, uma vez que o inquérito não inclui questões que remetam para o pedido ou fornecimento de dados pessoais<sup>5</sup>.

Relativamente à estrutura deste inquérito, este foi moldado de acordo com a natureza de registo das empresas no TripAdvisor. Neste sentido, existiu uma preocupação em ajustar as questões aos empresários que registaram o seu estabelecimento, aos empresários que não foram responsáveis pelo registo do seu estabelecimento e, ainda, aos empresários que desconheciam a sua existência no TripAdvisor. Foi de extrema importância assumir esta diferenciação na estrutura do inquérito, dado o potencial da existência de diferentes níveis de intensidade e de interação *online* que fariam com que não fosse possível todos os inquiridos responderem às mesmas questões. Neste sentido, o inquérito seguiu três vias possíveis, de acordo com a seguinte pergunta-chave e resposta-chave: “Tem conhecimento que o seu estabelecimento está na plataforma TripAdvisor?” (Quadro III), cuja resposta poderia ser: i) Sim, fui eu que o registei; ii) Sim, mas não fui eu que o registei; iii) Desconheço se o meu estabelecimento está no TripAdvisor.

---

<sup>5</sup> Entende-se por dados pessoais: o nome e apelido; o endereço de uma residência; um endereço de correio eletrónico como nome.apelido@empresa.com; o número de um cartão de identificação; dados de localização (por exemplo, a função de dados de localização num telemóvel)\*; um endereço IP (protocolo de internet); testemunhos de conexão (cookies); o identificador de publicidade do seu telefone; os dados detidos por um hospital ou médico, que permitam identificar uma pessoa de forma inequívoca.

Contudo, foram efetuadas um conjunto de questões prévias de caráter mais geral para todos os inquiridos, com o intuito de se poder traçar uma caracterização geral dos mesmos (Quadro III). A partir daí, e ainda que com a existência de algumas questões transversais, o inquérito seguiu três vias que faziam a correspondência para três grupos diferentes: 1) os empresários que registaram a sua empresa no TripAdvisor; 2) os empresários cuja empresa foi registada por utilizadores e conhecem o registo; 3) os empresários cuja empresa foi registada por utilizadores e que desconhecem o registo.

Para o grupo de empresários que foram responsáveis pelo registo do seu estabelecimento no TripAdvisor, procurou-se sobretudo perceber: i) qual a perceção sobre a importância do uso das plataformas digitais para o setor da restauração; ii) o seu nível de conhecimento sobre as plataformas que existem para o setor e em quantas mais está registado; iii) as vantagens e/ou desvantagens que tem obtido com a plataforma; iv) a sua avaliação global sobre o desempenho e resultados obtidos desde que integra a plataforma; e v) conhecer as suas intenções e perspetivas para o futuro. Quanto aos empresários cujo estabelecimento foi registado por outro utilizador, o inquérito direcionou-se para questões mais relacionadas com: i) a vontade do empresário estar na plataforma, uma vez que não foi este que se registou; ii) procurou-se também perceber se, ainda que de forma indireta, a plataforma tem vindo a trazer benefícios ou o efeito contrário; iii) quais as intenções futuras do empresário, nomeadamente se gostaria de se manter na mesma posição passiva ou se possui intenção assumir uma posição mais digital. Em relação aos empresários que desconhecem se estão no TripAdvisor, o principal objetivo foi perceber se estes desconhecem na totalidade a sua presença em plataformas digitais ligadas ao setor em questão. Para além disso, procurou-se entender se estes equacionam a hipótese de virem a integrar-se em plataformas.

Depois de obtidas as respostas, foi feito o *download* da base de dados gerada pelo *Google Forms* e iniciou-se o processo de tratamento e análise de dados. Dado que a maioria das questões eram de resposta obrigatória, não surgiram problemas relevantes no que diz respeito ao número total de não-respostas. Para além disso, parte substancial deste inquérito possuía respostas fechadas, o que veio a facilitar todo o processo de codificação da base de dados. Apenas de salientar que existiu a preocupação de algumas questões conterem a opção de resposta aberta designada como “Outra”, de forma a que pudesse existir alguma liberdade de resposta, caso os inquiridos pretendessem acrescentar outra informação que não aquela que estivesse presente.

Para iniciar o processo de validação e codificação da base de dados de respostas, o ficheiro *excel* exportado do *Google Forms* foi importado para o *software SPSS*. Este permitiu, com maior facilidade, a codificação das variáveis nominais para serem utilizadas em estatísticas univariadas e bivariadas. A variável que obteve mais transformações foi o “tipo de estabelecimento” dada a diversidade de tipologias existentes na CAE restauração e similares e porque esta questão era de resposta aberta. Para evitar um vasto número de tipologias, foram criadas algumas designações que pudessem agrupar vários grupos da CAE. O quadro IV mostra como foi efetuada essa transformação.

Quadro III – Inquérito por questionário realizado via online aos empresários do setor da restauração da cidade de Lisboa.

Questões comuns a todos os inquiridos	Registado pelo empresário	Registado pelo utilizador	Não sabe que está registado
1. Tipo de estabelecimento	9. Das seguintes plataformas, quais é que conhece para além do TripAdvisor?	9. Qual a sua opinião sobre estar registado no TripAdvisor?	9. Conhece alguma destas plataformas?
2. Faz parte de uma cadeia de franchising?	10. Está registado em mais alguma plataforma?	10. Das seguintes plataformas, quais é que conhece para além do TripAdvisor?	10. Teria interesse em registar-se em alguma destas plataformas digitais?
3. Ano de abertura do estabelecimento	11. Sabe se estabelecimentos similares ao seu e que estão geograficamente perto de si também estão registados em plataformas deste tipo?	11. Registou-se por vontade própria em alguma das plataformas abaixo?	11. Tem sido convidado a registar-se em plataformas digitais?
4. Qual é a freguesia de Lisboa a que pertence o seu estabelecimento?	12. Sentiu-se de algum modo pressionado a estar integrado em plataformas como o TripAdvisor para conseguir competir com os estabelecimentos vizinhos?	12. Tem conhecimento se os utilizadores registaram o seu estabelecimento em mais plataformas do mesmo tipo?	12. Considera no futuro vir a ter um papel mais ativo nas plataformas online?
5. Como avalia a freguesia onde se localiza o seu estabelecimento em termos das suas vantagens geográficas?	13. Há quantos anos está no TripAdvisor?	13. Tem sido convidado a registar-se noutras plataformas?	-

6. Pensa que o TripAdvisor ou outras plataformas semelhantes podem reforçar as vantagens da área onde se localiza o estabelecimento para o seu negócio?	14. Aderiu a algum dos serviços do TripAdvisor ou apenas usufrui do plano base gratuito?	14. Teria interesse em registar-se em alguma destas plataformas digitais?	-
7. Que importância atribui às plataformas digitais, no geral, para o sucesso de um negócio?	15. Avalie a importância que o TripAdvisor tem tido no seu negócio	15. Avalie a importância que o Tripadvisor tem tido no seu negócio	-
8. Tem conhecimento que o seu estabelecimento está na plataforma TripAdvisor?	16. Identifica algumas desvantagens por estar inserido no TripAdvisor?	16. Considera no futuro vir a ter um papel mais ativo nas plataformas online?	-
-	17. Qual é o balanço que faz sobre a contribuição do TripAdvisor para o sucesso do seu estabelecimento?	-	-
-	18. Tem intenção de permanecer no TripAdvisor?	-	-
-	19. Pretende registar-se em mais plataformas no futuro?	-	-
-	20. Tem sido convidado a registar-se noutras plataformas?	-	-

Fonte: Elaboração própria

Quadro IV – Designação dos estabelecimentos de restauração existentes de acordo com a sua CAE e adaptação efetuada para a base de dados.

CAE Restauração e similares	Designação original
5610	Restaurantes (inclui meios móveis)
56101	Restaurantes tipo tradicional
56102	Restaurantes com lugares ao balcão
56103	Restaurantes sem serviço de mesa
56104	Restaurantes típicos
56105	Restaurantes com espaço de dança
56106	Confeção de refeições prontas para levar para casa

Designação criada
1- Restaurante
2- Restaurante e Bar
3- Café/Pastelaria
4- Bar
5- Café/Bar



<b>56107</b>	Restaurantes n.e. (incluir restaurantes com meios móveis)
<b>562</b>	Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições
<b>5621</b>	Fornecimento de refeições para eventos
<b>56210</b>	Fornecimento de refeições para eventos
<b>5629</b>	Outras atividades de serviço de refeições
<b>56290</b>	Outras atividades de serviço de refeições
<b>563</b>	Estabelecimentos de bebidas
<b>5630</b>	Estabelecimentos de bebidas
<b>56301</b>	Cafés
<b>56302</b>	Bares
<b>56303</b>	Pastelarias e casas de chá
<b>56304</b>	Outros estabelecimentos de bebidas sem espetáculo
<b>56305</b>	Estabelecimentos de bebidas com espaços de dança

Fonte: Elaboração própria

Os dados recolhidos e analisados nesta fase informam os resultados apresentados no capítulo 7.

### **5.5. Fase 3 – Entrevistas empresariais semi-estruturadas**

A terceira etapa metodológica propõe-se a explorar os efeitos que as plataformas digitais têm gerado sobre as empresas. Após identificação dos padrões territoriais (fase 1) e das diferentes formas de presença *online* (fase 2) na economia de plataforma, pretende-se, com a fase 3, explorar como é que estes dois elementos contribuem para a geração de efeitos diferenciados sobre as empresas. Não só o terceiro nível da divisão digital se encontra refletido aqui devido aos efeitos que se pretendem explorar, mas também está inerente a este objetivo os componentes e a lógica de ecossistema que tem vindo a ser analisados ao longo deste projeto. Neste sentido, esta etapa metodológica visa, por um lado, explorar a rede de atores dos vários restaurantes de forma a compreender os ecossistemas de cada empresa e, por outro, perceber quais são os efeitos que têm sido gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais. Dado o

período temporal em que esta última etapa foi realizada, pretendeu-se ainda perceber de que forma é que os empresários entrevistados se têm adaptado ao período pandémico, nomeadamente quais as principais estratégias que têm implementado e como é que as plataformas digitais têm sido uma ferramenta de apoio.

Para responder aos objetivos propostos nesta fase, foram realizadas entrevistas empresariais semi-estruturadas aos empresários do setor da restauração da cidade de Lisboa. A entrevista empresarial é um tipo de entrevista qualitativa desenvolvida no seio da geografia económica, tendo sido instrumental nos últimos trinta anos (Hughes, 1999; Rice, 2010; Dicce & Ewers, 2020). A entrevista empresarial consiste numa entrevista semi-estruturada a um empresário em representação de uma organização, sendo um método afinado para perceber como as instituições económicas se organizam para dar resposta aos desafios de mercados em mudança (Schoenberger, 1991).

Embora nas fases anteriores este projeto tivesse abrangido todos os tipos de estabelecimentos de restauração encontrados no TripAdvisor, para a realização das entrevistas decidiu-se focar o estudo apenas nos restaurantes. Dado que a intenção nesta fase é de aprofundar o conhecimento de práticas e visões estratégicas, considerou-se mais consistente e coerente recolher resultados que derivassem da mesma tipologia de estabelecimento. Além disso, os dados recolhidos anteriormente permitiram observar que os modelos de negócio associados a uma pastelaria, a um bar ou a um restaurante, possuem objetivos e estratégias diferentes tanto no que diz respeito à parte digital como não-digital. Nesta etapa, pretendia-se recolher dados que pudessem ser comparáveis e cujos empresários possuíssem o mesmo propósito. Obviamente que, dentro dos vários restaurantes, existem objetivos diferentes, mas estes possuem propósitos mais próximos do que quando comparados com outras tipologias de restauração.

O quadro V mostra a estrutura e as questões que compõem o guião da entrevista semi-estruturada. O inquérito foi importante para balizar conceitos a ser utilizados nas entrevistas. Este guião foi pensado de acordo com os diferentes tópicos explorados na parte conceptual e que ajudariam a responder aos objetivos propostos. Neste sentido, como é possível observar neste quadro, existe um conjunto de questões que pretendem chegar à composição dos ecossistemas de cada empresa (conjunto A). A divisão digital é algo que está inerente às questões uma vez que ao se conseguir compreender cada ecossistema, também se verifica simultaneamente em que medida estes podem ser diferenciados entre si.

Por outro lado, foi importante perceber como é que os entrevistados pensam as plataformas digitais, nomeadamente que importância estas possuem para o seu modelo de negócio (conjunto B). A busca pelos vários tipos de visão associada ao digital foi crucial para a compreensão de determinados ecossistemas identificados, por exemplo, ou mesmo para entender a razão de utilização e a não-utilização de alguns serviços *online*. Além disso, estas questões do conjunto B, ao terem sido complementadas com as do conjunto F, foram essenciais para uma melhor compreensão sobre a visão dos empresários que não foram responsáveis pelo registo do seu estabelecimento.

Outro dos principais propósitos deste projeto foi entender os efeitos das plataformas digitais no setor da restauração e, por isso, foi criado um conjunto de questões (D) que pudessem fornecer informação sobre como é que os empresários têm percecionado esses efeitos e quão benéficos estes poderiam ser. Aqui, pretendeu-se não apenas captar as vantagens de estar *online*, mas também os desafios e as adversidades que esta forma de exposição pode trazer consigo. Vários conceitos estão inerentes ao longo de todo o guião, mas neste conjunto, em especial os conceitos de valor de uso e de codestruição de valor, foram fundamentais para pensar este leque de questões. Em paralelo, foi fundamental que o guião desta entrevista tivesse uma parte dedicada ao valor contextual, especialmente às questões geográficas. Em teoria, foi referido que o valor contextual em que uma empresa se insere pode mudar significativamente o funcionamento de um ecossistema. Não apenas a sua composição de atores, mas a forma e a velocidade com que os processos de trocas acontecem.

Neste sentido, foi fundamental entender o contexto de cada restaurante (conjunto C), pois isso permitiu-nos compreender melhor como é que determinados efeitos geravam um impacto mais forte em determinados restaurantes e outros nem tanto. Isto é, qual é o nível de poder e de influência que os elementos contextuais exercem sobre os restaurantes e como é que estes elementos contribuem (ou não) para a intensificação de processos digitais.

Por último, incluímos um conjunto de questões (conjunto F) que remetessem para a situação pandémica que este setor tem experienciado de forma intensa por ser um dos mais afetados. O principal objetivo deste leque de questões foi sobretudo perceber, em primeiro lugar, como é que têm vivido a situação e o que têm feito para se adaptar e, em segundo, se as plataformas digitais têm de algum modo ajudado ou servido de apoio. Alguns conceitos teóricos foram também movidos para esta parte do guião,

nomeadamente a *platformização* e a aceleração tecnológica, uma vez que muito tem sido debatido acerca da relação entre a pandemia e o aumento do uso das tecnologias.

Quadro V – Guião da entrevista.

<p><b>A - Reconstrução do ecossistema</b></p> <p>1. (Antes de entrar em questões mais específicas relacionadas com o digital...) De um modo geral, como se organiza o seu negócio? Em termos de tipos de recursos humanos que possuiu na sua empresa, parcerias que tem e serviços disponibilizados.</p> <p>- Para além destas três categorias que identificámos, existe mais alguma que considera ser importante para a sua empresa?</p> <p>2. Se tivesse de fazer uma lista de todos aqueles que participam, de alguma forma, para a construção daquilo que o seu estabelecimento é hoje, o que diria? (Reforça a Q1)</p> <p>3. Pode descrever, de forma sucinta, o percurso da sua empresa desde a sua data de fundação?</p>
<p><b>B - Relação entre a empresa e o digital</b></p> <p>4. Considera que o sucesso/vitalidade do seu negócio está relacionado com as parcerias com outros atores/serviços? Se sim, em que medida?</p> <p>5. Pode descrever um pouco de que forma é que o seu estabelecimento está associado às redes digitais?</p> <p>6. Tem criado ou aderido a serviços, através das plataformas digitais, para o seu negócio? Se, sim, quais e através de que plataformas? (Reforça a Q3) Quando é que foi?</p> <p>7. Das plataformas em que se encontra associado, considera que estas têm permitido alcançar mais atores/empresas no qual estabelece parcerias?</p> <p>8. Como vê os consumidores que participam nas suas plataformas?</p> <p>9. Como se relaciona com os consumidores através das suas plataformas?</p>
<p><b>C - Situação contextual (valor contextual)</b></p> <p>10. Em termos geográficos, quais são os recursos que considera serem os mais importantes para o seu negócio?</p> <p>11. Em termos governamentais, institucionais e associativos, quais os benefícios e limitações que, na sua opinião, enfrenta?</p>
<p><b>D - Os efeitos do digital</b></p> <p>12. Como vê o digital e a sua relação com as empresas de restauração? (Pergunta genérica)</p> <p>13. Em que medida considera que a vitalidade do seu negócio passa pelo seu envolvimento digital? (reforça e complementa a Q1)</p> <p>14. Considera que existe, de algum modo, pressão para a participação digital? Porquê?</p> <p>15. Considera que o digital tem trazido benefícios diretos e indiretos para o seu negócio? Se sim, quais?</p> <p>16. Em relação aos efeitos indiretos, em algum momento sentiu que não conseguia controlar a participação de determinados tipos de atores? Isso prejudicou o seu negócio de alguma forma? (co-destruição de valor)</p> <p>17. Considera que o seu envolvimento no digital bem como a interação com outros atores e fornecedores de serviços contribuem para a valorização ou desvalorização dos seus serviços/produtos? (conceito de valor de uso em mudança)</p>

<b>E - Pandemia, medidas de adaptação e o papel do digital</b>
18. Pode descrever como foi o período de confinamento para o seu negócio? (Se esteve encerrado, se utilizou o serviço de <i>takeaway</i> , <i>layoff</i> , redução empregados...)
19. Após o desconfinamento, quais são as estratégias/medidas que tem vindo a adotar?
20. Se tivesse de descrever o seu envolvimento no digital antes e depois da pandemia, como o faria? O que mudou?
21. Quais os desafios e oportunidades que antevê para a relação entre o digital e o seu negócio?
22. Planeia ou possuiu algum projeto para o futuro relacionado com o digital?
<b>F - Questões adicionais para os empresários que não foram responsáveis pelo registo do seu estabelecimento</b>
23. Tem conhecimento em que plataformas está inserido?
24. Como vê o facto de ter sido registado por utilizadores?
25. Tenciona vir a registar-se?
26. Porque que até agora nunca se registou?
27. Consegue sentir algum efeito positivo/negativo pelo facto de terem colocado o seu estabelecimento online?
28. Se tivesse uma ótima classificação no TripAdvisor ou noutra plataforma não ponderaria registar-se?

Fonte: Elaboração própria

A fonte para a seleção dos restaurantes a entrevistar manteve-se a base de dados extraída do TripAdvisor, embora esta seja a etapa em que se pretende falar de forma mais aberta sobre todas as plataformas que o entrevistado considerar relevantes. A partir daqui, foram contactados restaurantes que pudessem preencher alguns critérios que se consideraram importantes para este trabalho (ver Quadro VI). Em primeiro lugar, seria necessário que no conjunto de entrevistados existissem restaurantes registados pelo empresário e restaurantes que tivessem sido registados por outro utilizador. Consideramos que este é um dos elementos-chave para o enriquecimento dos resultados, uma vez que ao longo deste estudo se foram obtendo algumas pistas sobre o quanto o primeiro grupo é mais digitalmente ativo do que o segundo. Certamente isso refletir-se-á não só nos ecossistemas identificados, mas também nos efeitos positivos e negativos que têm sido gerados.

Em segundo lugar, considerou-se como critério de seleção a localização geográfica do restaurante, uma vez que se pretendeu perceber como é que o contexto geográfico em que cada restaurante se insere influencia o comportamento de um determinado ecossistema, assim como os efeitos produzidos pelas plataformas digitais. Neste sentido, existiu a preocupação de que o conjunto de restaurantes que compõem este estudo possuíssem localizações em três principais grupos geográficos diferentes, nomeadamente em: i)

centro histórico; ii) cidade moderna e Parque das Nações; iii) nas restantes áreas que se caracterizam por serem mais periféricas.

Por último, utilizou-se como critério a classificação que o restaurante possui no TripAdvisor. Partindo do pressuposto de que boas classificações poderiam remeter para empresários mais envolvidos na esfera digital e que as baixas classificações representassem o oposto, procurou-se obter uma representação destas duas situações. Embora este não seja um critério totalmente fiável, pois existem restaurantes com uma classificação elevada mas que apenas possuem dois ou três comentários, considerou-se ainda assim útil para a maioria dos casos como forma de conseguir detetar potenciais entrevistados com perfis distintos. O objetivo aqui seria capturar sobretudo restaurantes com uma pontuação média-alta compostos por um elevado número de comentários e restaurantes com uma pontuação média-baixa que tivessem uma classificação igual ou inferior a 3,5 estrelas. Importa referir que, através da consulta da base de dados extraída na fase 1, existe um número muito reduzido de restaurantes com uma classificação que seja abaixo de 3, o que explica a não existência de restaurantes entrevistados com estas características. Isto acontece sobretudo porque quando uma nova página de um restaurante é criada na plataforma, existe geralmente um ou dois comentários com classificações elevadas. Uma vez que o cálculo da classificação resulta da média destas classificações atribuídas, dificilmente se encontra um restaurante com uma pontuação de 1 ou 2 estrelas.

No quadro VI, é possível observar com maior detalhe as características dos restaurantes cujos empresários foram entrevistados. Apesar deste quadro apresentar um total de 28 restaurantes, foram realizadas um total de 27 entrevistas, uma vez que um dos entrevistados possuía dois restaurantes e respondeu de forma diferenciada para cada um destes. Para além dos critérios de seleção dos restaurantes, existiu também a preocupação de possuir alguma diversidade em termos das suas características.

Quadro VI – Critérios de seleção dos restaurantes.

Restaurante	Registado por		Classificação		Localização			Pontuação	Nr. avaliações
	Proprietário	Utilizador	Média-baixa	Média-alta	Centro histórico	Cidade Moderna e Parque das Nações	Outras áreas		
1	X			X	X			4,5	25
2		X		X	X			4,5	509
3		X	X		X			2,5	333
4		X		X	X			4	193
5	X		X				X	5	1
6	X			X		X		4,5	230
7	X			X	X			4,5	1159
8	X			X	X			4	442
9	X		X		X			4,5	1580
9*	X			X	X			3,5	213
10	X			X		X		4	113
11		X	X			X		3,5	124
12	X			X	X			4,5	399
13		X		X		X		4,5	6
14		X	X			X		2,5	119
15	X			X		X		4	328
16		X	X			X		4	6
17	X			X	X			4,5	171
18	X			X	X			4,5	547
19		X	X				X	3	6
20	X		X		X			3	15
21		X	X		X			3	175
22	X			X		X		4,5	96
23		X	X				X	4	1
24		X		X		X		4,5	32
25		X		X	X			5	4
26		X	X			X		3,5	436
27		X	X				X	3,5	17
Total	14	14	12	16	14	10	4		

\*O proprietário tem dois restaurantes e fez-se uma entrevista dirigida a cada um destes uma vez que apresentam características diferentes.

Fonte: Elaboração própria

Por motivos da situação pandémica, as entrevistas recorreram de forma virtual, através do uso do software *Zoom* ou *Google Meet*. Nos casos em que não existia disponibilidade ou capacidade, por parte dos entrevistados, para realizar a entrevista por uma destas vias, esta realizou-se pelo telefone. Relativamente ao tratamento da informação recolhida, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. As transcrições das entrevistas foram fundamentais para que se pudesse organizar posteriormente toda a

informação recolhida. Usando o *software Microsoft Excel*, o texto das entrevistas foi primeiramente codificado com correspondência aos principais tópicos de análise. De seguida, seguiu um processo de análise discursiva e anotação, estabelecendo a interligação entre os diferentes entrevistados e os conceitos centrais, nomeadamente o conceito de ecossistema.

Os dados recolhidos e analisados nesta fase informam os resultados apresentados no capítulo 8 e 9.



### Parte III - Resultados

#### 6. O TripAdvisor e o setor da restauração na cidade de Lisboa: uma análise territorial

Neste estudo, guiamos a nossa análise pelos três níveis da divisão digital: i) cobertura; ii) diferentes usos; e iii) efeitos. Neste primeiro capítulo de resultados empíricos, iremos abordar a cobertura do TripAdvisor em relação ao setor da restauração em Lisboa a partir da extração de dados feita da plataforma em estudo. Na linha do conhecimento atual, verificamos que existe uma cobertura desigual desta plataforma na cidade de Lisboa, identificando as *data shadows* da cobertura do TripAdvisor. Mas mostramos também as dificuldades em identificar este primeiro nível de divisão digital. Usamos escalas mais finas de análise para identificar áreas de cobertura homogénea (*non-shadowed* áreas) e vazios digitais urbanos. A análise da extração de dados da plataforma TripAdvisor permite-nos também obter “luzes” sobre como as ciberdivisões em relação ao uso da plataforma pelos empresários da restauração estão espelhadas no território, um tópico que será aprofundado em maior detalhe no capítulo seguinte.

Como referimos, a relação entre as plataformas digitais e o território tem vindo a tornar-se um importante tópico de discussão na literatura das geografias digitais ao longo dos últimos anos (Graham & Zook, 2013). Entre as várias preocupações que têm emergido, destacam-se os debates em torno das divisões digitais que o desenvolvimento tecnológico tem produzido e que se têm refletido ao nível territorial, social e económico. Todavia, parte substancial destes estudos encontram-se direcionados para escalas mais amplas, cuja análise espacial recai sobretudo ao nível de países, regiões ou continentes. Graham (2002) e Warf (2018) chamam a atenção para a invisibilidade das desigualdades ao nível das cidades, sobretudo aquelas que pertencem ao Norte Global. Reconhecendo que ainda é necessário explorar as desigualdades digitais nas cidades em escalas menores, esta seção visa preencher esta lacuna na literatura científica, fornecendo contributos sobre a distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração registados no TripAdvisor à escala da freguesia e à escala da rua da cidade de Lisboa. Esta análise fornecerá não só um entendimento mais aprofundado sobre as áreas com maior e menor cobertura territorial de estabelecimentos registados no TripAdvisor, como também possibilitará a compreensão das divisões aparentemente invisíveis quando analisadas a escalas mais amplas.

### **6.1. Divisões digitais urbanas no setor da restauração**

Analisando o nível de cobertura dos restaurantes do TripAdvisor na cidade de Lisboa, por freguesia, verifica-se que as plataformas estão a reforçar geografias desiguais com diferentes níveis de cobertura. Estes níveis traduzem-se num conjunto de *data shadows*, ou seja, diferentes intensidades de cobertura espacial no que diz respeito à produção de conteúdo online, tal como foi indentificado na secção 4.3 desta pesquisa, assim como no estudo de Ferreira et al. (2021), que revelam discrepâncias espaciais na relação entre a cobertura do TripAdvisor e o número total de restaurantes (Graham, 2014; Shelton et al., 2014; Zook et al., 2011). A figura 3 mostra a cobertura de restaurantes do TripAdvisor em Lisboa, com base na sua relação com o número total de empresas existentes. De um modo geral, existe uma diminuição gradual da intensidade das *shadows* a partir do centro da cidade até às áreas mais periféricas. Na mesma linha de pensamento que Graham e Zook (2013), referimos que estas discrepâncias podem ser explicadas pelas geografias subjacentes do poder económico da cidade.

As freguesias com a maior cobertura de restaurantes no TripAdvisor (>0,90) são as freguesias de Santa Maria Maior, da Misericórdia e do Parque das Nações. As primeiras duas fazem parte da Zona<sup>6</sup> do Centro Histórico da cidade de Lisboa, no qual existem importantes áreas de comércio, consumo e cultura, tais como a Baixa, o Chiado, o Cais do Sodré e o Martim Moniz, onde vários restaurantes estão também localizados (Barata-Salgueiro, 2017). Como vimos, desde a última década que o Centro Histórico de Lisboa tem sido sujeito a um processo de transformação associado à gentrificação e à turistificação que é marcado pelo aumento de comércio e serviços orientados para o turismo, incluindo restaurantes, mas também lojas de souvenirs e experiências turísticas. Neste caso, Lisboa reflete processos que ocorrem em várias cidades do Sul da Europa, onde a mobilidade e o turismo têm tido um papel central nas transformações urbanas (Baptista et al., 2018). Por outro lado, o Parque das Nações foi o resultado de um projeto icónico de regeneração urbana, tendo também dado lugar a um importante evento – a Expo 98. Importa referir que a área deste evento foi convertida num campus para empresas e instituições públicas com importantes áreas de comércio e serviços e uma área residencial destinada à classe média-alta com elevado poder de compra. Por esta razão, vários restaurantes estão localizados nesta área. Além disso, localiza-se no Parque das

---

<sup>6</sup> O termo “zona” é aplicado neste estudo, tendo por base o mapa das Unidades de Intervenção Territorial produzido pela Câmara Municipal de Lisboa anterior ao ano de 2021. Por considerarmos que esta foi uma forma útil de conseguir organizar melhor os resultados obtidos, utilizou-se este termo ao longo do estudo.

Nações um importante centro intermodal de transportes – a Gare do Oriente –, que inclui estação de autocarros, comboios (suburbano e de longo curso) e metropolitano (com ligação direta ao aeroporto). A densidade de restaurantes no TripAdvisor pode ser também explicada pela presença de um grande centro comercial nesta área: o Vasco da Gama.

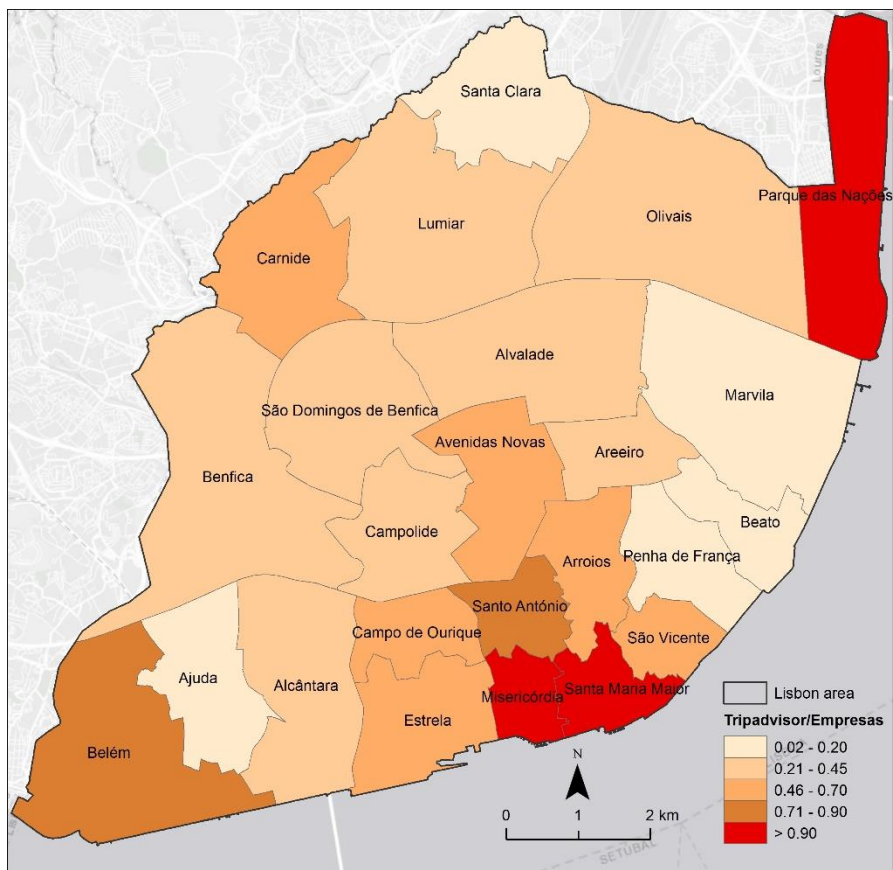


Figura 3 - Rácio de restaurantes e estabelecimentos similares no TripAdvisor e os restaurantes e estabelecimentos similares existentes, por freguesia, em Lisboa.

Fonte: TripAdvisor (2018). Elaboração própria

A concentração de áreas de interesse comercial também explica os elevados valores (0,71-0,90) de Belém e de Santo António. Belém é uma área de interesse para os turistas, nomeadamente para aqueles que possuem interesse na história e na cultura, uma vez que existem vários monumentos importantes relacionados com a história de Portugal e com os Descobrimentos na parte ribeirinha desta freguesia (Brito-Henriques, 1996; Encalada *et al.*, 2017). Por esta razão, vários restaurantes estão aqui localizados. Por outro lado, Santo António é uma área residencial com uma população predominantemente de classe média-alta e que possuiu vários pontos de comércio importantes. A título de exemplo,

localiza-se nesta freguesia a Avenida da Liberdade, considerada a avenida mais cara em Lisboa bem como a rua principal do comércio de luxo.

Nas freguesias onde a função residencial é mais significativa do que a função económica, os níveis de cobertura diminuem. Estrela, Campo de Ourique, Arroios e São Vicente apresentam valores entre 0,46 e 0,70. Estas freguesias caracterizam-se por terem vários bairros residenciais de classe média com pequenos pontos de comércio e restaurantes. Embora as Avenidas Novas possuam também uma importante componente residencial, existe uma forte presença de empresas e serviços nesta freguesia. Em resultado, esta freguesia possuiu um elevado número de trabalhadores, não necessariamente trabalhadores residentes, que procuram espaços de restauração para fazer refeições nas suas pausas de trabalho. Ainda com os mesmos valores de cobertura, temos Carnide, localizada na periferia de Lisboa. Esta freguesia é constituída por um núcleo antigo com uma elevada oferta de serviços de restauração e uma componente residencial assinalável. Neste caso, é a presença do centro comercial Colombo, de influência regional, que está a gerar um elevado número de registos de restaurantes no TripAdvisor, de acordo com a base de dados elaborada na primeira etapa metodológica.

Verifica-se que o nível de cobertura também diminuiu nas áreas mais periféricas ou com população com menores rendimentos. As freguesias com valores baixos (0,21-0,45) estão localizadas predominantemente nas áreas periféricas de Lisboa, nomeadamente nas freguesias do Lumiar, de Benfica e de São Domingos de Benfica. Estas são constituídas essencialmente por bairros residenciais resultantes da última fase de expansão urbana nas décadas de 70 e 80, enquanto a freguesia dos Olivais é uma área residencial de *mix* social. Alvalade, Areeiro e Campolide são também áreas residenciais na Zona Centro de Lisboa. Por outro lado, Alcântara era uma área tradicionalmente industrial na qual muitas das fábricas desativadas e armazéns têm sido convertidos em estabelecimentos de vida noturna e restaurantes à beira do rio, dando alguma continuidade com a frente ribeirinha de Belém. Contudo, na área norte da freguesia, existem algumas áreas residenciais de baixo rendimento com habitação social (Oliveira & Pinho, 2010).

As freguesias com os níveis de cobertura mais baixos (0,02-0,20) coincidem com as áreas mais excluídas social e economicamente de Lisboa. Penha de França, Beato e Marvila são áreas tradicionalmente industriais (mais estas últimas duas) nas quais existe uma coexistência entre bairros de classe trabalhadora e projetos de habitação social. Os *brownfields* dominam esta área, apesar de algumas das indústrias inativas terem sido convertidas em restaurantes e estabelecimentos de vida noturna e de alguma indústria

ainda estar ativa (Brito-Henriques et al., 2019). Similarmente, a Ajuda é uma freguesia onde alguma habitação social está localizada. Uma pequena área desta freguesia é também ocupada por monumentos nacionais e dois *campi* universitários (Universidade Nova de Lisboa e Universidade de Lisboa). Os valores de Santa Clara são explicados pela localização do aeroporto de Lisboa que ocupam uma parte significativa desta freguesia, mas também devido à presença de um considerável conjunto de habitação social contruído nos anos 90 no âmbito do Programa Especial de Realojamento (Paiva, 2016). Em suma, os níveis mais elevados de cobertura estão associados a áreas de poder económico, nomeadamente áreas turísticas, áreas de comércio e serviços ou áreas residenciais de elevado rendimento. Já os valores mais baixos estão relacionados com áreas mais vulneráveis e periféricas de Lisboa. Na linha dos argumentos de Su et al. (2017), os fatores socioeconómicos explicam as geografias desiguais da cobertura de restaurantes do TripAdvisor em Lisboa. Porém, a análise à escala da cidade sugere características específicas dos territórios e dos seus utilizadores que devem ser examinadas com maior detalhe à escala da freguesia. Os restaurantes não estão apenas associados a áreas turísticas ou de lazer, mas também atendem às necessidades dos trabalhadores em várias áreas de Lisboa, nas quais a presença de serviços e empresas é mais forte.

Graham (2002) e Warf (2018) têm argumentado que a escala local de análise pode revelar a complexidade dos problemas da divisão digital que têm permanecido invisíveis nas cidades. Neste sentido, foram selecionadas quatro freguesias de Lisboa para uma análise mais detalhada da distribuição espacial da cobertura dos restaurantes do TripAdvisor. Cada freguesia representa um nível diferente de cobertura, bem como uma posição diferente no mosaico urbano de Lisboa. Santa Maria Maior possuiu um elevado nível de cobertura e localiza-se na Zona do Centro Histórico de Lisboa. A freguesia das Avenidas Novas insere-se num nível intermédio de cobertura e localiza-se na Zona Centro de Lisboa. Por último, as freguesias de Santa Clara e do Lumiar caracterizam-se por terem baixos níveis de cobertura e localizam-se nas áreas mais periféricas da cidade de Lisboa. A figura 4 apresenta o número de restaurantes existentes por km<sup>2</sup> em cada freguesia e a densidade dos restaurantes do TripAdvisor por 100m ao nível de rua. À escala da freguesia, observam-se áreas onde não existem *data shadows*, às quais chamamos *non-shadowed*. Áreas *non-shadowed* são áreas onde o nível de cobertura, seja baixo ou alto, é de facto homogéneo (Ferreira et al., 2021). Em oposição, observam-se algumas áreas com *data shadows*, o que nos mostra que existem divisões digitais nesta escala que são

invisíveis numa escala mais ampla. A estas chamamos de áreas *shadowed*, isto é, áreas onde a cobertura é heterogénea. Esta distinção vem reforçar a ideia de que, embora uma determinada área possa parecer ter uma cobertura relativamente razoável a uma escala urbana, não significa que não contenha áreas, numa escala de análise mais detalhada, onde existem níveis desiguais de cobertura.

A freguesia de Santa Maria Maior é um exemplo de uma área *shadowed*. A freguesia possui um elevado nível de cobertura, mas é uma das áreas em que esta é mais heterogénea, observando-se melhor cobertura em ruas de afluência turística do que nos bairros residenciais que rodeiam a Baixa. Por outro lado, a freguesia das Avenidas Novas é um exemplo de uma área *non-shadowed*, dado que possuiu um bom nível de cobertura e apresenta uma intensidade de cobertura relativamente homogénea ao nível de rua. Isto pode ser explicado pelo tipo de utilizadores da cidade, dado que muitos dos restaurantes aqui servem os trabalhadores locais.

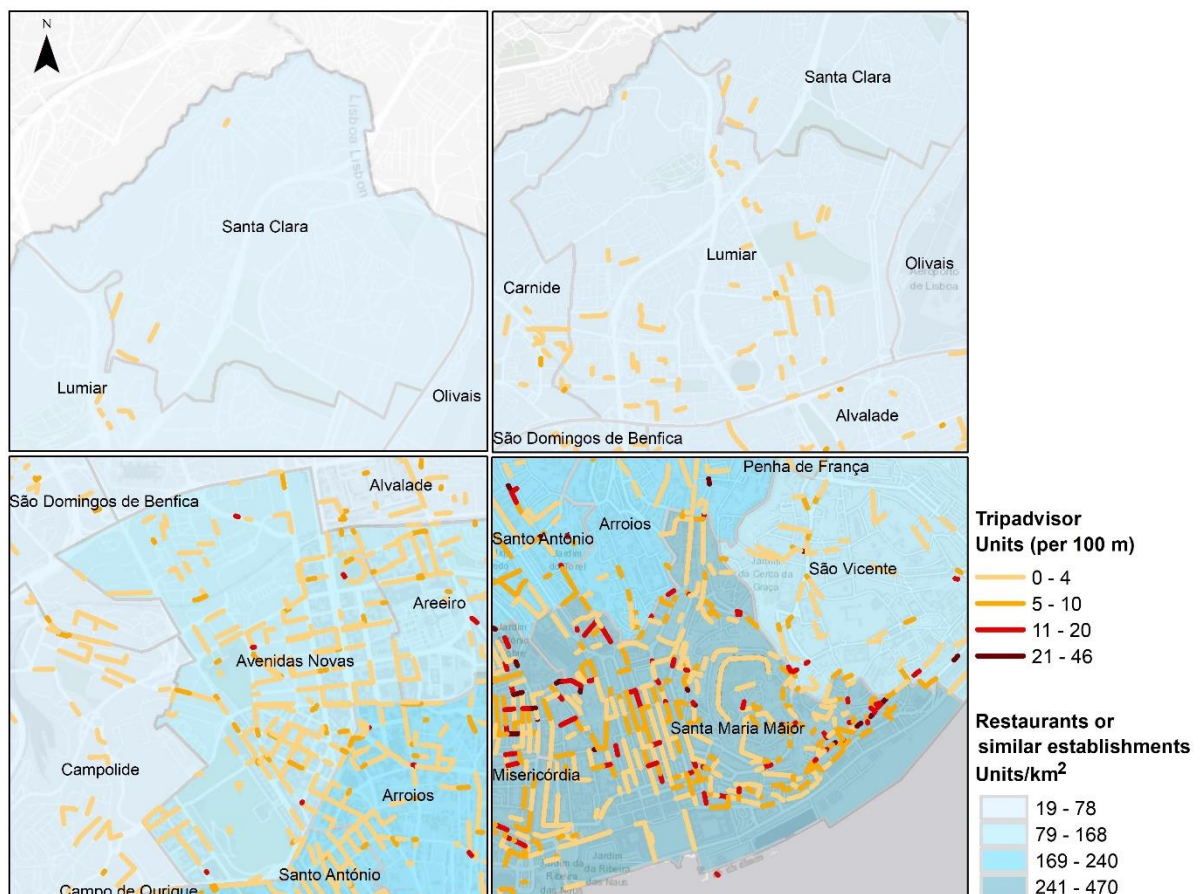


Figura 4 - Data shadows e vazios digitais no TripAdvisor. Densidade de restaurante por freguesia (por km<sup>2</sup>), e número de restaurantes ao nível da rua (por 100m).

Fonte: TripAdvisor (2018). Elaboração própria

Relativamente às freguesias do Lumiar e de Santa Clara, verifica-se que estas podem ser consideradas também áreas *non-shadowed*. Porém, esta situação justifica-se pela cobertura do TripAdvisor ser muito baixa, em contraste com as freguesias mencionadas anteriormente. No caso do Lumiar, existe um total de 168 estabelecimentos do setor da restauração e apenas 60 destes estão registados no TripAdvisor, enquanto a freguesia de Santa Clara possuiu 162 estabelecimentos e apenas 4 destes estão na plataforma em estudo. Estes dados, juntamente com os resultados da figura 4, permitem-nos a identificação de vazios urbanos digitais, isto é, áreas para o qual não existe informação digital disponível sobre a atividade económica existente. Qualquer lugar pode ter vazios urbanos digitais a partir do momento em que as empresas, ou outras entidades, não se encontram registadas em plataformas. No entanto, torna-se difícil a sua identificação em escalas de análise mais amplas onde existem *data shadows*. Porém, considera-se relevante a identificação de vazios digitais urbanos uma vez que estes sinalizam áreas que são económica ou socialmente excluídas, devido ao facto de serem digitalmente invisíveis. Esta noção de vazio digital urbano que avançamos aqui é próxima do conceito de *digital desert* de Wentrup (2016a, 2016b), no sentido em que ambos os conceitos refletem os vazios resultantes das graves desigualdades da divisão digital. Contudo, enquanto o conceito de *digital deserts* tem sido aplicado em escalas mais amplas de análise, os vazios digitais urbanos vêm sinalizar, a uma escala local, o que não tem sido mapeado ou espelhado na esfera digital nas cidades.

A análise do primeiro nível da divisão digital revela que as plataformas digitais têm mostrado geografias desiguais, através dos seus diferentes níveis de cobertura. Porém, podem ainda estar ocultas outras desigualdades que provêm dessas mesmas plataformas. Na secção seguinte será explorado o segundo nível da divisão digital no setor da restauração em Lisboa, mostrando que os diferentes usos que são feitos nas plataformas não só possuem uma distribuição espacial, como têm tido efeitos ao nível geográfico.

## **6.2. Ciberdivisões urbanas: uma análise do setor da restauração**

As desigualdades produzidas pelas plataformas de VGI espelham-se no território, como é possível observar pelos mapas das figuras anteriores. Porém, também as desigualdades inerentes à estrutura da plataforma digital acabam por estar refletidas ao nível espacial, e por isso, merecem ser exploradas (Graham, 2011). Estas últimas não se prendem com

questões relacionadas com o nível de cobertura, mas com os diferentes usos que são dados às plataformas digitais (van Deursen & Mossberger, 2018; Lutz, 2019). Estes diferentes níveis de utilização que são possíveis devido à estrutura da plataforma geram, por sua vez, diferenciações que se espelham ao nível espacial. A esta forma de desigualdade designamos por ciberdivisões, uma vez que são geradas em ambiente virtual.

No caso do TripAdvisor, a forma como as empresas são inseridas podem gerar ciberdivisões que advêm de diferentes níveis de envolvimento por parte dos utilizadores comuns ou de empresários. A plataforma TripAdvisor possuiu duas fontes distintas de informação que contribuem para o registo e inserção de informação sobre estabelecimentos de restauração. Estes podem ser registados pelo proprietário ou gerente do estabelecimento, ou por qualquer utilizador da plataforma.

O facto de vários utilizadores de diferentes naturezas poderem inserir estabelecimentos de restauração no TripAdvisor faz com que diferentes possibilidades sejam criadas. Quando o empresário regista o seu estabelecimento, tem a possibilidade de promovê-lo, receber *feedback* através de comentários de utilizadores e estabelecer contacto com os seus visitantes ou consumidores. Além disso, pode ainda estabelecer diferentes parcerias com diversos atores, como serviços de reserva de mesa ou serviços de entregas. Neste sentido, as plataformas contribuem para intermediar vários serviços com outros atores parceiros, o que leva a uma expansão do modelo de negócio inerente, bem como a um maior envolvimento com os clientes.

No caso do registo por utilizadores, geralmente são utilizadores que visitaram e consumiram no estabelecimento de restauração e que pretendem fazer comentários sobre o mesmo. Quando o utilizador não encontra o estabelecimento na plataforma, existe a possibilidade de registar o restaurante de modo a poder escrever comentários sobre o mesmo. Neste caso, a situação do restaurante torna-se de maior vulnerabilidade, na medida em que a sua imagem *online* depende exclusivamente das experiências partilhadas pelos utilizadores, bem como das classificações que lhes são atribuídas. Não existe uma gestão e um pensamento estratégico para gerir determinadas situações de vulnerabilidade perante a exposição da plataforma.

Dos 3453 restaurantes de Lisboa na base de dados do TripAdvisor, 1249 foram inseridos pelos proprietários dos mesmo e 2204 foram inseridos pelos utilizadores. A figura 5 indicia que os estabelecimentos inseridos por proprietários apresentam uma distribuição espacial mais ampla. A vontade ou a disposição dos empresários para a integração dos seus estabelecimentos na plataforma não se encontra circunscrita a uma determinada área



geográfica. Contudo, o centro histórico e turístico, bem como a frente ribeirinha ocidental, apresentam um elevado rácio/taxa de estabelecimentos inseridos por proprietários, o que pode significar que os proprietários em áreas turísticas possuem uma acrescida preocupação com a sua visibilidade *online*. Por outro lado, os restaurantes inseridos pelos utilizadores estão predominantemente concentrados na Zona do Centro Histórico e na Zona Centro de Lisboa. É importante salientar que os estabelecimentos da Zona Centro foram predominantemente inseridos por utilizadores. Como referido anteriormente, esta é uma importante área de serviços e empresas na cidade de Lisboa, onde se concentra diariamente um grande número de trabalhadores.

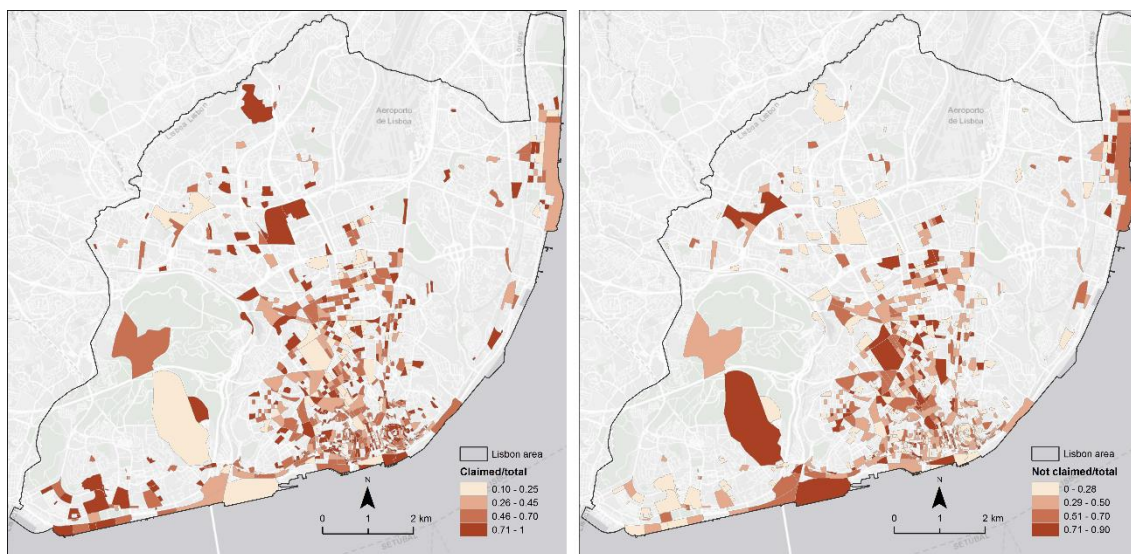


Figura 5 – Rácio de restaurantes no TripAdvisor inseridos pelos empresários (esquerda) e inseridos por utilizadores (direita).

Fonte: TripAdvisor (2018). Elaboração própria

Esta ciberdivisão de usos afeta a classificação das empresas na plataforma, nomeadamente a sua reputação *online*. Os restaurantes inseridos por utilizadores encontram-se numa posição mais vulnerável, uma vez que a sua reputação depende exclusivamente das avaliações dos utilizadores. Isto não significa que todos os estabelecimentos de restauração inseridos por proprietários tenham boas classificações. Porém, estes possuem um maior leque de ferramentas disponíveis para minimizar efeitos negativos. Os dados vêm confirmar esta ideia, uma vez que 94,5% dos 1248 estabelecimentos de restauração inseridos por proprietários têm classificação de 4 ou 5 estrelas, enquanto apenas 82,4% dos 2204 restaurantes inseridos por utilizadores têm essa classificação. A Figura 6 ilustra uma geografia díspar destas classificações. Embora a maioria das subseções mostre uma média de classificações médio-altas, é perceptível que

várias subseções mostram classificações médias muito baixas e muito altas, principalmente nas áreas urbanas periféricas e da Zona Centro. Neste sentido, podemos argumentar que as economias de reputação das plataformas não geram apenas ciberdivisões, mas também divisões geográficas (Graham, 2011; Arvidsson & Peitersen, 2013; Langley & Leyshon, 2017). Essas divisões geográficas não significam apenas que os negócios de um determinado lugar podem ser valorizados ou desvalorizados, mas também que a visibilidade *online* geral de certas áreas urbanas é afetada positiva ou negativamente.

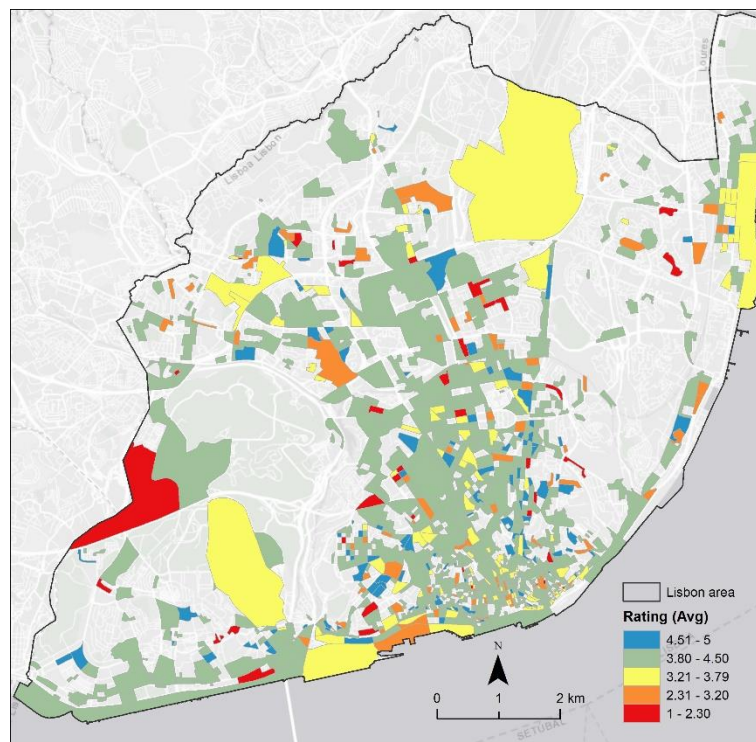


Figura 6 – Classificação média de restaurantes no TripAdvisor, agregados por subseção, em Lisboa.

Fonte: TripAdvisor (2018). Elaboração própria

Assim, os dados do TripAdvisor apontam para uma importância particular dos modos de uso da plataforma por parte dos empresários e consumidores. Com isto em mente, no próximo capítulo, exploramos em maior profundidade estas ciberdivisões.

## **7. Os diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor**

Neste estudo, foi realizado um inquérito *online* dirigido aos empresários do setor da restauração do município de Lisboa que estão inseridos no TripAdvisor. Obtiveram-se 385 respostas válidas. Este inquérito teve como principal objetivo identificar os diferentes níveis de interação entre os empresários da restauração e o TripAdvisor uma vez que foram identificados modos diferentes de registo nesta plataforma que têm uma expressão espacial.

Como vimos, os diferentes tipos de natureza de registo podem refletir-se em diferentes níveis de interação e envolvimento com a plataforma, um fator que merece ser explorado, dado que diferentes níveis de interação poderão traduzir-se em várias formas de ecossistemas, sejam estes mais planeados ou menos planeados, ou sejam estes compostos por mais atores ou menos atores que podem surgir de forma direta ou indireta.

Os resultados do inquérito não pretendem responder a todos os efeitos gerados pela forma como o estabelecimento é inserido no TripAdvisor, pois algumas destes requerem uma maior profundidade analítica. Estes resultados procuram antes fornecer um ponto de partida para relacionar a formação de registo dos restaurantes na plataforma com os diferentes níveis de interação existentes, providenciando uma visão mais abrangente e estatisticamente representativa a ser explorada com maior profundidade através de entrevistas a empresários.

Este capítulo divide-se em três momentos. Primeiro, iremos realizar uma caracterização geral dos inquiridos. Em segundo lugar, iremos abordar os diferentes níveis de envolvimento digital dos empresários inquiridos, destacando a relação entre o modo de registo e o nível de envolvimento digital. Por último, com base nessa relação, identificamos três grupos de empresários com diferentes características em termos de uso de plataformas digitais.

### ***7.1. Caracterização geral dos inquiridos***

Antes de serem apresentados os resultados direcionados ao objetivo proposto para esta fase metodológica, importa fazer uma breve caracterização dos estabelecimentos de restauração dos empresários inquiridos. Neste sentido, pode-se observar que o presente inquérito alcançou diferentes formatos de estabelecimentos de restauração, sendo o mais predominante o restaurante (65,7%). De seguida, 18,2% dos inquiridos referem possuir

um restaurante com bar associado e 12,7% de inquiridos possuem um café ou pastelaria. Com percentagens mais residuais, existem ainda inquiridos que possuem bares (2,1%) e snack-bares (1,3%) (figura 7). Apenas 3,4% do total de inquiridos afirmam fazer parte de uma cadeia de *franchising*, sendo que estes são maioritariamente restaurantes.

Relativamente ao ano de abertura, 62,2% dos inquiridos abriram o seu estabelecimento entre 2010 e 2020, seguindo-se aqueles que iniciaram atividade entre o ano de 2000 e 2010 com 12,4%. É ainda de destacar que 10,3% abriu o seu negócio entre 1976 e 1990 e 10,3% dos inquiridos já possuíam o seu estabelecimento antes de 1976 (figura 8).

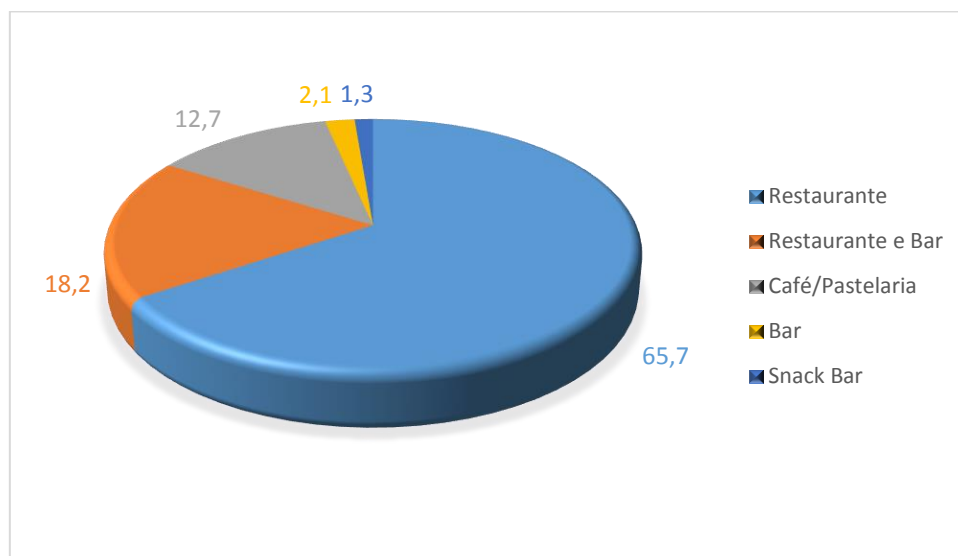


Figura 7 – Tipologia de estabelecimento dos inquiridos (%).

Fonte: Elaboração própria

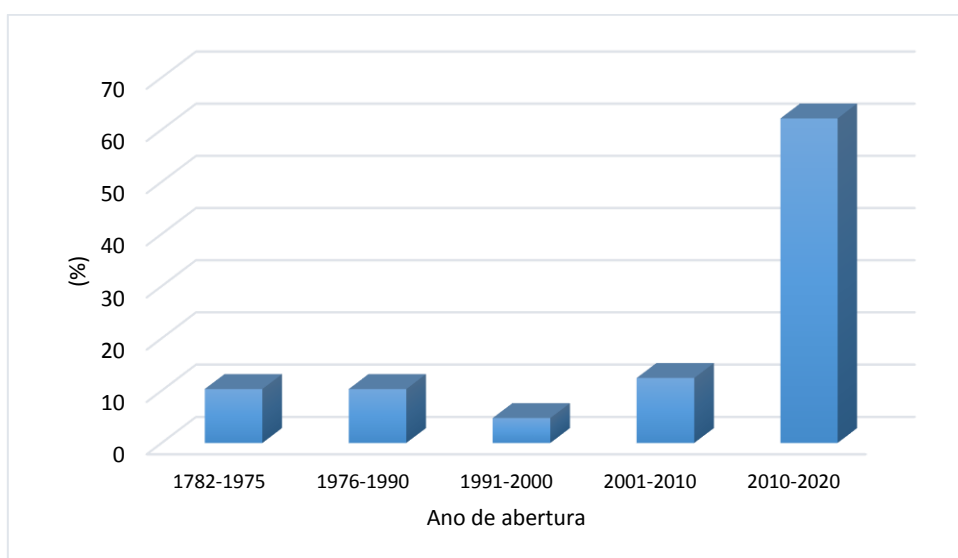


Figura 8 – Ano de abertura.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição espacial dos empresários inquiridos (Figura 9 e Quadro VII), verifica-se uma maior concentração no Centro Histórico (42,6% dos inquiridos), destacando-se as freguesias da Misericórdia e Santa Maria Maior. Segue-se também com um peso significativo a Zona Centro (28,8% dos inquiridos), onde se destacam as freguesias de Santo António e Avenidas Novas. As zonas do Centro Histórico e Centro compõem uma importante concentração de estabelecimentos de restauração do município de Lisboa, o que explica serem as áreas com maior percentagem de inquiridos neste inquérito.

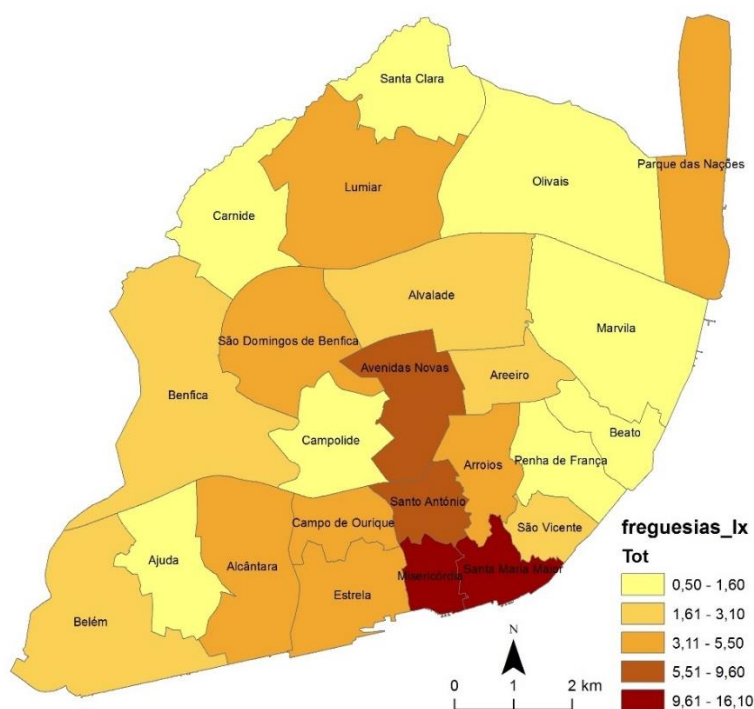


Figura 9 – Distribuição espacial dos inquiridos no município de Lisboa.

Fonte: Elaboração própria

Quadro VII – Distribuição espacial dos inquiridos por unidade territorial no município de Lisboa (%).

<b>Unidades Territoriais</b>	<b>Total de inquiridos (%)</b>
Zona Norte	13
Zona Ocidental	8,3
Zona Centro	28,8
Zona Centro Histórico	42,6
Zona Oriental	7,3
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

A mesma lógica se aplica para a restante distribuição espacial observada: 13% dos inquiridos localizam-se na Zona Norte, 8,3% na Zona Ocidental e 7,3% na Zona Oriental. Note-se que a Zona Oriental possui a particularidade da freguesia do Parque das Nações se diferenciar de todas as outras deste grupo, como é possível observar no mapa da figura 9, devido à sua maior oferta em serviços de restauração e comércio.

As diferentes unidades territoriais de Lisboa possuem características diferentes entre si, o que não significa que sejam homogêneas internamente. Porém, existem características territoriais, sociais e económicas que são mais predominantes numas unidades do que outras. O presente inquérito acaba por refletir isso nos resultados associados às questões sobre a importância de determinados aspetos na área geográfica onde os inquiridos se inserem. Entre esses vários aspetos, destacam-se o turismo e o lazer. O turismo é referido como sendo importante (23,8%) ou muito importante (35,5%) para a Zona Centro Histórico, destacando-se face às restantes zonas (figura 10). Em estrita oposição, na Zona Norte, os inquiridos assumem que o turismo não é importante (52%) ou é pouco importante (26%). Este contraste entre zonas, no que diz respeito ao turismo, deve-se ao facto de esta atividade económica se localizar essencialmente no centro histórico de Lisboa. Verifica-se a mesma tendência em relação à importância do lazer, referindo os inquiridos da Zona Centro Histórico que o lazer é “importante” (26,8%), enquanto os inquiridos da Zona Norte não lhe atribuem importância (26%).

Relativamente ao comércio e serviços, destacam-se os inquiridos da Zona Centro com a percentagens mais elevadas para a resposta “importante” – 33,3%. A zona Norte e a Zona Ocidental são as que revelam as percentagens mais elevadas para as respostas “nada importante” (8% e 15,6%, respetivamente) e “pouco importante” (32% e 31,3%). Curiosamente, a Zona Oriental apresenta também uma elevada percentagem de inquiridos que referem que o comércio e serviços são “pouco importantes” (35,7%) o que se poderá

explicar pelas fortes assimetrias sociais e económicas desta área, onde se destaca o Parque das Nações como uma importante área de comércio e de serviços sobretudo ligados à parte empresarial.

Por outro lado, as áreas residenciais na Zona Norte são consideradas pelos inquiridos como sendo importantes (32%) ou muito importantes (20%), o que perfaz mais de metade dos inquiridos desta área. Já a Zona Centro Histórico de Lisboa e a Zona Centro são as áreas onde os inquiridos consideram que as áreas residenciais não são uma vantagem geográfica tão importante para o seu estabelecimento. Por último, a questão da acessibilidade e dos transportes foi sem dúvida a que obteve respostas mais homogéneas entre as diferentes zonas de Lisboa, não se evidenciando nenhum dos grupos de freguesias (figura 10).

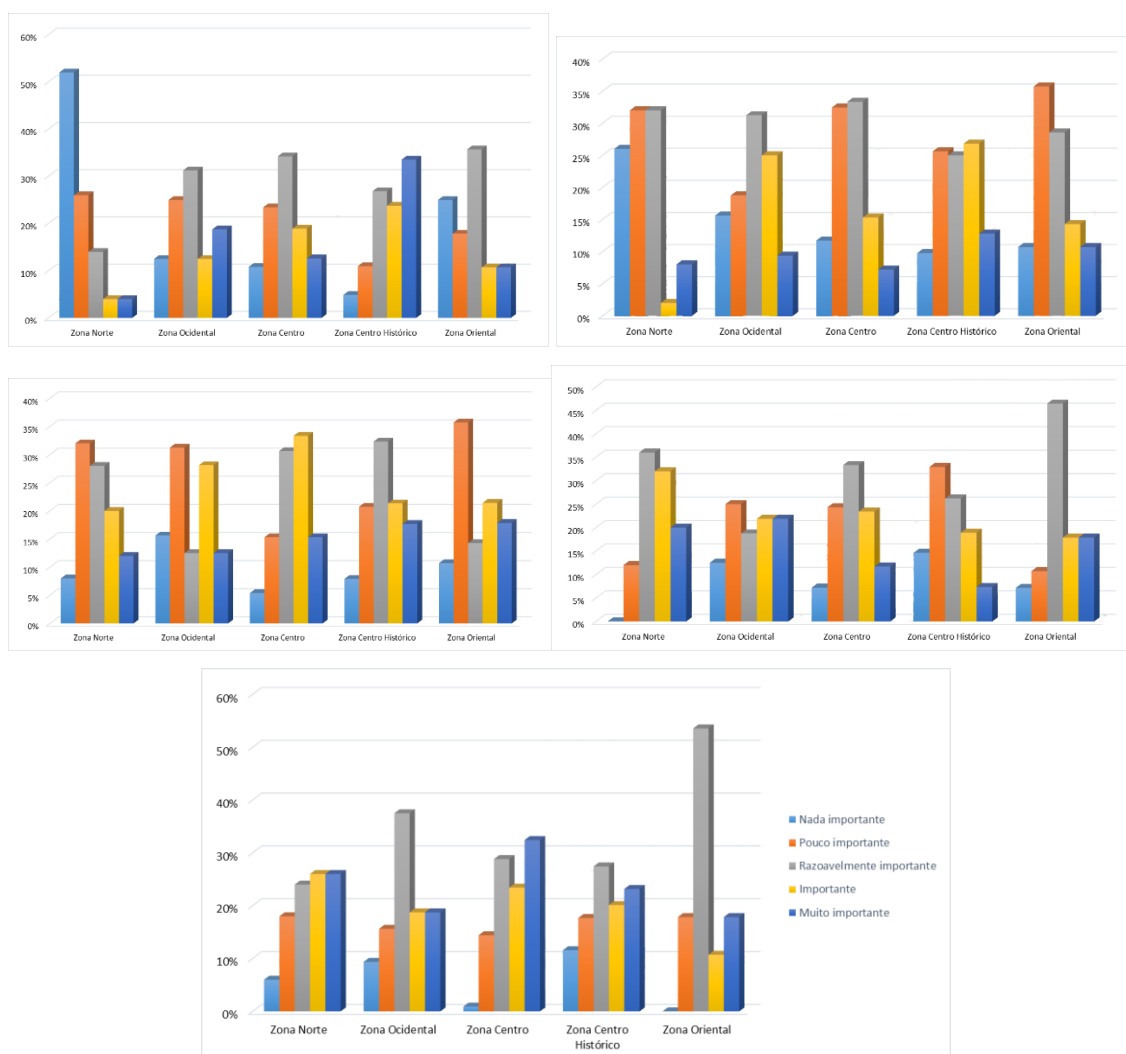


Figura 10 - Como avalia a freguesia onde se localiza o seu estabelecimento em termos das suas vantagens geográficas. a) Turismo; b) Lazer; c) Comércio e serviços; d) Área residencial; e) Acessibilidade e transportes.

## ***7.2. Níveis de envolvimento de empresários da restauração com as plataformas digitais***

O TripAdvisor possuiu uma estrutura que permite o registo de estabelecimentos por qualquer tipo de utilizador, o que se traduz em diferentes níveis de envolvimento *online*. Por essa razão, o presente inquérito procurou identificar quais são os estabelecimentos que foram registados pelo proprietário e quais foram registados por terceiros, uma vez que isso pode gerar efeitos diferenciados sobre cada estabelecimento. Neste sentido, o inquérito revelou que, do total dos empresários inquiridos, 52,5% fizeram o registo do seu estabelecimento na plataforma e 38,7% afirmam não ter sido responsáveis por esse registo, o que indica que o seu estabelecimento está presente no TripAdvisor por via de terceiros (Figura 11). Para além destes dados, existem ainda 8,8% do total de inquiridos que desconhecem se estão no TripAdvisor, o que indica que estes empresários, para além de terem o seu estabelecimento registado por terceiros, apresentam um nível de desconhecimento superior quando comparado com os restantes inquiridos.

Neste sentido, é possível considerar a existência de três grupos de empresários inquiridos (Quadro VIII). O primeiro grupo (A) incorpora aqueles que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor, o que indicia um papel mais ativo em atividades online. O segundo grupo (B) engloba os inquiridos que não foram responsáveis pelo registo do seu estabelecimento nesta plataforma e que, por este motivo, podemos afirmar que possuem um papel menos ativo nas plataformas *online* quando comparados com os anteriores. Isto não implica que este grupo esteja totalmente afastados da esfera digital, mas de facto possuem um nível de interação e envolvimento inferior ao primeiro grupo. Por último, existe um terceiro grupo de inquiridos (C) que, pelo facto de desconhecerem se estão presentes no TripAdvisor, revelam que o seu nível de envolvimento e conhecimento com as plataformas digitais poderá ser ainda mais reduzido quando comparado com os dois grupos restantes. Nesta secção, segmentaremos a análise das respostas ao inquérito através destes três grupos – A, B e C.



Quadro VIII – Os grupos de empresários inquiridos.

Grupo A	Empresários que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor
Grupo B	Empresários cujo estabelecimento foi registado no TripAdvisor por utilizadores
Grupo C	Empresários que não sabem se o seu estabelecimento está registado no TripAdvisor

Fonte: Elaboração própria

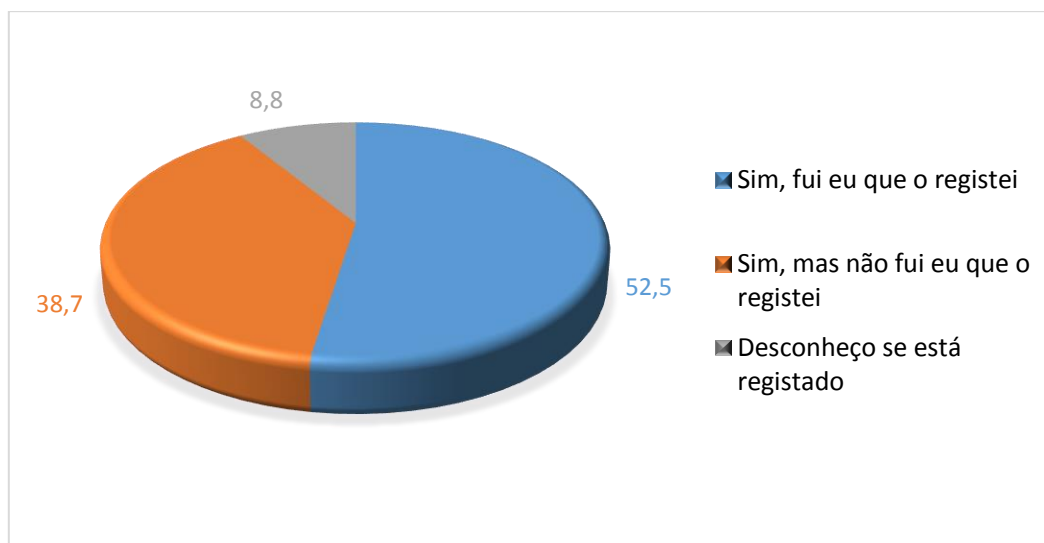


Figura 11 – Natureza do registo do estabelecimento na plataforma TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

#### a) Distribuição espacial

Os mapas da figura 12 mostram a distribuição espacial dos estabelecimentos dos inquiridos de acordo com o tipo de natureza de registo. O Grupo A – estabelecimentos que foram registados pelo seu proprietário – concentra-se sobretudo nas freguesias da Misericórdia e de Santa Maria Maior (Zona Centro Histórico), seguindo-se algumas freguesias da Zona Centro, como é o caso de Santo António e Avenidas Novas (Figura 12a). Estes resultados mostram-nos que nestas freguesias concentram-se um número importante de empresários cuja ligação às plataformas digitais é relevante. Apesar de não possuírem valores tão elevados quanto as freguesias mencionadas, as freguesias em que fazem parte da Zona Centro, bem como algumas freguesias da Zona Ocidental e o Parque das Nações acompanham esta tendência.

No mapa que representa o Grupo B – os estabelecimentos registados por utilizadores – (Figura 12b), verifica-se uma distribuição espacial mais heterogénea onde os valores mais

elevados estão dispersos pelas diferentes zonas da cidade. A Zona Centro e a Zona do Centro Histórico são também aquelas que possuem maior concentração de estabelecimentos desta natureza. Porém, é possível encontrar algumas freguesias da Zona Norte com valores elevados, nomeadamente o Lumiar e São Domingos de Benfica. É de referir que a Zona Oriental e a Zona Norte são aquelas que apresentam maior número de freguesias com os valores mais baixos.

Quando se observa o mapa relativo ao Grupo C – os gerentes que desconhecem o registo dos seus estabelecimentos no TripAdvisor – (Figura 12c), a sua distribuição espacial é radicalmente diferente da tendência apresentada pelos dois mapas anteriores. São sobretudo as freguesias da Zona Norte que apresentam as percentagens mais elevadas ao passo que algumas das freguesias do Centro Histórico não possuem qualquer estabelecimento que se insira nesta distribuição.

Os três mapas que compõem a figura 12 revelam três aspetos que merecem ser salientados. Por um lado, existe uma clara preocupação por parte dos empresários da restauração localizados na zona do Centro Histórico e na Zona Centro com as plataformas digitais, neste caso, em particular, com o TripAdvisor. Estas são áreas onde a concentração de número de estabelecimentos deste setor é elevada quando comparada com outras áreas de Lisboa, mas também são áreas onde a componente do turismo (sobretudo no Centro Histórico) e os serviços (sobretudo na Zona Centro) assumem uma elevada importância. Neste sentido, a procura é elevada nestas áreas, mas também, os desafios e a competição inerente são significativos. Assim, existem um conjunto de condições contextuais que podem propiciar uma maior preocupação com a adoção de estratégias *online* nos modelos de negócio. Por outro lado, a figura 12b indica que a vontade de partilha de informação por parte dos utilizadores é transversal a todas as freguesias de Lisboa, ainda que com intensidades diferenciadas, não existindo um padrão que esteja associado apenas às áreas mais turísticas ou com maior número de serviços. Isto pode também indicar que não são apenas utilizadores turistas a fazerem este tipo de partilha online; trata-se de uma ação que advém de um público mais abrangente. Por último, o mapa da figura 12c mostra que são as freguesias mais periféricas que revelam uma certa perifericidade em relação com o digital, embora também se encontre este tipo de situação um pouco por toda a cidade.

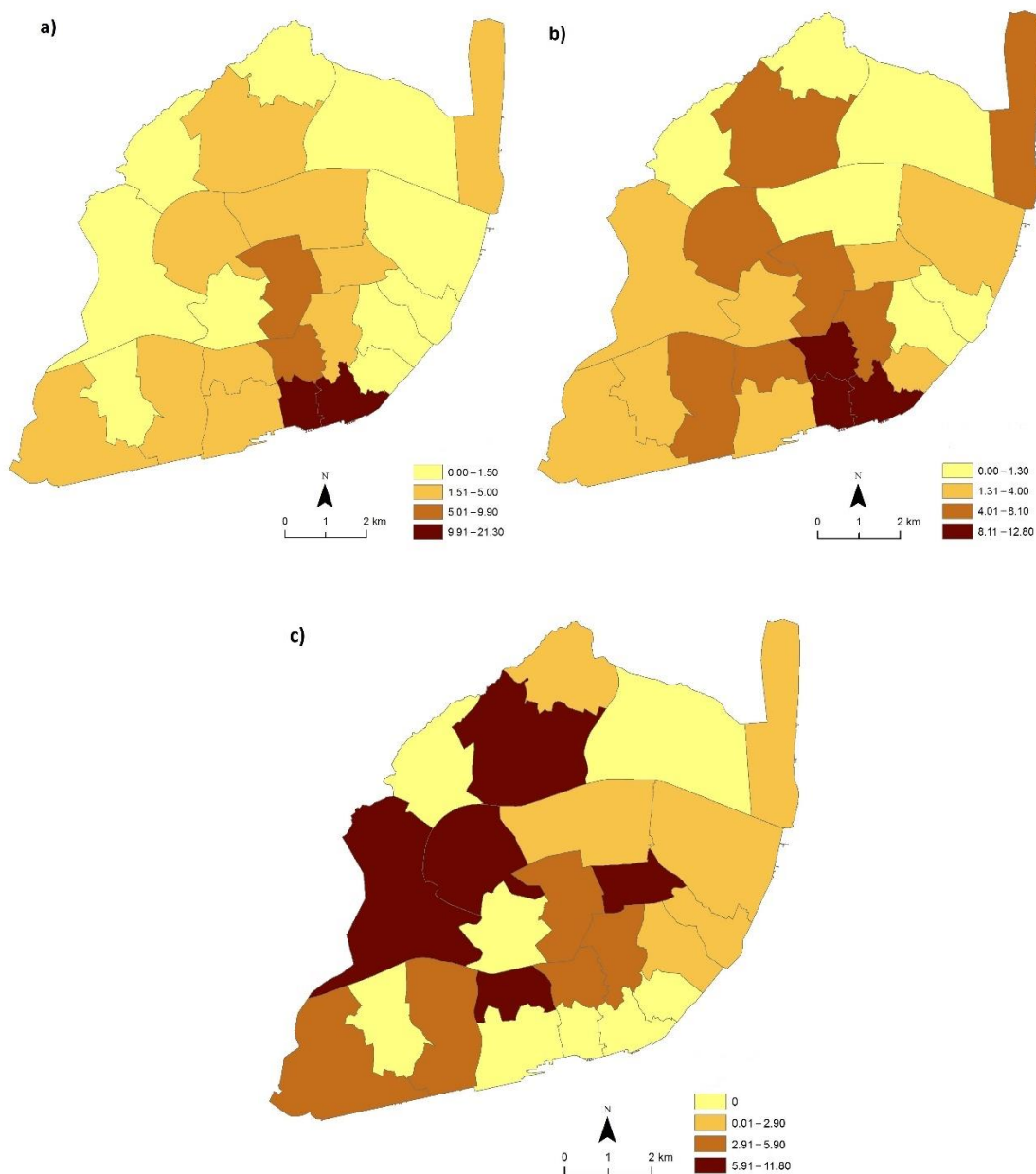


Figura 12 – Distribuição espacial dos inquiridos de acordo com a natureza de registo. a) Registo do estabelecimento no TripAdvisor pelo proprietário; b) Registo do estabelecimento no TripAdvisor por outro utilizador; c) Desconhece se foi registado.

Fonte: Elaboração própria

### *b) Registo e conhecimento sobre as plataformas*

Diferentes naturezas de registo levam a diferentes formas de envolvimento com as plataformas digitais, que depois se podem traduzir em diferentes intensidades de uso. Os resultados do inquérito fornecem algumas pistas sobre a quantidade de plataformas em que os empresários da restauração estão inseridos e o seu conhecimento sobre o mundo

digital. Neste sentido, nesta secção abordaremos as plataformas que os inquiridos conhecem e em que se encontram registados.

Em primeiro lugar, observa-se que o Grupo A (52,5% do total) possui um papel ativo na esfera digital. Ao analisarmos as plataformas em que se encontram registados e aquelas que conhecem, através do gráfico da figura 13, observa-se essa tendência para um maior envolvimento digital. Como é possível observar, estes inquiridos referem que se encontram registados, além do TripAdvisor, em outras plataformas digitais como o Zomato (91,6%), o The Fork (51,5%), o Yelp (17,3%), o FourSquare (12,9%), entre outras. Além disso, o mesmo gráfico mostra que estes inquiridos possuem ainda um vasto conhecimento sobre a existência de grande parte das plataformas do setor da restauração. Já no caso do Grupo B (38,7% do total), observa-se que estão registados em menos plataformas digitais e que a percentagem de inquiridos inseridos em plataformas é inferior à do grupo anterior (Figura 14). Do total deste grupo de inquiridos, apenas 54,4% está registado no Zomato, 24,2% está no The Fork e 8,7% na categoria “Outras”. Note-se que, embora não estejam registados por iniciativa própria no TripAdvisor, estão registados por vontade própria nestas plataformas. Já em plataformas como o Yelp, o Misk, ou o FourSquare, não existe qualquer tipo de registo efetuado. Porém, é importante referir que, mesmo estando registados em menos plataformas, estes empresários conhecem as plataformas: 98% deste grupo de empresários inquiridos referem conhecer o Zomato, 81,9% conhecem o The Fork, 42,3% conhecem o Yelp, e 30,9% conhecem o FourSquare (Figura 14). Esta discrepância entre aqueles que conhecem e os que realmente se registaram indica que não existe um desconhecimento total sobre a existência destas plataformas e, portanto, essa não é a principal ou a única razão para que estes empresários não estejam registados. Outras razões devem ser levantadas quando é questionada a ausência destes empresários em determinadas plataformas digitais. Alguns dados recolhidos pelas entrevistas poderão explicar alguns desses fatores, nomeadamente a falta de formação para a utilização de plataformas, o contexto territorial, social e económico, e ainda uma visão contra o modelo de negócio que as plataformas digitais promovem.

Relativamente ao Grupo C (8,8% do total), não foi questionado em que plataformas se encontravam registados. Porém, é interessante observar que as percentagens das plataformas que conhecem (Figura 15) são pouco distantes das percentagens do gráfico anterior. Além disso, apesar destes inquiridos não saberem se o seu estabelecimento está inserido no TripAdvisor, 79,4% destes indivíduos afirma conhecer esta plataforma. Mais uma vez, verifica-se que o conhecimento da existência de plataformas digitais não

determina o seu registo nas mesmas. Por outro lado, é ainda assinalável que 20,6% não conhecem de todo o TripAdvisor. Este é um dado que levanta algumas preocupações porque os efeitos que podem advir da inserção da empresa nesta plataforma não são percecionados pelos proprietários destes estabelecimentos.

Na verdade, uma preocupação que emerge em relação aos empresários que não têm o seu estabelecimento registado no TripAdvisor é que se encontram numa situação de elevada suscetibilidade face às informações que podem ser geradas e disponibilizadas por este tipo de plataformas. Os empresários não registados estão à mercê de todo o tipo de conteúdo disponibilizado (comentários, classificações, entre outros) pelas plataformas sobre o seu negócio. Esta situação é mais extrema para as empresas que não sabem se estão no TripAdvisor, mas mesmo o grupo de empresários que sabe que está no TripAdvisor mas não foi responsável pelo registo do seu estabelecimento se encontra fragilizado.

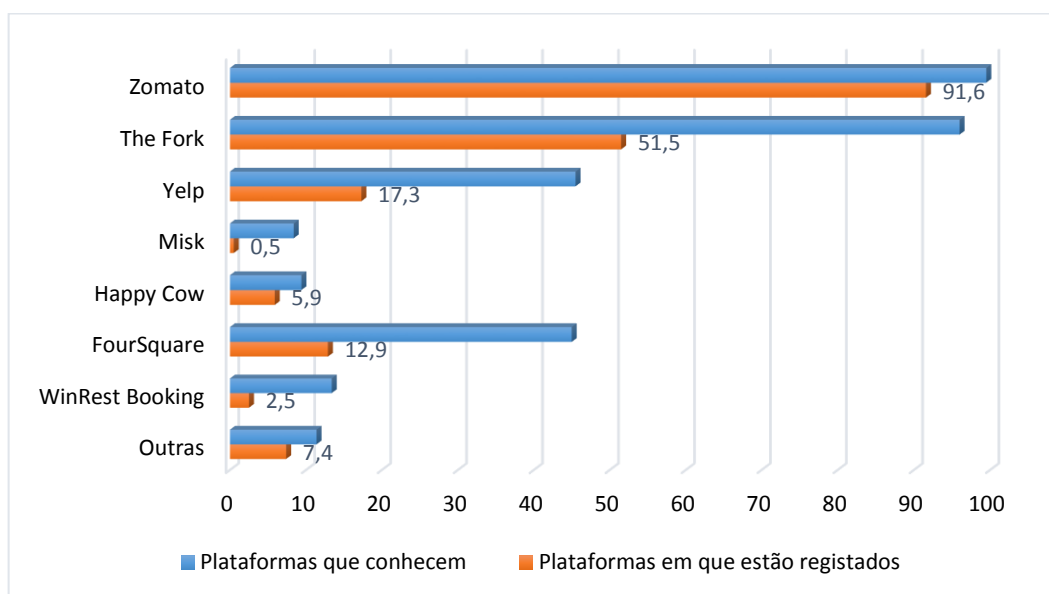


Figura 13 – Plataformas cujos inquiridos estão registados e plataformas que os inquiridos conhecem (%).

Este gráfico corresponde aos inquiridos que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor.

Fonte: Elaboração própria

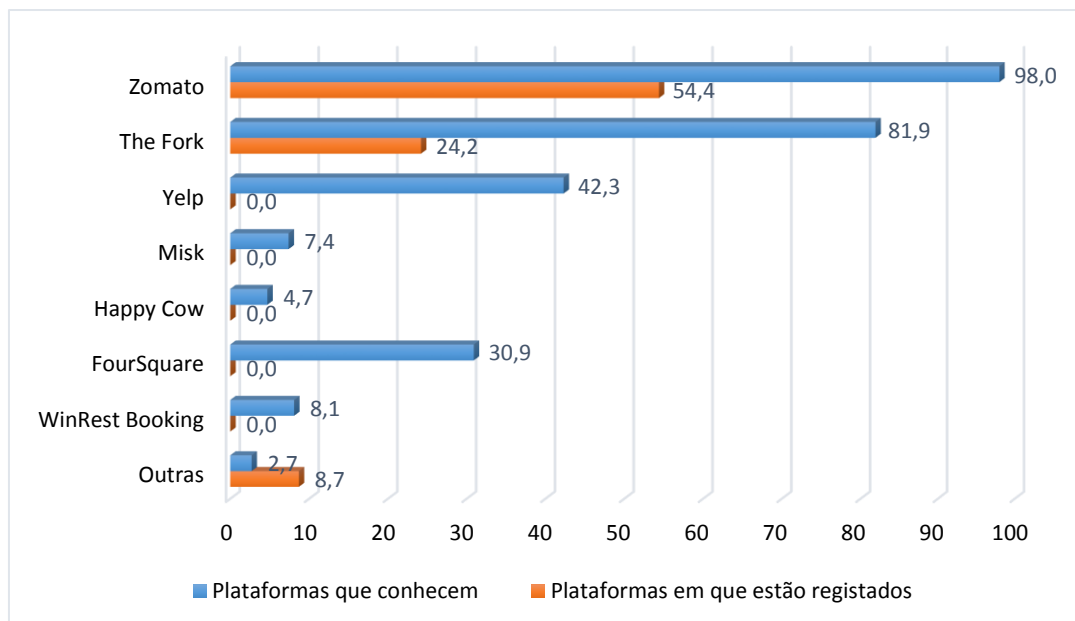


Figura 14 - Plataformas cujos inquiridos estão registrados e plataformas que os inquiridos conhecem (%). Este gráfico corresponde aos inquiridos cujo estabelecimento foi registrado por terceiros.

Fonte: Elaboração própria

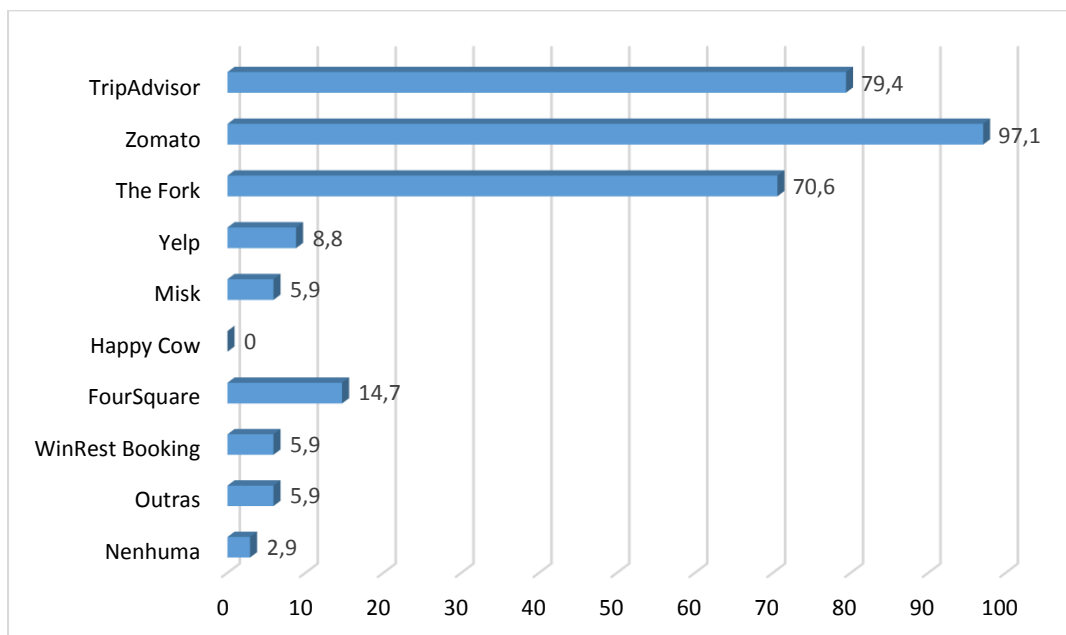


Figura 15 - Plataformas cujos inquiridos conhecem (%). Este gráfico corresponde aos inquiridos que desconhecem se o seu estabelecimento está registrado no TripAdvisor.

Fonte: Elaboração própria

Os dados do gráfico da figura 16 vêm reforçar a ideia, já indicada anteriormente, de que os empresários do Grupo A são aqueles que possuem uma relação explícita e estratégica

com as plataformas digitais. Isto porque são estes que mais atribuem “muita importância” às plataformas digitais (45%), enquanto apenas 26,8% dos estabelecimentos do Grupo B e 20,6% do Grupo C atribuem “muita importância” às plataformas digitais. Num plano geral, os três grupos tendem a considerar que as plataformas digitais são importantes, sendo as percentagens para “pouca importância” e “nenhuma importância” residuais.

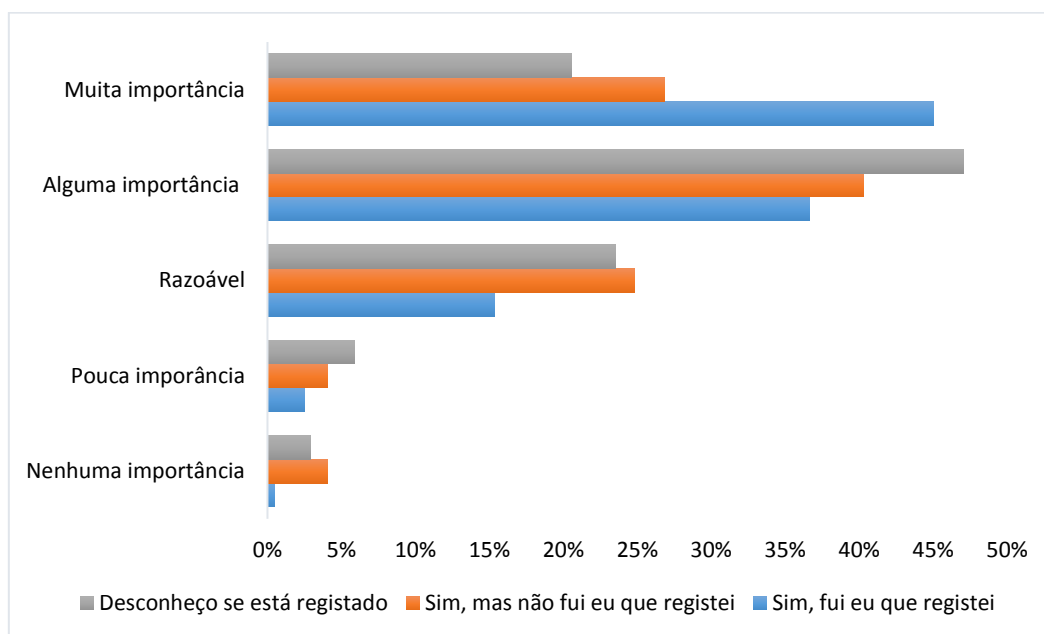


Figura 16 – Importância atribuída às plataformas digitais para o sucesso do negócio de acordo com a natureza de registo no TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às perspetivas futuras dos empresários inquiridos em relação a um maior envolvimento com as plataformas digitais, os três grupos mostram intenção de dedicar mais atenção a este tema, uma vez que consideram ser algo importante para o setor. Contudo, se estes dados forem analisados de acordo com a natureza de registo no TripAdvisor, existem alguns contrastes a assinalar (Figura 17). Por um lado, 68,8% dos inquiridos do Grupo A e 61,8% dos inquiridos do Grupo C afirmam que gostariam de vir a registar-se em mais plataformas digitais no futuro. Apesar destes dois grupos se encontrarem em pontos de partida diferentes no que concerne ao seu envolvimento com as ferramentas digitais, torna-se evidente que existe uma vontade de, no primeiro caso, expandir o uso de plataformas e, no segundo caso, de talvez iniciar esse percurso. No entanto, o mesmo não se verifica no grupo B. De acordo os dados da mesma figura, 72,5%

destes indivíduos referem que não possuem interesse em registar-se em mais plataformas digitais no futuro.

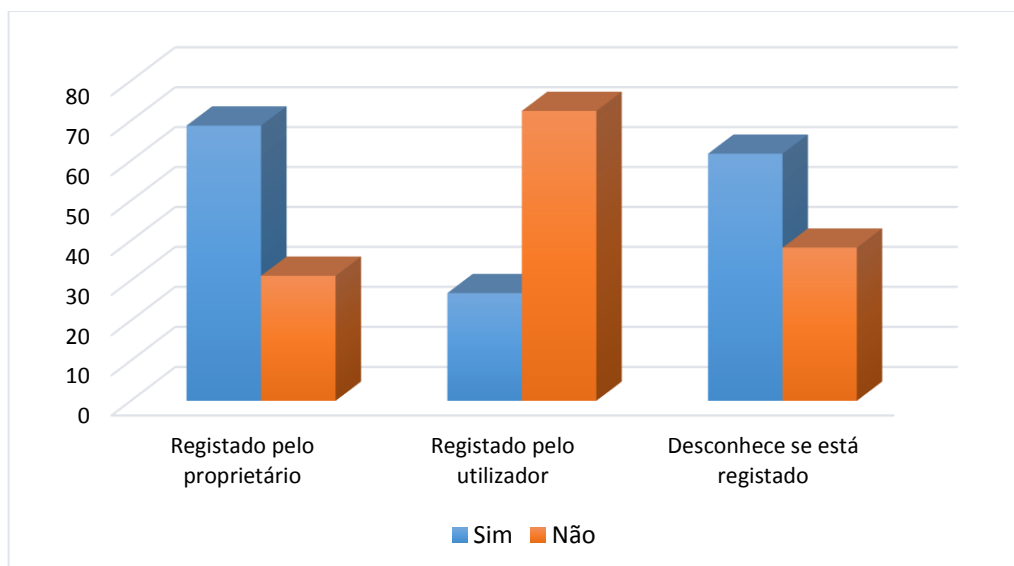


Figura 17 – Interesse em registar-se em mais plataformas digitais no futuro, de acordo com a natureza de registo no TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

Nas próximas secções, iremos analisar com maior detalhe cada grupo de inquiridos que foi identificado anteriormente. Esta análise visa fornecer um maior entendimento sobre os efeitos e perceções sobre o TripAdvisor por parte de cada grupo de empresários. Esta análise revela-se importante uma vez que existem três grandes grupos de inquiridos distintos. Note-se que foi possível efetuar mais questões que fornecem mais informação detalhada sobre o envolvimento com o TripAdvisor ao grupo de inquiridos que registou o seu estabelecimento uma vez que estes estão mais envolvidos na plataforma e, por isso, possuem mais condições para responder a determinados tópicos.

### ***7.3. Efeitos do TripAdvisor na atividade de restauração***

*Grupo A - Os empresários que foram os responsáveis pelo registo do seu estabelecimento no TripAdvisor*



Este grupo de empresários refere que o uso do TripAdvisor é algo recente, sendo que a maioria não está há mais de 5 anos na plataforma (figura 18). Porém, estes empresários possuem uma noção clara sobre se outros estabelecimentos no seu redor também estão inseridos nesta plataforma. Cerca de 35% destes inquiridos menciona saber que mais de 10 estabelecimentos na proximidade do seu estão registados nesta plataforma e 21% referem que estão pelo menos entre 1 a 5 estabelecimentos (figura 19). Isto revela que existe alguma preocupação com a presença *online* dos estabelecimentos vizinhos, podendo ser considerado como um fator de competitividade para estes empresários. A crescente adesão de estabelecimentos de restauração a plataformas digitais pode tornar-se um fator impulsionador para que outros venham também a estar *online*. Embora a maioria dos inquiridos refira que não se sentiu pressionado a aderir ao TripAdvisor (55%), existe uma percentagem significativa que afirma o contrário (38%) (figura 20). Estes dados apontam para uma crescente consciencialização de que as plataformas digitais possuem um papel relevante para o setor da restauração. Contudo, é necessário salientar ainda que um número não negligenciável de empresários demonstra algum desinteresse face às questões relacionadas com a competição digital dado que 30% destes inquiridos desconhece se os seus estabelecimentos vizinhos fazem parte do TripAdvisor.

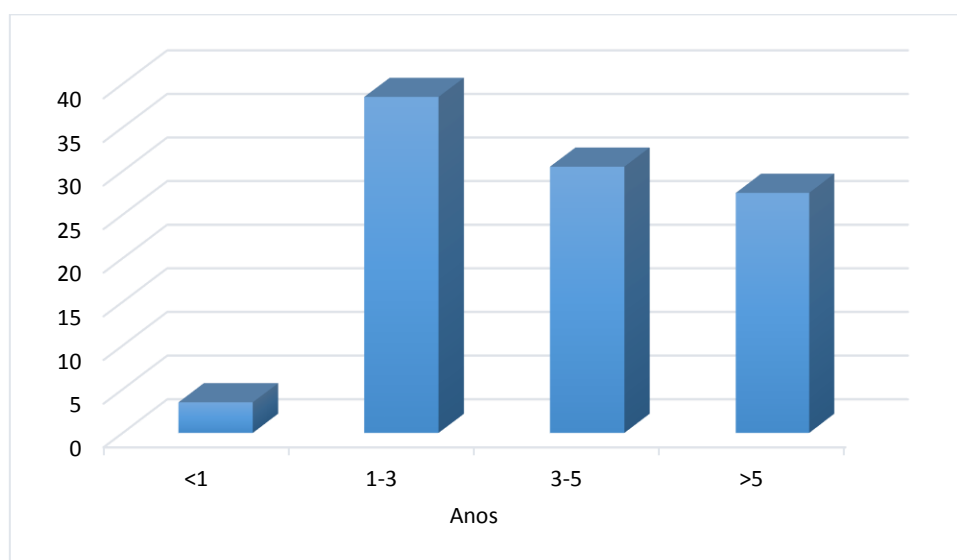


Figura 18 – Total de anos que está registado no TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

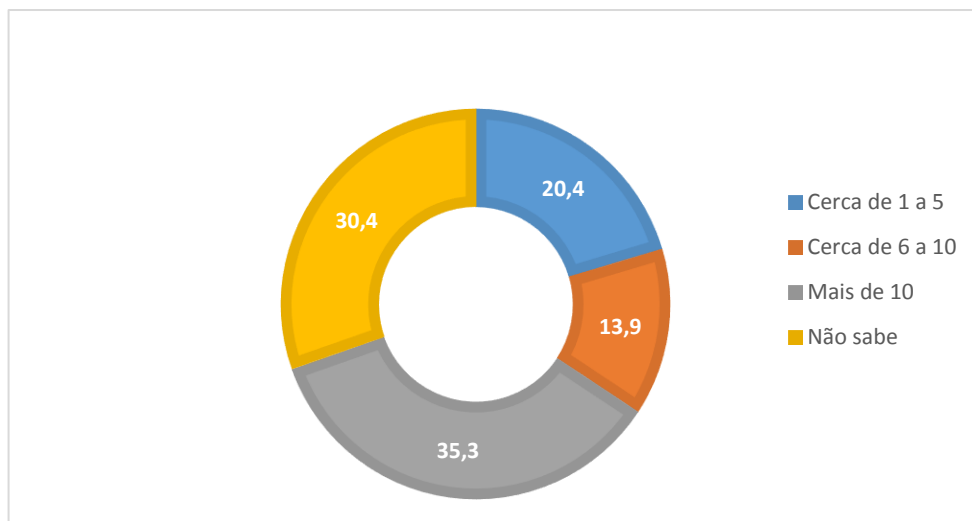


Figura 19 – Conhecimento sobre se os estabelecimentos de restauração na proximidade estão registados em plataformas digitais (%).

Fonte: Elaboração própria

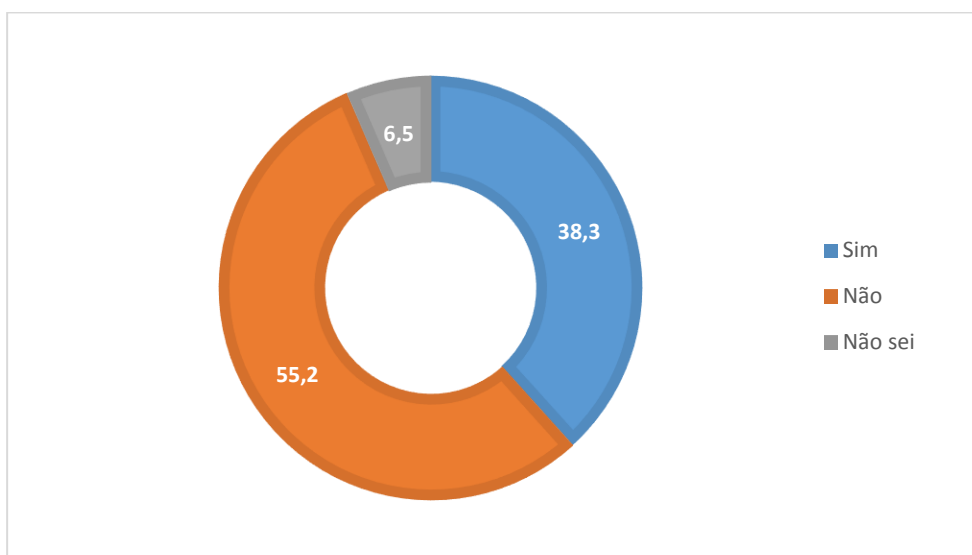


Figura 20 – Sentiu-se pressionado a estar registado em plataformas digitais para aumentar a sua competitividade (%).

Fonte: Elaboração própria

O gráfico da figura 21 indica que, entre os empresários que registaram o seu estabelecimento, são poucos aqueles que fazem um balanço negativo dos benefícios desta plataforma, apresentando valores de 2% para “nada positivo” e 12,9% para “pouco positivo”. A maioria indica que a presença *online* no TripAdvisor tem trazido algo de positivo: 31,7% considera que o TripAdvisor tem sido “bastante positivo” e 12,4% referem que esta plataforma tem sido “extremamente positiva”. Estes resultados podem

explicar os 55,4% de inquiridos que, quando questionados sobre as desvantagens que têm sofrido por estarem no TripAdvisor, referem que “não tem desvantagens” (figura 22). Ainda assim, importa analisar quais os aspetos menos positivos que os restantes apontam, destacando-se as avaliações negativas (19,3%) como principal desvantagem, seguindo-se a dificuldade que sentem na competição digital (14,9%), as baixas classificações *online* (7,9%), bem como os comentários falsos (6,4%). Coincidentemente, estes foram alguns dos principais aspetos salientados quando foram realizadas as entrevistas, o que pode ser observado com maior detalhe no próximo capítulo.

Por outro lado, quando são observadas as vantagens que o TripAdvisor tem trazido para o estabelecimento de cada inquirido, os dados não apresentam clareza, uma vez que a resposta que predomina na maioria das categorias é o “relativamente importante”, que ronda os 30%. Tanto a categoria “nada importante” como a categoria “extremamente importante” apresentam valores relativamente baixos. De resto, as percentagens mais elevadas concentram-se entre o “pouco importante” e o “relativamente importante”. A dificuldade em medir os efeitos das plataformas digitais pode ser um fator que explica a fraca leitura deste gráfico, como já tem sido referido na literatura existente (Visconti, 2020). Não existe nenhum instrumento que possa monitorizar quantas pessoas vieram ao restaurante através das plataformas e, por isso, os empresários não conseguem avaliar como a plataforma contribuiu para o aumento das receitas. O aumento da visibilidade online também não é mensurável, embora os inquiridos tenham uma perceção de que estão mais presentes na esfera digital.

Outro fator que pode explicar estes resultados pode ter a ver com a importância que os empresários da restauração atribuem às plataformas digitais. Apesar do gráfico da figura 16 ilustrar que, de um modo geral, os inquiridos revelaram que as plataformas digitais são importantes para o seu negócio, através das entrevistas foi possível compreender que estes não colocam o digital como sendo o fator principal para o sucesso de um negócio, pois fatores como a qualidade do serviço e do produto sobrepõem-se a isso.

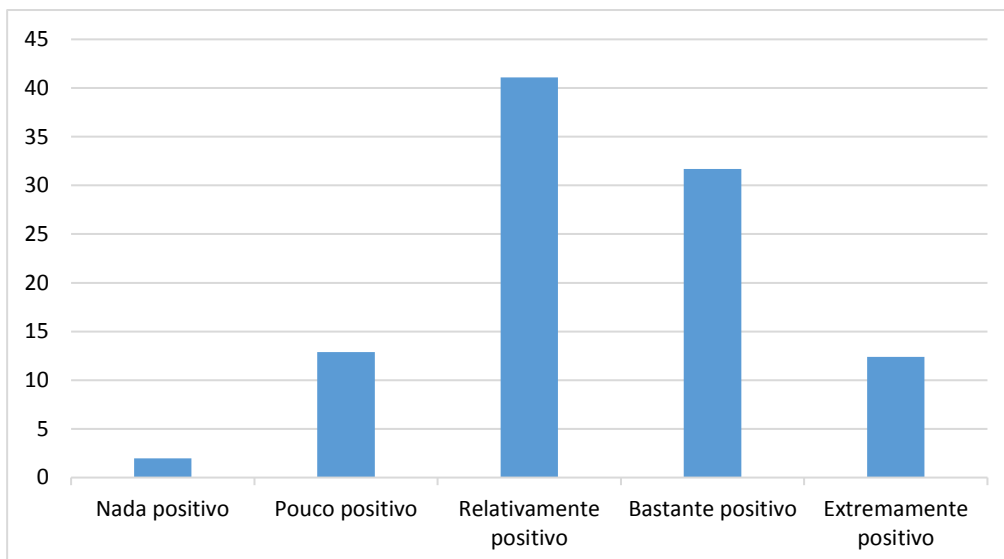


Figura 21 - Balanço sobre a contribuição do TripAdvisor para o sucesso do estabelecimento (%).

Fonte: Elaboração própria

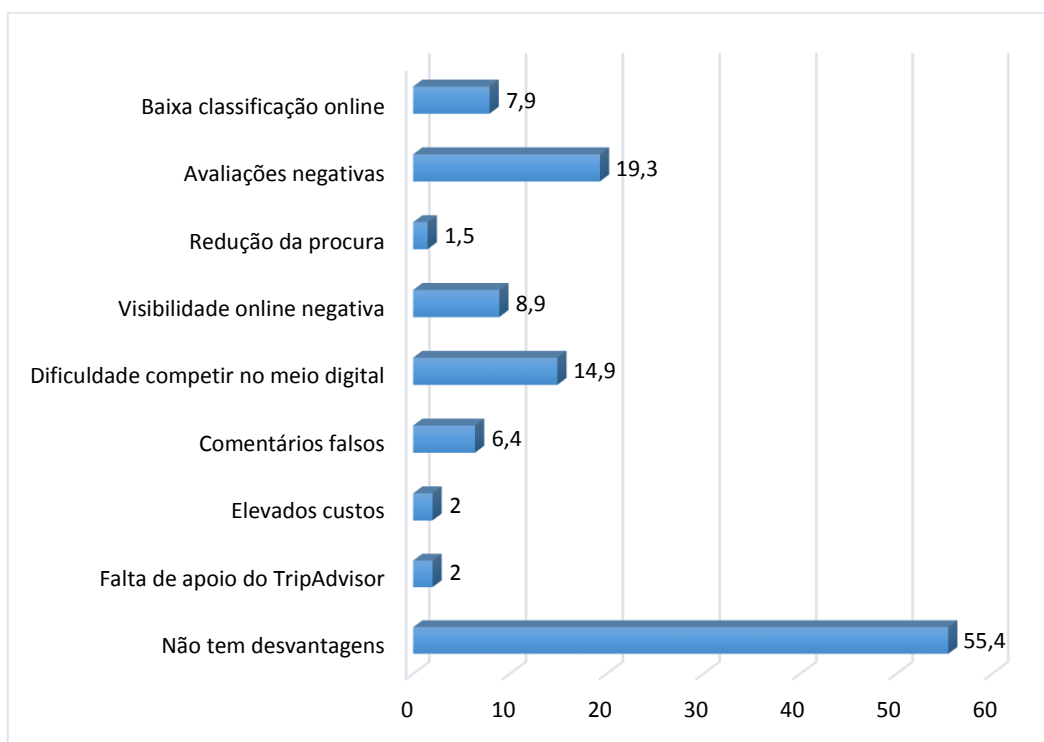


Figura 22 – Desvantagens apontadas por estar registado no TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

### *Grupo B - Os empresários que não foram os responsáveis pelo registo do seu estabelecimento no TripAdvisor*

Os resultados deste inquérito revelam que uma percentagem significativa dos inquiridos não foi responsável pelo registo do seu estabelecimento no TripAdvisor (38,7%). Isto significa que estes estabelecimentos foram registados por utilizadores que não estão associados ao negócio. Estes podem ser qualquer tipo de utilizador que considerou pertinente inserir o estabelecimento no TripAdvisor. Geralmente, este tipo de registo advém de consumidores que visitam os espaços de restauração e que, por diferentes tipos de motivações, decidem partilhar alguma informação *online* sobre o estabelecimento que visitaram. Essas motivações costumam estar relacionadas com o resultado da experiência que o consumidor teve e a sua necessidade de partilhar com o mundo. Tanto boas como más experiências motivam os consumidores a partilhar nas suas redes o que de bom ou de mau um determinado estabelecimento tem para oferecer. O facto de as opiniões e informações partilhadas serem imprevisíveis, leva a que os estabelecimentos que escolheram não estar no TripAdvisor estejam expostos aos mais variados tipos de comentários e classificações dadas. Ao contrário dos empresários que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor, este grupo de inquiridos encontra-se no TripAdvisor sem ter dado permissão para tal. A falta de gestão deste tipo de páginas coloca estes estabelecimentos registados por utilizadores num nível de suscetibilidade maior, pois estes empresários não têm controlo sobre a gestão da sua página. Neste sentido, os efeitos indiretos que advêm do *feedback* e das classificações dos utilizadores podem tornar-se nocivos para o negócio do empresário. O efeito contrário também poderá acontecer, pois se existirem classificações e comentários de utilizadores muitos positivos, o estabelecimento pode vir a ter vantagens, ainda que indiretas, por estar presente nesta plataforma.

Apesar de não terem sido os próprios a registar o seu estabelecimento no TripAdvisor, quando questionados sobre o facto de estarem presentes nesta plataforma (figura 23), 30,2% destes inquiridos referem que tem sido “extremamente positivo”, 28,2% dizem ser “bastante positivo” e 26,2% “relativamente positivo”. Portanto, de uma forma muito abrangente, estes empresários vêem o TripAdvisor como uma plataforma vantajosa para estarem presentes. Estas respostas podem estar relacionadas com os efeitos indiretos positivos, que levam os inquiridos a considerar que a partilha de informações por utilizadores pode ser vantajosa para o seu negócio. Por outro lado, também pode existir a

possibilidade de estes desconhecerem o tipo de informação que tem sido produzida relacionada com o seu estabelecimento, assim como não possuírem uma noção real dos efeitos mais adversos que podem surgir a partir deste tipo de plataformas. Note-se que entre estes empresários, 48,3% referem não saber se, além do TripAdvisor, estão registados por utilizadores em mais plataformas (figura 24). Isto pode, de algum modo, traduzir-se num desconhecimento sobre o escopo de informação *online* que envolve cada estabelecimento. Por este motivo, os empresários podem não ter conhecimento exato sobre os efeitos reais de estarem nas plataformas digitais, embora considerem que seja algo positivo.

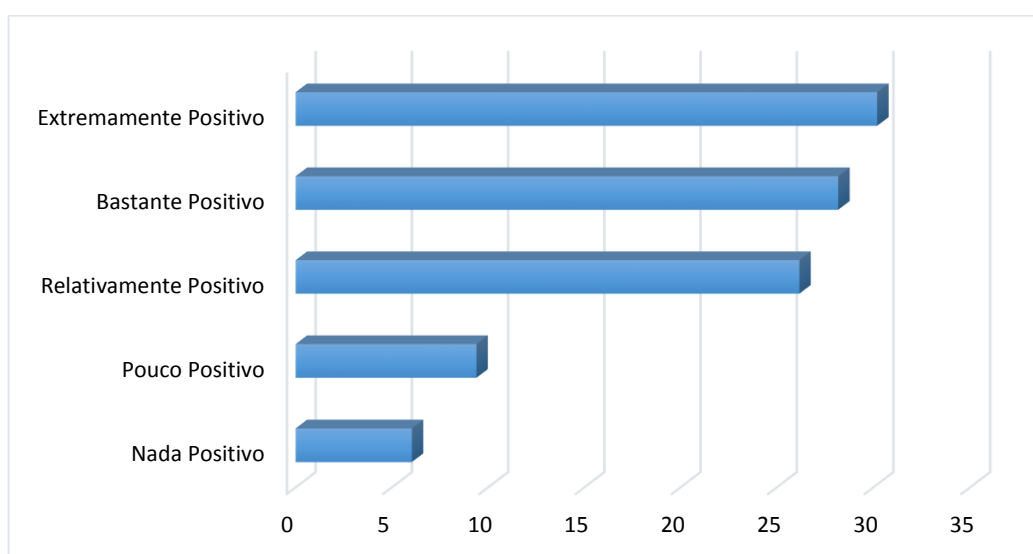


Figura 23 – Opinião dos inquiridos sobre estar no TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

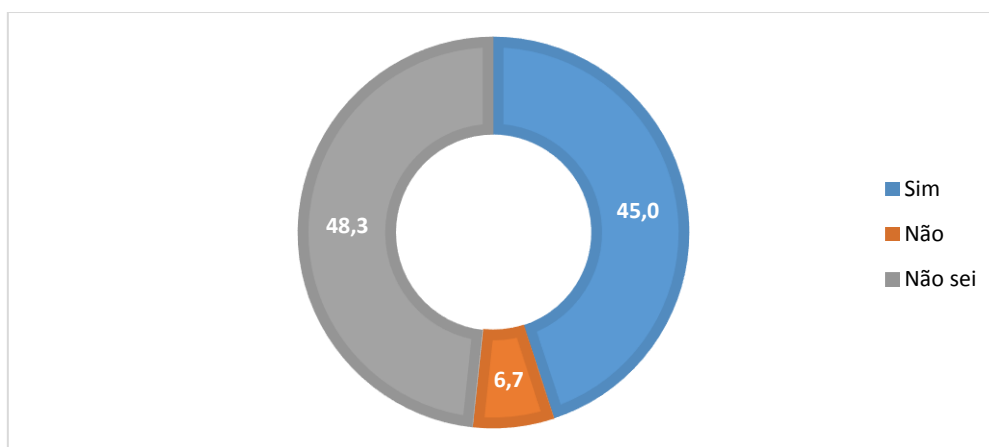


Figura 24 – Conhecimento sobre se os utilizadores registaram o seu estabelecimento em mais plataformas similares para além do TripAdvisor (%).

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos deste grupo possuem um perfil mais passivo no que respeita à sua participação em plataformas digitais, não só por não serem os responsáveis pelo registo no TripAdvisor, mas também por estarem registados num reduzido número de plataformas. Neste sentido, procurou-se perceber se estes empresários pretendem vir a ter um maior envolvimento digital no futuro (figura 25). São 53% os que respondem afirmativamente, mas 31% não sabem exatamente se pretendem seguir uma linha estratégica que contemple o digital. Apenas 16% referem que não pretendem vir a ter um papel mais ativo nas plataformas digitais. Estes dados revelam que este grupo de empresários, embora não possua um papel muito ativo na esfera digital, reconhece que é importante considerar as ferramentas digitais no futuro para o desenvolvimento do seu negócio. Esta vontade que aqui se manifesta pode resultar do facto de vários inquiridos terem referido que o TripAdvisor tem contribuído de forma “ligeira” para a visibilidade *online* (40,9%), para a publicidade (38,3%), maior procura (34,9%), maior proximidade com o cliente (31,5%), entre outros aspetos (Figura 26). Ainda que considerem, de um modo geral, que o TripAdvisor tem contribuído apenas “ligeiramente” para melhorar a situação do seu negócio, estes resultados podem despoletar uma maior vontade de envolvimento digital, uma vez que têm existido efeitos positivos indiretos.

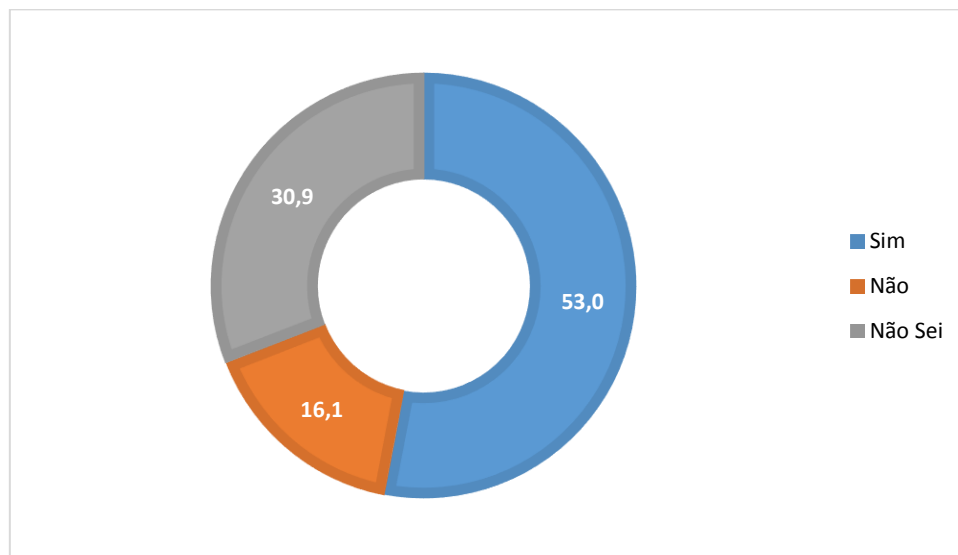


Figura 25 – Considera vir a ter um papel mais ativo nas plataformas digitais (%).

Fonte: Elaboração própria

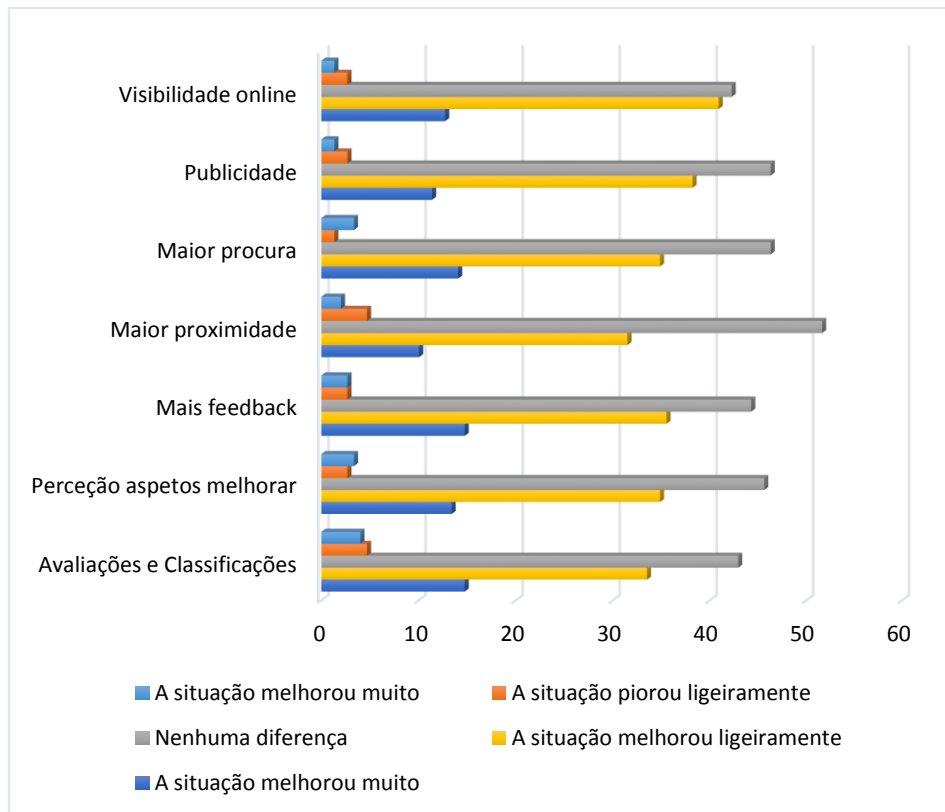


Figura 26 – O papel do TripAdvisor nos estabelecimentos de restauração (%).

Fonte: Elaboração própria

### *Grupo C - Os empresários que desconhecem a existência do seu estabelecimento no TripAdvisor*

Por último, importa referir o grupo de empresários que, apesar do seu estabelecimento estar inserido no TripAdvisor em razão do registo pelos utilizadores, não possuem a capacidade de confirmar a sua existência nesta plataforma (8,8% do total de inquiridos). Estes dados mostram-se importantes porque evidenciam a existência de uma percentagem de inquiridos no setor da restauração que não possui qualquer tipo de perceção sobre a sua presença *online* no TripAdvisor, o que nos pode lançar algumas pistas sobre a probabilidade de estarem, de um modo geral, excluídos das redes digitais. Além de não terem sido responsáveis pelo registo, desconhecem se tal registo existe, bem como a ignoram a existência da plataforma TripAdvisor. Estamos perante um grupo que, de forma deliberada ou não, encontra-se mais afastado das plataformas digitais. Curiosamente, este é o grupo de inquiridos que mais refere que tem sido convidado a registar-se no Zomato, uma vez que esta é uma das plataformas que mais procura os



estabelecimentos de restauração para efetuar o seu registo. O facto deste grupo ser o que demonstra estar mais afastado das plataformas digitais, não significa que não as conheça, tal como mostrou o gráfico da figura 15 anteriormente, que possui percentagens próximas ao grupo dos inquiridos cujos utilizadores registaram o seu estabelecimento. No entanto, conhecer plataformas e não as utilizar pode indicar falta de conhecimento para saber como as utilizar e tirar partido destas, ou então pode indiciar uma deliberada ausência de envolvimento nas redes digitais por parte destes empresários.

Em suma, os inquéritos realizados permitiram-nos estabelecer uma relação entre a forma de registo na plataforma TripAdvisor e o nível de envolvimento digital dos empresários. Para compreender as razões que explicam estas ciberdivisões, o próximo capítulo irá abordar, com base nas entrevistas realizadas, as visões e estratégias digitais dos empresários de restauração de Lisboa. Explorando ainda as ciberdivisões no uso do TripAdvisor, vamos também identificar e discutir o terceiro nível das divisões digitais da plataforma: os efeitos (económicos) do uso da plataforma.



## **8. As plataformas digitais como uma nova forma de modelo de negócio no setor da restauração**

As plataformas digitais têm criado múltiplos tipos de serviços direcionados para o setor da restauração. Desde a facilidade de interação com o consumidor, à reserva de mesas *online* e à preparação de pedidos *takeaway*, até aos serviços de entrega, as plataformas têm disponibilizado um conjunto de serviços cada vez mais alargado que os empresários do setor da restauração podem vir a integrar na sua estratégia de negócio. Quando utilizados pelos empresários da restauração, estes novos serviços contribuem para a formação de ecossistemas compostos por diferentes tipos de atores externos que variam de acordo com as necessidades de cada empresa. A interação entre estes atores e uma determinada empresa gera processos de cocriação de valor uma vez que existe uma parceria entre entidades diferentes que se beneficiam mutuamente. Este capítulo tem como objetivo explorar a rede de atores de vários restaurantes, de forma a tentar compreender cada ecossistema e perceber quais são os processos de cocriação de valor gerados a partir do uso dos serviços disponibilizados pelas plataformas digitais. Para isso, partimos da análise das 27 entrevistas realizadas a empresários que possuem restaurantes na cidade de Lisboa com o intuito de perceber o ecossistema de cada restaurante.

O capítulo anterior forneceu algumas pistas acerca das diferentes formas de presença *online* dos empresários da restauração lisboeta. Neste sentido, foi importante manter a segmentação estratégica da amostra e contemplar neste estudo empresários com diferentes formas de registo no TripAdvisor. Primeiro, porque desta forma existe uma maior probabilidade de se obter uma maior diversidade de entrevistados no que diz respeito à sua intensidade de uso de plataformas. Segundo, porque nos permite observar a variação de estratégias e visões sobre o digital, que refletem uma variedade de tipos de ecossistemas, correspondentes a cada restaurante, o que enriquece o presente estudo. No entanto, no decorrer da análise das entrevistas, foi necessário recriar os grupos de entrevistados. Na secção seguinte, explicamos como esta reformulação foi realizada.

Além da identificação de diferentes ecossistemas que traduzem uma maior ou menor atividade *online*, estas entrevistas procuram também compreender os efeitos diretos e indiretos que estas plataformas têm tido sobre estes restaurantes. Estes tipos de efeitos serão, numa primeira fase, abordados num plano geral e, no capítulo seguinte, serão direcionados para o contexto em particular da pandemia.

Este capítulo divide-se em quatro secções. Primeiro, realizaremos uma caracterização dos entrevistados. Em segundo lugar, iremos descrever as suas visões e estratégias digitais. Em terceiro lugar, identificamos os diferentes ecossistemas que cada grupo de entrevistados estabelece. Por último, questionamos em maior profundidade os efeitos do uso diferenciado das plataformas.

### 8.1. Caracterização dos entrevistados

A análise das entrevistas evidenciou que, para além da natureza de registo na plataforma, também o nível de intensidade da presença *online* é um elemento diferenciador fundamental entre os empresários. Por este motivo, reformulámos a segmentação da amostra para efeitos da interpretação dos resultados. O Grupo A foi subdividido em dois grupos, em função dos diferentes níveis de presença *online* dos entrevistados. Os Grupos B e C foram integrados no mesmo conjunto, dado o nível semelhante de presença online dos entrevistados. Não foram encontrados restaurantes que tenham sido registados por utilizadores e tivessem uma forte presença online. O quadro IX mostra estas correspondências.

Quadro IX – Os grupos de empresários inquiridos vs grupos de empresários entrevistados.

Inquéritos		Entrevistas	
Grupo A	Empresários que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor	Grupo 1	Empresários que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor Têm uma presença online forte
		Grupo 2	Empresários que registaram o seu estabelecimento no TripAdvisor Têm uma presença online entre fraca a média
Grupo B	Empresários cujo estabelecimento foi registado no TripAdvisor por utilizadores	Grupo 3	Empresários cujo estabelecimento foi registado no TripAdvisor por utilizadores  Empresários que não sabem se o seu estabelecimento está registado no TripAdvisor
Grupo C	Empresários que não sabem se o seu estabelecimento está registado no TripAdvisor		Têm uma presença online entre fraca a média

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos restaurantes do grupo 1 – introduzidos pelos proprietários ou gestores dos restaurantes nas plataformas digitais e que possuem uma forte presença *online* –, estes caracterizam-se por estarem presentes, por iniciativa do empresário ou

gestor, nas plataformas mais conhecidas e dominantes do setor da restauração, como é o caso do TripAdvisor, da Zomato, The Fork, entre outras. Estes restaurantes encontram-se integrados nas plataformas de entrega, nomeadamente a Uber Eats, Glovo ou Bolt Food. Além disso, possuem ainda uma atividade regular nas redes sociais, particularmente no Facebook e no Instagram. Uma boa parte destes restaurantes contratam uma empresa ou um funcionário para a gestão das plataformas e redes digitais. Nos restaurantes que não possuem esse tipo de recurso, são os seus empresários que fazem a própria gestão do digital. Alguns empresários têm formação nesta área e a maioria está familiarizada com o uso de tecnologias e da internet, o que faz com que exista uma certa facilidade em explorar e usar as plataformas digitais. De facto, este grupo de restaurantes espelha um grupo de empresários que possuem interesse em explorar as ferramentas digitais para benefício do seu negócio de restauração. Em acréscimo, estes tentam procurar no digital novas oportunidades de crescimento através do uso de diferentes serviços, expandindo assim a sua rede de atores. O uso das ferramentas digitais possui uma elevada importância para o sucesso do negócio. Neste sentido, existe uma crescente preocupação com o consumidor, por parte dos entrevistados, no sentido em que percebem que este utiliza cada vez mais as plataformas digitais para escolher o restaurante a que vai e compara-os através das classificações e dos comentários que estão *online*.

Relativamente ao grupo 2 – restaurantes introduzidos pelos donos dos restaurantes nas plataformas digitais e que possuem uma fraca a média presença *online* –, estes restaurantes estão introduzidos em algumas das principais plataformas digitais, como é o caso do TripAdvisor e da Zomato. Porém, não existe um acompanhamento da atividade das mesmas. O facto de estarem presentes num menor número de plataformas, faz com que também possuam um menor número de serviços e atores digitais associados aos seus negócios (por exemplo, ausência de serviços de entrega ou serviços de reserva de mesa online). Isto deve-se sobretudo ao facto de este grupo de restaurantes se caracterizar por ser, na sua grande maioria, negócios familiares, possuindo uma menor dimensão quando comparados com os do grupo 1 (possuem, em alguns casos, 1 a 2 empregados no máximo, além da família). Os entrevistados deste grupo, para além de possuírem um conhecimento reduzido acerca das plataformas digitais e pertencerem a uma faixa etária entre os 50 e os 65 anos, geralmente colocam algum familiar (normalmente o/a filho/a) responsável pela gestão das ferramentas digitais. Dado que é a família que está a trabalhar no restaurante, estes acabam também por referir que o tempo dedicado ao uso de ferramentas digitais é escasso. Outros referem ainda que possuem pouca vontade de explorar esse tipo de

ferramentas, pois o tempo que lhes sobra é para dedicar à família. Apesar deste grupo apresentar uma consciência clara sobre a importância que as ferramentas digitais podem ter nos seus negócios, nomeadamente na influência que as classificações e comentários podem exercer sobre o consumidor, bem como outros serviços que poderiam adquirir, existe uma evidente limitação no seu uso devido à falta de recursos humanos e financeiros.

Por último, o grupo 3 - restaurantes introduzidos nas plataformas digitais por utilizadores e que possuem uma fraca a média presença online – apresenta algumas semelhanças com o grupo 2 no que concerne à dimensão e estrutura do estabelecimento. Estes caracterizam-se por serem também, na sua grande maioria, negócios familiares sem empregados contratados ou então com apenas 1 a 2 empregados. Contudo, ao contrário do grupo 2, o perfil dos entrevistados apresenta um maior desconhecimento ou despreocupação sobre as plataformas digitais, não lhes atribuindo importância para o negócio. Portanto, é possível verificar duas situações neste grupo de entrevistados. Por um lado, são predominantes neste grupo os empresários de restauração que desconhecem em que plataformas os seus restaurantes estão inseridos, quais as pontuações que lhes têm sido atribuídas e outros tipos de interações de que tenham sido alvo. Por outro, existem alguns entrevistados que, de forma deliberada, preferem não estar *online*. Por consequência, tal como os entrevistados que possuem poucos conhecimentos sobre as ferramentas digitais, estes também acabam por ser alvo de registos e partilhas dos seus próprios restaurantes por parte utilizadores - geralmente consumidores que visitaram o estabelecimento. Aqueles que de forma deliberada não pretendem estar *online* correspondem a empresários de uma faixa etária relativamente jovem, entre os 35 e os 50 anos, e que conhecem o digital que, por motivos da localização ou de opinião sobre as plataformas, não consideram que estas acrescentem algo de bom ao negócio. Já aqueles que apresentam um nível de desconhecimento maior sobre questões digitais, pertencem a uma faixa etária que ronda os 50 e os 65 anos.

## 8.2. *Visões e estratégias digitais*

Os três grupos de restaurantes identificados neste estudo espelham diferentes visões acerca da importância das plataformas digitais para o setor da restauração, que podem ser importantes para explicar a composição dos ecossistemas encontrados. Os empresários correspondentes ao grupo 1, cujo ecossistema é o mais diverso e vasto, veem as plataformas digitais como ferramentas fundamentais para o sucesso do seu negócio. Entre estes entrevistados, existe uma consciência generalizada de que o consumidor cada vez mais utiliza as mais variadas plataformas digitais e que estas são um fator crucial para a escolha do espaço de consumo. Tal como refere o entrevistado 6, a classificação numa plataforma digital pode definir a escolha do consumidor:

O Tripadvisor é uma ferramenta muito importante, tem muita visibilidade (...). No geral, os comentários são positivos. É uma ferramenta muito importante. E é curioso porque os turistas quando passam aqui à porta e não conhecem, vão ao telemóvel ver e dizem “ah, tem uma classificação boa” e entram. (Entrevistado 6, Zona Centro Histórico, Masculino, 36 anos)

Neste sentido, estes empresários veem nas plataformas digitais uma forma de poderem alcançar novos clientes, pois estas fornecem-lhes uma projeção que, quando se reflete em boas classificações, se torna um instrumento importante para a geração de novos fluxos de clientes. De acordo com o entrevistado 1 (Zona Ocidental, Masculino, 38 anos), também redes sociais têm sido uma das ferramentas que o mais tem apoiado para atrair novos clientes: "O Instagram tem sido o principal veículo de trazer negócio para dentro de casa. (...) os conteúdos que vamos tendo lá na nossa página é aquilo que nos consegue trazer um negócio extra." O mesmo entrevistado ofereceu o exemplo da diferença a que assistiu entre a primeira semana em que realizou *brunch* no seu estabelecimento, mas não foi divulgado nesta plataforma, e a semana seguinte em que o *brunch* foi anunciado no Instagram e imediatamente havia fila para entrar no estabelecimento.

Neste sentido, existe um esforço para que o contacto com o consumidor seja alcançado através das diferentes ferramentas digitais. Na opinião destes empresários, não é com os outros restaurantes que devem estar preocupados, mas sim com os consumidores, pois verificam que estes cada vez mais estão *online*. Como indica o entrevistado 10 (Zona Centro, Feminino, 37 anos): “Os clientes são uma forma de fazer pressão para estarmos no digital.” Assim, existe a ideia de que caso os empresários não acompanhem a tendência do digital neste grupo 1, o negócio poderá ficar prejudicado.

Relativamente ao grupo 2, – restaurantes inseridos pelo empresário, mas com uma fraca a média presença *online* – o peso que é dado às ferramentas e plataformas digitais é menor quando comparado com o grupo 1. Estes empresários consideram que o digital é importante para os negócios no setor da restauração, mas não o veem como sendo crucial para o sucesso dos mesmos. Na sua visão, o digital apresenta-se como um complemento que poderá ter alguma utilidade, nomeadamente a divulgação e contacto com o cliente. Por o verem como um complemento, estas empresas não possuem tantos serviços *online* como as do grupo 1.

Este grupo de empresários não acredita que muitos dos seus clientes venham devido às plataformas digitais e redes sociais. Em vez disso, consideram que a publicidade boca-a-boca tem sido a principal forma de promover os seus restaurantes. Embora o digital possa expandir o passa-a-palavra, estes empresários consideram que a transmissão pessoal de informação possui uma importância maior.

Esta visão coincide com a perspectiva de alguns dos empresários do grupo 3, que dão primazia à experiência de consumo no restaurante, à qualidade do serviço e do produto, bem como ao contacto físico com o cliente. Para ambos os grupos 2 e 3, o contacto de proximidade com os clientes é a principal publicidade que pode ser gerada, pois estes, se estiverem satisfeitos, passam a palavra aos amigos e familiares. Esta é uma visão centrada na qualidade do produto, na qualidade do atendimento físico e na experiência física que é gerada a partir daí. Os empresários do grupo 1 não negligenciam estes elementos. Porém, a construção dessa qualidade passa em muito pelo uso das plataformas digitais onde, para além das relações físicas, são fomentadas as relações virtuais. Já os entrevistados do grupo 2 e parte do grupo 3, não creem que o mesmo possa acontecer num ambiente digital, pois consideram que é uma forma mais distante de estar com os clientes e de estabelecer uma relação. Neste sentido, tanto na ótica do grupo 2 como do grupo 3, os restaurantes não dependem das plataformas digitais:

As plataformas são sempre complementares, nunca podem ser a prioridade. Porque o que vem a seguir, o contacto com o cliente é que faz o resto. O contacto pessoal é sempre mais importante. O Online é bom para atrair e divulgar mas as relações com os clientes só se criam depois. No online isso não se faz. (Entrevistado 25, Zona Centro Histórico, Feminino, 42 anos)

Não me preocupa. O que deve preocupar as pessoas é haver um bom serviço, um bom atendimento ao cliente, serem prestáveis, serem simpáticas e terem um bom produto de qualidade. O Tripadvisor é uma plataforma que não damos mesmo a mínima importância (...). (Entrevistado 13, Zona Centro Histórico, Feminino, 39 anos)



Existem algumas razões que suportam estas ideias, sendo que a que mais se destaca tem a ver com a natureza dos clientes. Em boa parte destes restaurantes, estes empresários indicam que os clientes tendem a ser fidelizados e consomem com alguma frequência. Geralmente, estes clientes são residentes locais ou trabalhadores na proximidade do restaurante. Isto transmite alguma segurança e até mesmo, acomodação, aos empresários, o que faz com que se manifeste uma menor necessidade de utilização das plataformas digitais. Como nos indicam dois entrevistados:

No nosso caso acho que não nos afeta porque como o nosso publico é maioritariamente local ou mesmo que não seja local as pessoas veem porque conhecem alguém que costuma vir ou porque os amigos veem e eles também quiseram vir experimentar...Penso que não, no nosso caso não. (Entrevistado 13, Zona Centro Histórico, Feminino, 39 anos)

Algumas classificações, gostava que estivessem mais altas, mas temos que nos sujeitar aquilo que eles lá põem. (Entrevistado 19, Zona Norte, Feminino, 44 anos)

Neste sentido, verifica-se que os grupos 2 e 3 podem ter uma maior estabilidade em termos de clientes em relação ao grupo 1, o que acaba por se refletir na forma como veem as plataformas digitais. O facto do grupo 1 possuir uma clientela mais flutuante ou instável poderá contribuir para uma maior atividade digital dado os desafios que são impostos.

A diferença do grupo 2 para o grupo 3, é que os primeiros ainda consideram o digital como algo complementar ao negócio e, por isso, possuem alguma presença *online* que é mais visível nas redes sociais Facebook e Instagram. Apesar de parte do grupo 3 partilhar de uma visão com semelhanças à do grupo 2, no sentido em que o setor da restauração não necessita obrigatoriamente das plataformas digitais para a sua sobrevivência e sucesso, este grupo vai um pouco mais além e mostra, em casos mais extremos, uma alienação e desinteresse total pelo mundo digital.

Desde logo, o primeiro sinal que vem demonstrar isso é o facto de os restaurantes do grupo 3 não terem sido inseridos nas plataformas digitais pelos seus próprios donos. De acordo com as entrevistas efetuadas a estes empresários, existem dois principais motivos que podem justificar esta fraca ou não deliberada presença online.

Em primeiro, destacam-se os empresários que, apesar de possuírem um conhecimento alargado das ferramentas digitais disponíveis, não possuem qualquer tipo de interesse em fazerem parte das mesmas. Estes referem que as lógicas estabelecidas pelas plataformas não se compatibilizam com a sua visão sobre os modelos de negócio benéficos para a restauração. Estes empresários demonstraram uma profunda revolta por estarem presentes

em determinadas plataformas sem o seu próprio consentimento. Consideram que a liberdade atribuída aos utilizadores pelas plataformas de criarem o que quiserem, retira a liberdade aos restaurantes de assumirem a posição que defendem. Existe um descontentamento por parte destes empresários em relação ao facto de não poderem decidir se querem ou não fazer parte das plataformas.

Em segundo, destacam-se também no grupo 3 os empresários que não possuem conhecimento e competências para a utilização das plataformas digitais. Estes empresários possuem um perfil correspondente a uma faixa etária elevada (55-65 anos) e que possuem os seus restaurantes há algumas décadas. Quando questionados sobre a sua opinião acerca das plataformas no geral, alguns já ouviram falar em nomes como Tripadvisor ou Zomato, mas não fazem ideia que classificações possuem, em quantas plataformas poderão estar registados pelos utilizadores, ou mesmo se estão online sequer. Por vezes acabam por saber da sua presença online através dos consumidores que frequentam o seu restaurante. Este desconhecimento não advém do facto de existir sentimento de segurança em relação aos clientes fidelizados tal como acontece em situações do grupo 2, pois muitos destes restaurantes não se inserem nessa situação, mas sim pelo facto de existir um profundo desconhecimento e capacidade de perceber as novas tendências e modernizações do setor da restauração.

Nas secções seguintes, vamos abordar em maior detalhe as visões dos três grupos em relação às campanhas promocionais, sistemas de classificação e serviços de entregas associados a plataformas digitais, em particular o TripAdvisor.

### *Campanhas promocionais e um novo tipo de consumidor*

As campanhas promocionais que as plataformas digitais possibilitam são um serviço que os entrevistados salientam. Os empresários do grupo 1, embora na sua maioria apliquem campanhas promocionais nos seus restaurantes, acreditam que as plataformas digitais estão a produzir um novo tipo de cliente, mais focado na procura de promoções. Os empresários entendem que este é um tipo de consumidor “relâmpago”, que aparece pelo desconto que é oferecido na refeição e que não retorna a menos que as promoções continuem. Não são consumidores fidelizados a restaurantes, mas sim “fidelizados” às plataformas que fornecem esse tipo de descontos, nas quais são subscritores dos mais variados pacotes promocionais. Neste sentido, as decisões destes consumidores são marcadas em função dos restaurantes com os descontos mais desejáveis. Esta tem sido

uma das razões pelas quais muitos restaurantes têm aderido a estas campanhas, pois sentem-se pressionados a fazê-lo, tal como indica o entrevistado 12:

Sentimos pressão, mas é em relação aos clientes que estão a ser educados a gostar de descontos. Pensam “onde tem mais desconto? Ah, então vamos lá.” Ou seja, quanto mais restaurantes existirem assim, pior para todos nós. O ideal era que tivesse um ou outro só nisso. As pessoas estão a ser educadas a não valorizar o que está a ser servido, a achar que tudo vale 5 euros. As pessoas não entendem como funciona o custo de um restaurante. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

O mesmo entrevistado acrescenta que as plataformas digitais estão a construir um novo paradigma de consumo, onde o serviço, a qualidade e a refeição são cada vez menos valorizados no que diz respeito ao esforço que é necessário para o conseguir. Nas palavras do entrevistado 12:

O The Fork, assim como outras plataformas online, tem criado um apelo no consumidor por descontos, por ofertas, por ganhar coisas, por querer ofertas disto e daquilo, comprar um prato ganhar outro, dois por um, 50% de desconto...o Odisseias, o Lifecooler, isso é um absurdo. Estão a incentivar o consumidor a emburrecer. Estão a incentivar o consumidor a achar que as coisas podem ser a qualquer preço e criam a noção de que o restaurante ganha muito dinheiro para poder dar promoção. Isso não existe. Isso é uma mentalidade que é um absurdo. Incentivar e educar o consumidor a isso é um tiro no pé. É criar na mentalidade do consumidor que tem que haver sempre um desconto. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Existem, inclusive, alguns esforços para que esta construção de promoções possa ser de algum modo minimizada:

E eu já falo há 4 anos com essa malta desse The Fork e etc para que o consumidor venha com mentalidade de descobrir coisas novas e deva pagar pelo que o prato vale. Devem incentivar o pequeno proprietário, o pequeno negócio, inovar na restauração, e não procurar 50% de desconto. Eu se coloco hoje 50% no The Fork, além de ter o desconto direto na conta, eu ainda tenho de pagar um valor por pessoa que vem cá porque o The Fork cobra um valor por reserva. Então tenho que pagar quase 2 euros por reserva e ainda por cima tenho que dar a comissão, ou seja, não há como valer a pena financeiramente. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Tal como este entrevistado, os empresários do grupo 1, embora não concordem com as campanhas promocionais, aplicam-nas nos seus restaurantes. Verifica-se que há uma utilização, por vezes forçada, das promoções das plataformas devido à sua capacidade de atrair clientes.

Além disso, os entrevistados veem nas promoções uma oportunidade de conseguir maior visibilidade *online*. Embora seja consensual entre todos os grupos que as campanhas

promocionais não são compensatórias monetariamente, existem outros tipos de ganhos que são igualmente importantes:

Eu preciso de estar online porque preciso de ser visto. Se eu não for visto eu não sou lembrado. Só existo há quatro anos e não tenho a mesma reputação de um restaurante com 50 anos. Hoje em dia para eu criar reputação preciso de visibilidade online. Como não podemos gastar em publicidade devido ao orçamento, então o The Fork é uma forma de publicidade mais em conta para mim. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Os empresários dos grupos 2 e 3 partilham a mesma visão sobre o facto de as plataformas digitais estarem a produzir consumidores que procuram e visitam os restaurantes apenas em função das promoções. Nas pontuais tentativas de adesão a este tipo de campanhas por parte dos restaurantes do grupo 2, os empresários afirmam ter percebido que os clientes já existentes é que as utilizavam. Portanto, a tentativa de atrair novos clientes não surtiu efeito. De notar que o grupo 3 não se encontra presente nestas plataformas por iniciativa do dono do restaurante. Porém, tanto o grupo 2 como o grupo 3 partilham da opinião de que estas campanhas promovidas pelas plataformas não são uma oportunidade para investir na visibilidade e publicidade *online* do seu restaurante, ao contrário da visão do grupo 1. Isto porque, de forma deliberada, não pretendem obter um tipo de cliente que apenas procura promoções ou que apenas visita o restaurante por essa razão. Estes acreditam que, se aderissem a promoções, estariam a alimentar um novo sistema de produção para um novo tipo de consumidor da promoção. O facto de se caracterizarem por serem negócios de menor dimensão e, na sua maioria, de natureza familiar, também impõe algumas restrições em termos de tempo e de orçamento disponível para este tipo de finalidade. Como indica o entrevistado 5:

Mesmo que eu coloque o The Fork aqui ou o Zomato para fazer promoções, traz um tipo de clientes...e esse tipo de clientes acaba por vir sempre à procura de...nós já não temos muita margem de manobra em termos de preços e os clientes do Zomato e do The Fork querem sempre promoções e nós não conseguimos. Nós já não temos margem de manobra para fazer esse tipo de promoções. São clientes que não são clientes, salvo seja a expressão. Não é aquele cliente que nós precisamos todos os dias e que sabemos que depois virá outra vez. Ele vem só para a promoção e esse género de cliente a nós não nos compensa. (...) O digital atrai esse tipo de clientes. Depois, existe sempre é o senão que é se eu quero esse tipo de clientes à procura de promoções ou de 5 minutos de fama. Não é de todo o tipo de clientes que nós queremos...é esse tipo de clientes que o Zomato traz. (Entrevistado 5, Zona Norte, Feminino, 40 anos)

Em suma, estes empresários acreditam que aderir a promoções é um passo para a descredibilização e desvalorização do trabalho necessário à confeção de um produto e de uma experiência de qualidade.

### *Classificações e visibilidade online*

Um dos elementos das plataformas digitais que os entrevistados do grupo 1 atribuem como importante para a visibilidade são as classificações, pois estas têm contribuído para a construção da sua reputação *online*. É de notar que nenhum dos entrevistados do grupo 1 possuiu uma pontuação no seu restaurante abaixo das 4 estrelas, independentemente da plataforma que se consulte. Para além de se ter verificado que todos conheciam as classificações atribuídas nas diferentes plataformas, verificou-se também que existe uma responsabilidade em não deixar que esta diminua. Os certificados de excelência recebidos anualmente para os restaurantes que possuem uma pontuação igual ou superior a 4,5 estrelas (no caso do Tripadvisor) são algo de que estes empresários, de um modo geral, têm orgulho, pois veem nestes certificados uma recompensa pelo trabalho que têm tido. Para além disso, veem neles um importante símbolo de credibilidade perante o consumidor – este sentimento é transversal entre os grupos de entrevistados. Como prova disso, são os autocolantes colados na porta de cada restaurante ou a colocação de uma moldura no interior do restaurante com o certificado. Como nos disse um entrevistado:

Infelizmente quem vê uma classificação inferior a 4 não quer ir. Faz muita diferença e influencia as pessoas. As plataformas são sem muito importantes e tentamos que seja sempre pelo menos ter 4. Já recebemos prémios e certificados de excelência e guardamos com muito carinho. (Entrevistado 15, Zona Centro, Masculino, 45 anos).

O facto destes empresários do grupo 1 atribuírem uma elevada importância às classificações, tem levado a que alguns sintam uma permanente ansiedade sobre o risco de baixarem a sua pontuação. Por um lado, sempre que a pontuação aumenta, ainda que seja um ponto percentual, existe um sentimento de felicidade e concretização. Por outro lado, surgem sentimentos de frustração quando algo corre menos bem ou quando existe um comentário menos positivo que faz diminuir a pontuação. Como nos disse um entrevistado:

Tive de me desligar um pouco porque existia uma certa ansiedade em relação às classificações. Caso descessem a pontuação, tentavam perceber a razão e isso “dava-me cabo dos nervos”. Depois se aumentava ficavam todos contentes. Era uma montanha-russa de emoções e de ansiedade e stress. Honestamente tive que desligar um bocado por causa da minha sanidade mental. (Entrevistado 18, Zona Centro Histórico, Feminino, 34 anos)

Neste sentido, o acompanhamento sobre os comentários efetuados nas variadas plataformas é permanente, bem como a preocupação de estabelecer uma relação de

proximidade com o consumidor. Especialmente nos comentários menos positivos, os entrevistados referem que tentam sempre responder e perceber o que correu menos bem. Para além de ser uma forma de mostrar que foi dada atenção ao assunto em específico, é também sempre uma oportunidade que estes têm para se defender e esclarecer. Na opinião destes, isso importa muito para o consumidor que vai consultar os comentários do restaurante, pois poderá ajudá-los a entender melhor as situações e não ficam apenas com a versão do cliente. Nas palavras dos entrevistados:

Não gostamos nem do Tripadvisor nem do Zomato, nem de outras plataformas semelhantes, por isso é que optámos por... foram utilizadores que criaram, não fomos nós. Não concordamos com os modelos de avaliação. Uma coisa é nos querermos introduzir-nos nas plataformas e aí estamos sujeitos a avaliações... Acho que não é, não deveria ser possível sequer os clientes introduzirem essa informação e estarmos sujeitos a esse tipo de avaliações sem nós querermos. (Entrevistado 13, Zona Centro Histórico, Feminino, 39 anos)

Da nossa parte não dá para controlar nada. O estabelecimento é nosso e nós não podemos fazer nada por isso. Eles colocam lá as coisas e depois cada um diz o que quer. Para mim não faz sentido nenhum. Se é assim, devíamos ser nós a fazer essa gestão e depois querer ou não querer, ter esse poder de decisão. Por exemplo, no Google eu posso gerir. Eu recebo mensagens e eu posso dizer se é abusivo ou não, posso ter gestão sobre isso. Ainda no outro dia vieram aqui uns clientes que me disseram “está a ver? Aqui no Tripadvisor está a dizer que está fechado”. Está tudo errado, a informação está mal. E eu não tenho como mudar. Nem sequer sei quem é que fez isso. Qual é o poder que os clientes têm de gerir uma coisa que não é deles? (Entrevistado 19, Zona Norte, Feminino, 44 anos)

Quem gosta, e a maior parte das pessoas gostam, não publicam nada sobre se gostam. Quando alguma coisa corre mal, as pessoas ficam com raiva e vão lá publicar. Por isso é que tenho 3 estrelas porque eu era para ter 5 estrelas. Isto é uma injustiça. (Entrevistado 21, Zona Centro, Masculino, 57 anos)

Como vimos, os empresários do grupo 2 têm uma atitude mais passiva em relação ao digital e, portanto, não dão atenção às classificações, focando-se na experiência de consumo no restaurante, na qualidade do serviço e do produto, e no contacto físico com o cliente.

O mesmo ocorre no grupo 3. Os empresários deste grupo referem que se sentem numa espécie de ditadura, dado que não têm voz nem poder de decidir sobre a sua presença *online*. Uma vez que não conseguem retirar os seus restaurantes das plataformas, após alguns pedidos feitos, muitos não têm outra opção senão: i) manter as páginas à mercê da informação que os utilizadores colocam; ou ii) assumirem o papel de gestão dessas mesmas páginas. A primeira hipótese é a que tende a concretizar-se, gerando uma

sensação de impotência por parte estes empresários, uma vez que nem sempre as informações que estão *online* estão corretas, nomeadamente os horários ou as cartas das refeições que se encontram desatualizadas ou incorretas. Para além disso, as classificações muito baixas em alguns casos também contribuem para este descontentamento. A forma como são calculadas as pontuações de cada restaurante são alvo de críticas por parte destes empresários, pois consideram que os consumidores não sabem o que devem criticar e que a plataforma também não fornece qualquer tipo de guia ou balizamento. Estes empresários argumentam que a facilidade de fazer comentários gera comentários mal fundamentados e incompreensíveis. Alguns empresários creem que essa facilidade até pode levar a que os consumidores façam comentários “só por fazer”, sem terem bem noção de que pontuação devem dar, porque é tudo muito pouco criterioso. Nas palavras dos entrevistados:

Não existe uma estrutura de crítica para a restauração, há pouca categorização. O que é o bom? O que é o ruim? O que é o satisfatório? As pessoas não sabem classificar. Gostam de tudo, mas como o cortinado é feio metem nota 1. Isso não está bem. (...) Também se queixavam ou porque o espaço era muito caro ou porque era muito pequeno – são avaliações ridículas, não é uma avaliação ao serviço. Não é uma avaliação justa ao produto. Portanto, optámos por nunca usar. Estamos lá porque nos inseriram, não dá para controlar, é o que é. (...) Infelizmente os consumidores portugueses não sabem ser críticos. Maior parte das vezes dão uma estrela porque sim e não dizem porquê. Ou então os motivos com os quais justificam a avaliação não tem nada a ver. Já me aconteceu darem-me uma avaliação no Google em que dão uma estrela e dizem que o espaço é demasiado pequeno e não se pode fumar lá dentro. É pequeno, é o que é, não é motivo para dar má nota. (Entrevistado 13, Zona Centro Histórico, Feminino, 39 anos).

No entanto, o que predomina no grupo 3 é um desconhecimento geral e desinteresse em relação às plataformas digitais, como espelham as palavras de vários destes entrevistados:

Eu nem sei o que anda para lá escrito. Não ligo a isso. (Entrevistado 14, Zona Centro, Masculino, 63 anos)

Vou ser muito sincera, eu nunca utilizei redes sociais para o meu restaurante. Houve um cliente, que mais tarde descobri quem, que na altura fez a página do Facebook. Houve alguém que criou e toda a gente me perguntava: ‘Olha, eu mandei mensagem para o teu Facebook, mas não me respondeste.’ E eu: ‘Mas não sou eu a gerir a página, não faço ideia.’ O TripAdvisor também descobrimos em 2019 ou 2018, já não me lembro bem quando os clientes nos começaram a dizer “Então, mas tu estás no TripAdvisor” e eu “estou aonde??” opa e então fui pesquisar e realmente estava lá. Recebemos um certificado de excelência em 2018 ou 2019 com 4 bolas e meia. Portanto nós ficámos “uhh” fizemos um ótimo trabalho, não é? E pronto, foi assim que também descobrimos que estávamos no TripAdvisor. (Entrevistado 2, Zona Centro Histórico, Feminino, 37 anos)

Não conheço muito bem, não estou propriamente inserido nesse tipo de coisas. Não conheço muito acerca do assunto, mas sei que há comentários em vários sites. Se tivesse alguém que me aconselhasse e ajudasse sobre o assunto, até poderia experimentar. (Entrevistado 23, Zona Ocidental, Masculino, 54 anos)

O meu tipo de cliente é um tipo de cliente tradicional e como tal estou habituado a esse tipo e não estou muito preocupado não é. (...) O boca a boca é a melhor publicidade que podemos ter.”

“Para já não está nos meus planos investir no digital mas se houver alguma informação de alguma entidade que fale comigo e me ajude a perceber melhor...se calhar. (Entrevistado 23, Zona Ocidental, Masculino, 54 anos)

Em suma, as atitudes perante as classificações divergem fortemente entre os diferentes grupos, verificando-se uma ansiedade de sucesso neste campo por parte do grupo 1, e uma indiferença generalizada nos grupos 2 e 3, sendo que este último manifesta um maior descontentamento e desconhecimento sobre o sistema de classificação. Além disso, verifica-se ainda um posicionamento crítico sobre a lógica de funcionamento das plataformas.

### *Serviços de entregas*

A transversalidade de algumas visões que está presente nos três grupos, o que também se verifica sobre os serviços de entrega *online*. É unânime para estes empresários de que as plataformas de entrega possuem elevados custos. As elevadas comissões que estas plataformas exigem aos restaurantes, bem como algumas taxas adicionais aplicadas, têm feito com que muitos se questionem sobre se este é um serviço que possa ser compensatório, como ilustram as palavras do entrevistado 19:

Eu não pensei em aderir porque eu fiz uma proposta a uma e a proposta foi absurda. Os valores que me apresentaram, eu nem respondi. Não valia a pena, para nós é impensável. Foi a Glovo, até, e pediram-me 35% sobre o lucro daquela venda, mais 50 euros mensais que se tem de pagar e mais uma taxa de abertura de 100 e tal euros. Nem pensar nisso. Quando é que eu ia recuperar esse dinheiro? Nem respondi, sequer. Não vale a pena. Depois tinha que aumentar o preço das coisas. (Entrevistado 19, Zona Norte, Feminino, 44 anos)

Apesar deste consenso de opinião em termos da contestação das comissões aplicadas, verifica-se que existem empresários da restauração a utilizar este serviço. Isto não significa que estejam de acordo com a lógica inerente às plataformas, embora reconheçam a sua força. O facto de estes empresários possuírem um conhecimento alargado sobre o mundo digital, tem feito com que estes possuam visões mais críticas, onde questionam



determinados processos. Estes correspondem maioritariamente aos restaurantes do grupo 1, que possuem uma maior capacidade financeira para suportar as taxas que são exigidas por estas plataformas. Além disso, a visão mais alargada e a elevada importância que este grupo atribuiu às questões digitais faz com que estes empresários vejam os serviços *online* de entregas como uma oportunidade de expansão do seu negócio. Estes consideram que este tipo de serviço os pode levar a alcançar novos clientes. Esta tem sido uma estratégia aplicada por restaurantes cujos clientes são maioritariamente turistas e que pretendem chegar a mais clientes portugueses de Lisboa (sobretudo no grupo 1) ou por restaurantes cujos clientes são em grande parte locais e que gostariam de chegar a outros pontos de Lisboa (mais característico do grupo 2). Para além disso, o grupo 1, que se caracteriza pela sua vontade de transformação, vê aqui uma oportunidade de recriar as suas cartas de refeições, adaptando-as às circunstâncias de mobilidade e transporte a que estão sujeitas. Ao passo que, no grupo 2, não se verifica tanto essa tentativa de adaptação e, por isso, os restaurantes deste conjunto que possuem refeições de difícil transporte não são adaptadas ou incluídas nas cartas do serviço de entrega. É por esta razão que vários restaurantes do grupo 2 optam pela não utilização deste tipo de serviço. Além da questão das comissões que é transversal a todos os grupos, os empresários do grupo 2, em específico, consideram que a entrega de refeições através deste tipo de serviço compromete a qualidade do produto. Como nos disse um entrevistado:

Não temos porque queremos preservar a qualidade do produto. As nossas pizzas são feitas num forno de lenha e são boas é acabadinhas de comer, e com esse serviço já vimos casos em que os pedidos demoram quarenta minutos a chegar, mesmo sendo de pessoas aqui ao lado. Não faz qualquer sentido. (...) Por outro lado os preços são muito caros, para nós e para qualquer restaurante. O que as empresas fazem até é por uma questão de publicidade, pelo menos é o que eu oiço aqui dos restaurantes da zona. (Entrevistado 24, Zona Centro, Feminino, 46 anos)

Quanto ao grupo 3, pelo seu fraco envolvimento e desconhecimento acerca das plataformas digitais e o seu funcionamento, não equacionam a utilização deste tipo de serviço. Contudo, existem alguns casos pontuais em que os empresários revelam que se tivessem mais algum tipo de apoio ou uma entidade que lhes pudesse explicar o funcionamento e assistir a sua implementação, que talvez pudessem vir a considerar essa possibilidade.

### 8.3. *Ecossistemas*

Os restaurantes entrevistados apresentam ecossistemas diversos cuja complexidade varia de acordo com o grau de envolvimento com os diferentes atores. Esse envolvimento está, por sua vez, dependente de vários fatores inerentes ao modelo de negócio. Este modelo pode seguir uma lógica mais aberta onde são promovidos processos de cocriação de valor, ou uma lógica mais fechada ou relativamente limitada aos recursos internos do restaurante. Verifica-se que os restaurantes associados a um modelo de negócio mais aberto, possuem um maior envolvimento com diferentes tipos de atores, sendo que parte destes são atores digitais ou surgem por via intermedia do digital.

De um modo geral, as entrevistas efetuadas aos restaurantes com modelos mais abertos correspondem a estabelecimentos cujo empresário possuiu um papel ativo nas plataformas digitais e é o principal responsável pela sua presença *online*. De facto, são poucos os restaurantes que, apesar de inseridos pelo proprietário nas plataformas *online*, possuem ecossistemas menos diversos em termos da sua rede de atores. Isso deve-se em grande medida ao facto de que o envolvimento das plataformas digitais traz consigo associado um leque de atores que fornecem um conjunto de serviços para os restaurantes. Para além disso, as plataformas trazem consigo alguns atores de forma indireta, como se irá observar mais adiante.

Assim, é no grupo 1 que se verificam os ecossistemas mais diversos e com maior número de atores, o que por sua vez nos mostra a existência de uma maior utilização de recursos externos, a maioria deles traduzidos em serviços. A componente digital vem em grande parte reforçar e atrair para os ecossistemas atores e recursos externos disponíveis para os restaurantes. O grupo 1 caracteriza-se por fazer um uso bastante ativo das plataformas digitais, nomeadamente aquelas que já se encontram bem estabelecidas e reconhecidas no mercado pelo setor da restauração e que são de uso predominante entre os clientes da restauração. As plataformas possuem diversos papéis em simultâneo para os entrevistados. São, em primeiro lugar, meios de projeção e visibilidade para os restaurantes (promotoras). Em segundo, são intermediárias para a conexão entre o restaurante e diferentes atores externos (intermediárias). E, em terceiro, são uma fonte de atração de potenciais atores, muitas vezes por efeito indireto, não apenas em termos de novos clientes, mas também, ao nível de novos parceiros (potenciadoras).

Relativamente às plataformas digitais encontradas nos ecossistemas dos restaurantes entrevistados do grupo 1, encontra-se o Tripadvisor, o Zomato e o The Fork que, para

além de categorizarem os restaurantes, posiciona-os num *ranking* de acordo com a sua categoria, mediante a pontuação aplicada pelos consumidores. Para além de fornecerem esta forma de visibilidade *online*, que é muito positiva para os casos dos restaurantes do grupo 1, também possuem um leque de serviços disponíveis que são utilizados por estes restaurantes. Trata-se do caso do serviço de reserva de mesa *online* disponibilizado pelo The Fork e que é utilizado pelos restaurantes deste grupo, mediante o pagamento de uma taxa. Uma vez que o The Fork pertence ao grupo do TripAdvisor, este último fornece a integração deste serviço, existindo assim uma cooperação entre atores externos que vai beneficiar, por via de uma relação de troca, os restaurantes, e ao mesmo tempo, potenciar a sua visibilidade uma vez que a presença numa plataforma desdobra-se na presença em duas plataformas. Ainda sobre estas três plataformas, os restaurantes deste grupo utilizam também as campanhas promocionais disponibilizadas pelo The Fork e pela Zomato, que consistem em descontos sobre as refeições. Para os entrevistados deste grupo, embora de um modo geral considerem que não seja compensador em termos financeiros, pois a margem de lucro acaba por ficar muito reduzida, ainda assim referem que este é um bom investimento para atrair novos clientes e fidelizá-los. Geralmente, estes restaurantes aplicam esta estratégia promocional durante um curto período de tempo para aumentar o fluxo de clientes e, após a estabilização de algumas fidelizações, encerram a campanha. Embora seja um investimento para os restaurantes, os entrevistados veem este serviço como uma oportunidade de gerar novos clientes, bem como de publicitação do restaurante nestas plataformas.

Existem outros serviços associados a estas plataformas que são utilizadas pelos entrevistados, nomeadamente o Takeaway.com, que está no TripAdvisor e que permite aos utilizadores fazerem a reserva e o pagamento de refeições para posterior levantamento no restaurante. Neste caso, verifica-se a utilização de um outro serviço, que por via do TripAdvisor, os empresários da restauração conseguem alcançar.

Ainda dentro das plataformas digitais que fazem parte dos ecossistemas do grupo 1, verificam-se aquelas que estão ligadas aos serviços de entregas, destacando-se pelos entrevistados a Uber Eats. Geralmente, os restaurantes adaptam as suas cartas para os serviços de entrega, inclusive, o preço associado. Se, por um lado, os entrevistados veem na aquisição deste tipo de serviço uma forma de chegar a mais clientes e, no contexto de pandemia, uma forma de conseguir obter mais receita, por outro, consideram que estas plataformas são também oportunidades de aumentar a visibilidade e publicidade dos seus restaurantes. Em contrapartida, o facto de as taxas de comissão rondarem os 30% sobre a

refeição e, em acréscimo, existir uma mensalidade a pagar a estas plataformas, faz com que as opiniões sobre a sua utilidade sejam questionadas pelos entrevistados. Apesar disso, a vontade de expansão e de investimento em visibilidade *online* impera aquando da decisão da sua utilização. O facto de os entrevistados deste grupo 1 possuírem uma visão de que as ferramentas digitais são determinantes para a sobrevivência do seu negócio, leva a que utilizem todas as ferramentas disponíveis para se conseguirem expandir no ciberespaço. Por esta razão, a rede de atores, e por sua vez, o ecossistema torna-se mais alargado.

Continuando a mapear o ecossistema característico deste grupo de restaurantes, destacam-se também as redes sociais, nomeadamente o Facebook e o Instagram, que se caracterizam pela sua maior flexibilidade. Ao contrário das plataformas anteriormente referidas, o empresário do restaurante tem maior liberdade de uso destas redes sociais, uma vez que pode criar novos conteúdos ou fazer partilhas sempre que assim o considerar, o que não é possível nas plataformas referidas anteriormente. Por esta razão, os entrevistados dão uma elevada importância às redes sociais como forma de poderem fornecer mais informação aos seus clientes, bem como poderem ter uma maior proximidade com os mesmos. De acordo com os entrevistados, são criados *posts*, partilhas ou solicitações do serviço de publicidade paga que prometem alcançar um maior número de utilizadores. Neste sentido, observa-se que as redes sociais poderão ser também identificadas enquanto atores externos na medida em que fornecem serviços ao restaurante. Por outro lado, estes possuem também um papel de intermediários, uma vez que podem facilitar a concretização de parcerias, como é o caso das parcerias com *influencers* que, a troco de um valor monetário ou de refeições, efetuam *posts* e partilhas sobre um determinado restaurante. Outro exemplo neste âmbito são as parcerias com hotéis, que fazem divulgação dos restaurantes, frequentemente através das redes sociais, em troca de alguns descontos na carta ou por publicidade mútua. Portanto, as redes sociais possuem a capacidade de intermediação entre um restaurante e outro tipo de ator externo caso exista uma parceria estabelecida. Por último, as redes sociais têm ainda a capacidade de, através das interações mencionadas acima, captar determinados tipos de atores de forma indireta, sejam estas empresas potencialmente interessadas em fazer novas parcerias ou então novos consumidores. Para além do seu carácter mais aberto em relação às plataformas digitais referidas, outra diferença a apontar reside na capacidade de estabelecer pontes com atores externos cuja natureza não é digital, como é o caso dos

hotéis, ou de vários tipos de marcas ou produtores parceiros, que serão explorados no próximo parágrafo.

Os atores externos de natureza não digital são os mais transversais nos ecossistemas dos restaurantes, independentemente a que grupo pertencem. Este é também o conjunto de atores que apresenta não apenas serviços, ao contrário dos anteriormente referidos, mas também produtos. No caso do grupo 1, existem as duas situações. Numa primeira instância, existem os atores considerados de “necessidade básica” à sobrevivência do restaurante, como é o caso dos fornecedores de produtos. Num outro plano, existem outro tipo de atores externos de natureza não digital que possuem parcerias com os restaurantes. Dado que o grupo 1 se caracteriza pela sua ambição de possuir uma rede alargada de parceiros externos, isso reflete a predisposição para estabelecer trocas. Um dos exemplos deste tipo de atores que mais se verifica são os hotéis e os hostels, que fazem publicidade ao restaurante e, em troca, o restaurante faz também publicidade aos seus clientes ou então fornece descontos aos hóspedes.

Outro tipo de parceria feita com frequência neste grupo de entrevistados são com as empresas que promovem experiências (e.g. Odisseias, Lifecooler, etc). Os restaurantes tornam-se parceiros e ficam incluídos nas rotas promovidas e experiências promovidas por estas empresas. Os entrevistados encontram aqui uma forma de promover o seu restaurante, dando-lhe maior projeção e visibilidade. Vários referem, inclusive, que através destes vouchers, muitos clientes acabam por se fidelizar ou passar a mensagem a outros amigos ou familiares. Tal como nas campanhas promocionais do Zomato e do The Fork, estes vouchers não são, em termos monetários, compensadores para os entrevistados, mas possuem a capacidade de gerar novos clientes e novas fidelizações, o que a longo prazo é muito benéfico para os restaurantes. Também os atores institucionais, nomeadamente a Câmara Municipal de Lisboa ou, em alguns casos, algumas juntas de freguesia, se tornam um tipo de parceiro que ajuda o restaurante a ser promovido. Isto acontece sobretudo em iniciativas ligadas à dinamização do comércio e serviços locais, onde são criados eventos comuns. Estas entidades locais têm tido também iniciativas onde pretende agregar e divulgar o comércio e serviços existente na proximidade como forma de promover a compra local. De notar que estes tipos de ator têm sido transversais a todos os grupos de restaurantes entrevistados. Porém, alguns desconhecem a sua parceria devido ao facto desta divulgação ser feita sobretudo por via digital, o que será analisado mais adiante. Importa ainda destacar os parceiros associados a marcas específicas. Isto porque alguns restaurantes do grupo 1 são especializados numa marca e que os identifica

enquanto restaurante. Por exemplo, existe um restaurante cujo conceito é em torno do Leitão da Bairrada. Para isso ser possível, foi necessário criar uma parceria com esta marca. Este é um caso em que o dono do restaurante utiliza uma marca bem estabelecida no mercado e reconhecida pelos clientes para conseguir obter bons resultados.

Por último, é importante referir os consumidores, pois para além de clientes dos restaurantes, estes devem ser também considerados atores destes ecossistemas, independentemente do grupo de restaurantes a que nos referimos. O consumidor torna-se ator a partir do momento em que fornece informações sobre um determinado restaurante, partilha o seu *feedback* nas plataformas digitais ou faz classificações sobre os mesmos. Essa atividade vai gerar efeitos positivos e negativos sobre os restaurantes, que irão contribuir para a sua valorização ou desvalorização. Este processo de valoração sobre o restaurante tem ganho um papel cada vez mais relevante com o aparecimento das plataformas digitais que forneceram as ferramentas necessárias para participação dos consumidores enquanto atores. No caso do grupo de restaurantes 1, os consumidores têm tido um papel não só relevante, mas também benéfico para estes estabelecimentos, na medida em que possuem uma ótima classificação e posicionamento nos *rankings* das plataformas digitais e redes sociais. Os entrevistados deste grupo demonstram uma importante preocupação com este assunto e reconhecem a importância que os consumidores têm enquanto participantes no processo de valorização do seu estabelecimento, pois acreditam que a classificação que estes possuem um impacto forte na geração de opiniões de outros consumidores, bem como na vontade que estes têm em visitar o restaurante. No caso deste grupo de entrevistados, os efeitos indiretos desta atividade *online* dos consumidores enquanto atores tem sido muito benéfica, colocando estes restaurantes muito bem posicionados nos *rankings*. Porém, nos grupos de restaurantes que irão ser abordados mais adiante, os reflexos destas ações possuem outro tipo de efeitos que nem sempre têm sido tão benéficos. Importa notar que, independentemente de os efeitos serem positivos ou negativos, esses efeitos não são controláveis pelos proprietários dos restaurantes. Estes encontram-se à mercê daquilo que é produzido *online* através das plataformas digitais. Por estas razões, pode-se considerar que os consumidores sejam considerados um ator que surge de forma indireta e, que por isso, produz efeitos indiretos sobre os restaurantes que estão presentes *online*.

Relativamente ao grupo 2, este é um conjunto de restaurantes que se caracteriza por uma atividade fraca a média nas plataformas digitais. O facto de muitos destes restaurantes se caracterizarem por serem negócios de menor dimensão, com menor número de

empregados (em relação ao grupo 1) e, em alguns casos, serem negócios familiares, faz com que na grande maioria dos casos estes dediquem menos tempo no uso de ferramentas digitais, apesar de existir uma consciência sobre a importância do digital. Existe também uma menor capacidade para contratação de empresas de comunicação e *marketing* para o efeito, quando comparado com o grupo anterior. Por outro lado, importa ainda referir que este grupo contém um pequeno número de restaurantes que, apesar de estarem presentes *online*, não se identificam com parte da lógica de funcionamento das plataformas digitais. Tal como o grupo 1, estes consideram que as comissões exigidas pelas plataformas de entregas ao domicílio ou as campanhas promocionais promovidas não são justas para o restaurante uma vez que são aplicadas, na opinião dos entrevistados, elevadas taxas e comissões. Apesar da visão semelhante com a do grupo anterior, o grupo 2 não considera que o uso destas companhias ou destes serviços de entregas sejam uma oportunidade de investimento para gerar visibilidade *online* e para atrair novos clientes. Em alguns casos, não existe de facto capacidade financeira para suportar as comissões e taxas a pagar a estas plataformas digitais. Os entrevistados defendem que se o cliente realmente gostar do restaurante e das suas refeições, paga o preço que é justo ao invés de procurarem promoções. Estes consideram ainda que, para além das comissões de entrega ao domicílio serem elevadas, não é garantida a qualidade do produto no ato da entrega e, por isso, preferem que o cliente tenha a sua experiência no restaurante.

Outra visão que caracteriza este grupo tem a ver com a natureza e fidelização dos seus clientes. O facto destes restaurantes não possuírem, na sua maioria, uma elevada dependência de turistas, tem feito com que a sua clientela seja mais fidelizada do que no grupo anterior. Sob esta linha de raciocínio, os entrevistados consideram que tendo alcançado alguma estabilização de clientes, não necessitam tanto de estar tão ativos em plataformas como o Tripadvisor ou a Zomato que, no seu entender, são mais consultados por turistas. Por essa razão, as plataformas mais utilizadas de forma ativa são as redes sociais, nomeadamente o Facebook e o Instagram. Parte destes restaurantes gosta de divulgar os seus menus semanais e os pratos do dia aos seus clientes por esta via e essa é a principal atividade que têm nas redes sociais. Também têm por hábito esclarecer os clientes acerca de dúvidas e, por isso, consideram que possuem uma boa proximidade com o cliente. As redes sociais também lhes têm servido para pedidos de reserva de mesa, referindo que muitos clientes fazem o seu contacto por esta via para fazer a reserva. Desta forma, não veem a necessidade da aquisição do serviço de reserva de mesa *online* no The Fork ou outra plataforma similar. De referir que, por essa razão, a presença nesta

plataforma é quase nula. Já outra parte dos restaurantes deste grupo, apesar de ter presença online nas redes sociais acima referidas, não faz um uso muito frequente das mesmas. Esta situação relaciona-se sobretudo com os restaurantes cujo negócio é de família e nos quais os responsáveis não possuem formação ou conhecimentos para utilizarem ferramentas digitais. Trata-se de empresários de uma faixa etária a rondar os 55-65 anos que, geralmente, pedem aos/às filhos/as para irem divulgando algumas informações. Esta é a principal razão para que restaurantes com este perfil estejam presentes nestas plataformas, ainda que de uma forma pouco ativa. Note-se que estes são os restaurantes do grupo 2 que possuem classificações mais baixas nas várias plataformas em que estão presentes.

Considerando os três papéis das plataformas mencionadas acima (promotoras, intermediárias e potenciadoras), verifica-se que o grupo 2 não estabelece um ecossistema tão vasto quanto o grupo 1, uma vez que não existem serviços adquiridos com atores digitais. As plataformas aqui são utilizadas mais enquanto intermediadoras sobretudo entre o restaurante e os consumidores assim como de promotoras do restaurante, atribuindo-lhes visibilidade pelo facto de estarem presentes. Contudo, nem sempre essa visibilidade tem sido considerada benéfica para o restaurante, dadas as baixas pontuações em alguns dos restaurantes entrevistados. Estes consideram que poderiam ter mais clientes se tivessem pontuações melhores e que isso poderá estar a prejudicar-lhes o negócio, sobretudo aqueles que possuem uma clientela menos fidelizada e que dependem mais do turismo. Neste sentido, verifica-se que as plataformas digitais possuem um papel de, por vezes, destruir valor em vez de o criar ou potenciar. Porém, a ideia de que classificações baixas prejudicam o negócio não é linear, pois alguns entrevistados consideram que, pelos seus clientes locais e fidelizados, não é muito relevante o que se encontra *online*. Embora esses casos caracterizem mais o grupo 3, também existem alguns de forma pontual no grupo 2. O reflexo desta visão, ainda que digital, mas pouco assente na criação de redes de atores externos, reflete-se também nos atores de natureza não digital. Acabam por ser poucos aqueles que no grupo 2 possuem parceiros de troca de serviços. Apenas os parceiros que fornecem os produtos permanecem.

Os ecossistemas do grupo 3 são quase exclusivamente analógicos. Não se verifica utilização direta das plataformas digitais ou redes sociais, embora recebam os efeitos indiretos de estarem representados em plataformas digitais. O consumidor surge neste grupo como um ator relevante para a presença digital da empresa, embora sem a resposta



do empresário a essa presença digital. Deste modo, o ecossistema da empresa é limitado aos atores externos de natureza não digital.

#### ***8.4 Os efeitos das plataformas: a importância da geografia***

##### *Contexto territorial e social como impulsionador e travão das plataformas*

A liberdade de criação de conteúdo, por parte dos utilizadores, em conjunto com a flexibilidade dada pelas plataformas digitais, tem gerado efeitos diretos e indiretos sobre o setor da restauração, que tanto podem ser positivos ou negativos. Mais do que as plataformas como potenciadoras de efeitos diretos e indiretos, trata-se do ecossistema associado a cada restaurante, que consoante a sua composição e natureza, atrai um determinado tipo de atores de forma intencional e não-intencional. A própria natureza dos ecossistemas já por si tem essa capacidade, uma vez que são sistemas abertos. As plataformas digitais apenas vão dar robustez e ampliar esses processos e efeitos gerados. Um dos principais efeitos que estes ecossistemas têm gerado, sobretudo por via das plataformas a que estão associados, prende-se com a interação que estas têm permitido aos consumidores. A sua presença *online* tem vindo a contribuir para a construção de um novo tipo de reputação para os restaurantes: a reputação *online*. As plataformas digitais como o TripAdvisor, a Zomato, a Uber Eats, a Glovo, ou até mesmo as redes sociais como o Facebook ou o Instagram, são alimentadas pelos utilizadores através das partilhas que efetuam, dos “gostos” que fazem e dos comentários que escrevem. Mais do que isso, todas estas plataformas estão providas de um sistema de classificações que permite o consumidor pontuar o restaurante que visitou. Isso faz com que, automaticamente, seja criado um *ranking* no qual cada um fica hierarquizado de acordo com a avaliação que teve pelo utilizador. Por sua vez, os restaurantes acabam por serem diferenciados de acordo com a classificação obtida por parte dessas avaliações.

O facto de o utilizador possuir este poder de hierarquizar os restaurantes nas plataformas digitais tem gerado efeitos positivos para os restaurantes, mas também efeitos severos com diversas repercussões. A reputação *online* tem trazido consigo diversos efeitos, como relatam os entrevistados. A distinção entre os restaurantes que são registados pelos proprietários e os restaurantes que são inseridos pelos utilizadores não explicam as baixas e as elevadas classificações. Esta poderia ser uma primeira ideia de leitura, pois um empresário que é mais ativo nas plataformas, à partida, poderá conseguir obter melhores classificações, e aqueles com uma participação passiva estarão associados a baixas

classificações. Embora muitos dos casos se possam rever nesta situação, não detetámos este padrão nas entrevistas. Existem restaurantes inseridos por utilizadores que possuem elevadas pontuações *online* e que, por vezes, os empresários as desconhecem. Existem ainda restaurantes inseridos pelos proprietários que apresentam baixas pontuações. Para complexificar mais esta questão das classificações enquanto geradores de reputação *online*, existem restaurantes com elevadas pontuações, mas com menos de 5 comentários, por vezes. O que se evidencia nos resultados é a importância do contexto territorial e social em que se inserem os restaurantes, que tem tido um efeito ora ‘travão’, ora ‘potenciador’ nos efeitos online.

A reputação *online* dos restaurantes do grupo 1, pontuados entre as 4 e as 5 estrelas tem gerado efeitos positivos no negócio, tal como referem os entrevistados. Esses efeitos refletem-se sobretudo no aumento da procura de novos clientes, que veem na pontuação um fator decisivo para a escolha do restaurante que pretendem visitar. De acordo com o entrevistado 1 (Zona Ocidental, Masculino, 38 anos), cerca de 90% dos seus clientes vão ao seu restaurante devido ao que consultam através das plataformas digitais. Existe um esforço por parte destes empresários em gerar novos comentários, pois consideram que estes podem trazer um bom retorno para o restaurante.

Eu peço sempre para as pessoas deixarem um comentário e, como sabemos, os comentários... acabam por se refletir na classificação, e isso acaba por ser um investimento no posicionamento da marca. (Entrevistado 1, Zona Ocidental, Masculino, 38 anos)

Esta situação é potenciada pelo contexto territorial dos restaurantes do grupo 1, que se localizam maioritariamente em áreas turísticas no centro histórico de Lisboa. O facto de os turistas utilizarem sobretudo o TripAdvisor para consultar os restaurantes que estão disponíveis na cidade não deve ser ignorado. Apesar de outros utilizadores de Lisboa e do resto do país também o fazerem, áreas como o centro histórico de Lisboa possuem uma maior procura e consulta sobre estas plataformas devido ao turismo. Tendo essa noção bem presente, os restaurantes do grupo 1 utilizam as plataformas digitais como uma forma de se poderem diferenciar face à crescente procura por via das plataformas. Por sua vez, a classificação obtida acaba por ser um dos principais elementos diferenciadores.

Por outro lado, as plataformas digitais possuem um papel também muito importante para este grupo de restaurantes na medida em que estas lhe fornecem a capacidade de se evidenciarem em território virtual, quando o território físico não é suficientemente capaz de dar essa projeção. Apesar de maioritariamente localizados no centro histórico de

Lisboa, alguns restaurantes do grupo 1 não se localizam em áreas com uma forte componente turística. Por vezes localizados em áreas de passagem ou em áreas onde existem mais serviços e instituições, estes restaurantes acabam por se sentirem espacialmente marginalizados quando se comparam com as principais localizações do centro histórico de Lisboa. Neste sentido, estes empresários encontram nas plataformas uma oportunidade para projetar a sua presença, uma oportunidade que as características físicas da área onde se inserem não oferecem. As plataformas digitais são, neste caso, reconhecidas por parte destes empresários como extensões da sua localização física:

O digital é que faz a localização, sem dúvida. Depende do contexto. Eu já estou neste ramo há algum tempo e aquilo que eu sempre aprendi é que o sucesso de um restaurante tem a ver com três aspetos: a localização, a localização e a localização. (...) Eu diria que, no nosso caso em específico, porque estamos perto de uma faculdade, mas não estamos num local de passagem, é o digital que faz a nossa localização, sem dúvida. (Entrevistado 1, Zona Ocidental, Masculino, 38 anos)

As elevadas classificações não estão apenas associadas aos restaurantes do grupo 1. Também o grupo 3 possui restaurantes que, apesar de registados por utilizadores nas variadas plataformas digitais, têm pontuações elevadas e obtêm efeitos indiretos positivos. São vários os fatores que podem explicar estes casos, sendo que se deve destacar, por um lado, a própria performance do restaurante e, por outro, a localização em que estes estão inseridos. Em relação ao primeiro fator, é importante referir que a base principal para atingir boas classificações e bons comentários tem a ver com o conjunto de serviços e experiências que o restaurante proporciona ao consumidor. O atendimento, o tempo de espera, o espaço, e a qualidade do produto produzem um resultado final de experiência de consumo que irá influenciar a opinião dos utilizadores. Neste sentido, os restaurantes que privilegiam este conjunto de aspetos, não se centrando em apenas um destes, possuem uma maior probabilidade de obterem efeitos indiretos positivos por via das plataformas digitais. Relembrando a secção sobre as visões dos empresários sobre o setor da restauração, muitos destes salientam a importância destes fatores para o sucesso de um restaurante. Mais do que isso, consideram que isso está acima de qualquer estratégia digital. Isto corresponde sobretudo a estes restaurantes do grupo 3, que não possuem uma preocupação, de forma deliberada ou não, com as plataformas digitais, mas que não descutam os princípios que promovem experiências aos consumidores. O caso do entrevistado 2 (Zona Centro Histórico, Feminino, 37 anos) retrata esta situação, pois atribuem especial ênfase não só à qualidade das suas refeições, mas também à forma como se relacionam com os clientes. Além disso, o facto deste restaurante possuir um espaço

que, de certa forma, conta uma história através dos relógios feitos pela família, faz com que, no conjunto, exista um maior encantamento e, por isso, uma experiência completa de consumo.

A graça do nosso sítio não é fazer comida para levarem para casa, a graça é estarmos lá nós, eu e os meus pais, e o sítio em si, os relógios. A essência daquela casa é o meu pai e os relógios. A comida é boa, mas não estou lá eu para chatear; como eu costumo dizer, não está o meu pai para fazer rir e não está lá a minha mãe para cozinhar. Não está aquele miminho que nós oferecemos com o café e com um licor que o meu pai faz. Portanto, a essência da coisa em si, a experiência, não existe. Muitos clientes até me dizem assim: ‘Ó Ana, eu gostei da comida, mas pronto, não era aquilo de que eu estava à espera. Epá, mas só pelo teu atendimento e pelo do teu pai, o sorriso da tua mãe e esse sítio... Epá, é cinco estrelas. (...)’ O conceito é mesmo reviver o passado. Ou seja, nós servimos o vinho nas pipas, é como se as pessoas estivessem em casa, digamos. (...) O lema do meu pai é, entra como cliente e sai como amigo. (Entrevistado 2, Zona Centro Histórico, Feminino, 37 anos)

O fator localização dá também algum impulso para que as pontuações sejam melhores ou piores nestes casos. No caso do restaurante acima referido, que se localiza no centro histórico de Lisboa e se insere numa área sob forte presença de turistas, existe um impulso positivo para a geração de classificações e comentários positivos. Uma vez que estas áreas possuem uma maior afluência de utilizadores que visitam as plataformas digitais, a probabilidade de geração de efeitos indiretos sobre os restaurantes aumenta. Em alguns casos, como se verifica, esses efeitos têm sido muito benéficos para os restaurantes. Em muitos casos, estes empresários do grupo 3 não têm, até dado momento, perceção do que como é que as plataformas digitais poderão estar a influenciar o seu restaurante, tal como o entrevistado 2 refere:

(...) Houve um casal de japoneses que esteve cá há uns anos atrás... (...) O que é que acontece: eles tiraram fotografias... comeram, pagaram e foram embora. Uns meses mais tarde recebemos uma carta de Tóquio, e eu assim: ‘Caramba! O que é isto?’ Quando abrimos tinha um guia japonês, que eu vou ser muito sincera, se há povo que explica tudo uns aos outros e ajuda os outros são os japoneses. E então no guia tinha lá uma marcação de uma página. Quando fomos ver, eles tinham-nos colocado lá no guia. Não sabíamos que estávamos naquele dia a ser fotografados para tal coisa, não sabíamos de nada! Depois, quando apareceu aqui o guia, é que nós olhámos e eu fiquei assim: ‘Ok... tão bom!’ E pronto, temos estas coisas bastante engraçadas de certos clientes... e pronto, nós tratamos toda a gente de igual forma. Se alguém disser: eu sou médica, e outro que trabalha na limpeza, é tudo tratado exatamente igual. (Entrevistado 2, Zona Centro Histórico, Feminino, 37 anos)

Como não existe uma estratégia digital, as plataformas digitais geram este tipo de fluxos de forma orgânica sobre os restaurantes do grupo 3. Porém, os efeitos indiretos que estas geram também podem ser menos positivos e o fator localização vem acentuar esses mesmos efeitos. Enquanto no restaurante anterior a localização contribuiu para intensificar a geração de efeitos positivos por parte das plataformas, no exemplo seguinte acontece o oposto.

Também localizado no centro histórico de Lisboa, o restaurante do entrevistado 21 (Zona Centro, Masculino, 57 anos) recebeu centenas de comentários negativos, o que reduziu a sua classificação. É importante referir que o fator localização não é a única variável explicativa. Esta apenas possuiu um papel de intensificação dos efeitos, quer estes sejam negativos ou positivos. Desta forma, outros elementos diferenciam este restaurante do anterior para que tais efeitos negativos tenham sido gerados, que remetem sobretudo para a questão do atendimento e qualidade do serviço. De acordo com o entrevistado, existe um reconhecimento de que nem sempre tudo corria como previsto no serviço, existiam esquecimentos e os pedidos não eram entregues com a qualidade que mais desejavam. Isso acaba por se confirmar através dos comentários que podem ser encontrados nas plataformas, onde os clientes referem que não só não gostaram da forma como foram atendidos, como também a qualidade das refeições não era do seu agrado. A conjugação da localização, por ser potenciadora na geração de fluxos, com a qualidade do serviço prestada acionou a geração de uma reputação online negativa para o restaurante. A partir do momento em que a qualidade do serviço é frágil e o restaurante está inserido num contexto territorial onde as plataformas são um elemento muito usado, começou-se a gerar um efeito bola de neve. Adicionalmente, este empresário tinha o seu restaurante inserido numa série de *vouchers* da Odisseias e da Lifecooler, o que acabou por gerar mais um gatilho para a geração de efeitos negativos sobre este restaurante. Tendo em conta que a qualidade do serviço já estava a ser alvo de críticas e existiam vários pontos a melhorar, os clientes gerados por estes *vouchers* vieram agravar a situação, pois acabavam por deixar comentários negativos nas plataformas digitais. A não presença online (foi inserido pelos utilizadores) deste restaurante sob um contexto territorial onde existe uma forte presença e uso de plataformas, levou a que acabasse por ser alvo dos efeitos mais negativos que as plataformas digitais podem gerar sobre este setor. Porém, isso apenas foi possível porque o próprio restaurante já apresentava problemas de base e fragilidades na prestação do seu serviço. Neste sentido, pode-se observar que determinados gatilhos

digitais associados a determinados contextos territoriais podem despoletar novos fluxos que poderão ter os mais variados efeitos sobre os restaurantes.

As plataformas têm feito com que venham menos pessoas porque isso mete as pessoas com dúvidas. Se eu pudesse retirar o restaurante dessas coisas eu tirava. Se você conseguir dou-lhe 50 euros. Isto das redes só me veio prejudicar. (Entrevistado 21, Zona Centro, Masculino, 57 anos)

Nem sempre os efeitos indiretos, sejam estes positivos ou negativos, possuem uma forte intensidade. Como observado, para que as plataformas digitais tenham a capacidade de gerar esse tipo de efeito, é necessário que existam outros fatores incluídos no ecossistema de um restaurante, tais como a localização ou os recursos internos deste que constroem o nível de qualidade do seu serviço. Deve-se considerar especialmente outro elemento característico destes ecossistemas: a dimensão espacial dos clientes. Nos casos anteriormente referidos, os restaurantes caracterizam-se por terem um tipo de cliente que, para além de serem maioritariamente turistas, são também clientes pouco fidelizados. A entrada e saída de novos clientes nestes restaurantes é muito superior em relação aos estabelecimentos cujos clientes são mais fidelizados. O tipo de cliente fidelizado corresponde sobretudo àqueles que residem ou trabalham na proximidade e, que por isso, possuem uma rotina mais estável no que diz respeito à frequência com que visitam o mesmo restaurante. Não se trata do caso dos restaurantes do grupo 3 que acabámos de referir, cujos clientes são, na maioria dos casos, mais voláteis pelas várias razões apresentadas na secção de caracterização deste grupo. É, no entanto, o caso dos restaurantes do grupo 2 e 3 que também possuem clientes que apresentam estas características mais assentes na rotina e na fidelização, particularmente aqueles sítios em freguesias periféricas. O que distingue estes restaurantes dos restantes é essencialmente a características da sua localização que é de função predominantemente residencial, ou residencial e de serviços. De acordo com alguns empresários entrevistados destes grupos 2 e 3, as plataformas digitais não têm acrescentado ganhos ou perdas significativas nos seus negócios. Estes empresários consideram que os seus clientes não veem pelo facto de possuírem determinada pontuação, mas sim pelo facto de conhecerem o estabelecimento na proximidade. Neste sentido, independentemente das classificações *online* que possam ter, que em alguns casos até são muito baixas, os empresários consideram que isso não os tem afetado uma vez que os seus clientes já conhecem o serviço destes e com o que podem contar. Como nos indica um entrevistado:

Não afeta o negócio a pontuação mais baixa. Mas claro que se tivéssemos uma mais alta, poderiam vir alguns novos clientes, por mais que não fosse por curiosidade. Mas pronto, como o nosso

cliente não é um cliente da Zomato ou da Tripadvisor... não nos preocupa. (...) Felizmente temos muito clientes fidelizados porque estamos numa rua sem saída. Então são moradores ou pessoas que trabalham por ali há muito tempo. São quase sempre os mesmos que aqui veem. Por isso, a nível de turismo não temos assim muito. (Entrevistado 16, Zona Oriental, Masculino, 35 anos)

Em suma, verifica-se que existem vários fatores que determinam a intensidade com a qual as plataformas digitais geram efeitos positivos ou negativos sobre os restaurantes. Os vários componentes de um ecossistema alteram os efeitos de cada restaurante. É por isso que em localizações semelhantes observam-se situações distintas. Contudo, é o contexto territorial e social que assume o papel de impulsionador nuns casos, e, noutros casos, de travão, para a geração de efeitos provenientes das plataformas digitais.

### *Perspetivas sobre os comentários gerados*

As plataformas digitais deram um novo espaço aos utilizadores para participarem de forma mais ativa na criação de conteúdos. No caso das plataformas do setor da restauração, observa-se que os utilizadores passaram a ter um papel crucial na construção da reputação *online* destes estabelecimentos. Desde os comentários, às partilhas ou à criação de novas páginas de conteúdo sobre os restaurantes, os utilizadores têm sido responsáveis por fornecerem um importante novo leque de informação. Na secção anterior, observou-se como as classificações possuem a capacidade de gerar efeitos negativos e positivos em combinação com outros fatores que compõem o ecossistema de cada restaurante. Essas classificações são sobretudo geradas pela produção de comentários que advêm de utilizadores.

Nas nossas entrevistas, no entanto, vários empresários manifestaram-se acerca do que consideram ser o lado negativo e perverso que a geração deste novo tipo de conteúdo pode trazer, apesar da reconhecida utilidade. Em primeiro lugar, observa-se a existência de um consenso generalizado entre os entrevistados de que são feitos comentários pouco construtivos ou destrutivos sobre os seus restaurantes. Vários entrevistados referem que alguns comentários são pouco contextualizados, não apresentam uma orientação construtiva para melhorar o serviço, têm uma intenção desestabilizadora, ou possuem a finalidade de prejudicar a visibilidade online dos restaurantes.

Os empresários referem que apesar da sua indignação e contestação, são poucas as ferramentas de defesa. Embora seja possível reportar este tipo de situações nas plataformas, nem sempre a resolução final privilegia apagar comentários. A menos que os comentários possuam uma linguagem imprópria, existem limitações nas plataformas

no que diz respeito à identificação de perfis falsos ou de comentários que não correspondem à verdade. De acordo com os entrevistados, mesmo que os comentários não sejam construtivos, se não tiverem linguagem imprópria, estes permanecem na plataforma. Ainda que não sejam uma percentagem elevada, no geral, face ao total de comentários existentes, estes empresários sentem-se desconfortáveis pelo facto de possuírem nas suas páginas informações que sentem que não correspondem à realidade. Para além de serem de natureza não construtiva, estes são conteúdos que contribuem para o aumento da desinformação. Esta é uma preocupação constante por parte destes empresários, que procuram ter páginas com conteúdo adequado e íntegro.

A liberdade que o cliente tem, muitas vezes de forma maléfica... Eu já confrontei uma cliente porque eu sabia...foi um *feeling* que eu tive. A senhora, só por maldade, começou a escrever só mesmo para manchar a nossa imagem e eu confrontei-a diretamente e ela negou. Eu mostrei-lhe o computador e disse que ela estava a escrever aquilo e não estava a acontecer. A comida ainda nem chegou à mesa e a senhora já tinha dito que não gostou da comida, não gostou de nada. O marido queria um buraco para se enfiar. No final, a senhora pediu-me desculpas e retirou o comentário. A parte má é quando as pessoas não são honestas. (Entrevistado 6, Zona Centro Histórico, Masculino, 36 anos)

Temos de estar preparados para o bom e para o mau. Acontece é que estamos mais premiados a ouvir às vezes o que não gostaríamos. Mas, e também é importante dizer isto, há clientes que são umas bestas. Acordaram com os pés de fora e depois descarregam em tudo menos onde deveria ser. Quem tem clientes está exposto. (Entrevistado 17, Zona Centro Histórico, Masculino, 46 anos)

Já fomos alvos de intenções menos boas. Darem pontuações muito baixas apenas para baixarmos no *ranking*. Já sabemos que isso já aconteceu. Antigos membros trabalhadores daqui já o fizeram por maldade... (Entrevistado 18, Zona Centro Histórico, Feminino, 34 anos)

Este tipo de comentários menos construtivos são, do ponto de vista dos entrevistados, um resultado da liberdade que é sentida nas plataformas. Do ponto de vista dos entrevistados, o desenvolvimento das plataformas veio dar um novo sentido de liberdade aos utilizadores, cujos limites nem sempre são claros. A falta de noção sobre o que se pode ou o que se deve escrever nos comentários tem gerado nos utilizadores algumas abordagens mais abusivas e sem balizamento.

Os empresários entrevistados acreditam que estamos perante a emergência de um novo tipo de consumidor, que utiliza a sua liberdade virtual em vez da sua liberdade física para exprimir, sem reservas, o que pensa. E argumentam que isso tem conduzido a atos de falta de honestidade, e a outros tipos de ações deliberadamente maliciosas, que acabam por ganhar forma através dos comentários que vão fazendo nas plataformas digitais.



Há essa liberdade de chegar ao computador e posso debitar o que bem entender e às vezes de forma injusta e às vezes de forma justa. Houve pessoas que já fizeram reclamações aqui e a reclamação fazia todo o sentido. Mas essa liberdade que o cliente tem, por maldade e não só, querer manchar mesmo a imagem de um espaço é a parte menos boa. Nós aqui brincamos e dizemos que devia haver uma espécie de Tripadvisor ou Zomato mas para os restaurantes. É um bocado injusto. (Entrevistado 6, Zona Centro Histórico, Masculino, 36 anos)

O facto de ser em plataformas e ser *online*, de as pessoas não darem a cara, é um problema. Por exemplo, aconteceu-nos há um mês e meio umas pessoas dizerem-nos que estava tudo bem, tudo ótimo e depois no Tripadvisor foi escrever que era tudo mau. As pessoas não dizem cara a cara. (Entrevistado 7, Zona Centro Histórico, Masculino, 65 anos)

Depois temos aquela situação em que perguntamos sempre duas ou três vezes se está tudo bem e os clientes nunca nos dizem nada. Depois vão para as redes sociais e dizem tudo. Parecem bichos do mato. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Esta falta de transparência que caracteriza vários comentários provenientes das plataformas foi referida por vários dos empresários entrevistados. Diversas situações relatadas confirmam que, embora o cliente refira que está satisfeito com o serviço no momento, surgem, mais tarde, comentários *online* sobre aspetos que não agradaram. Alguns destes dizem ter forma de saber isso, mas a verdade é que é algo questionável. Para os empresários, esta realidade tem assumido um peso cada vez maior no setor da restauração e vários empresários consideram que não possuem a capacidade de dar uma resposta imediata ou melhorar a situação no momento em que ela acontece. É sentida por estes empresários uma maior frustração, pois vêm-se menos capacitados para conseguir resolver determinadas situações que, de acordo com estes, até poderiam ter uma resolução fácil, caso os comentários fossem construtivos. Para estes, este é um tipo de consumidor que se torna mais desafiante dada a sua dificuldade de interação e contacto tardio. Deste ponto de vista, o digital torna as relações cliente-empresário mais lentas ou, por vezes, sem uma resolução disponível, o que se torna um desafio a assinalar.

Já vi muitos comentários falsos e outros pouco fundamentados. Quando não gosto de alguma coisa eu justifico. É muito mais fácil para as pessoas mandar abaixo dessa forma. Já respondi e agora já deixei de responder. Acho que há coisas que não fazem mesmo sentido. É chato quando o comentário é online porque nós queremos perceber melhor o que aconteceu e não conseguimos. Se fosse no momento nós poderíamos falar com o cliente. (Entrevistado 15, Zona Centro, Masculino, 45 anos)

Os clientes dizem que está tudo bem e depois saem porta fora e vão escrever *online* aspetos que não gostaram. Não nos dá oportunidade de remediar a situação e perceber o que poderemos fazer mais. O digital traz esse lado menos bom que é as pessoas escreverem tudo os que lhes apetece

sem perceberem o impacto que isso tem.” (Entrevistado 18, Zona Centro Histórico, Feminino, 34 anos)

O mais complicado são aquelas pessoas que dizem que estava tudo bom, maravilhoso e se for preciso até dão uma gorjeta e depois passado uma hora temos um comentário a dizer que a comida estava fria, ou outra coisa qualquer. E isso nunca me foi dito diretamente. Isso é uma parte má do *online*. Há sempre coisas que podem correr mal, mas se não nos disserem não vamos poder agir naquele momento. Sobretudo as gerações mais novas que cada vez estão mais envolvidas nas redes sociais e esquecem a vida que está cá fora. É uma tendência que vai ficar cada vez mais e não é algo positivo. Ou seja, o tempo de ação para melhorar algo que possa estar errado vai aumentar cada vez mais. Porque até o comentário chegar, ler, ver quem está a comentar e tentar que essa pessoa retire de alguma forma o comentário. Há essa tentativa. (Entrevistado 22, Zona Centro, Masculino, 42 anos)

A capacidade de desfazer alguma coisa não é imediata no digital. E não se resolve de imediato. Por isso é preciso ter cuidado com o que se diz e ter atenção aos comentários. Rapidamente se estraga uma coisa. O *online* tem esses perigos. (Entrevistado 25, Zona Centro Histórico, Feminino, 42 anos)

Por outro lado, o crescente envolvimento com as plataformas digitais tem criado sobre os utilizadores a necessidade de afirmar a sua presença no espaço virtual. Mais do que estar *online* e consultar conteúdo, os utilizadores cada vez mais procuram também algum tipo de reputação nestas plataformas através daquilo que criam e partilham. Os processos de gamificação inerentes às plataformas têm tido um papel determinante nesta tendência crescente, pois incitam a criação de estatutos *online* no qual os utilizadores vão alcançando de acordo com o seu desempenho. No caso das plataformas digitais associadas ao setor da restauração, isto tem-se traduzido na quantidade de comentários sobre os restaurantes. Quanto mais comentários forem feitos, mais o utilizador se torna numa figura com um estatuto especializado, atribuído pela plataforma, numa determinada área da cozinha.

Os empresários entrevistados percebem que alguns consumidores gostam de assumir esse estatuto que é atribuído *online* e, por isso, consideram que essa é uma das razões para o facto de os consumidores comentarem *online*. No seu ponto de vista, sentem que estes possuem um dever de informar porque lhes foi atribuída tal credibilidade pelas plataformas, o que faz com que os seus comentários contenham avaliações muito exigentes. Porém, quando os comentários são negativos e advêm desses utilizadores cuja reputação *online* é significativa, os entrevistados acreditam que não é só apenas o comentário que pode gerar efeitos negativos, mas, também, quem os faz, dado o seu

estatuto *online* enquanto utilizador. Além disso, alguns entrevistados referem que já tiveram clientes que utilizaram a sua posição *online* como uma forma de mostrar o seu poder quando se encontravam descontentes o serviço. Em vez de utilizarem o tradicional livro de reclamações, estes utilizadores utilizam os comentários para baixar a classificação dos restaurantes, pois acreditam que isso pode gerar consequências mais significativas.

E depois há aqueles que se acham superiores e que por isso vão fazer comentários, é uma necessidade de se mostrar e de ser melhor do que os outros, que é superior. É daquele tipo que não se abala com qualquer maravilha. Isso é uma grande falta de respeito, humildade e civismo. Por exemplo, adoram tudo mas dão uma nota 4 porque acham que o restaurante não merece a nota 5. Ou por exemplo, gostam de tudo mas a salada poderia ter nabos e por causa disso colocam um 3. Tenho clientes assim. Depois há outros que dão nota 5, dizem que estava tudo espetacular, mas que na sua opinião o sumo ainda podia vir num copo mais bonito. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Ainda há dias, aconteceu-nos ter o multibanco avariado. E a espanhola não acreditou e disse que ia escrever *online* sobre isso. São muito complicados. Parece o novo livro de reclamações do cliente. (Entrevistado 20, Zona Centro Histórico, Masculino, 61 anos)

Para finalizar, os comentários, além de serem utilizados como formas de poder por parte dos utilizadores enquanto consumidores, são também utilizados como arma por parte de outros restaurantes concorrentes. Alguns entrevistados argumentaram que perfis falsos e comentários falsos são usados por outros empresários como forma de atacar restaurantes para prejudicarem o negócio.

Via-se muito no TripAdvisor que havia comentários negativos dirigidos, da concorrência. (Entrevistado 7, Zona Centro Histórico, Masculino, 65 anos)

Concorrência desleal é notória. Sabemos que são criados perfis falsos e vão ali...um utilizador faz dois comentários negativos em dois restaurantes nossos e nem mais qualquer comentário, é claramente uma fraude. As plataformas não entendem dessa maneira, entendem que todos os clientes têm o direito a manifestar-se e por isso não há essa investigação dos perfis falsos. Somos usados, mas pronto, é o que temos. (Entrevistado 9, Zona Centro Histórico, Masculino, 50 anos)

Além disso, existe muita concorrência que vem fazer comentários maldosos propositadamente. Já aconteceu várias vezes. Existem mecanismos para denunciar esses comentários e muitos deles saem do TripAdvisor. A maioria acaba por ser eliminado. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Em suma, conseguimos encontrar diversas perspetivas sobre a economia de plataforma entre os empresários da restauração em Lisboa. Vimos que existem diferentes visões

sobre a importância das plataformas digitais, que correspondem a diferentes atitudes em relação às estratégias digitais dos empresários. Enquanto uma parte significativa assume uma estratégia – proativa ou reativa – face às plataformas digitais, existem ainda empresários para os quais o digital não é uma parte que integre a sua visão de negócio. Estas diferentes estratégias, como vimos, levam ao estabelecimento de diferentes ecossistemas das empresas, salientando como a divisão digital é transversal na economia de plataforma.

## **9. Covid-19: Adaptações, reinvenções e desafios**

Nesta investigação, durante a realização de trabalho de campo, a pandemia COVID-19 e as medidas de confinamento tiveram um profundo impacto na atividade da restauração. Lisboa não foi exceção. Tendo isto em conta, as entrevistas abordaram o impacto da pandemia no setor e, mais importante ainda, no processo de plataformização da economia urbana em curso.

Este capítulo é dedicado a estas questões. Em primeiro lugar, contextualizaremos os efeitos da pandemia nos restaurantes. De seguida, iremos abordar a intensificação do uso das plataformas digitais e a adesão a novas plataformas digitais como forma de combate aos efeitos da pandemia. Em terceiro lugar, iremos mostrar como as plataformas digitais têm sido um meio para o empreendedorismo em tempos de pandemia. Por último, identificamos as ausências e desistências de uma estratégia digital por parte de alguns empresários.

### ***9.1. Os efeitos da pandemia nos restaurantes***

O setor da restauração tem sido um dos setores mais afetados pela situação pandémica em Portugal. No início de março de 2020, quando surgiram os primeiros casos de covid-19 em Portugal, o país entrou, pouco tempo depois, em estado de emergência. Devido a isso, o setor da restauração esteve encerrado cerca de três meses, podendo apenas funcionar através do serviço de *takeaway* ou de entregas ao domicílio. Fortemente afetados por estas medidas, vários empresários deste setor tentaram novas formas de se reinventarem. Sem contacto físico possível com os clientes, as plataformas digitais assumiram, para alguns, um papel crucial na sobrevivência deste setor. Tendo por base as entrevistas realizadas aos empresários de restaurantes, esta secção analisará com maior detalhe o papel das plataformas digitais no setor da restauração sob o contexto pandémico. O encerramento do setor da restauração no período do estado de emergência, assim como a sua posterior reabertura gradual, causou uma diminuição abrupta do número de clientes, que fez diminuir as receitas geradas, bem como do número de empregados contratados. O grupo 1 caracteriza-se por ser aquele que registou uma maior percentagem de perda de empregados, rondando em média os 25 e os 30%. Este é também o grupo onde existe um maior número de empregados contratados, o que poderá explicar estes valores. Apesar da elevada dimensão em termos de número de empregados em relação aos outros grupos, existem dois restaurantes em que não foram observados despedimentos (10 e 15

empregados respetivamente). No que diz respeito ao fluxo de clientes, o grupo 1 foi aquele que conseguiu manter, a partir do início do desconfinamento (maio de 2020), uma maior estabilidade no que diz respeito aos seus clientes. Na maioria dos restaurantes entrevistados deste grupo, constata-se que a redução de clientes é considerada ligeira, não ultrapassando em média os 25%. O facto de se caracterizarem por serem restaurantes bem estabelecidos no mercado e bem posicionados nas plataformas digitais associadas contribui, em certa parte, para que estes estabelecimentos possuam uma maior resiliência face a adversidades, como é o caso da situação pandémica. Existem apenas dois casos extremos em que os restaurantes assistiram a uma diminuição dos seus clientes igual ou superior a 90%, de acordo com os entrevistados. Ambos os restaurantes possuem uma elevada dependência de clientes turistas, o que explica esta situação uma vez que as restrições relacionadas com a pandemia fizeram com que o turismo diminuísse abruptamente não só em Lisboa como no restante país.

O grupo 2 apresenta uma situação oposta à do grupo 1. O número de despedimentos ocorridos é muito reduzido na maioria dos restaurantes, existindo apenas dois casos em que se reduziu o número de empregados para menos de metade (tinham 3 empregados e passaram a ter apenas 1). Importa referir que isto se justifica pelo facto de maioria destes restaurantes serem de natureza familiar. Portando, dificilmente existem despedimentos ainda que em alguns casos, possa não existir o valor necessário para cobrir todos os salários, como alguns entrevistados referiram. Os despedimentos que ocorreram foram nos restaurantes de natureza familiar que contrataram cerca de uma a três pessoas, “externas” à família, para a equipa. Na maioria dos casos os donos destes restaurantes viram-se obrigados a despedir, em primeiro lugar, estes empregados que tinham contratado em favor da preservação dos empregos da família. Em relação aos clientes, ao contrário do grupo 1 que conseguiu manter uma boa parte destes, o grupo 2 obteve perdas mais significativas, registando reduções iguais ou superiores a 50%. Porém, tal como o grupo 1, existem dois casos que pela sua elevada dependência turística, registaram reduções iguais ou superiores a 90%.

O grupo 3 apresenta características semelhantes ao grupo 2, mas com algumas diferenças a assinalar. No caso dos empregados, são ainda menos os restaurantes que empregam pessoas além da família que nestes trabalham. Desta forma, o número de despedimentos é quase nulo, existindo apenas três restaurantes onde, em cada um destes, a única pessoa “externa” contratada foi despedida. Em relação aos clientes, o cenário é também muito semelhante ao apresentado no grupo 2, dado que a maioria dos restaurantes obtiveram

uma redução de clientes igual ou superior a 50%, de acordo com os entrevistados. Apesar de alguns destes restaurantes terem como clientes principais os turistas, também a população trabalhadora é cliente de grande importância para muitos e que se perdeu com o confinamento e, posteriormente, com o teletrabalho.

Para uma melhor compreensão dos dados apresentados acima, nomeadamente sobre o número de empregados e clientes antes e depois do começo da pandemia, é necessário ter em conta alguns aspetos que são transversais a estes grupos e que contribuem para acentuar algumas destas perdas. Essencialmente, esses aspetos estão relacionados com a composição de cada ecossistema de cada restaurante, especialmente a localização e o nível de utilização das plataformas digitais enquanto parceiras de serviços. Tem-se verificado que estes dois fatores, quando conjugados, servem de travão aos efeitos negativos da pandemia nuns casos e, noutros, de acelerador desses mesmos efeitos. Torna-se claro que os restaurantes cuja dependência de clientes turistas é muito elevada, são os que se encontram mais vulneráveis neste momento. O mesmo acontece para os restaurantes cujos clientes correspondem, na maioria, a população trabalhadora que agora se encontra em teletrabalho. Porém, nem todos os estabelecimentos inseridos em áreas predominantemente turísticas ou de serviços se encontram numa situação de perda extrema. Embora estes dois tipos de localizações funcionem como um acelerador dos efeitos da pandemia, verifica-se que os restaurantes que utilizam com maior intensidade as plataformas digitais registam efeitos menos severos no que diz respeito à perda de clientes e empregados. Portanto, a combinação do uso de plataformas em determinadas áreas pode funcionar como um “desacelerador” dos efeitos da pandemia.

Neste momento a faculdade está com menos gente, os trabalhadores também são menos nas empresas, mas as pessoas que vêm especificamente de outro lado para vir especificamente aqui é algo que temos trabalhado muito com o Instagram e tem corrido muito bem. (Entrevistado 1, Zona Ocidental, Masculino, 38 anos)

Por essa razão, o grupo 1 que até possuiu vários restaurantes em áreas turísticas e/ou de serviços, não obteve perdas tão abruptas de clientes. Já o grupo 2 e 3 que possuem um menor uso das plataformas digitais, apresentam perdas mais significativas. Importa referir que, tal como já foi mencionado nas seções anteriores, as áreas de carácter mais residencial e/ou onde a população é mais fidelizada, a localização é o próprio “desacelerador” dos efeitos da pandemia. Já as plataformas, neste tipo de localização, não possuem uma influência tão significativa devido à sua fraca utilização, de um modo geral.

## ***9.2. A intensificação do uso das plataformas digitais como forma de combate à pandemia***

O uso das plataformas digitais no setor da restauração veio intensificar-se com o surgimento da pandemia. Essa intensificação não diz respeito apenas a novos usos e a novas plataformas, mas também a uma maior exploração e dedicação aos usos pré-existentes. Isso é notório em todos os grupos de restaurantes entrevistados, exceto no grupo 3, que possuiu uma expressão mais residual, ainda que existente. Muito pela ausência do consumidor e/ou pela dificuldade em manter um contacto mais pessoal devido às limitações relacionadas com o distanciamento social e o uso das máscaras, os empresários entrevistados têm apostado nas plataformas digitais como uma forma de tentar compensar essa falta de contacto. As redes sociais são aquelas que mais têm sido utilizadas para estabelecer esse tipo de proximidade com o cliente que, em parte, foi perdida devido às medidas impostas pela Covid-19. Neste sentido, vários são os empresários que referem o uso das redes sociais como uma forma de criar alguma proximidade com o cliente, mas também como sendo uma estratégia de promoverem os seus produtos e serviços na tentativa que não sejam esquecidos pelos consumidores. Por essa razão, para além dos entrevistados do grupo 1, também os entrevistados do grupo 2 vão divulgando nas redes sociais conteúdos relacionados com os seus menus semanais e outros tipos de informações que consideram pertinentes para o cliente. A diferença é que no grupo 1 existe, mesmo desde antes da pandemia, um maior investimento na promoção do restaurante e na interação com os clientes, que se reflete na forma como são apresentados os conteúdos. Isso deve-se ao facto de existir um conhecimento prévio de várias ferramentas digitais que permitem isso, assim como às empresas especializadas que são contratadas para fazerem fotografias de qualidade, *branding* e campanhas de *marketing*. Alguns destes restaurantes chegaram a pensar em suspender este tipo de contratação, mas referem que, em tempos de pandemia, o uso deste tipo de ferramentas tornou-se ainda mais importante e, por isso, apesar das dificuldades, pretendem manter este tipo de investimento. No caso do grupo 1, a pandemia veio mesmo intensificar a frequência de criação de conteúdos.

Temos reforçado bastante a nossa presença digital nesta altura da pandemia. Não tem tanto a ver com investimento, mas sobretudo a nível de frequência. Por exemplo, eu tinha um *post* de 2 em 2 dias ou *instastories* de vez em quando. Neste momento desde que começou a pandemia eu tenho um *post* todos os dias, *stories* todos os dias, com conteúdo. Claro que tem dado mais trabalho, mas



eu sinto que é mesmo importante criar uma ligação com as pessoas que estão em casa. É a forma que temos de comunicar com elas. (Entrevistado 1, Zona Ocidental, Masculino, 38 anos)

Estamos a usar as mesmas plataformas de antes da pandemia, mas com mais intensidade. (Entrevistado 10, Zona Centro, Feminino, 37 anos)

Tenho investido mais tempo e, volta e meia, uso o Google Ads ou o Facebook Ads ou um anúncio no Instagram para poder gerar um pouco mais de atração. (Entrevistado 12, Zona Centro Histórico, Masculino, 41 anos)

Temos feito mais ações de marketing através do Facebook e do Instagram, através de um *designer* que nos fez alguns tipos de imagem. (Entrevistado 15, Zona Centro, Masculino, 45 anos)

Depois da pandemia temo-nos mostrado mais às pessoas no Instagram...mostrar um pouco mais do que fazemos. Acaba por nos ajudar. Trazer-nos um bocadinho de mais consciência sobre como as coisas chegam aqui. (Entrevistado 18, Zona Centro Histórico, Feminino, 34 anos)

No caso do grupo 2, a frequência de publicação de novos conteúdos era residual antes da pandemia e agora tornou-se mais regular. Como este grupo não possuiu tantas ferramentas disponíveis para garantir uma elevada qualidade do conteúdo produzido *online*, este acaba por ser mais simples de acordo com os conhecimentos básicos existentes pelo empresário.

No Instagram já fizemos mais do que uma vez publicidade paga. Já pensámos no jornal do Parque das Nações só que ainda não avançámos com isso. Temos apostado nestas duas redes sociais, o Facebook e o Instagram. (Entrevistado 16, Zona Oriental, Masculino, 35 anos)

Quanto ao grupo 3, a pandemia tornou-se numa oportunidade de poder dedicar algum tempo às redes sociais, dado que eram pouco mobilizadas para o negócio. Ainda que poucos, alguns empresários deste grupo consideram que a pandemia foi uma oportunidade para aprenderem a utilizar o Facebook e, por exemplo, aprender a colocar as ementas semanais e/ou diárias no Facebook para os clientes irem consultando. O facto de estes empresários terem uma fraca presença *online* não implica que não possuam clientes nas redes e plataformas digitais que, para além de registarem o restaurante em diferentes plataformas, podem interagir com a empresa.

A intensificação do uso das plataformas digitais já existentes nos restaurantes não passou apenas pelas redes sociais, mas também pelos serviços online de entregas. Porém, esta já não foi uma tendência transversal a todos os grupos de restaurantes entrevistados, pois verificam-se diferentes abordagens e resistências ao uso das mesmas que serão analisadas mais adiante. É especialmente o grupo 1 que podemos identificar como sendo aquele onde o uso das plataformas de entregas foi intensificado dado que a esmagadora maioria destes restaurantes já utilizava este tipo de serviço antes da pandemia. Neste sentido, os

entrevistados deste grupo referem que as plataformas de entrega têm sido, de um modo geral, um apoio muito significativo neste contexto de pandemia uma vez que têm permitido, em certa parte, libertarem-se das restrições impostas pela Covid-19. Tanto o serviço de *takeaway* como o serviço de entregas têm funcionado como uma forma de conseguir manter os restaurantes a funcionar. Mesmo depois da sua reabertura gradual, como existiam restrições em termos da ocupação do espaço, a faturação gerada era inferior aos valores antes da pandemia. As plataformas de entrega vieram compensar também essa situação, fornecendo uma alternativa aos consumidores. No caso dos restaurantes do grupo 1, estes já utilizavam plataformas de entrega. Porém, estes empresários admitem que viram o número de pedidos a aumentar não só no período do estado de emergência, onde o restaurante estava fechado, como também depois da sua reabertura. Embora o desconfinamento do verão de 2020 tenha permitido que os consumidores pudessem voltar a estes estabelecimentos de consumo, muitos empresários verificaram que passou a existir um sentimento de insegurança e desconforto por parte dos consumidores ao voltarem não só para os estabelecimentos de restauração como para outros tipos de espaços. Neste sentido, as plataformas de entrega puderam equilibrar a vontade de visitar um restaurante e a segurança/conforto da habitação. Maioria destes empresários referem que assistiram a um aumento dos pedidos efetuados quando comparados com o ano anterior (2019).

Já utilizava serviços de entrega. Porém, estas passaram de 4 a 5% para 15 a 20% do negócio. (Entrevistado 1, Zona Ocidental, Masculino, 38 anos)

Na altura de abril e maio foi sem dúvida uma grande fatia da faturação. Nestes meses existiu um grande aumento. Agora, há mais encomendas no geral. Talvez 15 a 20% a mais. (Entrevistado 15, Zona Centro, Masculino, 45 anos)

No estado de emergência fizemos o envio de sms aos clientes através de uma base de dados que possuem para que os clientes tivessem noção que continuavam a trabalhar em regime *takeaway* e *delivery* através da Glovo. (Entrevistado 15, Zona Centro, Masculino, 45 anos)

Por último, é importante abordar o papel das plataformas que fornecem serviços promocionais aos restaurantes no contexto de pandemia. Se, por um lado, alguns empresários referem que têm suspenso este tipo de serviço porque consideram não terem clientes e orçamento para o manter, por outro, esta tem sido uma forma de subsistência para alguns restaurantes entrevistados. Esta dualidade de opiniões revela, em parte, a existência de um conflito interno de gestão sobre o que é melhor fazer e o que é que na realidade se consegue fazer. Enquanto alguns não vêm as campanhas promocionais

como algo que faça sentido no período da pandemia, porque não conseguem ter o retorno financeiro desejado, outros preferem continuar a utilizar estas campanhas mesmo que estas não lhes deem a mesma margem de ganhos que anteriormente poderiam dar. Apesar de estarem conscientes de que não conseguem gerar uma receita significativa com as campanhas promocionais, alguns empresários entrevistados preferem, ainda assim, continuar a fazer este tipo de campanhas. Estes consideram que as campanhas são, neste momento, a única forma de trazer alguns clientes ao restaurante. Mais do que isso, é a única forma de conseguirem manter os seus empregados a trabalhar e a cobrir as despesas mínimas sem que existam despedimentos ou mesmo o encerramento do estabelecimento.

O desconto de 50% é uma quebra muito grande, mas a verdade é que estamos a trabalhar e de outra forma estávamos encostados. Parados é que não dá. Estas campanhas têm-nos ajudado porque o The Fork, ainda que, mal ou bem, é uma plataforma conhecida pelo menos na Europa e que as pessoas frequentam e utilizam. É um catalisador de pessoas. Tem trazido clientes, tem ajudado bastante (...) Os nossos funcionários estão altamente descompensados emocionalmente porque estão o dia todo sem fazer nada e tudo isso afeta. Eles ficam tristes, estão desagradados. É natural que se tiver clientes, mesmo que seja a trocar dinheiro por trabalho, motiva. E no meio dessa motivação acaba-se por angariar também clientes. Mas é como lhe digo, gente chama gente. Se tiver um restaurante sozinho ninguém se senta, se tiver um restaurante com 5 mesas do The Fork posso angariar mais 3 ou 4. (Entrevistado 9, Zona Centro Histórico, Masculino, 50 anos)

Em suma, é importante referir que estes entrevistados seguem uma visão onde as plataformas digitais cada vez mais assumem um peso significativo para o negócio da restauração. É possível observar que esta ideia se intensificou sob o contexto em particular que atravessam, impondo mais desafios. Estes empresários vêem o digital como uma das possíveis soluções para mitigar os efeitos da pandemia, mas também como algo crucial para a sobrevivência do negócio para o futuro.

A pandemia faz com que o futuro ainda seja mais digital. O futuro depende do digital. Acho que mesmo os mais casmurros que não estão a pensar tanto ainda nisso, têm que mudar essa perspetiva porque é mesmo muito importante. Como disse há pouco, independentemente daquele contacto antigo mais físico e mais próximo, nesta altura do campeonato é uma palavra que nem se coloca. Algo está a mudar e o futuro é digital. Nós conseguimos chegar a várias pessoas rapidamente num só clique. No nosso caso, a nossa estratégia é consolidar o que temos. Temos uma empresa que trata disso. (Entrevistado 6, Zona Centro Histórico, Masculino, 36 anos)

O aparecimento da pandemia fez com que vários empresários da restauração estreitassem os seus laços com o meio digital. Para além de uma maior utilização das plataformas em que já estavam inseridos, também aderiram a outras que não faziam parte até então. Apesar dos desafios conhecidos das plataformas digitais, nomeadamente os custos

necessários para a utilização de determinados serviços, que em muitos casos acabam por não ser suportáveis para o empresário, verifica-se que para outros o envolvimento com este tipo de atores tem sido uma forma de combate à pandemia. Os restaurantes do grupo 2 são aqueles que melhor representam esta situação. Estes, possuíam uma presença relativamente fraca nas plataformas digitais, mas com o aparecimento da pandemia começaram a aderir a novos serviços digitais. É possível observar que estes empresários possuem uma maior predisposição e abertura para conhecer mais sobre novas plataformas e instrumentos digitais que os possam apoiar nesta fase mais delicada. Porém, importa referir que este grupo possuiu uma fraca capacidade de investimento e, por isso, não são todos os restaurantes que integram este conjunto que tiveram a possibilidade de aderir a novas plataformas. Se por um lado, parte do grupo 2 apresenta uma tendência que se aproxima da linha estratégica digital do grupo 1, por outro, este contém também características do grupo 3 onde predomina a falta de capacidade financeira e o escasso conhecimento de ferramentas digitais. Neste sentido, este é um grupo que se caracteriza pela sua heterogeneidade no que diz respeito aos seus diferentes tipos de abordagens para o combate à pandemia. Entre estes diferentes tipos de abordagens, está a adesão a novas plataformas digitais.

Vários restaurantes do grupo 2 começaram a aderir às plataformas de entrega *online* com o aparecimento da pandemia, pois acreditam que esta poderá ser uma medida benéfica para combater os desafios que a pandemia tem colocado. Para além disso, estes empresários vêm aqui uma nova forma de poderem chegar mais próximo aos seus clientes, dado que o contexto atual tem limitado outras formas de contacto.

É algo que se tem vindo a pensar, sobretudo devido ao contexto em que estamos. No entanto, também havia algumas limitações relacionados com os valores que são impostos por eles. No entanto, agora decidiu-se avançar até porque já fazíamos *takeaway* e agora tem crescido muito. Temos noção que as pessoas poderão não gostar devido aos preços que vão ficar mais elevados, mas aquilo até nos faz uma publicidade na zona. Mesmo que as pessoas não comprem, é uma publicidade. (Entrevistado 16, Zona Oriental, Masculino, 35 anos)

Além disso, vários criaram conta no (ou aderiram ao) Instagram, pois apenas possuíam o Facebook como rede social. Estes empresários consideram que o Instagram tem criado uma boa proximidade com o cliente e até atraído outros novos clientes. Outro fator que explica esta adesão prende-se com a maior facilidade de interação com estes, do ponto de vista dos entrevistados. Por último, existiu ainda um esforço para criar um *website* próprio para promover o restaurante, algo que já está relativamente bem estabelecido no grupo 1.

### ***9.3. As plataformas digitais como meio de reinvenção em tempos de pandemia***

Outros restaurantes foram ainda mais longe e utilizaram as plataformas como um meio de reinvenção e readaptação, criando novos produtos e serviços através do uso de ferramentas digitais. Com a expansão digital de alguns restaurantes do grupo 2, observa-se que tanto alguns estabelecimentos deste grupo como o grupo 1 (com um envolvimento digital mais consolidado) têm criado novas formas de utilizar as ferramentas e plataformas digitais como instrumentos empreendedores. Estas iniciativas verificaram-se especialmente em restaurantes especializados num determinado tipo de produto, como por exemplo em conservas ou em em cerveja artesanal. Ou em restaurantes que, ainda que não sejam especializados em apenas um tipo de produto, passaram a utilizar alguns dos seus produtos mais procurados como uma forma de atrair a atenção dos seus clientes. Temos o caso de um restaurante vegan, que embora o conceito não esteja centrado na produção dos seus queijos vegan, este produto tornou-se uma forma de destaque para o estabelecimento. O fabrico próprio como um atrativo para o consumidor, é uma das apostas deste restaurante para continuar a gerar receitas em tempos de pandemia. Este tipo de estratégia assente na aposta de produtos icónicos dos restaurantes tem sido colocada em prática através das plataformas e outras ferramentas digitais que, não só promovem estes produtos, como também funcionam como espaços virtuais de comercialização *online*. Neste sentido, várias iniciativas empreendedoras têm emergido no período de pandemia, onde os restaurantes tentam reinventar o seu tipo de oferta, aumentando o leque disponível de produtos e serviços.

O site vai ser muito virado para o e-commerce para uma comunidade que goste de conservas. Vão passar a receber, por subscrição, todos os meses conservas. (Entrevistado 9, Zona Centro Histórico, Masculino, 50 anos)

Na quarentena começámos a fazer os nossos próprios queijos devido aos atrasos dos fornecedores e nós precisávamos de continuar e têm saído muito bem. Temos muitas pessoas que vêm procurar os nossos queijos. Divulgamo-los *online* e criámos a nossa própria marca – a queijaria vegana. Surgiram mesmo na pandemia devido a isso. E até baixámos o custo ao fazer produção própria. (Entrevistado 18, Zona Centro Histórico, Feminino, 34 anos)

### ***9.4. A ausência e a desistência de uma estratégia digital***

Apesar de nem todos os restaurantes do grupo 2 terem a capacidade financeira e humana, de utilizar novas plataformas digitais, não significa que estes não tivessem realizado outro tipo de iniciativas. Dado que para muitos as comissões e taxas aplicadas pelas plataformas

de entregas não são suportáveis, alguns destes restaurantes decidiram em pleno período de pandemia contratar um estafeta próprio que pudesse fazer entregas ao domicílio. Conscientes também da necessidade de chegar mais próximo ao cliente pois reconhecem que este agora sai menos de casa ou está em teletrabalho, estes empresários tentam por vias não digitais resolver os desafios impostos.

Estamos a pensar em arranjar uma motinha e um empregado e fazer entregas. Seria mais compensador do que usar a Uber Eats ou a Glovo. As taxas são muito altas e ainda há uma mensalidade. Não nos parece muito justo estar a aumentar assim os preços. O preço para o cliente não fica muito justo. Por isso é que nunca avançámos para isso. (Entrevistado 24, Zona Centro, Feminino, 46 anos)

Ainda sobre este grupo, nomeadamente os que continuam a não utilizar muito as redes sociais, tem-se apostado noutras formas de promover o restaurante. A utilização das telecomunicações tem sido uma destas vias ou então campanhas promocionais promovidas pelo próprio restaurante sem parceria com qualquer tipo de plataforma ou outro tipo de ator.

Muitas das vezes fazemos mensagens para enviar aos clientes através do Promo Spot da plataforma da Altice que abrange pessoas daqui num raio de 2km não sei...as que estiverem ligadas a esta rede. Há algum tempo que não faço, mas estou a pensar fazer novamente para mostrar que estamos por cá nesta altura. (Entrevistado 19, Zona Norte, Feminino, 44 anos)

Ao fim de 10 refeições estamos a pensar em oferecer o prato...só o prato, estamos a ponderar isso, sim. (Entrevistado 19, Zona Norte, Feminino, 44 anos)

Por último, tanto no grupo 2, mas sobretudo no grupo 3, verificam-se restaurantes cujos empresários não possuem qualquer tipo de estratégia, seja digital, seja de outra natureza. Estes restaurantes correspondem sobretudo aqueles que foram mais atingidos pelos efeitos da pandemia e que perderam mais de metade dos seus clientes, o que os impossibilitou financeiramente de elaborar qualquer tipo de estratégia de recuperação.

Houve uma queda muito brusca. Só para ter noção, fazíamos em média por dia entre almoços e jantares cerca de 300 refeições e agora estamos nas 50. Agora são 40 a 50 almoços e aos jantares às vezes nem chega a 3 jantares, tirando às vezes sextas e sábados. (Entrevistado 4, Zona Centro Histórico, Feminino, 51 anos)

A quebra de clientes foi de 90-95%. Mesmo em época de pandemia temos alguns turistas. Antes fazíamos umas 60 e tal refeições e agora fazemos 10 a 12. Os preços para portugueses são um bocado puxados... Estamos ali naquela zona turística. (Entrevistado 20, Zona Centro Histórico, Masculino, 61 anos)

Neste momento não vale a pena andar a gastar muito dinheiro no digital porque também não há clientes. (Entrevistado 20, Zona Centro Histórico, Masculino, 61 anos)

Para já não está nos meus planos investir no digital, mas se houver alguma informação de alguma entidade que fale comigo...se calhar, tudo depende. (Entrevistado 23, Zona Ocidental, Masculino, 54 anos)

Não vamos fazer investimentos no digital nem no resto. Não há grande capacidade para isso agora. Não dá mesmo. (Entrevistado 25, Zona Centro Histórico, Feminino, 42 anos)

Em suma, verificamos que o impacto da pandemia levou a uma pressão acrescida sobre os empresários da restauração, que foram particularmente afetados pelas medidas de confinamento. Pode-se interpretar esta pressão como uma aceleração do processo de plataformização do setor de restauração já em curso (Ferreira et al., in press). Em particular, verifica-se que apesar desta pressão ser transversal aos vários empresários, cada empresa tem diferentes pontos de partida no que respeita ao seu envolvimento com plataformas, o que também resulta em diferentes estratégias e ritmos no aprofundar da sua relação com a economia de plataforma.





## 10. Discussão

No decorrer deste estudo, verificámos que as estruturas dos ecossistemas não são modelos estáticos como a literatura aponta. A busca por uma visão mais crítica que pudesse interpretar as diferenciações promovidas pelas plataformas digitais que, por sua vez, contribuem para a construção de ecossistemas empresariais desiguais, levou a que os três níveis da divisão digital assumissem uma importância significativa na explicação da geografia das plataformas digitais. Embora a literatura científica ligada aos ecossistemas e aos processos de cocriação de valor tenha sido, e continue a ser, de extrema importância para a compreensão das novas formas de organização da economia nas cidades, esta investigação evidenciou que os processos não acontecem todos da mesma forma e os efeitos gerados não são iguais. Por esta razão, os debates sobre as diferentes formas de desigualdade digital surgiram como uma lente para compreender os resultados encontrados.

Os resultados desta investigação mostram que as plataformas digitais têm tido não só um papel importante como também crescente no setor da restauração. Estas têm contribuído para a formação de ecossistemas de serviços compostos por diferentes atores, através do seu papel intermediador, mas também enquanto promotoras no estabelecimento de fluxos. Por sua vez, os modelos de negócio do setor da restauração têm seguido cada vez mais uma linha de atuação assente em estratégias digitais, explorando estas novas formas de cocriação de valor com diferentes tipos de atores. O contexto pandémico veio reforçar esta tendência, acelerando-a em alguns casos. As plataformas digitais têm-se revelado uma importante ferramenta de apoio à reinvenção e adaptação destes negócios às limitações impostas no setor pelo governo português.

Apesar das oportunidades que as plataformas digitais têm gerado para a restauração, através da sua capacidade de criar ecossistemas de fluxos e interações entre atores, os resultados apresentados levantam várias preocupações relacionadas com a forma desigual com que estes empresários estão envolvidos *online*. Esta é uma preocupação que começa desde logo pela arquitetura da plataforma TripAdvisor, que tem muitas semelhanças com tantas outras, no que diz respeito à sua flexibilidade em acumular estabelecimentos. Isto significa que qualquer utilizador, seja empresário ou não, pode inserir e partilhar informação sobre um determinado tipo de estabelecimento de restauração. Por sua vez, os empresários que não “reclamam” ou inserem por si próprios o seu estabelecimento, acabam por ficar à mercê da informação *online* que vai sendo adicionada por utilizadores.

Este é o ponto de partida para que se evidenciem diferentes formas de se estar presente *online*, nem todas favoráveis para o setor da restauração.

Neste sentido, é necessário refletir não só sobre os benefícios que os efeitos de rede dos ecossistemas têm tido sobre o setor da restauração, mas também discutir a sua imprevisibilidade, e como esta pode afetar de forma negativa aqueles que se encontram nesta esfera de forma não deliberada. É de salientar que a forma como os estabelecimentos são colocados *online* pode determinar o nível de controlo dos efeitos gerados pelas interações em ambiente de ecossistema. Nem sempre estes efeitos são positivos e quanto mais afastado está o empresário deste processo, mais desvantajosa a situação se pode tornar.

Com isto em mente, esta secção é dedicada à discussão dos resultados deste estudo, tendo como principal objetivo destacar os principais contributos desta investigação para a literatura científica. Neste sentido, identificaram-se quatro tópicos principais que merecem ser discutidos.

O primeiro tópico diz respeito à distribuição espacial dos estabelecimentos de restauração do TripAdvisor. Aqui, importa debater a importância da criação e adaptação de novos conceitos para o estudo das divisões digitais nas cidades através da utilização de escalas de análise mais finas. A importância da escala local tornou-se determinante para a identificação de múltiplas desigualdades que eram invisíveis nas cidades quando estudadas sob escalas mais amplas.

A segunda parte desta discussão dá especial enfoque aos diferentes ecossistemas encontrados que resultam dos diferentes níveis de envolvimento e interação entre os empresários da restauração e as plataformas digitais. Embora confirmadas as potencialidades e as oportunidades dos ecossistemas gerados pelas plataformas, constata-se que esta não é uma situação linear e benéfica para todos os empresários. Além do nível de envolvimento digital variar de acordo com a estratégia do empresário, os efeitos de rede indiretos resultantes das interações e fluxos potenciados pelos ecossistemas levantam várias preocupações no que diz respeito à vitalidade destes negócios. Esta é uma discussão que se encaixa no segundo nível da divisão digital – as diferenças dos usos. A própria arquitetura das plataformas molda a forma como os ecossistemas são compostos, remetendo-nos para os conceitos de ciberespaço, e para as ciberespacialidades e ciberdivisões que estão a ser produzidas.

Em terceiro lugar, importa discutir como a economia de plataforma composta por ecossistemas afeta positiva e negativamente os negócios do setor da restauração. Estamos,

deste modo, a discutir o terceiro nível da divisão digital, que se foca nos efeitos que as tecnologias e as suas desigualdades subjacentes produzem. Nesta secção, é dada especial consideração à alteração das perceções de valor de uso devido ao envolvimento direto e indireto com diferentes tipos de atores. Além disso, é debatida a renovada importância do cliente enquanto prosumidor e enquanto consumidor com novas preferências de consumo, que emerge como um dos atores que mais movimentação pode gerar na construção do valor de uso de um estabelecimento e da sua reputação *online*. Em acréscimo, não esquecemos o papel da geografia sobre os ecossistemas, revelando-se tanto um acelerador como um travão para os efeitos digitais de rede. O conceito de valor contextual assume assim uma importância acrescida e determinante para atenuar ou acentuar os efeitos dos ecossistemas, que merece ser debatida e repensada para os futuros modelos de negócio.

Por último, não esquecendo o contexto específico de pandemia em que parte desta investigação foi desenvolvida, será ainda discutido o conceito de plataforma e aceleração tecnológica para compreender a intensificação e os novos usos que alguns dos empresários da restauração adotaram face às medidas restritivas impostas pelo governo português.

### ***10.1. As divisões digitais invisíveis nas cidades***

A distribuição espacial do TripAdvisor na cidade de Lisboa insere-se naquilo que vários autores designam por primeiro nível da divisão digital (Chen & Liu, 2013; Van Deursen & Van Dijk, 2019). Entre as várias preocupações levantadas, a dimensão espacial foi uma variável importante que acompanhou todas as etapas desta investigação. Por um lado, pela sua importância e influência que este fator exerce sobre o setor da restauração. Por outro, pela necessidade de compreender o comportamento das plataformas digitais no território, uma vez que a literatura científica tem chamado a atenção para a relação entre o desenvolvimento tecnológico e a produção de desigualdades territoriais, sociais e económicas. Vários estudos têm apontado que o desenvolvimento tecnológico contribuiu para a geração de desigualdades sociais, territoriais e económicas (Elwood et al., 2012; Halford & Savage, 2010; Van Deursen & Van Dijk, 2019). Porém, como já referido na revisão da literatura, estes estudos estão ainda pouco explorados especialmente a menores escalas de análise, como ao nível de freguesia ou ao nível de rua. A presente investigação veio reforçar a importância do estudo das desigualdades digitais nas cidades sobretudo ao

nível da escala local. Os resultados apresentados revelam divisões digitais que, numa análise espacial a uma escala mais ampla, não seriam possíveis de visualizar. Neste sentido, este trabalho permitiu a desmistificação das divisões digitais que já Graham (2011, 2013) referia que permaneciam invisíveis. Conceitos como *data shadows*, já identificados em estudos prévios (Graham, 2014; Shelton et al., 2014; Zook et al., 2011), foram observados tanto na escala do município como na escala da freguesia, algo que se torna interessante de observar uma vez que se tem partido do princípio de que as cidades do Norte Global possuem boas coberturas tecnológicas. Porém, os dados mostram que, mesmo em cidades com estas características, as *data shadows* persistem, mostrando as assimetrias territoriais da cobertura de estabelecimentos de restauração do TripAdvisor. A confirmação da presença deste fenómeno em análises de escala local não é algo surpreendente do ponto de vista científico, uma vez que vários autores têm apontado para fatores sociais, educacionais, políticos ou económicos que podem contribuir para a dificuldade ou o desconhecimento em aceder a determinadas plataformas digitais (Harigattai, 2002). Curiosamente, também a análise da escala local, por ser em maior detalhe, permitiu observarmos áreas onde a cobertura do TripAdvisor é relativamente homogénea. Ao contrário das *data shadows*, à escala local, é possível observar *non-shadowed areas* (oposto das *data shadows*). O que faz com que esta análise se diferencie de outros estudos do mesmo campo científico é o facto de se terem encontrado outras formas de distribuição espacial digital que não são possíveis de visualizar em escalas mais amplas, ou que pelo menos, não foram observadas até então. Nesta análise espacial dos resultados do TripAdvisor no território, surgiu ainda um outro aspeto que se evidenciou em Lisboa – os vazios urbanos digitais. Estes definem-se por enclaves nas cidades onde não existe qualquer cobertura de plataformas, apesar de existir atividade económica no espaço real. Isto demonstra a existência de “fragmentos” não digitais nas cidades que se encontram excluídos de determinadas plataformas ou outras ferramentas tecnológicas. Apesar de os vazios digitais urbanos estarem mais presentes nas áreas mais periféricas da cidade de Lisboa, onde o número de estabelecimentos de restauração é mais baixo quando comparado com outras áreas, não se pode deduzir que esta seja a principal ou a única razão que justifique a existência destes vazios. Independentemente da quantidade de estabelecimentos existentes nestas áreas, verifica-se que a percentagem destes sobre o total que estão inseridos no TripAdvisor é reduzida. Portanto, isto leva-nos a apontar para que fatores ligados à literacia digital estejam na base do aparecimento de vazios digitais urbanos, mas também o fraco envolvimento e interesse do utilizador em partilhar e gerar

conteúdos *online* sobre estes estabelecimentos. Por serem áreas onde o turismo tem uma fraca presença, esse fator poderá contribuir para a existência de menos utilizadores a criarem conteúdo. Ainda assim, embora a presença de turistas não seja forte, também os restantes utilizadores não parecem estar muito interessados em envolverem-se *online* no que diz respeito à partilha e geração de conteúdo sobre estes estabelecimentos, o que se torna contraditório com aquilo que Ramaswamy & Ozcan (2014), Xie et al. (2008) e Witell et al. (2011) referem sobre a era do envolvimento *online*. Assim, esta análise espacial indicia que o contexto social, económico e geográfico pode explicar, em grande parte, a distribuição espacial diferenciada no nível de envolvimento *online* na economia de plataforma. Para explorar esta questão em maior detalhe, olhamos então para o segundo e o terceiro nível da divisão digital no setor de restauração gerada pelas plataformas digitais.

### ***10.2. As plataformas digitais como motor das ciberdivisões***

A análise à escala local da distribuição territorial do TripAdvisor permitiu uma compreensão mais detalhada das divisões digitais presentes na cidade de Lisboa, evidenciando determinadas espacialidades que não seriam visíveis numa escala mais ampla de análise. Este estudo procurou ir além da convencional análise de cobertura territorial, tendo como abordagem a análise de escalas mais reduzidas, de forma a encontrar pistas para as divisões digitais invisíveis. Para além deste investimento em escalas de maior pormenor, esta investigação pretendeu ir além da análise da cobertura do TripAdvisor, tal como a literatura tem tentado ir além do primeiro nível da divisão digital. Assim, outras formas de divisão digital foram exploradas, continuando o caminho de descoberta das invisibilidades das desigualdades digitais nas cidades.

O segundo nível da divisão digital tem sido abordado em diversas áreas das ciências sociais, mas não tanto em geografia (Hargittai & Hinnant, 2008; Van Deursen and Van Dijk, 2009; Zillien & Hargittai, 2009; Hargittai, 2010; Gui & Argentin, 2011; Van Deursen & Van Dijk, 2014). Este nível serviu de apoio para dar continuidade à compreensão e identificação das desigualdades invisíveis que são produzidas pelas plataformas digitais e que acabam também por estarem espelhadas no território. Sendo este um nível que se baseia nos diferentes usos que são dados às tecnologias, várias inquietações emergiram sobre a plataforma do TripAdvisor, uma vez que o seu próprio *design* e estrutura já por si incitam a uma diferenciação de usos. Estes diferentes usos,

que são observados desde logo na arquitetura da própria plataforma, levaram a que o segundo nível da divisão digital abrisse caminhos para a exploração das desigualdades digitais no ciberespaço. Estas divisões virtuais, designadas por ciberdivisões e sendo uma preocupação levantada anteriormente por Graham (2011), têm sido subexploradas na literatura científica, uma vez que a maior concentração de estudos recai sobre o primeiro nível da divisão digital e sobretudo em escalas de análise amplas.

Assim, esta investigação propõe que o ciberespaço deva ser considerado uma nova dimensão de análise, na qual inúmeras desigualdades necessitam de ser exploradas e analisadas. Partindo deste pressuposto, este trabalho identificou diversas ciberdivisões inerentes ao TripAdvisor que advêm da forma como esta plataforma permite que um estabelecimento seja registado. A partir do registo e dos objetivos do mesmo, vários são os ecossistemas que podem ser construídos e que acabam por gerar efeitos diretos e indiretos diferenciados em cada estabelecimento de restauração. Este é um aspeto que será discutido com maior detalhe na próxima secção. Nesta fase, importa referir que as ciberdivisões estão espelhadas no território não só pela natureza do registo, como também pelas classificações que vão sendo atribuídas a cada estabelecimento. Isto gera, ao nível do território, diferenciações económico-territoriais, onde determinadas áreas de Lisboa têm sido beneficiadas por conta das ciberdivisões produzidas pelo TripAdvisor, ao contrário de outras que acabam por acarretar com uma representação menos positiva. Neste sentido, verifica-se que o TripAdvisor pode ser não só um gerador de diferentes ciberespacialidades dentro do ciberespaço, como também um condutor para a diferenciação espacial da economia urbana por via das ciberdivisões que produz.

As ciberdivisões geradas pelo TripAdvisor, nomeadamente as diferenças que residem entre quem regista um estabelecimento nesta plataforma, levaram a que esta investigação explorasse e caracterizasse com maior detalhe como é que diferentes registos estruturam caminhos diferentes nos modelos de negócio de cada estabelecimento, bem como nos seus ecossistemas. A realização dos inquéritos permitiu o apuramento dos responsáveis pelos registos dos estabelecimentos de restauração em Lisboa, identificando 3 grupos distintos (Quadro IX). Estes três perfis são o reflexo da flexibilidade que o TripAdvisor possuiu no que diz respeito à facilidade de inserção de informação. Tanto através dos inquéritos, mas sobretudo com as entrevistas, foi possível observar que o percurso digital destes grupos é distinto bem como a composição e estratégia do seu modelo de negócio. O principal reflexo disso são os seus respetivos ecossistemas, que já na fase dos inquéritos se anteviam como muito diferentes entre si, algo que as entrevistas vieram a confirmar.

Ambos os métodos aplicados acabaram por se tornarem complementares. As entrevistas providenciaram detalhe sobre as pistas que se detetaram nos resultados dos inquéritos. Por essa razão, torna-se difícil separar as discussões que provêm dos diferentes capítulos de análise dos resultados.

De acordo com os resultados desta investigação, é possível observar que os serviços disponibilizados e intermediados pelas plataformas digitais têm vindo cada vez mais a fazer parte do modelo de negócio das empresas do setor da restauração. Com um leque de serviços que tem vindo a diversificar-se, os empresários do setor da restauração demonstram um crescente interesse em estabelecer parcerias com plataformas digitais que lhes têm disponibilizado vários serviços. Além disso, vêm nas plataformas uma oportunidade de alcançar novos e diferentes tipos de atores que antes não considerariam ser possível. Dado o seu efeito de rede, a possibilidade de estabelecer processos de cocriação de valor entre o estabelecimento e outros atores tem emergido (Choudary, 2015). Neste sentido, os estabelecimentos da restauração encontram-se cada vez mais integrados em ecossistemas constituídos por múltiplos tipos de atores e serviços, enquanto as plataformas digitais assumem um papel central na intermediação e potenciação da disponibilidade e oferta de serviços (Kenney & Zysman, 2016; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Truong et al., 2012).

Relembrando que o setor da restauração possuía um modelo fechado e limitado aos recursos internos da empresa, onde os únicos atores externos seriam pouco mais do que os seus fornecedores, várias têm sido as evidências de que este é um setor que caminha a passos largos para uma estrutura de negócio mais aberta sob uma lógica de economia de plataforma (Grabher, 2008; Rochet & Tirde, 2006). Este é um dos aspetos a assinalar para a compreensão das novas formas de organização da economia nas cidades, cada vez mais assentes no uso das plataformas digitais enquanto intermediadoras de diferentes atores. Os serviços disponibilizados por via das plataformas têm constituído o elemento central na discussão da transição de uma lógica assente em bens para uma lógica assente nos serviços (Lusch & Vargo, 2014). O desenvolvimento tecnológico e a crescente transição para uma economia cada vez mais assente nas plataformas integradas em ecossistemas tem criado vários desafios para o setor da restauração, que se vêm na necessidade de acompanhar esta tendência para poderem continuar a ser competitivos no mercado. O facto de cada vez mais empresas se basearem nos princípios da economia de plataforma tem proporcionado inovações assinaláveis no desenvolvimento de produtos e serviços. A quantidade de serviços disponibilizados para reservas de mesa *online*, para entregas ao

domicílio, para subscrições que promovem descontos nas refeições, entre outros, tem, de acordo com os resultados mostrados, conduzido a que estes estabelecimentos cada vez mais procurem oferecer aos consumidores um leque variado de serviços.

De acordo com estes empresários, apesar de existir, em muitos casos, a preocupação de estar atento à evolução do mercado e ao facto de caminharmos para um futuro mais digital, são sobretudo os consumidores o principal motor para as mudanças que têm vindo a efetuar. De acordo com os mesmos, são os consumidores que procuram estes novos serviços e, para conseguirem competir entre si, os restaurantes necessitam de acompanhar a evolução do consumidor, uma vez que este está cada vez mais envolvido em plataformas digitais e com um papel muito ativo e participativo na criação de conteúdos online (Ramaswamy & Ozcan, 2014; Srnick, 2017). Enquanto prosumidores (Toffler, 1980), estes utilizadores participam e criam conteúdos *online* de forma ativa, nomeadamente comentários e classificações, que fazem com que os estabelecimentos fiquem diferenciados entre si nas plataformas, hierarquizando-os (Grabher, 2008). Esta forma de empoderamento que o prosumidor tem vindo a adquirir sobre este setor do mercado (Kitchin & Dodge, 2014) tem vindo a colocar vários desafios junto dos empresários da restauração, dada a incapacidade de controlar os seus possíveis efeitos.

A literatura científica tem também discutido a capacidade de os ecossistemas atraírem atores de forma indireta por parte via das plataformas digitais (Choudary, 2015). O efeito de “rede” que é impulsionado pela composição de cada ecossistema com o apoio das plataformas digitais acaba por seguir a lógica de que, quantos mais atores envolvidos, maior é a probabilidade de se conseguir alcançar outros atores que, aparentemente, poderiam estar mais distantes de se alcançar (Lusch & Vargo, 2011; Payne et al., 2008; Ind & Coates, 2013). Apesar dos resultados indicarem que os atores envolvidos, sejam digitais ou não digitais, no ecossistema de cada empresa de restauração resultam da vontade de cada empresário em estabelecer determinada parceria, a verdade é que o consumidor, enquanto ator, é altamente variável e incontrolável em cada ecossistema de cada empresa. Este possui a capacidade de se inserir em cada ecossistema por via das plataformas digitais, sem qualquer tipo de controlo por parte do empresário da restauração.

Assim, este é um tipo de ator que possuiu uma importante capacidade de gerar valor, podendo, no entanto, dificultar a sua geração (Srnick, 2017; Breidbach et al., 2014). A sua atividade *online* não é motivada pela componente monetária, mas pela necessidade de partilha e de envolvimento, que tem sido debatida na literatura científica, e que lhe



confere um determinado estatuto *online* (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Vários foram os entrevistados que mencionam a atividade *online* dos seus consumidores como sendo algo benéfico nuns casos, e noutros casos algo negativo e que tem vindo a prejudicar o seu estabelecimento. Trata-se de um efeito que os empresários não têm a capacidade de controlar. Devido a isso, os empresários desenvolvem insegurança e relutância em relação às plataformas digitais. Este é também um dos motivos que levam muitos empresários a tentarem afastar-se da esfera digital, na tentativa de reduzir ao máximo o leque de possibilidades através das quais os consumidores se podem envolver e criar conteúdos acerca do seu estabelecimento. Deste ponto de vista, vários empresários receiam os consumidores enquanto atores, pois sentem que são alvo de críticas que não são construtivas e, por vezes, de comentários e classificações que não são verdadeiras. Isto leva-nos a uma discussão sobre os desafios das plataformas digitais, que será abordada mais adiante nesta secção.

Apesar da lógica de economia de plataforma assumir cada vez mais um papel central na economia urbana (Srnicek, 2017; Langley & Leyshon, 2017), os resultados desta investigação apontam para o desenvolvimento de uma economia de plataforma desigual, composta por ecossistemas diferenciados na sua estrutura e na sua variedade de atores. Os grupos de inquiridos e entrevistados revelam a existência de ecossistemas com características semelhantes no que diz respeito ao número de atores envolvidos, aos recursos disponíveis e aos serviços disponibilizados. É possível identificar três tipos de ecossistemas, através dos resultados deste estudo: i) os ecossistemas complexos e vastos; ii) os ecossistemas limitados; iii) e os ecossistemas orgânicos (Figura 27).

Os inquiridos do grupo A e os entrevistados do grupo 1 (Quadro IX) representam os ecossistemas mais complexos dos resultados deste estudo. Sob uma lógica aberta no que diz respeito às suas relações com atores externos e com uma forte componente digital associada, as empresas de restauração correspondentes a este grupo possuem um leque variado de recursos que são acedidos através dos diferentes atores com que estabelecem parcerias. Nestas parcerias, é possível identificar processos de cocriação de valor na medida em que a empresa de restauração utiliza os recursos de um determinado ator, beneficiando também esse mesmo ator. Esta troca de benefícios é por vezes monetária, mas traduzem-se também em trocas de publicidade entre empresas com o objetivo de aumentar a visibilidade online de cada um. A maioria destes atores disponibilizam serviços que, em muitos casos, são online e provêm de plataformas digitais. Isto confirma o que Ramaswamy e Ozcan (2014), van Dijck (2013), Ramaswamy e Ozcan, (2014) e

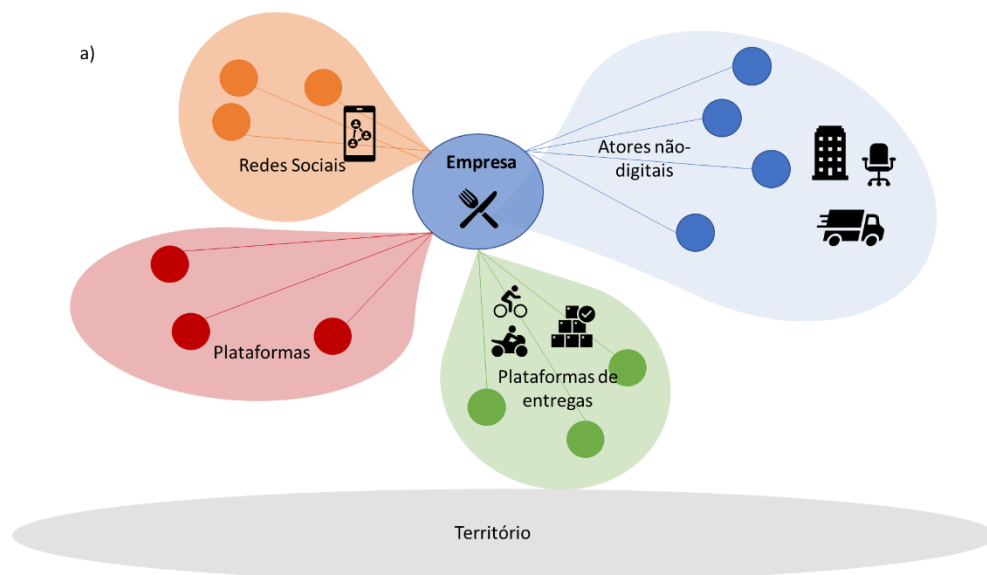
Yoo et al. (2016) referiam sobre o papel das plataformas. Ou seja, mais do que intermediárias e potenciadoras de novas relações entre atores, as plataformas são um ator não-humano que disponibiliza recursos traduzidos em serviços.

Já o grupo de inquiridos do grupo A e o grupo de entrevistados 2 representam os ecossistemas limitados. Estes empresários estão registados num reduzido número de plataformas digitais, apesar de terem conhecimento da existência de várias no setor da restauração. Em resultado, os estabelecimentos deste conjunto são compostos por ecossistemas mais reduzidos e limitados a um pequeno número de atores externos. Estes estabelecimentos têm tido um percurso mais lento no que diz respeito ao envolvimento e ao estabelecimento de parcerias com atores *online* e não-*online*. Em alguns casos, caracterizam-se também por não possuírem uma noção clara sobre a sua presença *online* devido aos efeitos de rede indiretos e à falta de capital financeiro e humano que se possa dedicar a este aspeto. O facto de os estabelecimentos destes grupos reunirem características tanto de modelos abertos como de modelos fechados faz com que estes sejam uma combinação de ambos, tornando-os híbridos. Em resultado destas características, são gerados ecossistemas limitados, devido à incapacidade financeira, à falta de *know-how* digital, e à falta da presença de uma estratégia empresarial. Por estas razões, não existe um avanço maior para outros tipos de implementação de parcerias que pudessem expandir os seus ecossistemas.

Por último, os ecossistemas orgânicos correspondem aos estabelecimentos dos empresários referentes ao grupo de inquiridos do grupo B e ao grupo de entrevistados do grupo 3. A derivação da sua designação assenta na ausência de participação dos empresários de restauração no estabelecimento de qualquer tipo de parceria *online* e não-*online*. Conjugado com os efeitos de rede indiretos que são gerados por atores que surgem de forma inesperada (sobretudo consumidores), são geradas interações e fluxos não planeados sobre um determinado estabelecimento. Em resultado, são criados ambientes de interação, promovidos pelas plataformas digitais, que atraem atores de forma aleatória e não planeada. De forma consciente ou não-consciente, estes contribuem para a cocriação de valor sobre determinados estabelecimentos de restauração. O facto de todas estas trocas serem imprevisíveis, não planeadas e incertas, mas acontecerem sob a mesma base com que ocorrem os fluxos e trocas de um ecossistema, leva a que possamos estar perante um ambiente idêntico ao de um ecossistema, mas que funciona de forma menos controlada e, por isso, mais orgânica.

Neste sentido, os resultados desta investigação foram importantes para perceber que, independentemente de um empresário se envolver de forma deliberada em plataformas digitais, existe um efeito de captação *online* destes estabelecimentos que ocorre de forma paralela por via de terceiros. Por outras palavras, os utilizadores em conjunto com as plataformas envolvem os estabelecimentos de restauração nos circuitos *online* sem que estes tenham, por vezes, conhecimento do processo que se está a desenrolar. Várias preocupações surgem por parte dos empresários da restauração entrevistados que receiam os efeitos adversos deste tipo de presença. Para além disso, parece não existir a possibilidade de escolher se estes pretendem estar *online* ou *offline*, o que levanta algumas questões sobre a liberdade estratégica de cada empresa e a imposição da sua presença nas plataformas digitais.

Em suma, os resultados deste estudo mostram que o modelo de ecossistema apresentado na parte da revisão da literatura não é único e isso deve-se à estrutura base das plataformas que geram ciberdivisões entre as empresas. Por outro lado, estas ciberdivisões não só têm uma expressão territorial, mas também o território contribui para a cocriação de valor neste contexto. Abordamos esta questão na secção seguinte.



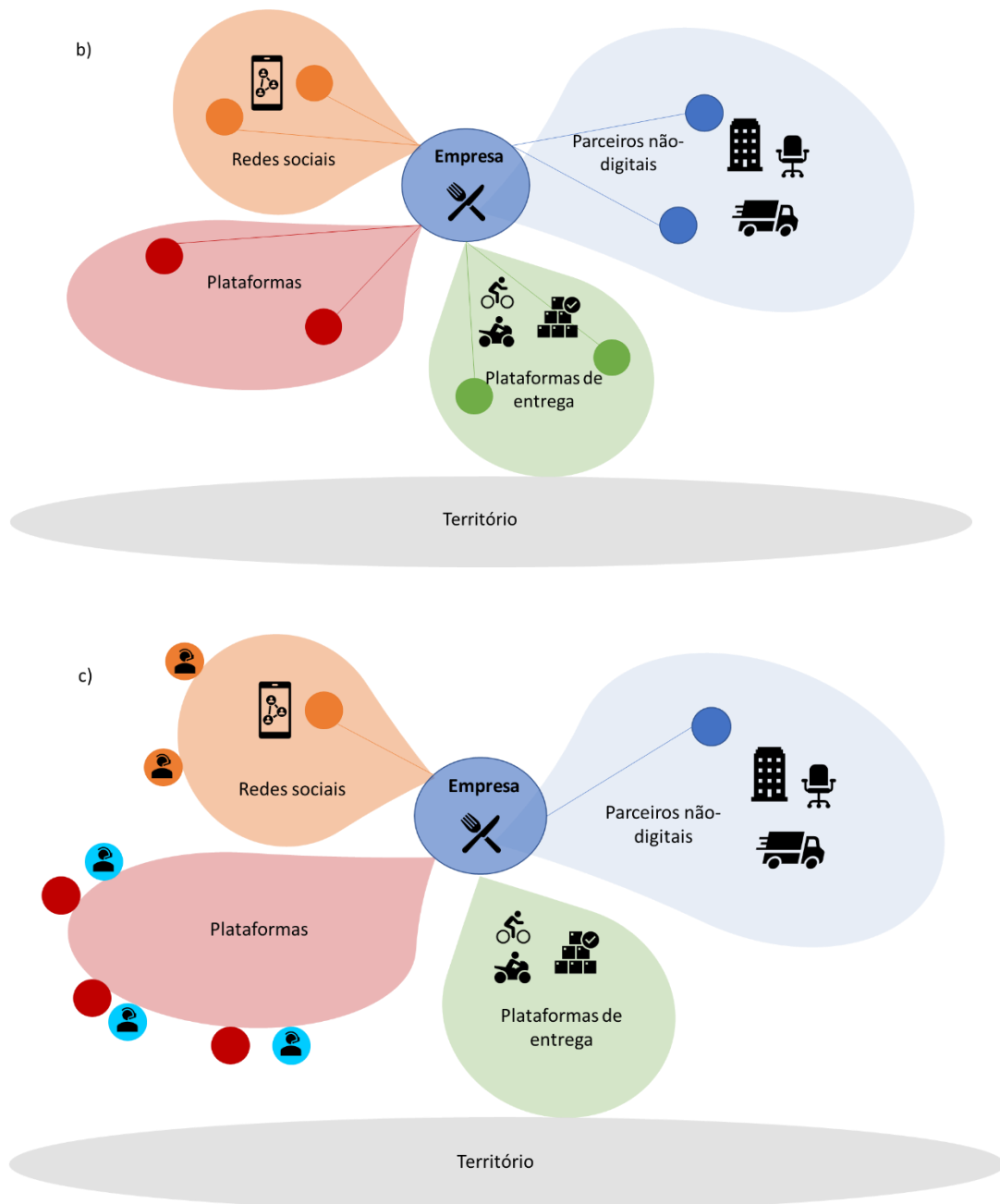


Figura 27 – a) Ecosistemas vastos e complexos; b) Ecosistemas limitados; c) Ecosistemas orgânicos.

Fonte: Elaboração própria

### 10.3. Os efeitos gerados pelas ciberdivisões sobre o valor de uso e o valor geográfico

A economia de plataforma trouxe novas oportunidades para as empresas, nomeadamente na capacidade de criar novos tipos de serviços (Ramaswamy & Ozcan, 2014; van Dijck, 2013; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Yoo et al., 2016). Além disso, também os utilizadores comuns viram um leque de possibilidades a surgir, conferindo-lhes um maior

empoderamento para participarem em variados processos (Srnicek, 2017). Apesar da economia de plataforma marcar um novo contexto tecnológico, social e económico pela sua abertura a novas possibilidades tanto para as empresas como para os utilizadores, também vários desafios têm surgido que necessitam de reflexão. As plataformas digitais têm sido o motor da economia de plataforma e da constituição de ecossistemas. Porém, as ciberdivisões inerentes às plataformas têm criado diferentes tipos de ecossistemas que, por sua vez, têm gerado diferentes efeitos sobre cada empresa. Aqui, chegamos ao terceiro nível da divisão digital gerada no setor de restauração pela economia de plataforma.

A emergência da economia de plataforma, que é marcada sobretudo pela crescente presença das plataformas digitais, tem trazido para discussão alguns conceitos que poderão necessitar de novas reflexões e reconceptualizações. De acordo com Vargo e Lusch (2014), o conceito de valor de uso como é tradicionalmente conhecido não se enquadra mais nesta nova lógica económica, uma vez que as empresas já não possuem a capacidade de determinarem unilateralmente o valor de um produto ou de um serviço. A abertura das empresas para a participação de novos tipos de atores tem levado a que a determinação do valor de uso seja um processo aberto. Esta linha de pensamento vem coincidir com alguns dos resultados desta investigação que nos deram várias pistas para a mudança do conceito de valor de uso.

O resultado que mais se destaca – e que é transversal a todos os entrevistados – prende-se com o papel do consumidor enquanto prossumidor. O poder que lhes é conferido para hierarquizar os estabelecimentos de restauração nas plataformas digitais, através do uso de classificações e comentários, tem gerado uma nova forma de valorização destas empresas que está alheia aos seus respetivos empresários. A importância atribuída a este processo não seria tão significativa se não fosse esta, até ao momento, uma das principais formas, se não a principal para muitos, de escolha do estabelecimento para consumo.

Portanto, se um restaurante estiver no topo da lista do TripAdvisor ou de uma plataforma similar, não são por vezes os preços das refeições que são praticados neste que determinam se o consumidor o visita. Vários empresários entrevistados, nomeadamente aqueles que possuem um bom posicionamento neste tipo de *ranking*, assumem que possuem maior conforto para aumentar os preços quando o *ranking* onde se inserem lhes dá um certo estatuto e credibilidade para isso. Neste sentido, a determinação do valor de uso nestes casos é influenciada pelas práticas dos atores externos à empresa. Mais do que isso, é possível observar que outras novas formas de valor estão a emergir em paralelo, e que não são controláveis pelas empresas, como é o caso das classificações e dos

comentários que são feitos via plataformas *online*. Ainda difícil de medir e sendo pouco tangível, esta poderá ser uma nova forma de *valuation* (Visconti, 2020). Mais precisamente, alguns autores têm apontado para a existência de ativos intangíveis que têm contribuído para os processos de *valuation* mas que são difíceis de analisar, medir e comparar (Visconti, 2020).

Além das plataformas como o TripAdvisor e similares, também outras tipologias de plataforma têm vindo a exercer influência sobre a determinação do valor de uso. De acordo com os resultados deste estudo, as taxas de comissão aplicadas sobre os restaurantes que aderiram a plataformas de entrega têm provocado alterações substanciais nos preços que são aplicados. Muitos destes empresários assumem que não alterariam os seus preços se não fossem as taxas que lhes são impostas. Para estes, trata-se de uma questão de sobrevivência, pois se não aumentarem os preços, são as plataformas que ficam com uma parte significativa do preço da refeição encomendada por via das plataformas de entrega.

Estes resultados veem mostrar que os empresários da restauração cada vez mais “partilham” as suas receitas com as plataformas digitais. Ainda assim, estes pretendem continuar presentes nestas plataformas – uns com mais vontade, outros forçados – pois sentem que esta é uma das formas mais eficazes de alcançar um maior público. Para muitos, esta é uma questão dúbia, uma vez que, embora nem sempre satisfeitos com este tipo de lógica, sentem necessidade de “jogar” de acordo com estas exigências para poderem ser mais competitivos neste tipo de mercado.

Para além do valor de uso, também o valor contextual tem sido apontado na literatura científica como uma componente importante para a forma como os ecossistemas evoluem e são compostos (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Embora o valor contextual entenda diversas componentes de análise, os resultados desta investigação mostram que o contexto geográfico tem sido um fator determinante para o desempenho dos ecossistemas e, em especial, para os processos de cocriação de valor gerados por via das plataformas digitais. É possível observar que, de acordo com os diferentes contextos geográficos de Lisboa, existem efeitos gerados pelas plataformas que seguem diferentes tipos de velocidade, sejam estes positivos ou negativos para a empresa. Mais do que o conceito de valor contextual, poderíamos referir que outros conceitos subjacentes a este seria o valor geográfico que tem exercido uma importância significativa no que diz respeito aos efeitos gerados pelas plataformas.

De acordo com os resultados apresentados, verifica-se que nas áreas cuja função residencial é predominante, especialmente em localizações mais periféricas da cidade de Lisboa, o valor geográfico assumiu uma importante relevância enquanto escudo protetor dos efeitos de rede mais adversos provenientes dos ecossistemas e, em especial, das plataformas. Apesar de muitos destes empresários possuírem um ecossistema limitado e até por vezes orgânico, a localização geográfica atenuou os efeitos das classificações mais baixas e dos comentários menos positivos. O facto de serem áreas onde o consumidor principal é o residente na proximidade já com uma prática de consumo relativamente rotineira e fidelizada a estes estabelecimentos, permite que os consumidores - prosumidores que possam ter efetuado classificações mais baixas não afetassem tanto o funcionamento destes estabelecimentos. Verifica-se um contraste entre o consumidor local fidelizado e o consumidor enquanto prosumidor, onde o primeiro não é tão movido e influenciado pelo que está partilhado *online*, mas sim pela sua experiência física e pessoal, enquanto o segundo adiciona um determinado tipo de valor ao estabelecimento por via das plataformas.

Neste sentido, ainda que alguns estabelecimentos possam ter classificações *online* baixas, não significa que o negócio seja afetado. Em localizações como estas, os atores digitais externos não exercem um poder significativo sobre a determinação do valor de um estabelecimento de restauração. Assim, verifica-se que, no caso deste tipo de localização, o valor geográfico atenua a força exercida pelos ativos intangíveis provenientes do digital. De um modo geral, as plataformas não exercem uma força significativa para alterarem o valor de uso dos bens e serviços destas empresas, ainda que se assista a alguma força exercida por parte de atores externos, como os prosumidores.

A localização geográfica associada às plataformas digitais pode também ter o efeito reverso, tornando-se um fator que acelera os fluxos e as interações num determinado ecossistema, intensificando assim os processos de cocriação de valor. Nas áreas com maior predominância do turismo ou de serviços, verifica-se que os fluxos gerados pelas plataformas, bem como a interação entre as empresas de restauração e atores externos é mais forte. Não é por acaso que a maioria dos empresários do grupo 1 se localizam neste tipo de área geográfica, pois são aqueles que necessitam de saber lidar melhor com os desafios impostos pelos desenvolvimentos tecnológicos. A presença de turistas ou de população trabalhadora tem contribuído para que uma maior intensidade das interações dos consumidores enquanto prosumidores. Havendo mais potenciais atores prosumidores, maior é o uso das plataformas digitais na geração de conteúdo *online* que,

por sua vez, irá contribuir para alterações no valor de uso destes estabelecimentos. Neste sentido, os empresários que não estejam tão envolvidos nestas questões digitais e que estejam localizados neste tipo de áreas poderão ver o valor geográfico a exercer uma força que pode ter tanto de prejudicial como de benéfica. Isto é, se a tendência de um estabelecimento for para que o seu *ranking* seja bom, então os consumidores enquanto prossumidores podem reforçar com maior rapidez essa tendência por força da área geográfica onde se inserem e atraírem vários benefícios para o negócio. Por outro lado, a situação oposta também pode acontecer. Se um determinado estabelecimento não tiver, na opinião de muitos, uma boa qualidade no seu serviço ou não ficarem satisfeitos com algo por alguma razão, esse efeito pode alcançar proporções significativas quando localizados em áreas deste tipo. Neste caso, o valor geográfico pode acionar ao invés de processos de cocriação de valor, processos de codestruição (Plé & Cáceres, 2010), cujo consumidor-prossumidor é o principal interveniente.

#### ***10.4. A plataformização durante a pandemia de COVID-19***

Por último, é importante refletir sobre o setor da restauração, as plataformas digitais e a atual situação pandémica. Metade do percurso desta investigação ocorreu em contexto de pandemia, o que coincidiu com a fase das entrevistas. Dado o impacto que esta situação tem tido sobre o setor da restauração, que tem sido considerado um dos mais afetados, foi inevitável que, durante este período de recolha de informação, os entrevistados abordassem a questão de como se têm adaptado a esta nova realidade, expressando algumas preocupações e frustrações em relação ao futuro.

As medidas de confinamento para prevenir a propagação da pandemia COVID-19, implementadas pelo governo português, levaram as empresas do setor da restauração a recorrer às plataformas digitais para salvar os seus negócios. Os restaurantes enfrentaram o desafio de se tornarem digitais rapidamente para enfrentar a falta de clientes nos seus estabelecimentos. Se, por um lado, as medidas de confinamento levaram a uma desaceleração das atividades sociais e económicas, por outro, promoveram uma maior aceleração das mudanças económicas (Ferreira et al., in press), especialmente nas empresas que funcionam sob uma lógica de economia de plataforma.

Dentro das várias medidas que os empresários foram adotando durante este período, destacaram-se três relacionadas com a gestão do seu negócio e as plataformas digitais: i) investimento no *marketing*; ii) aproximação com o cliente via *online*; iii) e o uso dos



serviços de entrega. Estas estratégias foram impulsionadoras da aceleração do processo de plataformização, uma vez que todas estas tiveram como recurso as plataformas digitais. Porém, é necessário salientar que os diferentes níveis de envolvimento digital pré-existentes entre as empresas revelaram diferentes pontos de partida nos processos de aceleração. Este é um aspeto que provém das ciberdivisões e da geração de ecossistemas diferenciados, já debatido anteriormente. Estes diferentes pontos de partida levaram a ritmos diferentes na plataformização dos restaurantes, uma vez que empresas menos engajadas tiveram maiores dificuldades para se digitalizarem. Curiosamente, algumas empresas que possuem maior dificuldade em estabelecer ligações com as plataformas digitais têm tentado simular a dinâmica *online* por meio da implementação de processos analógicos, o que nos leva a considerar que os efeitos da lógica de plataforma se estendem para além da própria plataforma.

A aceleração da plataformização após o início da pandemia COVID-19 oferece novos desafios para os geógrafos. Importa referir que estamos a assistir a um período de rápida transformação económica que levará as empresas a desenvolver novas estratégias e expandir as suas redes. Esta rápida transformação pode implicar uma rápida tomada de decisões, sobretudo na escolha de projetos económicos cada vez mais associados a uma lógica de economia de plataforma, de forma a obterem mais oportunidades de sucesso. Em paralelo, as abordagens económicas de nicho mais afastadas deste tipo de processos digitais poderão estar especialmente ameaçadas. Esta dualidade pode contribuir para gerar desigualdades nas cidades e regiões. Assim, importa refletir sobre as espacialidades desta plataformização acelerada e de outros processos de transformação no contexto da pandemia, requerendo uma análise detalhada e um cruzamento das geografias económicas, sociais, urbanas e digitais.



## 11. Conclusão

Esta investigação procurou agregar um conjunto de conhecimentos provenientes de diferentes campos da literatura científica, focando-se sobretudo na combinação de perspetivas provenientes não só da geografia, como também da gestão, do marketing, e de algumas ciências sociais, em particular a sociologia. Esta multidisciplinaridade trouxe uma visão mais alargada para a compreensão do papel das plataformas digitais na economia urbana. Nomeadamente, permitiu-nos questionar como é que as plataformas se inserem e contribuem para o funcionamento dos ecossistemas de cada empresa, introduzindo novos modelos de negócio constituídos por novas formas de oferta de produtos e serviços através de processos de cocriação de valor. Esta visão multidisciplinar permitiu também perceber a posição das plataformas digitais sobre a geração de diferenciações ao nível do ciberespaço, numa primeira instância, e, depois ao nível das desigualdades que são geradas entre empresas que demonstram diferentes níveis de uso. Por fim, esta visão multidisciplinar tornou-se ainda útil para perceber os efeitos diretos e indiretos que as plataformas e os seus ecossistemas inerentes têm gerado, uma vez que o campo da gestão e do marketing não tem um foco tão assente numa perspetiva crítica ao contrário de campos como a geografia e a sociologia.

O facto desta investigação não ter ficado circunscrita apenas à literatura exclusiva de um campo científico contribuiu para que algumas limitações pudessem ser ultrapassadas através do uso de diferentes perspetivas. O cruzamento de perspetivas de cariz empresarial e económica ligadas aos conceitos de ecossistemas e à cocriação de valor com os diferentes níveis da divisão digital contribuíram para que se pudesse criar uma análise com uma base mais crítica sobre as novas formas de organização da economia nas cidades e os modelos de negócio intrínsecos a estas. Esta combinação foi essencial para obter um equilíbrio entre perspetivas oriundas da gestão e do marketing, e as perspetivas com uma visão mais crítica e preocupada com os efeitos do desenvolvimento tecnológico que é mais comum nas ciências sociais - ambas essenciais para responder ao objetivo desta investigação. Neste sentido, ao tentar obter-se este equilíbrio, mitigaram-se algumas das limitações teóricas identificadas nos modelos de gestão de carácter mais rígido ou universalista.

Esta investigação procurou compreender como as plataformas digitais têm contribuído para a construção de ecossistemas nas empresas, bem como para a divisão digital da economia de plataforma nas cidades. A estratégia metodológica deste estudo permitiu-

nos concluir que as plataformas digitais têm vindo a assumir um posicionamento cada vez mais importante para as empresas, na medida em que são potenciadoras e facilitadoras de trocas de fluxos entre diferentes tipos de atores. Mais do que isso, a integração das empresas em plataformas digitais permite-lhes alcançar determinados tipos de atores de naturezas e localizações distintas, o que veio a facilitar o estabelecimento de mais e novos tipos de parcerias. Estas novas parcerias, nomeadamente os serviços de entregas e de reservas de mesas – com campanhas de descontos associadas – geraram novos serviços e novas formas de desenvolvimento de produtos. Neste sentido, as plataformas oferecem novas formas de cocriação de valor às empresas, ao contribuírem para a formação de ecossistemas das empresas. Em resultado, o crescente envolvimento das empresas nesta lógica tem vindo a alterar os modelos de negócio existentes e, sobretudo, o paradigma económico em que nos situamos. Aquilo que denominamos de economia de plataforma deve ser entendido não só como o resultado do desenvolvimento tecnológico e da emergência das plataformas digitais, mas principalmente da mudança de visão por parte das empresas, que cada vez mais procuram novas oportunidades de crescimento através de uma maior abertura e interação com elementos externos.

Contudo, devido à forma como as plataformas digitais têm sido concebidas, observa-se um desenvolvimento desigual entre as empresas, devido às ciberdivisões que lhes são intrínsecas. Neste sentido, assiste-se a um crescimento da economia de plataforma de forma desigual, sendo que o ponto de partida para a formação dessa desigualdade se encontra na própria estrutura das plataformas. Assim, diferentes níveis de divisão digital podem ser observados. Desde divisões territoriais até às divisões económicas, este estudo mostra que, além dos diferentes níveis de interação entre os empresários e as plataformas, verificam-se ecossistemas com composições distintas. Enquanto algumas empresas potenciam ao máximo os serviços que diferentes atores externos disponibilizam, outras estão alienadas deste tipo de serviços e das possíveis interações. Na verdade, estas empresas correspondem, na sua maioria, a estabelecimentos que foram registados por utilizadores das plataformas. Dada a sua presença online não deliberada, os efeitos indiretos que advêm dos efeitos em rede e que são transversais a todas as empresas que se inserem numa lógica de ecossistema, podem ser positivos em alguns casos e noutros serem negativos. O que importa salientar é que estas empresas desconhecem, ou não possuem interesse ou ferramentas suficientes para conseguirem mitigar, os efeitos menos positivos, afetando a sua capacidade de criação de valor. Assim, são observados diferentes

tipos de ecossistemas dentro da lógica da economia de plataforma, tal como foi referido nos resultados e na discussão deste estudo.

Por último, importa referir que cada ecossistema está profundamente ligado ao valor geográfico e que isso tem constituído mais um elemento para acentuar as divisões digitais na economia de plataforma. A geografia assume um papel relevante tanto para as empresas cujo ecossistema é limitado ou orgânico, como para as que possuem ecossistemas vastos e complexos. Em determinadas situações, verificou-se que o valor geográfico assume um poder decisivo sobre os efeitos, sobretudo indiretos, que as plataformas digitais podem gerar sobre uma determinada empresa. A geografia revelou-se um dos fatores determinantes para a forma como é constituído e funciona cada ecossistema, na medida em que esta possuiu um efeito acelerador ou retardador sobre a dinâmica das plataformas.

Embora este estudo nos permita desvendar aspetos fundamentais da geografia económica das plataformas digitais, também nos levanta a necessidade de investigação futura neste campo. Em primeiro lugar, é importante referir que, tendo este estudo se focado numa plataforma e setor específicos, importa explorar as dinâmicas causadas por outras plataformas. Apesar de o TripAdvisor ser uma plataforma com uma cobertura assinalável para o setor da restauração, outras plataformas digitais para este mesmo setor também têm assumido uma crescente relevância, como por exemplo a Zomato. Em particular, estudos comparativos entre diferentes plataformas do mesmo setor económico são necessários, não só para perceber se existem diferentes padrões territoriais em termos de cobertura (maior enriquecimento da análise relativa ao primeiro nível da divisão digital), como também para estudar as suas características em termos de estrutura e serviços disponíveis (análise dos usos – segundo nível). Existe também a necessidade de mais investigação sobre outras plataformas com uma menor cobertura e níveis de utilização, no sentido em que nos poderia oferecer mais informação sobre as características que definem o sucesso ou insucesso da economia de plataforma. Na última etapa metodológica, com a realização das entrevistas empresariais, foi possível obter uma compreensão mais profunda sobre as relações entre empresas e plataformas para além do TripAdvisor, mas este tópico merece uma exploração mais profunda.

Os limites temporais desta investigação também impuseram alguns condicionantes no que diz respeito ao setor económico escolhido para estudo. Outros setores económicos podem ser explorados a partir da perspetiva do impacto das plataformas digitais na construção diferenciada de ecossistemas na economia urbana. Nomeadamente, o setor do

alojamento local, da hotelaria, da mobilidade, da transportação, ou do comércio também enfrentam um processo de plataformação em curso que importa compreender, e que pode ser comparável ao da restauração em alguns pontos.

O facto de as plataformas digitais possuírem uma cobertura territorial mais significativa nas grandes metrópoles ou nas cidades capitais tendo a levar os investigadores a explorarem em particular espaços urbanos. Este foi um fator que acabou por limitar as nossas opções no que diz respeito aos possíveis territórios de estudo. Embora não fosse exequível incluir a replicação do estudo noutras cidades nesta pesquisa, atendendo ao cronograma proposto, existe a necessidade de maior comparação entre casos, a nível nacional, europeu ou mesmo global. Por outro lado, permanece um vácuo de literatura sobre o impacto de plataformas em espaços rurais, tema que pode ser interessante de explorar.

Por último, importa referir que parte desta investigação foi marcada pela situação pandémica que atravessamos, relativamente à Covid-19. Embora este não tenha sido um período que coincidissem com as duas primeiras etapas metodológicas desta investigação, coincidiu com o período das entrevistas empresariais.

Embora este evento ominoso tenha levantado dificuldades no acesso aos empresários, também nos permitiu obter informação valiosa sobre o processo de plataformação que se acelerou neste período. Para espelhar essa situação, dedicámos um capítulo exclusivamente aos efeitos da pandemia e a sua relação com o uso das plataformas digitais no setor da restauração, que não estava inicialmente previsto. Esta foi uma forma de dar espaço aos entrevistados para poderem partilhar os desafios e os problemas que este contexto lhes tem trazido, pois tornar-se-ia inevitável não o referirem. Com esta estratégia em mente, foi possível manter o entrevistado mais focado nos restantes tópicos que tínhamos em mente abordar. É importante notar que o processo de realização de entrevistas neste período foi um desafio, pois os contactos estabelecidos e a empatia que geralmente se tenta criar com o entrevistado estava limitada em termos dos tipos de contacto que se podiam estabelecer.

Para além dos novos caminhos para a investigação que podemos identificar a partir das limitações inerentes a esta investigação, identificamos também – no campo da geografia económica e no campo das geografias digitais – preocupações emergentes que merecem e necessitam de serem exploradas. Apesar de se assistir a uma significativa emergência de estudos ligados às plataformas digitais associados a perspetivas críticas, sobretudo ligados a problemáticas de género, etnia, migrantes, precaridade laboral, entre outras,

verifica-se ainda alguma escassez de uma visão crítica que se direcione para as empresas que estão envolvidas com as plataformas. Enquanto do ponto de vista social existe um conjunto de literatura científica já bem estabelecida no que diz respeito à relação com as plataformas digitais e os demais desafios e preocupações que estas têm trazido, seria necessário também que estes tipos de perspectivas se debruçassem sobre os vários setores empresariais que também estão envolvidos com estas plataformas. O setor do alojamento local é claramente aquele ao qual mais atenção tem sido dada, de acordo com a literatura existente, sobretudo porque vem na sequência de algumas preocupações pré-existentes nas cidades, relacionadas com a turistificação e a gentrificação. Porém, setores como o da restauração têm tido sido alvo de menor atenção. A investigação desenvolvida neste trabalho mostra que vários empresários deste setor se veem forçados a fazer parte de uma lógica de economia de plataforma com a qual não se identificam. Outros, negam ou desconhecem, ainda que isso não altere a situação, a sua existência online forçada pelos utilizadores. Existe um elevado nível de exposição online que não é controlável em muitas situações e que produz efeitos, por vezes indesejados. Embora este trabalho tenha aberto algum caminho no que respeita à forma como as empresas se têm vindo a relacionar (ou não) com as plataformas, é necessário continuar a explorar as fragilidades e os desafios inerentes a esta nova lógica económica. Perante plataformas constituídas por ciberdivisões e, com isso, empresas com ecossistemas desiguais, é necessário refletir sobre como é que setores como o da restauração podem mitigar o seu nível de desigualdade sobre as plataformas digitais. Para isso, seria necessário repensar a forma como se está presente online. Alguns caminhos futuros de investigação deveriam passar pela exploração de soluções que pudessem tornar as plataformas um elemento menos divisor entre as empresas.

Por outro lado, acreditamos que este estudo revela que é urgente repensar-se os planos de digitalização económica como forma de combate à desigualdade digital de cariz empresarial. O facto de muitas empresas não estarem presentes no espaço virtual devido ao desconhecimento das plataformas digitais é um dos grandes próximos desafios económicos a enfrentar no futuro próximo. Os consumidores já não fazem as suas escolhas somente com base na sua perceção do espaço físico. Estes encontram-se significativamente influenciados pelas escolhas dos outros. Estamos perante um novo tipo de consumidor que, para além de produzir conteúdo, faz as suas escolhas suportadas pelas plataformas digitais. Assim, uma empresa que não possua um determinado leque de serviços e estratégias digitais não conseguirá acompanhar este tipo de consumidor.

Assim, a questão que se impõe perante este contexto de economia de plataforma é esta: como poderão sobreviver aqueles que estão offline num contexto cada vez mais marcado pela lógica de economia de plataforma e com um novo tipo de consumidor emergente? Cada vez mais as políticas para as cidades necessitam não só de fornecer ferramentas de apoio a estas empresas como também de elementos reguladores, de forma a garantir a inclusão empresarial no mundo digital.



## Referências Bibliográficas

- Abreu, R. (2015.) *Race and ethnicity in the digital divide. The Wiley Blackwell encyclopedia of race, ethnicity, and nationalism.* Wiley.
- Ahmed, A. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation Management.* Harlow.
- Amin, A., & Thrift, N. (2002). *Cities: Reimagining the Urban.* Polity.
- Appel, A., & Hardaker, S. (2021). Strategies in Times of Pandemic Crisis—Retailers and Regional Resilience in Würzburg, Germany. *Sustainability*, 13(5), 2643. doi: 10.3390/su13052643
- Arnould, E.J., & Price, L.L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 24-45.
- Arvidsson, A., & Peitersen, N. (2013). *The Ethical Economy: Rebuilding Value After the Crisis.* Columbia University Press.
- Ash, J., Kitchin, R., & Leszczynski, A. (2016). Digital turn, digital geographies? *Progress in Human Geography*, 1-19. doi: 10.1177/0309132516664800
- Atakan, S., Bagozzi, R., & Yoon, C. (2014). Consumer participation in the design and realization stages of production: How self-production shapes consumer evaluations and relationships to products. *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 395–408.
- Bacile, T., Ye, C., & Swilley, E. (2014). From firm-controlled to consumer-contributed: Consumer co-production of personal media marketing communication. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 117–133.
- Baginski, J., Sui, D., & Malecki, E. (2014). Exploring the Intraurban Digital Divide Using Online Restaurant Reviews: A Case Study in Franklin County, Ohio. *The Professional Geographer*, 66(3), 443-455
- Banks, J., & Deuze, M. (2009). Co-creative labour. *International Journal of Cultural Studies*, 12(5), 419–31.
- Baptista, L. V., Nofre, J., & Jorge, M. do R. (2018). Mobilidade, Cidade e Turismo: pistas para analisar as transformações em curso no centro histórico de Lisboa. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático – Cidade, cultura e turismo: novos cruzamentos, 14-32. doi: 10.21747/08723419/soctem2018a1
- Barata-Salgueiro, T. (2001). *Lisboa, periferia e centralidades.* Celta.
- Barata-Salgueiro, T. (2017). Alojamentos Turísticos Em Lisboa. *Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XXI(578).
- Barata-Salgueiro, T. (2021). Shops with a history and public policy. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. doi: 10.1080/09593969.2021.1873816
- Barata-Salgueiro, T., Mendes, L., & Guimarães, P. (2017). Tourism and urban changes: lessons from Lisbon. In M. Gravari-Barbas & S. Guinand (Eds), *Tourism and Gentrification in Contemporary Metropolises. International Perspectives* (pp. 255-275). Taylor & Francis.
- Barlow, J. P. (1996). *A Declaration of the Independence of Cyberspace.* Online report. Davos, Switzerland. <https://projects.eff.org/~barlow/Declaration-Final.html>
- Barnes, T. (2013). Big Data, Little History. *Dialogues in Human Geography*, 3(3), 297-302.
- Batty, M. (1997). *Virtual geography. Futures*, 29, 337–52.
- Batty, M., & Miller, H. J. (2000). Representing and visualizing physical, virtual and hybrid information spaces. In D. G. Janelle & D. C. Hodge (Eds.), *Information, place, and cyberspace.* (pp. 133-146). Springer.

- Baudrillard, J. (1998[1970]). *The Consumer Society*. Sage.
- Beer, D., & Burrows, R. (2010). Consumption, Prosumption and Participatory Web Cultures. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 3–12.
- Beer, D. (2013). *Popular Culture and New Media: The Politics of Circulation*. Palgrave Macmillan.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). New-wave” global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3/4), 213–229.
- Benjamin, M. (2001). *The Digital Divide: Facing a Crisis or Creating a Myth?* MIT Press.
- Berkeley, E. C. (1962). *The Computer Revolution*. Doubleday.
- Black H., Vincent, L., & Skinner, S. (2014). Customers helping customers: Payoffs for linking customers. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 391–401.
- Blank, G. (2013). Who creates content? *Information, Communication & Society*, 16(4), 590–612.
- Blank, G., & Groselj, D. (2014). Dimensions of Internet use: amount, variety, and types. *Information, Communication & Society*, 17(4), 417-435.
- Blank, G., & Lutz, C. (2017). Representativeness of social media in Great Britain: Investigating Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Google+, and Instagram. *American Behavioral Scientist*, 61(7), 741–756.
- Blank, G., & Lutz, C. (2018). Benefits and harms from Internet use: A differentiated analysis of Great Britain. *New Media & Society*, 20(2), 618–640.
- Bonchek, M., & Choudary, P. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>
- Bondi, L., & Domosh, M. (1992). Other Figures in Other Places: On Feminism, Postmodernism, and Geography. *Environment and Planning D: Society and Space*, 10(2), 199-213.
- Boulianne, S. (2009). Does Internet Use Affect Engagement? A Meta-Analysis of Research. *Political Communication*, 26(2), 193–211.
- Bove, L., Pervan, S., Beatty S., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698–705.
- Brake, D. (2014). Are we all online content creators now? Web 2.0 and digital divides. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(3), 591–609.
- Bratton, B. (2015). *The Stack: On Software and Sovereignty*. MIT Press.
- Breidbach, C., Brodie, R., & Hollebeek, L. (2014). Beyond virtuality: From engagement platforms to engagement ecosystems. *Managing Service Quality*, 24(6), 592–611.
- Breidbach, C., Kolb, D., & Srinivasan, A. (2013). Connectivity in service systems: Does technology- enablement impact the ability of a service system to co-create value? *Journal of Service Research*, 16(3), 428–441.
- Brito-Henriques, E. (1996). *A Lisboa turística, entre o imaginário e a cidade: a construção de um lugar turístico urbano*. Edições Colibri.
- Brito-Henriques, E. (2020). COVID-19, turismo e sustentabilidade: tudo está interligado. *Finisterra –Revista Portuguesa de Geografia*, LV(115), 205-210.
- Brito-Henriques, E., Morgado, P., & Cruz, D. (2018). Morfologia da cidade perfurada: padrões espaciais de ruínas e terrenos vacantes em cidades portuguesas. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, LIII(108), 111-133.

- Brizek, M.G., Frash, R.E., McLeod, B.M., Patience, M.Q., (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brodie R., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- Browne, K., Banerjea, N., & Bakshi, L. (2020). Survival and liveability in #COVIDtimes: Queer women’s transnational witnessing of COVID-19. *Dialogues in Human Geography* 10(2), 128–131.
- Brunn, S., & Dodge, M. (2001). Mapping the ‘worlds’ of the world wide web. *American Behavioral Scientist*, 44, 1717–1739.
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, And Beyond From Production To Producersage*. Peter Lang.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technology*. WW Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Winning the race with ever-smarter machines. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 53–60.
- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669–686.
- Burns, R., & Andrucki, M. (2020). Smart cities: Who cares? *Environment and Planning A: Economy and Space*, 1–19. doi: 10.1177/0308518X20941516
- Cachinho, H. (2014). Consumerscapes and the resilience assessment of urban retail systems. *Cities*, 36, 131-144.
- Callon, M., Meadel, C., & Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy and Society*, 31, 194–217.
- Calzada Prado, J., & Marzal, M. (2013). Incorporating Data Literacy Into Information Literacy Programs: Core Competencies and Contents. *Libri*, 63(2), 123–34.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution will change our lives*. Harvard Business School Press.
- Cairns, D., França, T., Malet-Calvo, D., & Azevedo, L. (2021). Immobility, precarity and the Covid-19 pandemic: the impact of lockdown on international students in Portugal. *Journal of Youth Studies*. doi: 10.1080/13676261.2021.1948981
- Câmara Municipal De Lisboa. (2010). *Relatório 4 – Desenvolvimento Económico. Estratégia para a Reabilitação Urbana em Lisboa 2011-2024*. Câmara Municipal de Lisboa.
- Câmara Municipal De Lisboa. (2021). Limite Unidades Territoriais – Micro. <https://geodados-cml.hub.arcgis.com/datasets/limite-unidades-territoriais-micro/explore?location=38.744081%2C-9.159767%2C12.73>
- Cambra, P. J., Gonçalves, A., & Moura, F. (2019). The Digital Pedestrian Network in Complex Urban Contexts: A Primer Discussion on Typological Specifications. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, LIV (110), 155-170.
- Campos-Castillo, C. (2015). Revisiting the first-level digital divide in the United States: Gender and race/ethnicity patterns, 2007–2012. *Social Science Computer Review* 33(4), 423–39.

- Carmo, R. (2014). *Sociologia dos Territórios. Teorias Estruturas e Deambulações*. Mundos Sociais.
- Carvalho, L., & Vale, M. (2018). Biotech by Bricolage? Agency, institutional relatedness and new path development in peripheral regions. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. doi: 10.1093/cjres/rsy009
- Carvalho, L., Santos, I. P., & Vale, M. (2017). Living PlanIT and the Development of the “PlanIT Urban Operating System TM”: the geographies of an innovation. In L. Kebir, O. Crevoisier, P. Costa, & V. Peyrache-Gadeau (Eds.), *Sustainable Innovation and Regional Development: Rethinking Innovative Milieus* (pp. 86–102). Edward Elgar Publishing.
- Carvalho, L., & van Winden, W. (2017). Making waves: territorial valuation dynamics in San Sebastian’s surf economy, *European Planning Studies*, 26(1), 75-93.
- Casilli, A., & Posada, J. (2019). The Platformization of Society. In M. Graham & W. Dutton (Eds.), *Society and the Internet: How Networks of Information and Communication Are Changing Our Lives* (pp. 293-306). Oxford University Press.
- Castells, M. (2004). *The Power of Identity*. Blackwell Publishing.
- Castells, M. (2002). *The Internet Galaxy*. Oxford University Press.
- Castells, M. (1998). The informational city is a dual city: Can it be reversed? In D. A. Schon, B. Sanyal & W. J. Mitchell (Eds), *High technology and low-income communities* (pp. 25-42). MIT Press.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
- Cecez-Kecmanovic, D., Galliers, R. D., Henfridsson, O., Newell, S., & Vidgen, R. (2014). The sociomateriality of information systems: Current status, future directions. *MIS Quarterly*, 38(3), 809–830.
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems — A broadened framework and re- search agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22.
- Chase, R. (2015). *Peers Inc: How People and Platforms Are Inventing the Collaborative Economy and Reinventing Capitalism*. Headline.
- Chen, K. C., & Lien, S. Y. (2014). Machine-to-machine communications: Technologies and challenges. *Ad Hoc Networks*, 18, 3–23.
- Chen, R. S., & Liu I. F. (2013). Research on the effectiveness of information technology in reducing the rural–urban knowledge divide. *Computers & Education*, 63, 437–45.
- Chen, T., Drennan, J., & Andrews, L. (2012). Experience sharing. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1535–1552. doi: 10.1080/0267257X.2012.736876
- Chen, W. (2013). The implications of social capital for the digital divides in America. *The Information Society*, 29(1), 13–25.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research Technology Management*, 47(1), 23–26.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.

- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2014). *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press.
- Choudary, P. S. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Platform Thinking Labs.
- Chrisman, N. (2005). Full Circle: More than Just Social Implications of GIS. *Cartographica: The International Journal for Geographic Information and Geovisualization*, 40(4), 23-35.
- Cinnamon, J. (2020). Platform philanthropy, 'public value', and the COVID-19 pandemic moment. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 242-245.
- Cinnamon, J., & Schuurman, N. (2013). Confronting the data-divide in a time of spatial turns and volunteered geographic information. *GeoJournal*, 78(4), 657-674.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cohen, J. E. (2007). Cyberspace as/and space. *Columbia Law Review*, 107, 210-56.
- Cocola-Gant, A. (2018). Tourism gentrification. In L. Lees & M. Phillips (Eds.), *Handbook of Gentrification Studies* (pp. 281-293). Edward Elgar Publishing.
- Cocola-Gant, A., & Gago, A. (2019). Airbnb, buy-to-let investment and tourism-driven displacement: A case study in Lisbon. *Environment and Planning A: Economy and Space*. doi: 10.1177/0308518X19869012
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Collins, S. (2010). Digital fair: Prosumption and the fair use defence. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 37-55.
- Compaine, B. M. (2001). *The Digital: facing a crisis or creating a myth?* MIT Press.
- Cooper, J. (2006). The digital divide: The special case of gender. *Journal of Computer Assisted Learning*, 22(5), 320-34.
- Correa, T. (2010). The participation divide among 'online experts': Experience, skills and psychological factors as predictors of college students' web content creation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 71-92.
- Couclelis, H. (1996). Editorial: The death of distance. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 23, 387-89.
- Couldry, N., & Mejias, U. A. (2019). Data colonialism: Rethinking big data's relation to the contemporary subject. *Television & New Media*, 20(4), 336-349. doi: 10.1177/1527476418796632
- Cova, B., & White, L. (2010). Counter-brand and alter- brand communities: The impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 256-270.
- Craig, M. D., Taylor, L., & Thatcher, J. (2016). Critical Data Studies: A dialog on data and space. *Big Data & Society*, 3(1). doi: 10.1177/2053951716648346
- Crawford, K. (2013). The Hidden Biases of Big Data. *Harvard Business Review Blog*, 1. <https://hbr.org/2013/04/the-hidden-biases-in-big-data>.
- Crittenden, C. (2017). A Drama in Time: How Data and Digital Tools are Transforming Cities and their Communities. *City & Community*, 16(1), 3-8.
- Croll, A. (2012). Big Data is Our Generation's Civil Rights Issue, and We Don't Know It. In O'Reilly Radar Team (eds.) *Big Data Now: Current Perspectives from O'Reilly Radar* (pp. 55-59). O'Reilly Media.
- Crutcher, M., & Zook, M. (2009). Placemarks and Waterlines: Racialized Cyberscapes in Post Katrina Google Earth. *GeoForum* 40(4), 523-534.

- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., & Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50(7–8), 1001–1014.
- Dahl, D., & Moreau, C. (2007). Thinking inside the box: Why consumers enjoy constrained creative experiences. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 357–369.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709.
- Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111, 543–560. doi: 10.1111/tesg.12453
- De Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2008). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6–7), 423–437.
- Dicce, E. (2020). Becoming linked in: Leveraging professional networks for elite surveys and interviews. *Geographical Review*, 110(1-2), 160–171.
- Dickinger, A. (2011). The trustworthiness of online channels for experience-and goal-directed search tasks. *Journal of Travel Research*, 50(4), 378–391.
- Diebold, F. (2012). A personal perspective on the origin(s) and development of “big data”: the phenomenon, the term and the discipline. *PIER Working Paper* No. 13-003. <https://ssrn.com/abstract=2202843>
- DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C., & Shafer, S. (2004). Digital inequality: From unequal access to differentiated use. In K. M. Neckerman (Ed.), *Social inequality* (pp. 355–400). Russell Sage Foundation.
- Dodge, M., & Kitchin, R. (2001). *Atlas of Cyberspace*. Addison-Wesley.
- Drissel, D. (2006). Internet governance in a multipolar world: Challenging American hegemony. *Cambridge Review of International Affairs*, 19, 105–20.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
- Dvorak, J., Komarkova, L., & Stehlik, L. (2021). The effect of the COVID-19 crisis on the perception of digitisation in the purchasing process: customers and retailers perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. doi: 10.1108/JEEE-07-2020-0260
- Eastin, M. S., Cicchirillo, V., & Mabry, A. (2015). Extending the digital divide conversation: Examining the knowledge gap through media expectancies. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 59(3), 416–437.
- Eaves, L., & Al-Hindi, K. F. (2020). Intersectional geographies and COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 132–136.
- Edensor, T. (2007). Mundane mobilities, performances and spaces of tourism. *Social & cultural geography*, 8(2), 199–215.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.
- Elwood, S., & Leszczynski, A. (2011). Privacy reconsidered: New representations, data practices, and the geoweb. *Geoforum*, 42(1), 6–15.
- Elwood, S. (2006). Beyond cooptation or resistance: Urban spatial politics, community organizations, and GIS-based spatial narratives. *Annals of the Association of American Geographers* 96(2), 323–41.
- Elwood, S., Goodchild, M., & Sui, D. (2012) Researching Volunteered Geographic Information: Spatial Data, Geographic Research, and New Social Practice. *Annals of the Association of American Geographers*, 102(3), 571–590.

- Encalada, L., Boavida-Portugal, I., Cardoso Ferreira, C., & Rocha, J., (2017). Identifying Tourist Places of Interest Based on Digital Imprints: Towards a Sustainable Smart City. *Sustainability*, 9, 2317.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Epp, A., & Price, L. (2011). Designing solutions around customer network identity goals. *Journal of Marketing*, 75(2), 36–54.
- Epstein, D., Nisbet, E. C., & Gillespie, T. (2011). Who’s responsible for the digital divide? Public perceptions and policy implications. *The Information Society*, 27(2), 92-104.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: a global survey*. The Emerging Platform Economy, Series No. 1, The Center for Global Enterprise. [https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf)
- Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement. *International Journal of Information Management*, 40, 17-20. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.007
- Faris, R., Wang, S., & Palfrey, J. (2008). Censorship 2.0. *Innovations*, 3, 165–87.
- Featherstone, M. (1991). *Consumer Culture and Postmodernism*. Sage.
- Fernandes, F. (2019). Turistificação e as dinâmicas da hospitalidade: o caso de Lisboa. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(6), 1179-1189.
- Ferreira, D., & Vale, M. (2021). From cyberspace to cyberspatialities? *Fennia*, 199(1). <https://doi.org/10.11143/fennia.100343>
- Ferreira, D., & Vale, M. (2020). Geography in the big data age: an overview of the historical resonance of current debates. *Geographical Review*. doi: 10.1080/00167428.2020.1832424
- Ferreira, D., Vale, M., Carmo, R., Encalada-Abarca, L., & Marcolin, C. (2021). The three levels of the urban digital divide: Bridging issues of coverage, usage and its outcomes in VGI platforms. *Geoforum*. doi: 10.1016/j.geoforum.2021.05.002
- Ferreira, D., Carmo, R. M., & Vale, M. (in press). The (non-)acceleration of the platformization of the urban economy in times of Covid-19 pandemic: a study of the restaurant sector in Lisbon. *Area*.
- Ferro, E., Helbig, N., & Gil-Garcia, J. (2011). The Role of IT Literacy in Defining Digital Divide Policy Needs. *Government Information Quarterly*, 28(1), 3–10.
- Flint, D. J., & Mentzer, J. T. (2006). Striving for integrated value chain management given a service dominant logic for marketing. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.) *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Sharpe.
- Fong, E., & X. Cao. (2008). Bridges across the racial digital divide: Residential ecology of internet use. *Canadian Studies in Population*, 35(2), 243–68.
- Fonte, C., Bastin, L., See, L., Foody, G., & Lupia, F. (2015). Usability of VGI for validation of land cover maps. *International Journal of Geographical Information Science*, 29(7), 1269-1291.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
- Fuchs, C. (2009). The role of income inequality in a multivariate cross-national analysis of the digital divide. *Social Science Computer Review*, 27(1), 41-58.
- Füller, H., & Michel, B. (2014). “Stop being a tourist!” New dynamics of urban tourism in Berlin-Kreuzberg. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(4), 1304-1318.

- Fuller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation - A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27(6–7), 378–387.
- Füller, J., Faullant, R., & Matzler, K. (2010). Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment – From a manufacturer and a user’s perspective. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1376–1383.
- Füller, J., Hutter, K., & Faullant, R. (2011). Why cocreation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41(3), 259–273.
- G8 (2000). *Okinawa charter on Global Information Society*. University of Toronto G8 Information Centre.
- Galbraith, J. R. (2002). Designing the innovating organization. *Organizational dynamics*, 10(3), 5–25.
- Gale, B., & Wood, R. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers can See*. Simon & Schuster.
- Gallan, A., Jarvis, C., Brown, S., et al. (2013). Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338–356.
- Gawaer, A. (2009). Platform Dynamics and Strategies: From Products to Services. In A. Gawaer (Ed), *Platforms, Markets and Innovation* (pp. 45-76). Edward Elgar.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzeri, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516–1527.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. Harper-Collins.
- Gilbert, M. (2010). Collective Action. In T. O’Connor & C. Sandis (Eds.), *A Companion to the Philosophy of Action*. Wiley-Blackwell.
- Gilbert, M. (2010). Theorizing digital and urban inequalities: Critical geographies of ‘race’, gender and technological Capital. *Information, Communication & Society*, 13(7), 1000–1018.
- Gilbert, M., Masucci, M., Homko, C., & Bove, A. (2008). Theorizing the digital divide: Information and communication technology use frameworks among poor women using a telemedicine system. *Geoforum*, 39(2), 912-925.
- Gillespie, T. (2010). The politics of ‘platforms’. *New Media & Society*, 12(3), 347-364.
- Gomes, P. (2021). Financial and non-financial responses to the Covid-19 pandemic: insights from Portugal and lessons for future. *Public Money & Management*. doi: 10.1080/09540962.2021.1880059
- Goodchild, M. (2007). Citizens as sensors: The world of volunteered geography. *GeoJournal* 69(4), 211–21.
- Goodman, D., & Cohen, M. (2004). *Consumer Culture*. ABC Clío.
- Goslee, S. (1998). *Losing Ground Bit by Bit: Low Income Communities in the Information Age*. Benton Foundation and National Urban League.
- Gould, P. (1981). Letting the Data Speak for Themselves. *Annals of the Association of American Geographers*, 71(2), 166-176.
- Gouillart, F., & Quancard, B. (2016). *The Co-Creation Edge: Harnessing Big Data to Transform Sales and Procurement for Business Innovation*. Springer.
- Gouveia, R. (2018). *A gestão dos recursos humanos na uberização: o caso da Uber em Portugal*. (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.



- Grabb, E. G. (1990). *Theories of Social Inequality: classical and contemporary perspectives*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grabher, G., Ibert, O., & Flohr, S. (2015). The Neglected King: The Customer in the New Knowledge Ecology of Innovation. *Economic Geography*, 84(3), 253-280.
- Graham, M. (2014). Internet Geographies: Data Shadows and Digital Divisions of Labour. In M. Graham & W. H. Dutton (Eds.), *Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing our Lives* (pp. 99-116). Oxford University Press.
- Graham, M. (2011). Time machines and virtual portals: The spatialities of the digital divide. *Progress in Development Studies*, 11(3), 211-227.
- Graham, M. (2010). Neogeography and the palimpsests of place. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 101, 422-436.
- Graham, M., & Shelton, T. (2013). Geography and the Future of Big Data, Big Data and the Future of Geography. *Dialogues in Human Geography*, 3(3), 255-261.
- Graham, M., & Zook, M. (2013). Augmented realities and uneven geographies exploring the geolinguistic contours of the web. *Environment and Planning A*, 45, 77-99.
- Graham, M., Hogan, B., Straumann, R.K., & Medhat, A. (2014). Uneven Geographies of User-Generated Information: Patterns of Increasing Informational Poverty. *Annals of the Association of American Geographers*, 104(4), 746-764.
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Beard Books.
- Graham, S. (2002). Bridging urban digital divides? Urban polarisation and information and communications technologies (ICTs). *Urban Studies*, 39(1), 33-56.
- Greer, D. (2015). Defective co-creation. *European Journal of Marketing*, 49(1/2), 238-261.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22. doi: 10.1108/09564231111106893
- Grönroos, C., & Voima, P. (2012). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gui, M., & Argentin, G. (2011). Digital skills of Internet natives: Different forms of digital literacy in a random sample of northern Italian high school students. *New Media & Society*, 13(6), 963-980.
- Guimarães, M., Barreira, A., Panagopoulos, T. (2015). Shrinking Cities in Portugal – Where and Why. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 40, 23-41.
- Guimarães, P., Matos, F., & Barata-Salgueiro, T. (2011). Os comerciantes como actores da resiliência das áreas comerciais. In T. Barata-Salgueiro & H. Cachinho (Eds.), *Retail Planning for the Resilient City* (pp. 105-124). Centro de Estudos Geográficos.
- Gunkel, D. J. (2003). Second thoughts: toward a critique of the digital divide. *New Media & Society*, 5(4), 499-522.
- Gupta, S., & Vajic, M. (1999). The contextual and dialectical nature of experiences. In J. Fitzsimmons & M. Fitzsimmons (Eds), *New Service Development* (pp. 33-51). Sage.
- Haight, M., Quan-Haase, A., & Corbett, B. (2014). Revisiting the digital divide in Canada: The impact of demographic factors on access to the internet, level of online activity, and social networking site usage. *Information, Communication & Society*, 17(4), 503-19.

- Haklay, M., Singleton, A., & Parker, C. (2008). Web mapping 2.0: The neogeography of the GeoWeb. *Geography Compass*, 2(6), 2011–39.
- Haklay, M. (2010). How good is volunteered geographical information? A comparative study of OpenStreetMap and Ordnance Survey datasets. *Environment and Planning B: Planning and Design* 37, 682–703.
- Haklay, M. (2013). Neogeography and the Delusion of Democratisation. *Environment and Planning A*, 45(1), 55–69.
- Halford, S., & Savage, M. (2010). Reconceptualizing digital social inequality. *Information, Communication & Society*, 13(7), 937–955.
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599.
- Haraway, D. (1991). *Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature*. Routledge.
- Hardy, T. (1994). The proper legal regime for ‘cyberspace’. *University of Pittsburgh Law Review*, 55, 993–1055.
- Hargittai, E. (2002). Second level digital divide: Differences in people’s online skills. *First Monday*, 7(4).
- Hargittai, E. (2003). How wide a web? Social inequality in the digital age. (PhD Dissertation). Princeton University, Princeton.
- Hargittai, E. (2010). Digital na(t)ives? Variation in Internet skills and uses among members of the ‘net generation’. *Sociological Inquiry*, 80(1), 91–113.
- Hargittai, E. (2015). Is bigger always better? Potential biases of big data derived from social network sites. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 659(1), 63–76.
- Hargittai, E., & Hinnant, A. (2008). Digital inequality: Differences in young adults' use of the Internet. *Communication Research*, 35(5), 602–621.
- Hargittai, E., & Walejko, G. (2008). The participation divide: Content creation and sharing in the digital age. *Information, Communication & Society*, 11(2), 239–256.
- Harley, J. B. (1989). Deconstructing the Map. *Cartographica*, 26(2), 1–20.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). Social mechanisms: An introductory essay. In P. Hedström, & R. Swedberg (Eds.), *Social mechanisms. An analytical approach to social theory* (pp. 1–31). Cambridge University Press.
- Helsper, E. J. (2008). *Digital Inclusion: An analysis of Social Disadvantage and the Information Society*. Department for Communities and Local Government.
- Helsper, E. J. (2012). A corresponding fields model for the links between social and digital exclusion. *Communication Theory*, 22(4), 403–426.
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. (2012). Customers as resource integrators: Toward a model of customer learning. *Journal of Service Research*, 15(3), 247–261.
- Hilbert, M., López, P., & Vasquez, C. (2010). Information societies or ‘ICT equipment societies’? Measuring the digital information processing capacity of a society in bits and bytes. *The Information Society*, 26(3), 157–178.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1998). Bridging the racial divide on the internet. *Science*, 280, 390–391.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2001). The Evolution of the Digital Divide: Examining the Relationship of Race to Internet Access and Usage over Time. In M. Benjamin (Ed.), *The Digital Divide: Facing a Crisis or Creating a Myth?* (pp. 47–97). MIT Press.

- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. McGraw-Hill.
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.
- Hughes, A. (1999). Constructing economic geographies from corporate interviews: insights from a cross-country comparison of retailer–supplier relationships. *Geoforum*, 30(4), 363–374.
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. doi: 10.1108/MRR-09-2015-0216
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2017). *Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual*. INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2021). *Censos 2021*. INE.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58.
- Jansena, B. J., Spink, A., & Saracevi, T. (2000). Real life, real users, and real needs: A study and analysis of user queries on the web. *Information Processing and Management*, 36, 207–27.
- Jeannerat, H., & Kebir, L. (2016). Knowledge, Resources and Markets: What Economic System of Valuation? *Regional Studies*, 50(2), 274–288.
- Jones, B. O. (1982). *Sleepers, wake! Technology and the future of work*. Oxford University Press.
- Jung, J.-Y., Qiu, J. L., & Kim, Y.-C. (2001). Internet connectedness and inequality: Beyond the ‘divide’. *Communication Research*, 28(4), 507–535.
- Katz, J. E., & Aspden, P. (1997). Motives, hurdles and dropouts. Who is on and off the Internet and why. *Communications of the ACM*, 40(4): 97–102.
- Kelley, M. (2014). The Semantic Production of Space: Pervasive Computing and the Urban Landscape. *Environment and Planning A*, 46(4), 837–851.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Science and Technology*, XXXII(3), 61–69.
- Kitchin, R. (1998). Towards geographies of cyberspace. *Progress in Human Geography*, 22, 385–406.
- Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution. Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. Sage.
- Kitchin, R., & Dodge, M. (2014). *Code/Space. Software and everyday life*. MIT Press.
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy* (pp. 275–305). National Academy Press.
- Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co- creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 238–252.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., et al. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
- Kuttan, A., & Peters, L. (2003). *From Digital Divide to Digital Opportunity*. Scarecrow Press.
- Kvasny, L. (2006). Cultural (re)production of digital inequality in a US community technology initiative. *Information, Communication & Society*, 9(2), 160–181.
- Lake, R. (1993). Planning and Applied Geography: Positivism, Ethics, and Geographic Information Systems. *Progress in Human Geography*, 17, 404–413.
- Langley, P., & Leyshon, A. (2017). Platform capitalism: the intermediation and capitalisation of digital economic circulation. *Finance and society*, 3(1), 11–31.

- Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications En Marketing*, 31(3), 26–60. doi: 10.1177/2051570716650172
- Lehdonvirta, V., Park, S., Krell, T., & Friederici, N. (2020). *Platformization in Europe. Global and local digital intermediaries in the retail, taxi, and food delivery industries*. Oxford Internet Institute.
- Leonard, K. (2020). Medicine lines and COVID-19: Indigenous geographies of imagined bordering. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 164–168.
- Leonardi, E., & Pirina, G. (2020). Uber in the Portuguese gig economy: a laboratory for platform capitalism. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 14(2), 46-63.
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and organizing: social interaction in a technological world* (pp. 25–48). Oxford University Press.
- Leonelli, S., Rappert, B., & Davies, G. (2016). Data Shadows: Knowledge, Openness, and Absence. *Science, Technology, & Human Values*, 42(2), 191-202.
- Lembani, R., Gunter, A., Breines, M., & Dalu, M. (2020). The same course, different access: the digital divide between urban and rural distance education students in South Africa. *Journal of Geography in Higher Education*, 44(1), 70-84.
- Lestegás, I. (2019). Lisbon After the Crisis: From Credit-fuelled Suburbanization to Tourist-driven Gentrification. *International Journal of Urban and Regional Research*, 43, 705-723.
- Leszczynski, A., & Elwood, S. (2014). Feminist Geographies of New Spatial Media. *Canadian Geographer*, 59, 12-28.
- Lindegaard, S. (2010). *The Open Innovation Revolution*. Wiley.
- Lourenço, N., & Rua, A. (2021). The Daily Economic Indicator: tracking economic activity daily during the lockdown. *Economic Modelling*, 100, 105500.
- Lovelace, R., Birkin, M., Cross, P., & Clarke, M. (2015). From Big Noise to Big Data: Toward the Verification of Large Data sets for Understanding Regional Retail Flows. *Geographical Analysis*, 48(1), 59–81.
- Lundvall, B. Å. (1988). Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to the national innovation system. In G. Dosi, C. Freeman, R. R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (Eds.), *Technology and economic theory*, (pp. 349–69). Pinter.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006a). Service-Dominant Logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281. doi: 10.1177/1470593106066781
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006b). Service-Dominant Logic as a foundation for a general theory. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-Dominant Logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 406–420). M.E. Sharpe.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: A necessary step. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1298–1309.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19–31.
- Lutz, C. (2016). A social milieu approach to the online participation divides in Germany. *Social Media + Society*, 2(1), 1–14.

- Lutz, C. (2019). Digital inequalities in the age of artificial intelligence and big data. *Hum Behav & Emerg Tech.*, 1, 141–148.
- Lutz, C., & Hoffmann, C. P. (2017). The dark side of online participation: Exploring non-, passive and negative participation. *Information, Communication & Society*, 20(6), 876–897.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671–682. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.05.006
- Madden, M., Gilman, M., Levy, K., & Marwick, A. (2017). Privacy, poverty, and big data: A matrix of vulnerabilities for poor Americans. *Washington University Law Review*, 95, 53–126.
- Maddrell, A. (2020). Bereavement, grief, and consolation: Emotional-affective geographies of loss during COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 107–111.
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A.S. (2020). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(1), 40.
- Malet-Calvo, D. (2017). Understanding international students beyond studentification: A new class of transnational urban consumers. The example of Erasmus students in Lisbon (Portugal). *Urban Studies*, 55(10), 2142-2158.
- Malheiros, J., Carvalho, R., & Mendes, L., (2013) Gentrification, residential ethnicization and the social production of fragmented space in two multi-ethnic neighbourhoods of Lisbon and Bilbao. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, XLVI(96), 109-135.
- Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Rapid assessment of the impact of COVID-19 on the economy and labour market*. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_749191.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/documents/publication/wcms_749191.pdf)
- Mann, M., & Daly, A. (2019). (Big) data and the north-in-south: Australia’s informational imperialism and digital colonialism. *Television & New Media*, 20(4), 379–395. doi: 10.1177/1527476418806091
- Marcelino, C. (2016). *O impacto do turismo cultural nos destinos: a imagem de Belém como destino cultural turístico* (Dissertação de Mestrado não publicada). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Markoff, J. (2010, October 9). Google cars drive themselves in traffic. *The New York Times*.
- Marques, T. S., Santos, H., Honório, F., Ferreira, M., Ribeiro, D., & Torres, M. (2021). O mosaico territorial do risco ao contágio e à mortalidade por Covid-19 em Portugal Continental. *Finisterra - Revista Portuguesa de Geografia*, 55(115), 19–26.
- Martin, R. L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business School Press.
- Marwick, A., & Boyd, D. (2018). Understanding privacy at the margins. *International Journal of Communication*, 12, 1157–1165.
- Marx, K. (2013[1867]). *Capital*. Wordsworth Editions.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdom, E. (2001). Experiential value: conceptualizing, measurement and application in the catalogue and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. (2004). New service development: Learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 479–498. <https://doi.org/10.1108/09564230410564948>
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: making and taking in the global economy*. Penguin.

- McKinsey & Company (2015). *Global Media Report, 2015: Global Industry Overview*. Global Media and Entertainment Practice. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Media%20and%20Entertainment/PDFs/McKinsey%20Global%20Report%202015\\_UK\\_October\\_2015.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Media%20and%20Entertainment/PDFs/McKinsey%20Global%20Report%202015_UK_October_2015.ashx)
- McLafferty, S. (2010). Conducting Questionnaire Surveys. In: Nicholas Clifford, Shaun French, Gill Valentine (Eds.) *Key Methods in Geography* (pp. 77-88). SAGE.
- McKnight, P., & Sechrest, L. (2003). The use and misuse of the term ‘experience’ on contemporary psychology: a reanalysis of the experience-performance relationship. *Philosophical Psychology*, 16(3), 431-60.
- McNeill, D. (2016). Governing a city of unicorns: technology capital and the urban politics of San Francisco. *Urban Geography*, 37(4), 494-513.
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377–1385.
- Mendes, L. (2017). Gentrificação turística em Lisboa: neoliberalismo, financeirização e urbanismo austeritário em tempos de pós-crise capitalista 2008-2009. *Cadernos Metrópole*, 19(39), 479-512.
- Mendes, L. (2018). The Panacea of Touristification as a Scenario of Post-Capitalist Crisis. In I. David (Ed.), *Crisis, Austerity, and Transformation: How Disciplinary Neoliberalism Is Changing Portugal* (pp. 25-48). Lexington Books.
- Mendes, L. (2020). How Can We Quarantine Without a Home? Responses of Activism and Urban Social Movements in Times of COVID-19 Pandemic Crisis in Lisbon. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111, 318-332.
- Mendes, T., & Carvalho, L. (2020). Geografias da produção de conhecimento em coronavírus: uma análise global e dos países lusófonos. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, LV(115), 43-51.
- Méndez, R. (2015). Redes de colaboración y economía alternativa para la resiliencia urbana: una agenda de investigación. *Revista Bibliográfica De Geografía Y Ciencias Sociales*, XX(21), 742-98.
- Merz, M., Yi, H., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Mesch, G., & Talmud I. (2011). Ethnic differences in internet access. *Information, Communication & Society*, 14(4), 445–71.
- Millán, J., Lyalkov, S., Burke, A., Millán, A., & van Stel, A. (2019). ‘Digital divide’ among European entrepreneurs: Which types benefit most from ICT implementation? *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.034
- Min, S. J. (2010). From the digital divide to the democratic divide: Internet skills, political interest, and the second-level digital divide in political Internet use. *Journal of Information Technology & Politics*, 7, 22-35.
- Mirrlees, T. (2021), GAFAM and Hate Content Moderation: Deplatforming and Deleting the Alt-right. In Deflem, M. & Silva, D. (Eds.), *Media and Law: Between Free Speech and Censorship*. Emerald.
- Moller, K. (2006). Role of competencies in creating customer value: A value-creation logic. *Industrial Marketing Management*, 35, 913–924.
- Moore, D. W. (1995). *The Emperor’s Virtual Clothes: The Naked Truth about Internet Culture*. Algonquin Books.

- Mondardo, M. (2020). Povos indígenas e comunidades tradicionais em tempos de pandemia da Covid-19 no Brasil: estratégias de luta e r-existência. *Finisterra - Revista Portuguesa de Geografia*, *LV(115)*, 81-88.
- Montezuma, J., & McGarrigle, J. (2019). What motivates international homebuyers? Investor to lifestyle 'migrants' in a tourist city. *Tourism Geographies*, *21(2)*, 214-234.
- Mossberger, K., Tolbert, C. J., & Stansbury, M. (2003). *Virtual inequality: Beyond the digital divide*. Georgetown University Press.
- Mouton, M., & Burns, R. (2021). (Digital) neo-colonialism in the smart city. *Regional Studies*. doi: 10.1080/00343404.2021.1915974
- Munar, A. (2011). Tourist-Created Content: Rethinking Destination Branding. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, *5(3)*:291-305.
- Nambisan, S., & Baron, R. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value Cocreation activities. *Journal of Product Innovation Management*, *26(4)*, 388–406.
- Napoli, P., & Obar, J. (2014). The emerging mobile Internet underclass: A critique of mobile Internet access. *The Information Society*, *30(5)*, 323–334.
- National Telecommunications and Information Administration. (NTIA). (2000). Falling through the Net II: Toward digital inclusion. <http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/fttn00/contents00.html>
- National Telecommunications and Information Administration. (NTIA). (2002). A nation online: how Americans are expanding their use of the Internet. <http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/dn/index.html>
- Nätti, S., Pekkarinen, S., Hartikka, A., & Holappa, T. (2014) The mediator role in value co-creation within a triadic business service relationship. *Industrial Marketing Management*, *43(6)*, 977–984.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Alfred A. Knopf.
- Niehaves, B., & Plattfaut, R. (2014). Internet adoption by the elderly: Employing IS technology acceptance theories for understanding the age-related digital divide. *European Journal of Information Systems*, *23(6)*: 708–26.
- Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013). User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji. *International Journal of Research in Marketing*, *30(2)*, 160–167.
- Nofre, J. (2013). "Vintage Nightlife": Gentrifying Lisbon downtown. *Fennia - International Journal of Geography*, *191(2)*, 106–121.
- Nofre, J., Garcia-Ruiz, M., Sánchez Fuarros, I., & Pires, C. (2020). Esperanças e incertezas na indústria da vida noturna da Europa pós-Covid-19. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, *LV(115)*, 249-254.
- Nofre, J., Martins, J. C., Vaz, D., Fina, R., Sequera, J., & Vale, P. (2018), The 'Pink Street' in Cais do Sodré: Urban change and liminal governance in a nightlife district of Lisbon. *Urban Research & Practice*, *12(4)*, 322-340.
- Nofre, J., Sánchez-Fuarros, I., Martins, J. C., Pereira, P., Soares, I., Malet-Calvo, D., Gerales, M., & Díaz, A. L. (2017), Exploring nightlife and urban change in Bairro Alto, Lisbon. *City & Community*, *16(3)*, 330-344.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (1995). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. In *Creative Management and Development* (pp. 64–81). <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>

- Noordhoff, C., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., et al. (2011). The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation. *Journal of Marketing*, 75(5), 34–52.
- Norris, P. (2001). *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. Cambridge University Press.
- Nunes, J. (2007). *À Escala Humana: planeamento urbano e arquitectura de habitação em Olivais Sul (Lisboa, 1959-1969)*. Câmara Municipal de Lisboa.
- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 754–772.
- O'Neill, M., & Palmer, A. (2003). An exploratory study of the effects of experience on consumer perceptions of the service quality construct. *Managing Service Quality*, 13(3), 187-196.
- Ogbuke, N., Yusuf, Y., Dharma, K., & Mercangoz, K. (2020). Big data supply chain analytics: ethical, privacy and security challenges posed to business, industries and society. *Production Planning & Control*. doi: 10.1080/09537287.2020.1810764
- Oliveira, N. (2019). A Lisboa cosmopolita e o fascínio da diversidade. *CIDADES, Comunidades e Territórios*, 39(Dec/2019), 115 – 128.
- Oliveira, V., & Pinho, P. (2010). Lisbon. *Cities*, 27(5), 405-419.
- Orben, A., & Przybylski, A. K. (2019). The association between adolescent well-being and digital technology use. *Nature Human Behaviour*, 3, 173–182.
- Organisation for Economic Co-Operation And Development. (OECD). *Understanding the digital divide*. OECD Digital Economy Papers 49. OECD Publishing, Paris.
- Orsingher, C., & Marzocchi, G.L. (2003). Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 200-216.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(4), 4–36.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., et al. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159.
- Paiva, D., Cachinho, H., Barata-Salgueiro, T., & Amílcar, A. (2017). A criação de geoetnografias como metodologia para o estudo dos ritmos urbanos. Uma aplicação no Chiado, Lisboa. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 21. <http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/19342/21750>
- Paiva, D. & Sánchez, I. (2021). The territoriality of atmosphere: rethinking affective urbanism through the collateral atmospheres of Lisbon's tourism. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 46(2), 392-405.
- Paradiso, M. (2013). Benchmarking the quality of GeoWeb: information and tacit knowledge about restaurants in three Italian cities. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 104(1), 18–28.
- Park, S. (2017). Digital inequalities in rural Australia: A double jeopardy of remoteness and social exclusion. *Journal of Rural Studies*, 54, 399–407.
- Pasquale, F. (2016). Two Narratives of Platform Capitalism. *Yale Law & Polity*, 35(1), 309.
- Payne, A.F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Philip, L., Cottrill, C., & Farrington, J. (2015). 'Two-speed' Scotland: Patterns and Implications of the Digital Divide in Contemporary Scotland. *Scottish Geographical Journal*, 131(3-4), 148-170.



- Pick, J. (2008). *Geo-Business: GIS in the Digital Organization*. John Wiley & Sons.
- Pick, J., & Sarkar, A. (2015). *The Global Digital Divides: Explaining change*. Springer.
- Pickles, J. (1995). *Ground Truth: The Social Implications of Geographic Information Systems*. Guilford Press.
- Pickles, J. (1997). Tool or Science? GIS, Technoscience and the Theoretical Turn. *Annals of the Association of American Geographers*, 87, 363-72.
- Pikkemaat, B., & Peters M. (2016). Open Innovation: A Chance for the Innovation Management of Tourism Destinations?. In R. Egger, I. Gula & D. Walcher (Eds.) *Open Tourism. Tourism on the Verge*. Springer.
- Piller, F., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R&D Management* 36, 307-318.
- Plé, L., & Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.
- Poncet, P., & Ripert, B. (2007). Fractured space: a geographical reflection on the digital divide. *GeoJournal*, 68, 19–29.
- PORDATA. (2020). *População residente: total e por grandes grupos etários*. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K. (2004). The cocreation of value. *Journal of Marketing*, 68(1), 23. doi: 10.1509/jmkg.68.1.18.24035
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. McGraw-Hill Education.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–87. <https://doi.org/10.1086/250095>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C., K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Prandelli, E., Gianmario, V., & Raccagni, D. (2006). Diffusion of web-based product innovation. *California Management Review*, 48(4), 109–135.
- Prensky, M. (2009). H. Sapiens Digital: From Digital Immigrants and Digital Natives to Digital Wisdom. *Innovate*, 5 (3), Article 1.
- Quan-Haase, A., Martin, K., & Schreurs, K. (2014). Not all on the same page: e-book adoption and technology exploration by seniors. *Information Research*, 19(2), 1-15.
- Rae, A. (2019). From neighbourhood to “globalhood”? Three propositions on the rapid rise of short-term rentals. *Area*, 51, 820– 824. doi: 10.1111/area.12522
- Ragnedda, M. (2017). *The Third Digital Divide. A Weberian Approach to Digital Inequalities*. Routledge.
- Rainey, J. W. (2012). *Space and Place in Business Intelligence: A Case Study of Starbucks Coffee Company in Central Ohio*. Master’s dissertation, University of Ohio.
- Ramaswamy, V. (2006). Co-Creating Experiences of Value with Customers. *SETLabs Briefings* 4(1), 25–36.

- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences . . . and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.030
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-Creation*. Free Press.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review* 88(10), 100–109.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.
- Ranjan, K., & Read, S. (2014). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*. doi: 10.1007/s11747-014-0397-2
- Rede Social Lisboa. (2015-2016). *II Diagnóstico Social de Lisboa*. Área Metropolitana de Lisboa.
- Resnick, M. (1998). Technologies for lifelong kindergarten. *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 1-18.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Addison-Wesley.
- Rice, G. (2010). Reflections on interviewing elites. *Area*, 42 (1), 70-75.
- Richardson, L. (2020). Coordinating the city: platforms as flexible spatial arrangements, *Urban Geography*, 41(3), 458-461. doi: 10.1080/02723638.2020.1717027
- Richardson, L. (2021). Coordinating office space: Digital technologies and the platformization of work. *Environment and Planning D: Society and Space*, 39(2), 347–365. doi: 10.1177/0263775820959677
- Riddlesden, D., & Singleton, D. (2014). Broadband speed equity: A new digital divide? *Applied Geography*, 52(2014), 25-33.
- Riggs, W., & Von Hippel, E. (1994). Incentives to innovate and the sources of innovation: The case of scientific instruments. *Research Policy*, 23(4), 459–469.
- Ritzer, G. (2008[1993]). *The McDonaldization of Society*. Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2009). Correcting an Historical Error, keynote address at the Conference on Prosumption, Frankfurt, Germany, March.
- Ritzer, G. (2014). Automating prosumption: The decline of the prosumer and the rise of the prosuming machines. *Journal of Consumer Culture* 15(3), 407-424.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.
- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147–169.
- Robinson, L., Cotten, S., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., et al. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, Communication & Society*, 18(5), 569–582.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667.
- Rodrigues, N. (2021). *Innovation and value creation in the platform economy: the persistence of embodied knowledge and territory in the sphere of food-delivery platforms*. In II Digital Geographies Conference – critical perspectives on the platform economy, Lisbon (Virtual).
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. Columbia University Press.
- Rose-Redwood, R., Kitchin, R., Apostolopoulou, E., Rickards, L., Blackman, T., Crampton, J., Rossi, U., & Buckley, M. (2020). Geographies of the COVID-19 pandemic. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 97–106.

- Rzeszewski, M., & Kotus, J. (2019). Usability and usefulness of internet mapping platforms in participatory spatial planning, *Applied Geography*, 103, 56-69, doi: 10.1016/j.apgeog.2019.01.001
- Salemink, K., Strijker, D., & Bosworth, G. (2017). Rural development in the digital age: A systematic literature review on unequal ICT availability, adoption, and use in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 54, 360–71.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112–126. doi: 10.1108/09604520810859184
- Sankin, A. (2014). *The digital divide isn't racial — it's economic*. Salon. [http://www.salon.com/2014/01/08/the\\_digital\\_divide\\_isnt\\_racial\\_its\\_economic/](http://www.salon.com/2014/01/08/the_digital_divide_isnt_racial_its_economic/)
- Santos-Vijande, M., González-Mieres, C., & López-Sánchez, J. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86–102.
- Sayer, A. (1984). *Method in Social Research: A Realist Approach*. Hutchinson.
- Scheerder, A., Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2017). Determinants of Internet skills, uses and outcomes. A systematic review of the second-and third-level digital divide. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1607–1624.
- Schoenberger, E. (1991). The corporate interview as a research method in economic geography. *The Professional Geographer*, 43(2), 180-189.
- Schor, J., Fitzmaurice, C., Carfagna, L., Attwood-Charles, W., & Poteat, E. (2016). Paradoxes of openness and distinction in the sharing economy. *Poetics*, 54, 66–81.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schuurman, N., & Pratt, G. (2002). Care of the Subject: Feminism and Critiques of GIS. *Gender, Place and Culture: A Journal of Feminist Geography*, 9(3), 291-299.
- Searle, A., & Turnbull, J. (2020). Resurgent natures? More-than-human perspectives on COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 291–295. doi: 10.1177/2043820620933859
- Searle, A., Turnbull, J., & Lorimer, J. (2021). After the anthropause: Lockdown lessons for more-than-human geographies. *The Geographical Journal*, 187, 69-77. doi: 10.1111/geoj.12373
- Seixas, J., & Antunes, G. (2019). Tendências recentes de segregação habitacional na Área Metropolitana de Lisboa. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 39, 55-82.
- Selwyn, N. (2004). Reconsidering political and popular understandings of the digital divide. *New Media & Society*, 6(3), 341-362.
- Sequera, J., & Nofre, J. (2018). Shaken, not stirred. *City*, 22(5-6), 843-855.
- Servon, L. J. (2002). *Bridging the digital divide*. Blackwell.
- Shelton, T., Poorthuis, A., Graham, M., & Zook, M. (2014). Mapping the data shadows of Hurricane Sandy: Uncovering the sociospatial dimensions of 'big data'. *Geoforum*, 52, 167-179.
- Silva, A., & Paiva, D. (2021). A economia urbana e os artistas de rua: performance, mobilidades e conflitos em um espaço público turistificado. *Geotextos*, 17(1). doi: 10.9771/geo.v17i1.44684
- Silva, P. A., Carmo, R. M., Cantante, F., Cruz, C.M., Estêvão, P., Manso, L., Pereira, T. S. (2020). *Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. Perdas de rendimento e transição para o teletrabalho*. Estudos CoLABOR, N.º 2. CoLABOR.
- Santos-Júnior, A., Mendes-Filho, L., Almeida-García, F., & Manuel-Simões, J. (2017). Smart tourism destinations: um estudo baseado na visão dos stakeholders. *Revista Turismo Em Análise*, 28(3), 358-379.

- Springer, S. (2020). Caring geographies: The COVID-19 interregnum and a return to mutual aid. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 112–115. doi: 10.1177/2043820620931277
- Srivastava, P., & Mostafavi, A. (2018). Challenges and Opportunities of Crowdsourcing and Participatory Planning in Developing Infrastructure Systems of Smart Cities. *Infrastructures* 3, 51. doi: 10.3390/infrastructures3040051
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Polity Press.
- Stafford, R. Q., MacDonald, B. A., Jayawardena, C., Wegner, D. M., & Broadbent, E. (2014). Does the robot have a mind? Mind perception and attitudes towards robots predict use of an eldercare robot. *International Journal of Social Robotics*, 6(1), 17–32.
- Stehlin, J., Hodson, M., & McMeekin, A. (2020). Platform mobilities and the production of urban space: Toward a typology of platformization trajectories. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(7), 1250–1268. doi: 10.1177/0308518X19896801
- Stern, M. J., Adams, A. E., & Elsasser, S. (2009). Digital inequality and place: The effects of technological diffusion on Internet proficiency and usage across rural, suburban, and urban counties. *Sociological Inquiry*, 79(4), 391-417.
- Stevenson, S. (2009). Digital divide: a discursive move away from the real inequities. *The Information Society*, 25(1), 1-22.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Nicolas Brealey.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.034
- Stuart, T. (2021). Too little too late?, *European Competition Journal*, 17(2), 407-436. doi: 10.1080/17441056.2021.1909234
- Su, S., Lei, C., Li, A., Pi, J., & Cai, Z. (2017). Coverage inequality and quality of volunteered geographic features in Chinese cities: Analyzing the associated local characteristics using geographically weighted regression. *Applied Geography*, 78, 78-93.
- Sui, D., Goodchild, M., & Elwood, S. (2012). Volunteered Geographic Information, the Exaflood, and the Growing Digital Divide. In D. Sui, S. Elwood & M. Goodchild (Eds.). *Crowdsourcing Geographic Knowledge* (pp. 1-12). Springer.
- Surana, A. (2020). *Neocolonialism of the Tech Industry: How Does it Affect the Emerging Markets?* SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3774467>
- Tapscott, D., & Williams, A.D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.
- Tavares, N., & Barros, G. (2020). COVID-19: Capacidade das empresas para assegurar o pagamento das remunerações numa situação de paragem total da atividade. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, 4, 25-40.
- Taylor, P. J. (1990). GIS. *Political Geography Quarterly*, 9, 211-212.
- Taylor, P. J. (1991). Further Thoughts on Geography and GIS. *Environment and Planning A*, 23, 1087-1090.
- Teles, G. (2020). *Impactos da pandemia por Covid-19 nos migrantes brasileiros em Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Thierer, A. (2000). Is the digital divide a virtual reality? *Consumers' Research Magazine*, 83(7), 16-21.
- Thomas, L., Autio, E., & Gann, D. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198–219.

- Thrift, N. (2005). *Knowing Capitalism*. Sage.
- Thrift, N., & French, S. (2002). The automatic production of space. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 27, 309–335. 14.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. William Morrow.
- Tondeur, J., Sinnaeve, I., Van Houtte, M., & Van Braak, J. (2011). ICT as a cultural capital: the relationship between socioeconomic status and the computer-use profile of young people. *New Media & Society*, 13(1), 151-168.
- Townsend, A. (2001). Network cities and the global structure of the internet. *American Behavioral Scientist*, 44, 1697–1716.
- Townsend, A. (2013). *Smart Cities: Big Data, Civic Hackers, And The Quest For A New Utopia*. W.W. Norton & Company.
- Truong, Y., Simmons, G., & Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 197–206.
- Turner, A. (2006). *Introduction to NeoGeography*. O'Reilly Media.
- Tussyadiah, I. P., & Fesenmaier, D. R. (2009). Mediating tourist experiences: Access to places via shared videos. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 24–40.
- United Nations. (2015). Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>
- Wickham, H. (2015). *Rvest package demonstration*. <https://github.com/hadley/rvest/blob/master/demo/tripadvisor.R>
- World Economic Forum. (2015). *Industrial Internet of Things: Unleashing the Potential of Connected Products and Services*. New York. [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_IndustrialInternet\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_IndustrialInternet_Report2015.pdf)
- Yang, A., Fan, H., Jing, N., Sun, Y., & Zipf, A. (2016). Temporal Analysis on Contribution Inequality in OpenStreetMap: A Comparative Study for Four Countries. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 5(1), 5.
- Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2009). Comparison of deceptive and truthful travel reviews. In W. Hopken, U. Gretzel & R. Law (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2009* (pp. 37–48). Vienna, Austria: Springer.
- Yoo K. H., Sigala, M., & Gretzel, U. (2016). Exploring TripAdvisor. In R. Egger, I. Gula I, D. Walcher (Eds.) *Open Tourism. Tourism on the Verge*. Springer.
- Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. In K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.), *Innovation and management: international comparisons* (pp. 3–26). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Vale, M. (2012). *Conhecimento, Inovação e Território*. Edições Colibri.
- Vale, M. (2021). No terreno da “cidade inteligente”: geografias desiguais da inovação, do valor e do poder. In: Gomes, M. T. S., Tunes, R. H., Oliveira, F. G. de (Orgs.). *Geografia da inovação: território, redes e finanças* (pp. 21-37). Consequência.
- Vallaster, C., & Von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515.
- Van Deursen, A., & Helsper, E. (2015). The third-level digital divide: Who benefits most from being online? In *Communication and information technologies annual* (pp. 29–52). Emerald.

- Van Deursen, A., & Helsper, E. (2018). Collateral benefits of Internet use: Explaining the diverse outcomes of engaging with the Internet. *New Media & Society*, 20(7), 2333–2351.
- Van Deursen, A., & Mossberger, K. (2018). Any Thing for Anyone? A New Digital Divide in Internet-of-Things Skills. *Policy and Internet*, 10(2), 122–140.
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2009). Improving digital skills for the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*, 26(2), 333–340.
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507–526.
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2019). The first-level digital divide shifts from inequalities in physical access to inequalities in material access. *New Media & Society*, 21(2), 354–375.
- Van Dijk, J. (1999). *The Network Society: Social Aspects of the New Media*. Sage.
- Van Dijk, J. (2005). *The Deepening Divide: Inequality, in the Information Society*. Sage.
- Van Dijk, J. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4-5), 221–235.
- van Dijk, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- van Dijk, J., & van Deursen, A. (2014). *Digital Skills, Unlocking the Information Society*. Palgrave Macmillan.
- Van der Zeeuw, A., Van Deursen, A., & Jansen, G. (2019). Inequalities in the social use of the Internet of things: A capital and skills perspective. *New Media & Society*, 21(6), 1344–1361. doi: 10.1177/1461444818821067
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., et al. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211–215.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-Dominant Logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. doi: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008c). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., & Morgan, F. W. (2006). Historical perspectives on service-dominant logic. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Sharpe.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Vehovar, V., Sicherl, P., Husing, T., & Dolnicar, V. (2006). Methodological challenges of digital divide measurements. *The Information Society*, 22(5), 279–290.
- Vig, S., & Agarwal, R. (2021). Repercussions of COVID-19 on small restaurant entrepreneurs: The Indian context. *Strategic Change*, 30, 145–152. doi: 10.1002/jsc.2398

- Visconti, R. (2020). *The Valuation of Digital Intangibles*. Springer.
- Von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247–257.
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821–833.
- Warf, B. (2001). Segueways into Cyberspace: Multiple Geographies of the Digital Divide. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 28(1), 3–19.
- Warf, B. (2013). *Global Geographies of the Internet*. Springer.
- Warf, B. (2018). Teaching Digital Divides. *Journal of Geography*, 118(2), 77-87.
- Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. MIT Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.
- Wentrup, R., Ström, P., & Nakamura, R. (2016a). Digital oases and digital deserts in Sub-Saharan Africa. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 7(1), 77-100.
- Wentrup, R., Xu, X., Nakamura, R., & Ström, P. (2016b). *Policy and Internet*, 8(3), 248-269.
- West, R., & Karsten, J. (2016). *Rural and urban America divided by broadband access*. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2016/07/18/rural-and-urban-america-divided-by-broadband-access/>
- Wilson, E. J. (2006). *The Information Revolution and Developing Countries*. MIT Press.
- Witell L, Kristensson P, Gustafsson A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159.
- Witte, J. C., & Mannon, S. E. (2010). *The Internet and Social Inequalities*. Routledge.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodruff, R. B., & Flint, D. J. (2006). Marketing's service-dominant logic and customer value. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Sharpe.
- World Bank. (2016). From Digital Divide to Digital Dividends. <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2016/01/13/from-digital-divides-to-digital-dividends>
- Xia, L., & Suri, R. (2013). Trading effort for money: Consumers' cocreation motivation and the pricing of service options. *Journal of Service Research*, 17(2), 229–242.
- Xie, C., Bagozzi, R.P., & Troye, S.V. (2008). Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122.
- Yang, A., Fan, H., Jing, N., Sun, Y., & Zipf, A. (2016). Temporal Analysis on Contribution Inequality in OpenStreetMap: A Comparative Study for Four Countries. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 5 (1), 5.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Zielstra, D., & Zipf, A. (2010). A Comparative Study of Proprietary Geodata and Volunteered Geographic Information for Germany. *13th AGILE International Conference on Geographic Information Science*, Guimarães, Portugal.

- Zillien, N., & Hargittai, E. (2009). Digital distinction? Status-specific types of Internet usage. *Social Science Quarterly*, 90(2), 274–291.
- Zillien, N., & Marr, M. (2013). The digital divide in Europe. In M. Ragnedda & G. Muschert (Eds.), *The digital divide: the internet and social inequality in international perspective* (pp. 55–66). Routledge.
- Zook, M. (2006). The geographies of the internet. *Annual Review of Information Science and Technology*, 40, 53–78.
- Zook, M. 2000: The economic geography of commercial internet content production in the United States. *Environment and Planning A*, 32, 411–26.
- Zook, M., & Graham, M. (2007). Mapping DigiPlace: geocoded internet data and the representation of place. *Environment and Planning B: Planning and Design* 34(3), 466–482.
- Zook, M., Graham, M., & Stephens, M. (2011). *Data Shadows of an Underground Economy: Volunteered Geographic Information and the Economic Geographies of Marijuana*. Floating Sheep Working Paper series (FSWP001).
- Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48. doi: 10.2753/JEC1086-4415150101
- Zwick, D., Bonsu, S.K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work: Co-creation and New Marketing Govern-mentality, *Journal of Consumer Culture*, 8, 163–96.