

VII CINCCI

VII Colóquio internacional
sobre Comércio e Cidade

Fortaleza, 03 a 07 de Novembro de 2020

AS DARK KITCHENS E A TRANSFORMAÇÃO DO DELIVERY; DO FUNCIONAMENTO À TRANSFIGURAÇÃO DO MERCADO

The Dark Kitchens and the delivery transformation: from the functioning to the the Market transfiguration

GARREFA, Fernando; Dr.; Universidade Federal de Uberlândia - UFU
fgarrefa@ufu.br

SILVA, Gabriel Gonçalves da; Mestrando; Universidade Federal de Uberlândia - UFU
gabrielgolsi@ufu.br

Resumo

Dark kitchen é uma categoria estabelecimento alimentar voltada exclusivamente para a entrega, sem nenhum tipo de serviço in loco. Também conhecidas como cozinha fantasma ou restaurante virtual, as dark kitchens representam uma das facetas emergentes da chamada indústria 4.0, coerente com a disseminação e popularização de aplicativos que contribuíram para diversas mudanças nas maneiras de se relacionar com o espaço e na consolidação das atividades essenciais diárias. Os aplicativos de entrega têm se configurado como parte importante na mudança dos modos de oferta de serviços tradicionais que outrora necessitavam de espaço físico público, deslocamentos e fluxos físicos. Com o aumento e popularização destes aplicativos, bem como o acirramento da concorrência houve a possibilidade de expansão de novos empreendedores e assim como uma proposta criada a partir da demanda, as *Dark Kitchens* nasceram, visando um modelo de produção que pode ser acessada apenas via internet e aplicativos. A consolidação das *Dark Kitchens*, trouxe em seu bojo diversas discussões acerca do futuro dos meios que giram em torno de todo o processo da indústria de alimentos, tais como espaço físico, entrega, qualidade do serviço, produção e segurança alimentícia, porém, cria uma discussão acerca das relações de consumo, espaços públicos, do trabalho e a própria relação do comércio e cidade. O presente artigo busca entender o nascimento das *Dark Kitchens* e os processos que giram em torno de sua configuração, buscando entender seus avanços e retrocessos no que toca às relações urbanas.

Palavras-chave: Aplicativos de entrega, *Dark kitchens*, *Delivery*, relações urbanas



VII CINCCI

VII Colóquio internacional
sobre Comércio e Cidade

Fortaleza, 03 a 07 de Novembro de 2020

The Dark Kitchens and the delivery transformation: from the functioning to the the Market transfiguration

Abstract

Dark Kitchen is known as a meal establishment exclusively for the delivery without local nor in-person service. Also known as ghost kitchens or ghost restaurants, they represent one of the visible faces of the industry 4.0 inherent of the dissemination of the delivery applications. That contributes to diverse changes in the ways of relating to space and in the consolidation of the essential daily activities that have been becoming as important players in driving the changes in the way traditional services (high dependents of physical flows) dealt with their strategies. The raising of the Dark Kitchens brings diverse discussions on the future of the traditional meal industry in issues such as location, store design, delivering, quality of service, production mode and food security. This paper aims to understand the raising of the Dark Kitchens the processes that deal with their configuration, seeking to delimit pros and cons in regards to the urban relations.

Keywords: *Delivery applications; Dark Kitchens; Urban relations*

1 Introdução

A Tecnologia foi parte essencial desde a primeira revolução industrial pois agilizou processos e linhas de montagem. As revoluções no meio industrial trouxeram consigo processos de otimização e produção, assim como o incremento de novas tecnologias, tais fatos transformaram o modelo de trabalho, renda, e de vida da população, seja pelos novos produtos oriundos de novos processos e demandas ou pelo desenvolvimento econômico e tecnológico que as três revoluções industriais trouxeram.

A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza, por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico (INDÚSTRIA 4.0. GOV). As constantes transformações na lógica social alteram as estruturas tradicionais do trabalho. Tudo muda, desde o processo produtivo até as relações de trabalho, passando ainda pelos novos anseios do consumidor e pela forma de se relacionar com ele. (FIRJAN, 2019).

Neto et al. (2017) afirma que atualmente as tecnologias mobile vêm sendo cada vez mais utilizadas para criar soluções que facilitam e auxiliam o dia a dia de seus usuários. Tem-se destacado cada vez mais em todo o mundo a possibilidade de oferecer aos consumidores formas alternativas de realizar pedidos, acompanhar entregas e realizar pagamentos além das formas convencionais. Segundo dados de 2018 da pesquisa TIC Domicílios/Cetic, no Brasil em 2018 o percentual de usuários da internet que se conectam pelo celular era de 97% ou 123 milhões de pessoas e o tempo gasto em era de 3 horas por dia nos *apps*.

É possível notar a mudança das atividades básicas e tradicionais que vêm sendo modificadas e substituídas a cada dia, o advento da TV digital e o *Streaming*, como as redes que os sustentam (Netflix, HBO, Youtube), assim como a facilidade de transporte introduzida pelos aplicativos de corrida e demais serviços que hoje são acessados por smartphone com simples toques, e que são capazes de mudar o espaço físico das coisas, Os bancos digitais e serviços de acomodações como *Airbnb*, são exemplos de transformações oriundas do acesso à tecnologia que impactam diretamente a forma das cidades com menos hotéis e agências bancárias e todas as atividades em torno destes serviços transformadas.

Um dos maiores adventos que já estava estabelecido na sociedade, mas que teve sua forma de manutenção e funcionamento modificados se refere ao mercado de *delivery* de comida. A criação dos aplicativos de delivery popularizado nos últimos anos em decorrência a facilidade de acesso a aparelhos celulares e internet fez com que este mercado crescesse rápido e ganhasse popularidade em todas as faixas de renda. O aumento da produtividade através do controle de customização da produção foi incrementado com este tipo de mercado de alimentos, dando acesso a diversos empreendedores e modificando a lógica tradicional de competição entre lojas, assim como o espaço físico, que agora tem seu uso modificado, antes social para apenas um processo industrial de produção.

SANTOS et al, considera que nos dias atuais, cada vez mais as pessoas têm procurado comodidade e agilidade em sua rotina, inclusive em seus hábitos alimentares e que é cada vez mais comum decidirem por comprar a comida pronta, ao invés de prepará-la em casa. Dados de pesquisa da QUALIBEST, mostram que 81% dos brasileiros já encomendaram algum serviço ou produto por meio de aplicativos utilizando um smartphone e 50% destes pedidos se refere a *delivery* de refeições e comidas prontas. Com o grande aumento no número de usuários e pedidos, outro mercado foi criado para dar apoio ao delivery, o de *Dark Kitchens*.

As *Dark Kitchens*, também conhecidas como *Ghost Kitchens* e *Cloud Kitchens* já fazem parte do processo de produção de diversas empresas do ramo alimentício que vendem exclusivamente em *apps* em diversas cidades do mundo e que apenas foram criadas pela popularização dos aplicativos de entrega. As Cozinhas Compartilhadas funcionam como restaurantes virtuais, são espaços dedicados exclusivamente à produção do cardápio que será disponibilizado via aplicativo, ou seja, vendem refeições exclusivamente através da entrega, estas por sua vez possuem infraestrutura adequada para a demanda, estrutura industrial e sistematização dos processos que seriam demandados por um espaço físico. Com Todo o processo sendo administrado pelos próprios *apps*, a facilidade de acesso e economia são um dos pontos fortes para empreendedores que não querem ou não podem estar em um espaço físico específico para seu negócio.

2 *Dark Kitchens*; do nascimento ao funcionamento

Pode se dizer que o termo *Dark kitchen* se origina de outro, *Dark Stores*, que possuem a mesma característica de exercício, ou seja, um espaço que possui todas as ferramentas para seu funcionamento partindo desde a produção até a entrega, contudo, sem a necessidade de um espaço para atendimento físico. A exemplo, uma das pioneiras no conceito *Dark Stores* é a Amazon, que começou seus negócios sem um espaço físico para compra, direcionando todos os produtos ao *e-commerce*, possibilitando a venda de diversos itens sem o contato físico com cliente.

Sobre o nascimento destas cozinhas e o modelo de negócio, algumas reportagens consideram que foi iniciado em Londres, Reino Unido (BBC,2020), outras remontam seu início nos Estados Unidos (ÉPOCA, 2020. ABRASEL,2020). As *Dark Kitchens* nasceram visando atingir os empreendedores que não possuem ou já não conseguem gerir um estabelecimento físico, seja por suas especificidades ou pela falta de caixa para investimento, e só foram possibilitadas devido ao aumento do mercado de alimentos e a mudança de comportamento de consumo, hoje elas são consideradas um dos ramos de maior crescimento na área de produção e distribuição alimentícia.

As cozinhas compartilhadas são apontadas como um modelo de negócio e possuem diferentes aspectos visando buscar uma gama maior de interessados a se juntarem ao esquema. O processo operacional das cozinhas é o mesmo em sua essência, desde métodos de recebimento de pedidos à produção da comida em si, porém suas operações se diferem. De acordo com a DEVLIVERECT, empresa responsável por gerenciamento de serviços ligados ao *delivery* de alimentos, existem seis modelos, são eles;

- *Dark Kitchen* Tradicional; uma marca possui ou aluga um espaço para sua produção, geralmente contam com canais de entrega ou funcionários para lidar com pedidos.
- *Dark Kitchen* multímarcas; várias marcas compartilham uma cozinha nesta configuração, mantendo os custos operacionais baixos. Esta configuração é baseada na análise de dados: cada tipo de marca / cozinha tem sua própria identidade exclusiva e utiliza informações de dados para fornecer as

refeições mais populares com base na demanda local para cada diferente tipo de refeição produzida.

- *Dark Kitchen* para viagem; funciona como a cozinha compartilhada tradicional, entretanto oferece a retirada do produto no local de produção, neste tipo de negócio há a possibilidade de um contato mesmo que pequeno com o pessoal que produz a comida.
- *Dark Kitchen* de propriedade das plataformas de marketplace; a empresa responsável pela plataforma de pedidos e aplicativo é a dona da cozinha, a mesma oferece todos os serviços e o espaço necessário, a única responsabilidade do investidor é com a produção dos pratos que serão vendidos.
- *Dark Kitchen* de propriedade das plataformas de marketplace *plus*; possui as mesmas características da anterior, entretanto pode oferecer serviços mais específicos como a entrega no local, *drive-tru*.
- *Dark Kitchen* terceirizada; pode possuir todas as características das anteriores, contudo, o funcionamento e administração é de responsabilidade de uma empresa que presta apenas esse tipo de serviço.

Com o processo de consolidação das cozinhas compartilhadas houve outros processos que fizeram com que o mercado de alimentos online crescesse a ponto de criar áreas de outros segmentos para seu suporte, modificando os mecanismos de oferta de serviços e seu funcionamento, isso se deve ao processo de injeção de capital na área e o grande crescimento de demanda.

Segundo o (*Online Food Delivery Worldwide*), a receita no segmento de entrega de alimentos on-line será de US \$ 122.739 milhões em 2020. No Brasil segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o mercado de *delivery* movimentou R\$ 11 bilhões em 2018, tal aumento de demanda relacionada ao consumo via aplicativo é um dos pontos principais que levaram à consolidação das *Dark kitchens*. O crescimento do ramo de venda de alimentos por aplicativos vem crescendo desde 2016, assim como o aumento de espaços destinados a *Ghost Kitchens* e *startups* ligadas ao gerenciamento e oferta das mesmas.

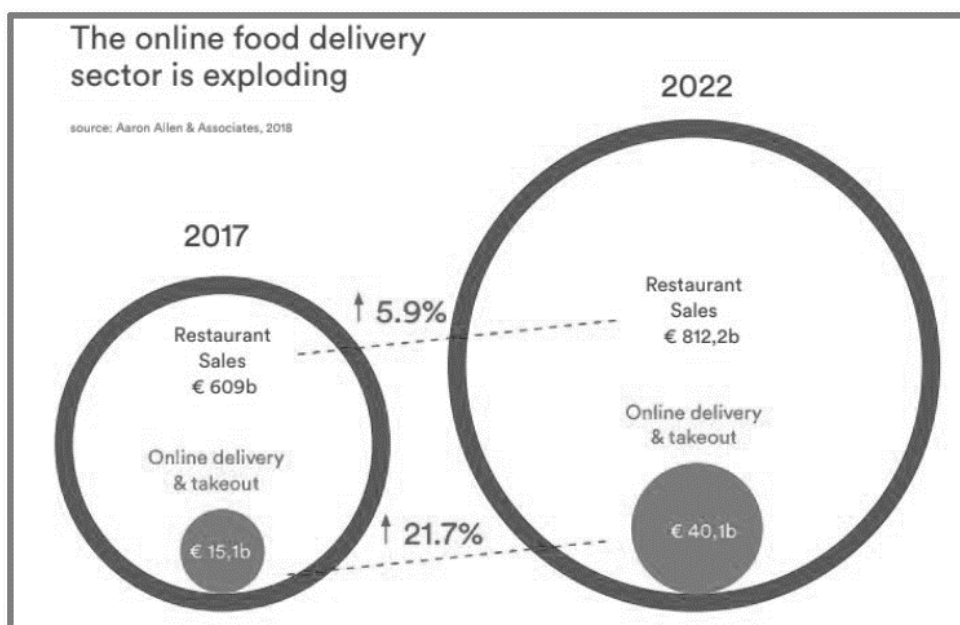


Figura 1- Aumento no setor de delivery 2017 - 2022

Fonte: Deliverect - Dark Kitchens 101

O modelo de funcionamento das *Dark Kitchens*, vem se atualizado durante o tempo, todavia, as marcas que oferecem *delivery* possuem métodos diferentes de gerir e introduzir as cozinhas. A Colombiana Rappi é umas das primeiras a criar as próprias cozinhas, ou seja, todo o processo operacional está em suas mãos, porém outras empresas de delivery como Ifood, *Uber Eats*, *Food Heaven*, *Deliveroo*, dentre outras, possuem um modelo diferente de negócio que é responsável por outro mercado em ascensão, o de *startups* direcionadas a oferta de cozinhas compartilhadas. O processo é o mesmo de funcionamento, mas a execução das cozinhas, assim como o funcionamento não são de responsabilidade das empresas de *delivery*.

Com o crescimento da demanda, o setor ligado a administração e manutenção de *Dark Kitchens* foi outro agregador responsável pela disseminação das mesmas pelo mundo, oferecendo um tipo de *full-service* associando desenvolvimento de softwares e modelos processamento de dados de viagens, assim como recursos ligados a administração de pessoal. O mercado de *startups* que oferecem as Cozinhas Compartilhadas criaram um alto investimento nos últimos anos, como exemplo a CLOUD KITCHENS, pertencente a um dos fundadores do *Uber*, Travis Kalanick que é uma das maiores no ramo e recebeu em 2019, 400 milhões da Arábia Saudita em investimento segundo o *Wall Street Journal*, e no Brasil a Mimic, que recebeu um aporte semestral pré-operacional de R\$ 37,2 milhões também em 2019,

outras grandes empresas internacionais que seguem com o mesmo investimento são [Kitopi](#), [Rebel Foods](#) e [Deliveroo](#).

Para além do funcionamento das cozinhas compartilhadas é necessário entender o funcionamento por trás dos pedidos que chegam de casa em casa. O mercado tem aumentado decorrente de investimentos, entretanto uma das principais ferramentas que impulsionam a plataforma de *delivery* e seus segmentos está ligado diretamente a visibilidade por meio de redes sociais, propaganda e visibilidade da marca.

Mesmo sendo um meio democrático de acesso a clientes, as plataformas de venda vêm se tornando agressivas quanto ao seu modelo de negócio, com a introdução das Cozinhas Compartilhadas próprias e o aporte financeiro necessário em caixa, os aplicativos de *delivery* iniciaram uma competição dentro de sua própria plataforma. Mais que contratos firmados e acesso ao aplicativo, os restaurantes que participam do sistema de entrega são selecionados de acordo com o potencial que cada um tem de retorno para o aplicativo em questão. Investimento em promoções e monopolização de dados estão dentre as estratégias de impulsionamento de vendas.

Para o Ifood, startup do ramo de *delivery* com maior faturamento no Brasil e avaliada em mais de US\$ 1 bilhão, as promoções são a chave para a escolha do aplicativo pelos consumidores, no entanto os restaurantes que visaram a entrada no aplicativo buscando um acesso mais democrático e competitivo se tornaram reféns dos descontos propostos pela marca. Para aqueles que estão dispostos a entrarem nas ofertas do aplicativo existe uma perda no lucro, porém estes serão promovidos pelo aplicativo, enquanto aqueles que não optaram pela adesão são ocultados e sucessivamente perdem o lucro de possíveis venda pela falta de publicidade e visibilidade dentro do programa. Este tipo de venda onde o fornecedor vende seu produto abaixo do preço de mercado faz com que o aplicativo seja o preferido entre os consumidores, tal prática segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), é denominada *dumping*, o que não é uma prática democrática no mercado de venda de produtos.

Para além de descontos, a disputa dentro do aplicativo faz com que restaurantes sejam mais favorecidos que outros, seja pela nota de avaliação, tempo de entrega e preço do frete ou mesmo pela parceria com a própria plataforma. As Cozinhas Compartilhadas próprias das redes de *delivery* buscam aderir o maior número de

pessoas interessadas, para aquelas que se dispõem a ter um espaço compartilhado de propriedade da plataforma são criadas marcas próprias, propaganda e promoção dentro do aplicativo e visibilidade perante outros restaurantes, fazendo com que os produtos da marca estejam entre os primeiros em todos os quesitos, aumentando o número de períodos e lucro, para os investidores e para a própria plataforma.

É possível observar que o mercado de entrega de comida possui suas próprias regras e que as Cozinhas Compartilhadas facilitaram a adesão de empresários que buscavam investir no ramo de alimentos, porém a alta competição com a própria plataforma faz com que alguns pequenos investidores não consigam se manter, ao menos que se juntem aos meios e métodos promovidos pelo aplicativo.

3 Mudanças no mercado tradicional de alimentos e pequenos empreendedores; os pontos negativos gerados pelo avanço mercado de delivery

O processo de mudança das atividades de consumo tradicionais e a valorização das novas formas de acesso a produtos, trazem consigo mudanças nos meios de trabalho e concomitantemente nos modelos tradicionais de venda, preparo e fornecimento de determinados produtos.

A globalização das trocas econômicas, a flexibilização dos mercados de emprego e a reticularização das formas de organização provocaram uma reconfiguração das formas identitárias no campo profissional: as identidades “de rede” são potencialmente as mais valorizadas. Supõem mobilidades voluntárias “externas” e formas de acumulação de competências “distintivas” que desenham percursos profissionais de um novo tipo (Demazière & Dubar, 2006, p. 186).

No caso específico das Cozinhas Compartilhadas, estas trouxeram consigo novas possibilidade de acesso e democratização na abertura de novos restaurantes e manutenção do serviço, por outro lado, as mudanças causadas a longo prazo podem impactar o comércio tradicional e sucessivamente o declínio de pontos e postos de trabalho. No caso dos restaurantes físicos com atendimento local, a venda de produtos por pequenos comerciantes e autônomos poderá passar por um processo de decadência, entendendo que as plataformas de *delivery* possuem

investimento e visibilidade, estando a frente dos que decidiram ou não podem estar ligados aos aplicativos de comida.

Considerando a relação do serviço prestado e a qualidade e origem dos alimentos produzidos, com a alta demanda e aumento no número de pedidos e sucessivamente novas Cozinhas Compartilhadas há uma preocupação acerca dos processos de produção que passam a se tornar cada vez mais velozes para suprir a demanda. Segundo notícia vinculada ao site TECHCRUNCH, há um argumento favorável de que as cozinhas compartilhadas possuem um menor investimento em comparação com os espaços tradicionais, entretanto a maioria das empresas que decidem fazer parte deste esquema passam a ser restaurantes maiores e com mais capacidade de produção, sendo marcas de serviço rápido, deixando de lado a ênfase na qualidade dos alimentos, mas sim a rapidez no preparo e na entrega.

No Brasil, a proliferação das *Dark Kitchens* possui um efeito colateral ainda sem solução definitiva: a facilidade de cadastro em certas plataformas digitais beneficia também o aumento de cozinhas obscuras que não possuem padrão de qualidade, higiene ou a mínima preocupação com normas de vigilância sanitária (ABRASEL,2020). Todavia, há questionamentos acerca dos pontos negativos relacionados às Dark kitchens pois dentro da própria plataforma existem contrapontos, seja pela falta de contato com o cliente, ou pela possibilidade de diálogo que em poderiam aumentar a boa relação com os donos dos restaurantes e possíveis problemas gerados no processo de produção à entrega.

Sobretudo, no mercado de alimentos existe uma grande parcela de profissionais informais e essa porção de trabalhadores não é coberta e acolhida pelos aplicativos de *delivery*. Considerando que Redes Sociais foram responsáveis por 21% das vendas em 2018, (ABComm, 2019), o *social-commerce* se pôs como uma saída para os vendedores que buscam uma plataforma mais simples e menos burocrática. Segundo Busalim e Hussin (2016), o *social-commerce* se difere dos aplicativos de venda tradicionais pois possuem características que buscam aproximar os potenciais compradores, dentre elas; interatividade com possibilidade de feedback, possibilidade de compartilhamento e gestão do próprio negócio e o aspecto de interação promovido pelas redes sociais. Tais características aproximam o comprador do vendedor, que passa a exercer influência sobre seguidores e amigos,

o que se difere fortemente do mercado de *delivery* que busca um maior distanciamento com a criação das *Dark Kitchens*.

Sobretudo há pontos positivos e negativos relacionados ao aumento do mercado de *delivery* e as *Dark Kitchens*, porém as mudanças que trarão para a sociedade se darão a médio e longo prazo quanto a mudança social que poderão promover, porém saídas já estão sendo criadas para a venda de produtos online, possibilitando a venda e produção de diversos restaurantes e produtores informais.

4 Considerações Finais

O processo gerado pelo incremento da internet como ferramenta fundamental para as atividades diárias trouxe consigo possibilidades e quebra de paradigmas que ainda estão se desenvolvendo. Mais que a mudança física, as *Dark Kitchens* trouxeram consigo uma nova maneira de elaboração dos serviços onde as relações que antes existiam no processo de produção foram transformadas ou mesmo substituídas. A possibilidade de pequenos empreendedores poderem oferecer e participar com a concorrência existente, seja qual for seu segmento é um grande passo no tocante a democratização dos serviços que a própria internet traz, porém quanto ao espaço público, a falta de contato entre o restaurante e cliente, a disputa entre vendedores e plataforma, e as relações recorrentes no comércio de rua podem sofrer interferência dada a intenção das *Dark Kitchens* e *Dark Stores* de transformarem o espaço e cultura de consumo.

De modo geral, a situação atual pela qual o mundo passa, dado o grau de pandemia mundial ao novo Coronavírus pela OMS (Organização Mundial da Saúde), e considerando o período de isolamento que todo o mundo está passando devido as restrições de circulação, pode-se dizer que as Cozinhas Compartilhadas têm papel fundamental, tanto na restrição de aglomeração de pessoas quanto à possibilidade de consumo, mesmo em um período de restrições de viagens. Por agora, esta ferramenta de incremento possibilita vários caminhos, que ainda vão ser definidos de acordo com as mudanças que o mundo passará, assim como o incremento de novas possibilidades tecnológicas

Entretanto é necessário frisar que a competição criada pelas plataformas de *delivery*, assim como a ascensão das *Dark Kitchens* trazem consigo uma reflexão

sobre a disparidade entre serviços que são oferecidos e como os empreendedores que não fazem parte deste sistema irão se sustentar. Outro ponto a se salientar que está incluso em todo o processo se refere a valorização dos trabalhadores que fazem parte do sistema de entregas e sua formalização quanto profissionais, e por fim como todas as mudanças criadas pelo advento dos aplicativos transformarão as cidades e seus espaços.

5 Referências

CAN dark kitchens really deliver?. **Propertyweek**, 2019. Disponível em: <<https://www.propertyweek.com/insight/can-dark-kitchens-really-deliver/5105181.article>>. Acesso em: 20 de março, 2020.

CLOUD KITCHEN: a historical view and a case study from an operations perspective. **Medium**, 2018. Disponível em: <https://medium.com/@hunaidas_13465/cloud-kitchen-a-historical-view-and-a-case-study-from-an-operations-perspective-4ea48ac516f7>. Acesso em: 20 de março, 2020.

DARK KITCHENS: getting started. **Deliverect.com**. Disponível em: <<https://welcome.deliverect.com/download-ebook-dark-kitchen-getting-started>> Acesso em: 20 de março, 2020.

DARK KITCHENS 101. **Deliverect.com**. Disponível em: <<https://welcome.deliverect.com/download-ebook-dark-kitchen-101>>. Acesso em: 03 de abril, 2020.

DARK KITCHENS: O serviço que está revolucionando o food delivery. **Cozil**, 2019. Disponível em: <<https://cozil.com.br/dark-kitchens/>>. Acesso em: 03 de abril, 2020.

DARK KITCHENS: o que são as 'cozinhas fantasma', que só existem em apps de comida. **BBC**, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51624844> />. Acesso em: 18 de março, 2020.

DELIVERY + COVID-19 = Disrupção em Foodservice. **Galunion**, 2020. Disponível em: <<https://galunion.com.br/delivery-covid-19-disrupcao-em-foodservice/>>.

Acesso em: 27 de março, 2020.

DELIVERY movimenta R\$11 bilhões por ano enquanto franquias de alimentação diversificam a oferta de produtos. **Instituto Qualibest**, 2019. Disponível em: <<https://www.institutoqualibest.com/download/uso-de-apps-de-delivery-de-comida/>>. Acesso em: 18 de março, 2020.

DOES your dinner come from a 'dark kitchen'? **BBC**, 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-47978759/>>. Acesso em: 10 de março, 2020.

DEMAZIÈRE, D. & DUBAR, D. (2006). **Trajetórias profissionais e formas identitárias: uma teorização**. In N. A. Guimarães & H. Hirata (Orgs.), *Desemprego: trajetórias, identidade, mobilizações* (pp. 165-187). São Paulo: SENAC.

GHOST KITCHENS are reshaping the restaurant industry. Is that a good thing?, 2019. Disponível em: <<https://commercialobserver.com/2019/12/ghost-kitchens-are-reshaping-the-restaurant-industry-is-that-a-good-thing/>>. Acesso em: 15 de março, 2020.

FIRJAN (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO). Mapeamento da indústria criativa no Brasil. Rio de Janeiro. 2019. 24p.

HOW Amazon's Deliveroo Takeaway Depends On Dark Kitchens (And Not Breaching Competition Rules). **Bisnow**, 2019. Disponível em: <<https://www.bisnow.com/london/news/neighborhood/deliveroo-101318>>. Acesso em: 18 de março, 2020.

HOW Deliveroo's 'dark kitchens' are catering from car parks. **The Guardian**, 2017. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/business/2017/oct/28/deliveroo-dark-kitchens-pop-up-feeding-the-city-london>>. Acesso em: 29 de março, 2020.

MULLER, C. **Restaurant Delivery: Are the “ODP” the Industry’s “OTA”? Part I & II**. The Boston University School of Hospitality Administration, Boston, outubro 2018. Disponível em: <<https://www.bu.edu/bhr/files/2018/10/Restaurant-Delivery-Are-the-ODP-the-Industrys-OTA-Part-I-and-II.pdf>> Acesso em: 15 de março, 2020.

NETO, J. F.; OCANHA, K. L.; SILVA, P. C.; BRUSAMOLIN, V.; WEINERT, W. R. **Desenvolvimento de um aplicativo móvel e web para gerenciamento de**

pedidos de delivery, entregas e pagamentos. Revista – Ciência é a minha praia, v.2, n. 1, p. 63-67, mar. 2017.

ONLINE Food Delivery worldwide. **Statista**, 2020. Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>>. Acesso em: 15 de março, 2020.

PESQUISA sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2018. [Livro eletrônico] / Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, [editor]. -- São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019.

RARE glimpse into the sweeping — and potentially troubling — cloud kitchens trend. **Techcrunch**, 2019. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2019/06/28/a-rare-glimpse-into-the-sweeping-and-potentially-troubling-cloud-kitchens-trend/>>.

Acesso em: 15 de março, 2020.

SANTOS, M. D.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E.; GUESSI, N. L.; PATIAS, J. **Precificando de forma estratégica: um estudo junto as empresas do ramo delivery de alimentos em um município gaúcho.** In: 4º ECOINOVAR, 2015, Santa Maria. Anais... 4º ECOINOVAR, 2015.

SAUDIS Back Travis Kalanick's New Startup. **The Wall Street Journal**, 2019. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/saudis-back-travis-kalanicks-new-startup-11573122604?mod=business_lead_pos4>. Acesso em: 15 de março, 2020.

THE CLOUD KITCHEN brews a storm for local restaurants?, 2019. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/5c104e5e-7aea-11e9-8b5c-33d0560f039c>>. Acesso em: 15 de março, 2020.

THE START-UPS building 'dark kitchens' for Uber Eats and Deliveroo. **Financial Times**, 2019. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/a66619b0-77e4-11e9-be7d-6d846537acab>>. Acesso em: 16 de março, 2020.