

---

## **A DEPENDÊNCIA ENTRE O MODELO DE NEGÓCIOS DAS GHOST KITCHENS E A LOGÍSTICA DOS APLICATIVOS DE ENTREGA**

**Dafne Leslie Mergulhão Duda**  
FATEC SEBRAE

**Fernando Kiyoshi Nishiyama**  
FATEC SEBRAE

**Gabriel dos Santos Moura**  
FATEC SEBRAE

**Raphael Augusto Debeza da Silva**  
FATEC SEBRAE

**Sidionei Onézio Silveira**  
FATEC SEBRAE

### **Resumo**

Tendo em vista a popularização dos smartphones juntamente com o acesso móvel à internet, a conveniência e praticidade oferecida pelos aplicativos de entrega de refeições aumentou consideravelmente nos últimos anos, ao mesmo tempo, prestadores de serviços que utilizam veículos próprios para realizar as entregas por toda a cidade, participam também da denominada economia compartilhada. Pesquisa-se sobre as cozinhas fantasmas, também conhecidas como cozinhas virtuais ou cozinhas escuras, a fim de analisar a dependência entre o modelo de negócio das ghost kitchens e a logística dos aplicativos de entrega. Para tanto, identificou-se a necessidade de abordar a economia compartilhada na sociedade atual, contextualizar o ramo de delivery, bem como os aplicativos mais utilizados e apresentar o modelo de negócios das ghost kitchens.

Realiza-se, então, uma pesquisa através da compilação de dados de artigos e reportagens sobre economia compartilhada, entregas em domicílio e cozinhas virtuais. Esses dados produziram informações que foram utilizadas nas ferramentas de planejamento estratégico canvas e matriz swot. Diante disso, verifica-se que as maiores ameaças inerentes a este modelo de negócio estão relacionadas às plataformas de aplicativos de entrega, o que confirma a existência desta dependência e evidencia a vulnerabilidade das cozinhas virtuais frente aos aplicativos de entrega de refeições.

**PALAVRAS-CHAVE:** cozinha virtual. cozinha fantasma. cozinha escura. aplicativos de entrega. entrega em domicílio.

### **Abstract**

With the popularization of smartphones and mobile internet access, the convenience and practicality offered by meal delivery apps has increased considerably in recent years, at the same time, service providers that use their own vehicles to carry out deliveries across the country. city also participate in the so-called shared economy. Research on ghost kitchens, also known as virtual kitchens or dark kitchens, to analyze the dependence between the Ghost Kitchens business model and the logistics of delivery applications. To this end, it was identified the need to address the shared economy today, contextualize the delivery business, as well as the most used applications and present the ghost kitchens business model. A survey is then carried out by compiling data from articles and reports on shared economy, home delivery and virtual kitchens. These data produced information that was used in the strategic planning tools canvas and swot matrix. In view of this, it appears that the greatest threats inherent to this business model are also related to delivery application platforms, which confirms the existence of this dependency and highlights the vulnerability of virtual kitchens to meal delivery applications.

**Keywords:** cloud kitchen. ghost kitchen. dark kitchen. delivery apps. delivery.

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a tecnologia, os aplicativos para celular têm se tornado cada vez mais funcionais e adaptados às necessidades do mundo conectado em que vivemos. Além disso, o

mercado em geral tem se adaptado ao novo modelo de procura de consumidores cada vez mais bem informados, sempre em busca das tendências.

As ghost kitchens, como são conhecidas, são cozinhas que servem refeições apenas por delivery sem que haja um espaço físico para atendimento ao público, o modelo de negócios utiliza-se dos aplicativos de entrega de comida para alcançar o público-alvo desejado.

Embora já estivessem conquistando mercado no Brasil rapidamente, a tendência das ghost kitchens tornou-se ainda mais popular com a pandemia do coronavírus, situação em que até mesmo restaurantes físicos precisaram aderir ao serviço de delivery por conta do isolamento social.

Lorençato (2020), apresenta a pesquisa realizada pela empresa de cliente oculto OnYou, que apurou a qualidade dos serviços oferecidos pelos aplicativos de entrega na pandemia do coronavírus. O levantamento foi realizado entre 6 e 9 de abril através de formulários via internet e obteve 3950 respostas em todo o país. Na lista, 89% corresponde a pedidos de restaurantes, registrando como canal mais utilizado nos últimos quinze dias o aplicativo iFood, com 69% das respostas. Um dos maiores desafios nesse cenário é mensurar quais os impactos gerados por essa dependência, visto que o ramo de alimentação ocupa a primeira posição na demanda dos aplicativos. Esse artigo tem como objetivo analisar a dependência do modelo de negócio das ghost kitchens da logística dos aplicativos de entrega.

A fundamentação para a elaboração deste trabalho utilizará da metodologia de pesquisa exploratória e descritiva, cuja coleta de informações se dará através de pesquisa bibliográfica e documental, seguida do encadeamento, entendimento, interpretação e análise deste material, utilizando as ferramentas Canvas e Matriz SWOT.

Este artigo começa por abordar a economia compartilhada na sociedade atual. Na sequência, contextualiza o ramo de delivery, bem como os aplicativos mais utilizados. Em seguida, exhibe o modelo de negócios das ghost kitchens.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Economia Compartilhada**

Embora o conceito de economia compartilhada tenha se popularizado apenas nos últimos anos, esse modelo não é recente. Os primeiros negócios que prosperaram nesse modelo de negócio foram o *eBay* e *Craigslist*, ambos atuantes na área de venda

de produtos usados e fundados na década de 90 nos Estados Unidos. O mercado secundário, como é conhecido a venda de produtos usados, só ganhou escala devido aos avanços tecnológicos que possibilitaram redução de custos de transações (SCHOR, 2014). Com baixo custo transacional houve uma popularização das transações on-line *peer-to-peer* (pessoa-para-pessoa) (SHIRKY, 2008), o que fomentou o desenvolvimento de diversos novos modelos de negócio baseados em economia compartilhada (GANSKY, 2010).

Em 2008, o professor Lawrence Lessig da Universidade de Harvard citou o termo “economia compartilhada” como forma de descrever as atividades de compartilhamento, troca ou aluguel de bens sem que haja obrigatoriamente a compra deles. A tendência de compartilhar os itens ociosos se relaciona fortemente com a necessidade de sustentabilidade ambiental (Hamari et al, 2015), o que prioriza o compartilhamento em detrimento da aquisição, atributo contrário a uma das tendências centrais do capitalismo, que consiste em aumentar a quantidade de bens. (CEROY, 2015).

Cusumano (2015) destaca que novas *startups* baseadas nesse modelo representam uma ameaça para as empresas tradicionais, visto que as redes *peer-to-peer* podem crescer exponencialmente. Segundo Kuperman (2015), o *AirBnb* (empresa que conecta pessoas a proprietários de acomodações pelo mundo) apresenta mais de 1,5 milhão de acomodações em 34 mil cidades espalhadas pelo globo, mesmo sem possuir nenhum imóvel próprio. O poder da economia compartilhada tem se mostrado tão eficiente que o *AirBnb* com 7 anos de existência já possuía um valor de mercado duas vezes maior que a *Hyatt Hotels*, rede hoteleira internacional com 50 anos de atuação.

## 2.2 Delivery

De acordo com o Instituto *Foodservice* Brasil - IFB (2020), houve um aumento de 18% no ano de 2019, em relação a 2016, de entregas impulsionadas por aplicativos *mobile*. O serviço de *delivery*, operado em maior parte por entregadores próprios dos estabelecimentos através de pedidos via telefone, passou a ter representatividade significativa devido à adesão expressiva dos aplicativos de entrega, correspondendo a 27% do total contra 9% em 2016, ano de comparação inicial.

Moura (2020), afirma que entre 2014 e 2019, o volume de *downloads* de aplicativos de comida cresceu 50 vezes e que 56% dos usuários brasileiros fizeram seu primeiro pedido em 2019. O consumo de *foodservice* no mundo em 2018 teve um faturamento

de US\$192 bilhões no setor de home *delivery*, com estimativa de US\$293 bilhões para 2023. Já em território nacional, o volume de pedidos online de comida em 2019 foi de 535 milhões.

Dentro do mercado brasileiro de entregas de comida, pode-se destacar as três principais empresas: o *iFood* é a pioneira, fundada no país em 2011, além disso, líder de mercado com 26,6 milhões de entregas em novembro de 2019, afirma Moura (2020). Em segundo lugar, a *Uber Eats*, fundada em 2014 nos Estados Unidos, mas operando por aqui desde 2016. Um ano depois a *Rappi* começou as operações no Brasil, empresa colombiana que iniciou com a proposta de entrega de tudo, mas consolidou-se no *delivery* de comida, que correspondia a 60% dos seus pedidos. Com taxas entre 15% e 25%, esses aplicativos oferecem, além das entregas, ferramentas como a divulgação das tendências e tipos de comida, baseado nos pedidos dos consumidores.

Um estudo da consultoria CVA *Solutions*, divulgado pela Revista Exame (2020), entrevistou 2.757 pessoas em 12 cidades brasileiras no mês de maio. O estudo questionou quais serviços de *delivery* de refeições eram mais usados, tendo como resultados: 71% *iFood*, 18% *Uber Eats*, 5% *Rappi* e 2% *99Food*. Além de mensurar força de marca, o estudo qualificou a atratividade: 45% dos usuários escolhem o aplicativo pela facilidade do uso, seguido por 38% que optam por utilizar o mais conhecido, além de 38% considerar a oferta de múltiplas formas de pagamento. No quesito preço, 25% escolhem por aplicativos que oferecem cupons e promoções, 21% preferem refeições mais baratas e 21% opta por aplicativos com taxa de entrega menor.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Abrasel (2020), as vendas das empresas que oferecem alimentação fora do lar via *delivery* subiram mais de 150% em maio e abril se comparadas aos mesmos meses de 2019. No início da pandemia do coronavírus no país, em março, o aumento foi de mais de 100%. Em pesquisa com os associados entre os dias 5 e 12 de junho, a instituição demonstrou que embora 73,5% esteja trabalhando com entregas, 80% desse total está insatisfeito com os aplicativos de *delivery*.

Dentre os possíveis motivos de insatisfação com os serviços de entrega via aplicativos, está o reajuste das taxas de entrega, realizados em maio. De acordo com Araújo (2020), o *iFood*, aplicativo líder no ramo, anunciou aumento das taxas. A lista contempla várias mudanças, sendo algumas: entregas no raio de 2km do restaurante

passam de R\$3,99 para R\$7,99, num raio de 4km passam de R\$5,99 para R\$9,99 e acima de 7km a taxa passa de R\$11,99 para R\$13,99. A empresa afirma que os valores variam levando em consideração a cidade e o raio de entrega, entre outros. Os restaurantes temem que o reajuste impacte negativamente nas vendas, visto que, dependendo do pedido, a taxa seria equivalente ao valor da refeição, o que levaria o consumidor a desistir do pedido pelo alto custo.

### **2.3 Ghost Kitchen**

De acordo com Viegas (2020), o crescimento do mercado de entregas em domicílio impulsiona as *ghost kitchens*, seguindo uma tendência crescente no mercado norte americano. Segundo Grandi (2020), *ghost kitchens* são cozinhas instaladas sob o modelo de *coworking*, compartilhando o mesmo espaço, mas com estruturas independentes para atender exclusivamente pedidos de *delivery*, não possuindo salão com mesas, garçons ou mesmo autoatendimento. Também são conhecidas como *dark kitchens*, cozinhas virtuais ou cozinha em nuvem e restaurantes fantasma. Este tipo de operação surgiu para atender o mercado de entregas, que tem crescido cerca de 20% ao ano, segundo estudo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel (2020).

Muller (2018), identifica 3 componentes chave no modelo de negócio das *ghost kitchens*. O primeiro é a ausência do salão do restaurante e a instalação da cozinha nas proximidades do seu público-alvo, porém em espaços de baixo custo de locação. Em segundo lugar, neste modelo os entregadores não são empregados e sim terceirizados através de contratos e parcerias com empresas de entrega. O terceiro e mais importante componente apontado por Muller (2018), é que devido à flexibilidade de precisar apenas de um aplicativo, site ou sistema de pedidos por telefone tradicional, mais de um tipo de culinária pode ser produzida no mesmo espaço de cozinha, facilitando o preparo e entrega de refeições de várias etnias ou níveis de requinte, utilizando ingredientes semelhantes, reduzindo custos.

Maggo (2018) aponta múltiplas abordagens para restaurantes que atuam somente para *delivery*. Os modelos apontados diferem entre si quanto à quantidade de marcas de restaurantes presentes no mesmo espaço, podendo existir somente uma marca com apenas um tipo de culinária, ou multimarcas com culinárias variadas. Propõe, ainda, a existência ou não de um espaço para que os clientes possam assistir ao preparo das refeições. Maggo (2018) acrescenta que pode haver diferenças nos modelos quanto à

propriedade da *ghost kitchen*, que varia desde ser independente dos agregadores de serviços de menu e entregas até ao modelo que se caracteriza pela propriedade do próprio aplicativo de entregas, identificado pela possibilidade de ser multimarcas de restaurantes, além de oferecer *coworking* para empresas parceiras e viabilizar as entregas através de sua própria plataforma.

Em seu artigo, Trugillo (2016) descreve o *coworking* de cozinhas como um grande espaço com cozinhas industriais e profissionais, bem equipadas, capazes de oferecer um local adequado para profissionais autônomos ou amadores produzirem seus produtos. O autor ainda destaca o alto investimento inicial para constituir o ativo fixo industrial (material de cozinha, utensílios, fogões, refrigeração etc.) e eventuais reformas na ordem de centenas de milhares de reais. Todavia, estipula um retorno financeiro a ser alcançado em cerca de 5 anos de operação.

### **3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA**

#### **3.1 Canvas - Modelo de Negócio das *Ghost Kitchens***

Para representar os aspectos deste modelo de negócio, recorreremos à ferramenta *Business Model Canvas*. Segundo Osterwalder e Pigneur (2013), o propósito deste *framework* é

apresentar e descrever o modelo de negócio de maneira visual e intuitiva, através de nove blocos de informações referentes a: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com clientes, fluxos de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

Conforme Maggo (2018) assinala em seu artigo, existem pontos positivos comuns entre os modelos de negócio de *ghost kitchens*, dentre os quais destaca ser dispensável investir no salão, decoração e funcionários de atendimento, bem como a procura por ponto comercial adequado para um restaurante comum. O artigo publicado no *blog* da *Fifth Wall Ventures* (2019), define os componentes chave da cadeia de valor das *ghost kitchens* como sendo: a marca, a cadeia de suprimentos, a localização próxima ao mercado consumidor, a infraestrutura de equipamentos e funcionários, a logística envolvida nos pedidos e entrega das refeições, além dos serviços que podem ser prestados a partir da economia compartilhada.

Compilando estas informações e agregando-as ao embasamento teórico sob a forma do Canvas, obtemos esta representação do modelo de negócio, reproduzido pela Figura 1.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM O CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
Logística para levar a refeição até o consumidor final. Integrada ou não com a plataforma de pedidos.	Cozinha como serviço. Aluguel do espaço e instalações.	Flexibilidade que permite diversos tipos de culinária e diversas categorias de restaurantes no mesmo espaço.	Programas de fidelidade.	Millennials, Geração Z, População jovem que aprecie diversidade, amplas escolhas e vida urbana.
	Restaurante sem salão e garçons, somente para entregas		Aplicativos de entrega.	
Plataforma <i>online</i> e <i>mobile</i> para pedidos.	<b>RECURSOS CHAVE</b>	Múltiplas possibilidades de pedidos <i>online</i> e de entrega destes pedidos.	<b>CANAIS</b>	Empreendimentos em expansão na área de alimentação.
	Utensílios e suprimentos de cozinha.		Aplicativos de entrega.	
Restaurantes e Franquias <i>Fast Food</i> .	Equipe de cozinha: <i>Chef</i> , <i>sub-Chef</i> , auxiliares. Localização próxima à área de demanda de entregas.	Agilidade na prestação do serviço.	Mídias e redes sociais, <i>site</i> , <i>blogs</i> .	Restaurantes normais, tradicionais, que queiram expandir sua abrangência.
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>			<b>FONTES DE RENDA</b>	
Ingredientes para a operação da cozinha.			Margem de lucro maiores devido à redução de custos.	
Infraestrutura de cozinha industrial.	Licenças e alvarás.			
Embalagens e insumos para entregas.	Marketing.		Aluguel de espaço e <i>coworking</i> .	
Equipe de cozinha e <i>backoffice</i> .	Aluguel do imóvel.		Refeições para entrega.	

**Figura 1-** Canvas para *Ghost Kitchens*

**Fonte:** Adaptado de Maggo (2018) e Fifth Wall Ventures (2019) pelos autores.

### 3.2 Matriz SWOT

A *Matriz SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas para o planejamento estratégico. Kotler (2000) assinala que a análise *SWOT* (sigla composta dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) avalia globalmente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um empreendimento nos ambientes interno e externo. No ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos da empresa e no ambiente externo se avaliam as oportunidades e ameaças.

Camac (2019) e DeFlaminio (2020) afirmam ser menor o investimento necessário para implementar uma *ghost kitchen*, comparado a um restaurante convencional e, aliado à flexibilidade e agilidade que o ambiente virtual oferece, são pontos positivos a serem considerados pelo empreendedor que pretende investir neste modelo. Por outro lado, ambos destacam a possibilidade de determinados pratos serem incompatíveis com o formato *delivery* e alertam para a dependência de terceiros para que seu negócio funcione, diminuindo sua visibilidade ao cliente final. Agrupando estas informações e incorporando aos fundamentos teóricos na *matriz SWOT*, temos a representação reproduzida na Figura 2.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente Interno</b>	Flexibilidade de operação de vários tipos de culinária.	Pouca interação com o cliente final.
	Custo de implantação menor comparado ao de um restaurante normal.	Baixa visibilidade comparado a um restaurante normal.
	Facilidade de expansão da operação.	Dependência dos aplicativos de entregas.
	Exige menor capital de giro.	Não tem acesso aos dados dos clientes.
	Múltiplas culinárias permitem alcance de público maior.	<i>Ticket</i> médio menor, comparado a um restaurante normal.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Ambiente Externo</b>	Pandemia de Covid-19 fechou os salões de restaurantes e o <i>delivery</i> ajuda a manter o distanciamento social.	Regulamentações ou reivindicações trabalhistas dos entregadores dos aplicativos.
	Comodidade é uma tendência crescente na alimentação brasileira.	Perda do poder aquisitivo do cliente final ou diminuição dos pedidos por força da economia fraca.
	Aluguel em região não ocupada por restaurantes é menor, como em bairros residenciais.	Algoritmo desfavorável dos aplicativos de entrega e taxas aplicadas à entrega.
	Disseminação do acesso à internet por <i>smartphones</i> e expansão de opções de aplicativos de entrega.	

**Figura 2 - Matriz SWOT para Ghost Kitchens**

**Fonte:** Adaptado de Camac (2019) e DeFlaminio (2020) pelos autores.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A popularidade dos avanços tecnológicos e as mudanças no comportamento humano frente a esse crescimento, transformam rapidamente mercados e modelos de negócios. De acordo com Madi (2010), a economia compartilhada e o aumento na procura por conveniência e praticidade no consumo de alimentos impulsionaram os empreendedores a diminuir custos nas suas operações com restaurantes, oferecendo opções de entregas em domicílio.

Como destaca Muller (2018), a procura por redução de custo levou à criação deste modelo de negócio de restaurante somente para entregas, as *ghost kitchens*. Maggo (2018), afirma que este modelo de negócio precisa das parcerias com aplicativos de entrega e de suas plataformas *online* de pedidos, além da logística envolvida na retirada do pedido e entrega no endereço do cliente.

Observamos na *Matriz SWOT* que as principais fraquezas existentes nesse modelo são: a baixa interação com o cliente final, diminuindo sua visibilidade e percepção nessa relação, bem como a dependência dos aplicativos de entrega, que além de manter todos os dados dos clientes, cobra uma taxa pelos serviços prestados. Conforme assinalam Camac (2019) e DeFlaminio (2020), verificamos que as maiores ameaças inerentes a este modelo de negócio também estão relacionadas às plataformas de aplicativos de entrega, visto que são o elo com os entregadores e possuem o controle de como seu restaurante, virtual ou real, aparece no aplicativo.

Um fato relevante que ratifica a *Matriz SWOT* com relação aos entregadores, ocorreu em recente manifestação no dia 01 de julho de 2020, data em que os trabalhadores desta área de atuação reivindicaram melhores condições de trabalho, anunciando greve por 3 dias, conforme Moreira (2020) aponta em sua reportagem publicada na BBC News Brasil. Destaca, ainda, inferências estatísticas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - (PNAD) que estimam que a quantidade de entregadores por aplicativo ultrapassam os 645 mil no país.

De acordo com Ballou (2006), a logística na empresa dedica-se à criação de valor para clientes, fornecedores e todas as partes interessadas e afirma que a atividade empresarial cria em seus produtos e serviços os valores de: forma, tempo, lugar e posse, cabendo à logística o controle e criação dos dois últimos, pois é responsável por disponibilizar o produto ao alcance do cliente, no momento e lugar adequado ao consumo. Assim sendo, uma *ghost kitchen* perde valor quando a refeição não está

disponível quando e onde o cliente quer consumi-la e, dessa forma, dependerá fortemente da eficiência da logística dos aplicativos de entrega para a emissão, retirada e entrega dos pedidos, além de todo o fluxo de informação existente, bem como o tratamento e correção de eventuais erros cometidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa deste artigo buscou identificar na operação das *ghost kitchens* sua dependência da logística oferecida pelos aplicativos de entrega, diante da intensificação do consumo de refeições pedidas através desta modalidade, observada nos últimos tempos.

Assim sendo, a pesquisa averiguou fundamentos de economia compartilhada e constatou sua força de mercado e disseminação em diversos modelos de negócio.

Da mesma forma, a pesquisa demonstrou a grande expansão dos aplicativos de entrega de comida, com a chegada de empresas estrangeiras explorando esse ramo de atividade no território nacional, atraindo para suas plataformas restaurantes e entregadores.

Do mesmo modo, levantou características dos modelos de negócios das *ghost kitchens*, seus prós e contras e informações referentes às conexões com os aplicativos de entrega. A pesquisa possibilitou construir o *Canvas* e a *Matriz SWOT* com estas informações e permitiu confirmar a dependência deste modelo de negócio para com os aplicativos de entrega, após a análise das duas ferramentas.

Considerando as referências bibliográficas pesquisadas, observou-se que a literatura consultada é tão contemporânea quanto é o tema; portanto, carrega em suas informações virtudes e imperfeições daquilo que é recente. Diante disso, atualizações nos aspectos relacionados à tecnologia, costumes e tendências que se modificam rapidamente podem afetar os resultados deste estudo, que pode ser continuado futuramente com análises de novos modelos de negócios, envolvendo economia compartilhada, *delivery* e *ghost kitchens* acrescentando novos cenários, novas legislações e fatores relevantes ao assunto.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C.; Varella, C. iFood chega a dobrar a taxa de entrega; restaurantes temem perder vendas. **Economia Uol**. São Paulo, 19 mai. 2020. Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/05/19/ifood-aumenta-taxa-de-entrega.htm>>. Acesso em 20 jun. 2020.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre/SC: Bookman, 2006.

BOCARDI, Rodrigo. Pesquisa mostra que 73,5% dos bares e restaurantes estão trabalhando com entregas: Globo. **G1**, São Paulo, 19 jun. 2020. Disponível em: <[http://g1.globo.com/sao-paulo/videos/v/pesquisa-mostra-que-735-dos-bares-e-restaurantes-estao-trabalhando-com-entregas/8637295/?fbclid=IwAR1Qp-L7dZ6nNrl2g21o822ILcZ3BcdJ6xS9hNYe16B9\\_cX9W\\_bDvKsjOSU](http://g1.globo.com/sao-paulo/videos/v/pesquisa-mostra-que-735-dos-bares-e-restaurantes-estao-trabalhando-com-entregas/8637295/?fbclid=IwAR1Qp-L7dZ6nNrl2g21o822ILcZ3BcdJ6xS9hNYe16B9_cX9W_bDvKsjOSU)>. Acesso em 23 jun. 2020.

CAMAC, Rick. The Pros and Cons of Ghost Restaurants. Institute of Culinary Education. 2019. Disponível em: <<https://www.ice.edu/blog/ghost-kitchens>>. Acesso em 02 jun.2020

CEROY, Frederico Meinberg. Uber e Netflix são a ponta do iceberg da economia compartilhada. IDGNow, 2015. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2015/07/06/artigo-uber-e-netflix-sao-a-ponta-do-iceberg-da-economia-compartilhada>>. Acesso em 03 jul. 2020.

CUSUMANO, Michael A. Technology strategy and management: how traditional firms must compete in the sharing economy. Communications of the ACM, vol. 58, n. 1, jan. 2015.

DeFLAMINIO, Sarah. The Pros and Cons of Opening a Ghost Restaurant. Upserve Restaurant Insider. 2020. Disponível em: <<https://upserve.com/restaurant-insider/ghost-restaurant/>> Acesso em 02 jun.2020.

FIFTH Wall Insights. Ghost Kitchens: Location + Specialization Are The Keys to the Future of Food Delivery. www.medium.com. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/fifth-wall-insights/ghost-kitchens-location-specialization-are-the-keys-to-the-future-of-food-delivery-f4766790d2b4>> Acesso em 20 maio 2020.

GRANDI, Guilherme. Disponível em:

<<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/ghost-kitchens-cozinhas-apenas-para-o-delivery/>>. Acesso em 06 jun.2020.

IFB, Instituto Foodservice Brasil. Delivery Fechamento, 2019. Disponível em:

<<https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/free-downloads>> Acesso em 27 jun. 2020.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LORENÇATO, Arnaldo. Pesquisa inédita revela usos do delivery na pandemia. **Veja São Paulo**, São Paulo, 24 abr. 2020. Comida & Bebida. Disponível em:

<<https://vejasp.abril.com.br/blog/arnaldo-lorencato/pesquisa-delivery-pandemia/>>.

Acesso em 28 jun. 2020.

MADI, Luis; COSTA, ACPB; REGO, Raul Amaral. Brasil food trends 2020. **São Paulo: FIESP: ITAL**, 2010.

MAGGO, Niharika. The 6 Cloud Kitchen Business Models and How They Work.

www.limetray.com, 2018. Disponível em: <<https://limetray.com/blog/cloud-kitchen-business-model/>> Acesso em 06 jun.2020.

MOREIRA, Sebastião. Com pandemia, entregadores de app têm mais trabalho, menos renda e maior risco à saúde. **BBC News Brasil**, São Paulo, 1 jul. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53258465>. Acesso em 5 jul. 2020.

MOURA, Marcelo. Os apps de comida vão dominar o mundo: iFood, Rappi, Uber Eats e 99Food, transformaram a paisagem das cidades e impactam várias indústrias, até a da construção civil. **Época Negócios**: Editora Globo, [s. l.], ed. 156, Fevereiro 2020.

MULLER, Christopher. Restaurant Delivery: Are "ODP" the Industry's "OTA"? Part I. **Boston Hospitality Review**, v. 6, n. 3, 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora, 2013.

RIVEIRA, C. IFood, Rappi, Uber Eats: qual é o delivery mais bem-visto pelos clientes?. **Revista Exame**: PME, São Paulo, 21 jun. 2020. Disponível em:

<<https://exame.com/pme/ifood-rappi-ubereats-preferido-consumidor/>> Acesso em 28 jun. 2020.

SAMPAIO, Luis Claudio; FISCHER, William; MIURA, Marcio Nakayama.

Comportamento do consumidor na economia compartilhada: por que as pessoas participam. Anais do XXIX

Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD), 2018

SCHOR, J. Debating the sharing economy. A Great Transition Initiative Essay, p. 1–19, out. 2014. TRUGILLO, Luiz Felipe de Oliveira. Plano de negócios cozinhas industriais compartilhadas.2016 UFPR

VIEGAS, Danilo. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/revista/mercado-e-tendencias/dark-kitchens-a-nova-tendencia-de-delivery-chega-com-forca-em-2020/>> Acesso em 06 jun.2020.

VILLANOVA, Ana Luisa Ilha. Modelos de negócio na economia compartilhada: uma investigação multi-caso. 2015. Tese de Doutorado.