



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA RURAL
CURSO DE BACHARELADO EM GASTRONOMIA

André Alves de Jesus

***DARK KITCHEN*: percepção do consumidor sobre esse novo
modelo de negócio gastronômico**

RECIFE - PE
Setembro, 2023

ANDRÉ ALVES DE JESUS

***DARK KITCHEN*: percepção do consumidor sobre esse novo modelo de negócio gastronômico**

Relatório de Estágio Supervisionado Obrigatório que apresenta à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gastronomia.

Orientadora: Prof^ª.Dra Luciana Leite de Andrade Lima Arruda

Supervisora: Prof^ª.Dra Luciana Leite de Andrade Lima Arruda

RECIFE - PE
Setembro, 2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

J58d Jesus, André Alves de
DARK KITCHEN: percepção do consumidor sobre esse novo modelo de negócio gastronômico / André Alves de Jesus. - 2023.
35 f. : il.

Orientadora: Luciana Leite de Andrade Lima Arruda.
Inclui referências e apêndice(s).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Gastronomia, Recife, 2023.

1. empreendedorismo. 2. delivery. 3. formas de serviço. I. Arruda, Luciana Leite de Andrade Lima, orient. II. Título

CDD 641.013

ANDRÉ ALVES DE JESUS

***DARK KITCHEN: Percepção do consumidor sobre esse novo modelo de
negócio gastronômico***

Relatório de Estágio Supervisionado Obrigatório que apresenta à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gastronomia.

Data:

Resultado:

Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Luciana Leite de Andrade Lima Arruda
(Orientadora)

Prof^a. MSc. Gabriela Cruz Aguiar
(Examinadora)

Prof. Dr. Leonardo Pereira de Siqueira
(Examinador)

RECIFE - PE
Setembro, 2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me guiar nesta jornada acadêmica e à minha mãe, Dona Lourdes, pelo apoio incondicional. À minha avó, Dona Amélia, deixo meu agradecimento por seu legado de sabedoria ancestral. À minha esposa, Edneusa, e ao meu filho, Raphael, agradeço por sua paciência e inspiração.

À minha estimada professora orientadora, Luciana Leite, expresso minha profunda gratidão por sua orientação. Também agradeço a todos os professores que participam da banca examinadora, por dedicarem seu tempo e conhecimento a este trabalho. A todos os professores que moldaram minha formação, meu sincero reconhecimento.

Aos amigos e colegas, obrigado por compartilhar essa jornada. Por fim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado, dedicando-se ao meu crescimento acadêmico. Espero que este trabalho contribua para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho explora uma emergente tendência das *dark kitchens* no setor da *gastronomia*, investigando seu surgimento, características operacionais e impactos na sociedade e na indústria alimentícia atual. As *dark kitchens*, também conhecidas como cozinhas virtuais ou cozinhas fantasmas, são centros de produção culinária dedicados exclusivamente à elaboração de refeições para entregas de serviço de *delivery*, sem atendimento direto ao público. Esta pesquisa analisa a trajetória evolutiva das *dark kitchens*, desde sua origem até as atuais inovações e adoção em larga escala. Abordam-se, os desafios enfrentados pelas *dark kitchens*, incluindo questões de qualidade alimentar, regulamentações sanitárias e gerenciamento de equipe. Além de revelar uma eficiência logística, personalização de cardápio e a otimização de custos como pilares essenciais do modelo de negócio. Para avaliar o impacto das *dark kitchens*, este estudo apresenta *insights* atuais, com pesquisas externas, demonstrando como esse modelo se alinha com as mudanças nos padrões de consumo, a crescente demanda por conveniência e a ascensão dos aplicativos de *delivery*, bem como a exploração desses aplicativos em cobranças de taxas com alto custo para o empreendedor desse setor. A pesquisa destaca a influência das *dark kitchens* na redefinição do mercado gastronômico, bem como as oportunidades que oferecem para chefs e *empreendedoras* de bares e restaurantes. Ademais, este trabalho investiga a perspectiva dos consumidores em relação às experiências gastronômicas proporcionadas pelas *dark kitchens*, considerando fatores como qualidade, conveniência e personalização. Além disso, explora-se a interseção entre a *gastronomia* tradicional e as inovações das *dark kitchens*, proporcionando uma visão abrangente do cenário atual. Este estudo contribui para a compreensão aprofundada desse fenômeno em constante evolução, oferecendo parâmetros para profissionais e acadêmicos que buscam explorar as interseções entre tradição e inovação na gastronomia do século XXI.

Palavras-chave: empreendedorismo; *delivery*; formas de serviço.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Corredor de cozinhas (A) visão interna de cozinha (B), ambos no formato <i>dark kitchen</i>	11
Figura 2. Dados para entendimento da adesão de empresas como a <i>Microsoft</i> ®.....	14
Figura 3. <i>Dark kitchen</i> sem placas de identificação e motoqueiros não têm onde ficar, ocupam a calçada e os imóveis ao lado.....	17
Figura 4. Percentual de consumidores na área de alimentos e bebidas que conhecem e não conhecem o significado de “ <i>dark kitchen</i> ”	22
Figura 5. Percepção do consumidor de alimentos e bebidas quanto às questões de higiene e segurança alimentar quando comparamos “ <i>dark kitchen</i> ” e restaurantes tradicionais.	23
Figura 6. Realização de compras em “ <i>dark kitchen</i> ”, pelos consumidores de alimentos e bebidas.	24
Figura 7. Experiência de compra dos consumidores de alimentos e bebidas no sistema “ <i>dark kitchen</i> ”.	24
Figura 8. Percepção da responsabilidade dos aplicativos de entrega de alimentos e bebidas dos consumidores no sistema <i>delivery</i>	25
Figura 9 - Confiabilidade do consumidor de alimentos em bebidas com relação às preparações comercializadas por “ <i>dark kitchen</i> ”.	26
Figura 10 - Visão do consumidor com relação à presença no mercado das “ <i>dark kitchen</i> ”.	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Mercado de <i>delivery</i> na Gastronomia	11
2.2 Conceito de <i>Dark Kitchen</i> e Mercado de Atuação	14
2.3 O consumidor digital de alimentos e bebidas	15
2.4 Desafios desse modelo de negócio	15
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo Geral	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	20
5. METODOLOGIA	21
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
6.1 <i>Dark Kitchens</i> , as mudanças no comportamento do consumidor e as vantagens e desafios	27
7. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICES	35

1. INTRODUÇÃO

No contexto da era digital, o mercado da gastronomia tem enfrentado mudanças significativas. Isto é evidente, por exemplo, no rápido aumento do uso de smartphones, tecnologias de aplicativos, e acesso à Internet (GSMA, 2022), que estão mudando o uso do tempo para atividades cotidianas, como a hora de preparar a comida (BARBOSA& CAMPBELL, 2006; SMITH, NG E POPKIN, 2013; WARDE, 2016).

Uma tendência que tem ganhado destaque nos últimos anos é o conceito de "*dark kitchen*" ou cozinha virtual. Esses “restaurantes fantasmas” não têm um ponto de atendimento físico, de modo que os clientes não podem comprar seus alimentos pessoalmente. Desta forma, a operação das *Dark Kitchens* não oferece a experiência do atendimento presencial ao cliente, como visto por Ryu, Lee e Kim (2012), que faz a relação da importância dessa interação do ambiente físico, comida e imagem do restaurante, para o que é percebido pelo cliente para agregar valor ao produto oferecido. As “*dark kitchens*” entregam comida diretamente aos seus clientes, muitas vezes através do uso de serviços de entrega terceirizados (SCUADRA, 2023).

O comércio virtual de alimentos utilizando *dark kitchen* rapidamente conquistou o mercado no Brasil, uma tendência acelerada pela pandemia do coronavírus, situação em que até mesmo restaurantes físicos precisarão aderir ao serviço de *delivery* por conta do isolamento social (DUDA et al., 2020).

De acordo com pesquisa realizada pela Associação brasileira de bares e restaurantes (ABRASEL, 2020), no período de julho a agosto de 2020 houve uma perspectiva de melhora no faturamento dos serviços de alimentação pelo uso maciço das compras *on line*. Esse período era o início da pandemia da Covid-19 e não se tinha ideia do que viria no próximo período, mas havia otimismo e expectativa de melhora entre pizzarias, cafeterias, sorveterias e padarias, justo oposto entre donos de restaurantes e bares. Nessa mesma pesquisa a Abrasel, identificou que 75% das empresas de alimentação com comércio *online* fariam investimentos em publicidade, novos serviços e cardápio diferenciados nos próximos seis meses.

Nesse período bares e restaurantes passaram por grandes dificuldades, pois não havia demanda presencial nem perspectiva de retorno, em função do isolamento social. Quem não tinha a opção de *delivery* e queria manter as portas abertas precisou passar por

adaptações e usar de criatividade. Dados do Sebrae mostram que, antes da pandemia, 54% dos estabelecimentos trabalhavam com entregas, em agosto de 2020 esse percentual tinha aumentado para 66%. Esse aumento chamou atenção de grandes grupos corporativos de serviços em outros segmentos, a exemplo da Uber que assumiu o controle da Cloud Kitchens, grupo de cozinhas com 40 prédios espalhados pelos Estados Unidos, Inglaterra, China, Coreia do Sul e Índia.

As maiores vantagens de empreender nessa nova tendência do mercado de gastronomia, *dark kitchen*, está no custo de baixo investimento, cerca de mil vezes inferior aos menores investimentos no mercado de franquias, e na flexibilidade e agilidade do mercado virtual. Considerando que o empreendedor é um indivíduo que percebe uma oportunidade, usa sua criatividade para criar algo novo, e encontra soluções competitivas para as empresas (Santos, 2009), essa seria uma excelente alternativa, comparando os custos de investimento de franquias tradicionais e ressaltando a flexibilidade e agilidade desse modelo que com ações implementadas por meio de planejamento estratégico e de rentabilidade.

Entretanto, no Brasil, em estados com menor regulamentação, as *dark kitchens* têm impactado negativamente a vizinhança e locais próximos às cozinhas. Dentre essas situações podemos citar: odor e cheiro forte de alimentos produzidos, ruído elevado, gordura no ambiente e trânsito de entregadores. Os entregadores sinalizam a falta de estrutura e suporte geral para o número de entregas, bem como estrutura física inadequada para os colaboradores (MACEDO, 2023). Além disso, essas estruturas são dificilmente identificadas pela Vigilância Sanitária, dificultando a fiscalização. Outro ponto de fragilidade desses estabelecimentos está relacionado ao direito do consumidor de ter assegurado o acesso à cozinha e a outras dependências de restaurantes, hotéis e similares, onde sejam preparados e armazenados os alimentos destinados ao consumo, afirma o documento da Comissão de Defesa do Consumidor que aprovou Projeto de Lei 5.938 de 2013.

Neste contexto, essa pesquisa tem como objetivo explorar o fenômeno emergente das *Dark Kitchens*, considerando a visão do consumidor com relação a forma de interação e adaptações sociais ocorridas, buscando contribuir com o entendimento dos desafios e oportunidades dessa dinâmica contemporânea do mercado gastronômico.

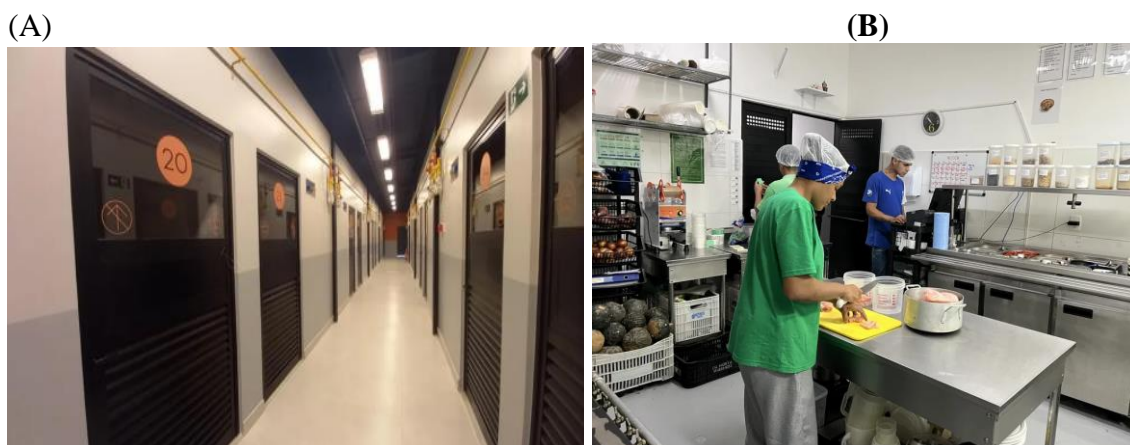
2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Mercado de *delivery* na Gastronomia

Os estabelecimentos que comercializam alimentos e bebidas no sistema tradicional de consumo no local de produção apresentam investimentos elevados em função da estrutura física e número de colaboradores, sem considerar localização e público-alvo (CÂNDIDO, 2010). Os sistemas de *delivery* surgem como uma alternativa que possibilita investimentos menores e atuação em conjunto com as formas tradicionais (CAMAC, 2019). Camac (2019) e De Flaminio (2020), afirmam ser menor o investimento necessário para implementar uma *ghost kitchen*, ou seja, um estabelecimento apenas para *delivery*, comparado a um restaurante convencional e, aliado à flexibilidade e agilidade que o ambiente virtual oferece, são pontos positivos a serem considerados pelo empreendedor.

Assim, uma das principais vantagens das *dark kitchens* é sua capacidade de operar com um investimento inicial substancialmente menor em comparação com restaurantes tradicionais (CAMAC, 2019), podendo ser implementado com um investimento reduzido e sem a necessidade de um espaço físico amplo (Figura 1), além da logística e espaço físico ocupado que possibilita a concentração de vários empreendimentos (DE FLAMINIO, 2020). Como as cozinhas ocupam um espaço relativamente pequeno, é importante que o estoque de insumos não ocupe muito espaço, o que é controlado pela administração da *dark kitchen*, assim como o relacionamento com os entregadores (VIEIRA, 2022).

Figura 1. Corredor de cozinhas (A) visão interna de cozinha (B), ambos no formato *dark kitchen*.



FONTE:<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/06/03/dark-kitchens-como-funcionam-os-galpoes-com-dezenas-de-cozinhas-para-delivery.ghtml>

Esse modelo operacional, devido ao menor investimento se comparado à uma loja com atendimento presencial, possibilita que mais empresas e empreendedores na área de alimentos e bebidas coloquem uma operação de *delivery* em funcionamento e de forma rápida, funcional e lucrativa (VIEIRA, 2022). Esses custos podem ser ainda menores em casos de operações compartilhadas, o que não está restrito a pequenos empreendimentos, empresas maiores já se movimentam para ingressar no mercado de *dark kitchens*, e, assim, diversificar as fontes de receitas e trazer diferencial competitivo ao negócio (*Rede Food Service* (2020)).

Restaurantes consolidados abriram estabelecimentos 100% dedicados ao *delivery*, esse modelo ganhou solidez e agora se mostra uma alternativa simples e barata para o empreendedorismo gastronômico (AMÉRICO, 2021). Essas ações salvaram muitos empreendimentos de restaurantes e bares que estavam sem ou com baixa movimentação e visibilidade.

Em seu livro sobre empreendedorismo, Santos (2019), deixa claro que o empreendedor, antes de inaugurar seu empreendimento, faça seu planejamento estratégico e o coloque em prática, para que seu negócio consiga alcançar o sucesso esperado. Uma das maneiras de realizar um planejamento adequado para o desenvolvimento do negócio é mediante a formulação de um plano de negócios (SANTOS, 2019).

A pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador para a popularização das *Dark Kitchens*, uma vez que o isolamento social levou ao fechamento temporário de estabelecimentos de alimentos e bebidas que atuavam no formato tradicional (DUDA et al., 2020). Assim, o sistema de entrega (*delivery*) e adaptações internas para operacionalização da produção foram opções únicas de manter os estabelecimentos em operação (DUDA et al., 2020). A princípio, algumas empresas de alimentação sentiram o impacto nas receitas durante o primeiro ano da pandemia, de acordo com a *Rede Food Service* (2020) até maio de 2020, quase três meses após a confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil, foi registrado um crescimento de 59% do *delivery*. Sendo válido lembrar que esse consumo já representava uma crescente, uma vez que, desde 2018, o *delivery* aumentou 23% no país, segundo o Instituto de Foodservice Brasil (IFB). Assim, de acordo com o Digital Market Outlook, o Brasil também foi destaque em 2020 no

segmento de *delivery* na América Latina como um todo, sendo responsável por quase metade do mercado (48,77%), seguido pelo México (27,07%) e Argentina (11,85%).

A Abrasel (2021), fez um levantamento dos modelos de empreendimentos na área de alimentos e bebidas:

- (i) **Modelo tradicional de empresa 100% *delivery***: existem restaurantes que operam há muitos anos nesse modelo, inclusive, com a identificação do nome fantasia na fachada, a exemplo da franquia China in Box.
- (ii) ***Dark kitchen* própria**: formato costuma ser utilizado por restaurantes que atuam tanto no salão quanto no *delivery*, e, para não duplicar as estruturas, desenvolvem uma cozinha separada apenas para o *delivery*.
- (iii) **Restaurante tradicional que se transforma em *dark kitchen* multimarca no *delivery***: a cozinha principal do restaurante é utilizada como uma *dark kitchen* durante determinados períodos de ociosidade, por meio da criação de uma nova marca, com operação somente para o *delivery*.
- (iv) ***Cloud kitchens***: sistema compartilhado, no qual operam diversas marcas da mesma empresa, de modo que a empresa pode medir o sucesso de cada uma das marcas, ou, inclusive, operar com marcas sazonais. A empresa *Cloud Foods* inaugurou a operação de *Cloud Kitchens* em 2020, com seis marcas próprias.
- (v) ***Coworking de cozinhas***: formato simula o modelo de restaurante virtual, porém dentro de *dark kitchens* de terceiros. Dessa forma, o responsável pelo imóvel e estrutura, cobra manutenção e aluguel do dono do restaurante e este, por sua vez, gerencia apenas a operação do próprio negócio.
- (vi) **Restaurantes virtuais em *cloud kitchens* de terceiros, com serviços limitados**: formato que oferece aos restaurantes não só o imóvel, mas diversos serviços adicionais para a operação, dentre os quais: espaço de estoque em câmaras frigoríficas, *software* de gestão integrado e negociação especial para vendas em plataformas de *delivery*.
- (vii) ***Kitchen as a service***: formato em expansão no país, é implementado por meio de operadores especializados em *delivery*, com *cloud kitchens* em vários locais, se responsabilizando por todo o processo operacional, treinamento, logística e até embalagens, e pagam pelo uso da marca, seja franquia ou licenciamento.
- (viii) **Da indústria para o *delivery***: formato conduzido por indústrias de alimentos que

produzem refeições e decidem operar via *delivery* com cozinhas satélites (*cloud kitchens*), normalmente, para refeições que eram vendidas congeladas ou via *e-commerce* direto.

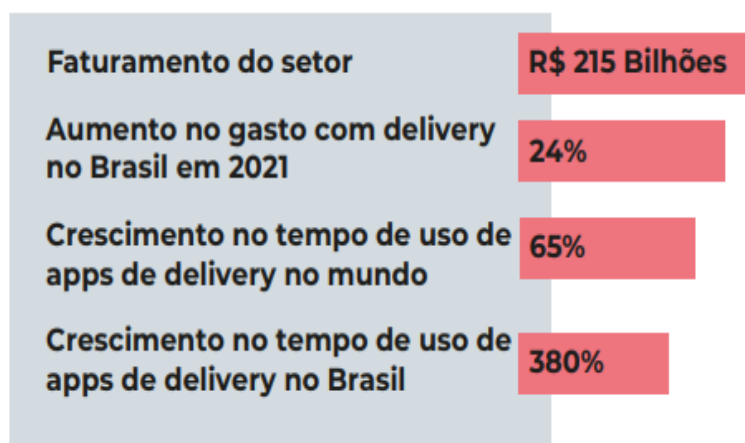
Com a aceleração na utilização desses novos modelos de comércio em função da pandemia do SARS-Covid, muitas adaptações foram vivenciadas, a exemplo das empresas de *softwares* de gestão na busca do desenvolvimento de novos modelos para as *cloud kitchens* ou *dark kitchens* (Andrade, 2020). Isso impulsionou um crescimento exponencial no uso de aplicativos de *delivery* e, conseqüentemente, a procura por cozinhas especializadas em preparar refeições para entrega (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, 2020).

2.2 Conceito de *Dark Kitchen* e Mercado de Atuação

Esta seção visa apresentar os autores e conceitos-chave que sustentam os objetivos específicos do trabalho. Em primeiro lugar, Camac (2019), descreve o conceito de “restaurantes fantasmas”: são empreendimentos produtores de refeições, sem janelas de serviço, balcões ou salas de jantar. O cardápio é preparado em uma cozinha e entregue pela empresa ou por um serviço terceirizado ao cliente.

Segundo Duda e colaboradores (2020), embora o conceito de economia compartilhada tenha se popularizado apenas nos últimos anos, os primeiros negócios que prosperaram nesse modelo foram o *eBay* e *Craigslist*, ambos atuantes na área de venda de produtos usados e fundados na década de 1990 nos Estados Unidos da América (Figura 2). 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).

Figura 2. Dados para entendimento da adesão de empresas como a *Microsoft* ®.



Fonte: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_conheca-empresas-dark-kitchen-ou-ghost%20kitchen.pdf

Os números mostram o aumento de clientes e restaurantes em aplicativos de entrega (SEBRAE, 2023).

2.3 O consumidor digital de alimentos e bebidas

Duda e colaboradores (2020) fazem citação de outros autores dentro do mercado brasileiro de entregas de comida, e destacam as três principais empresas: A pioneira, *Ifood*, fundada no país em 2011, além disso, líder de mercado com a média de pedidos no *delivery* de 65 milhões mensais em 2022, de acordo com que a própria empresa anuncia no seu site. 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, afirma Moura (2020). Com taxas entre 15% e 27%, esses aplicativos oferecem, além das entregas, ferramentas como a divulgação das tendências e tipos de comida, baseado nos pedidos dos consumidores. Uma das formas de se livrar dessas altas cobranças é ter uma frota própria de entregadores e criar canais próprios de vendas como redes sociais, whatsapp e site da própria empresa.

É importante investir em marketing digital e interagir com os clientes pelas redes. Caprichar na qualidade das fotos – são elas que vão conquistar estômagos. E nem todo o marketing precisa ser digital, pode ser entregue um brinde junto com o pedido ou deixar um recado simpático na embalagem (AMÉRICO, 2021). Restaurantes com esse modelo de negócio têm investido também na análise de dados gerados pelos sistemas de gestão e entrega, como a localização dos pedidos, ticket médio e quais pratos têm mais sucesso

dentro do estabelecimento (ABRASEL, 2021).

2.4 Desafios desse modelo de negócio

Essas “cozinhas escuras” enfrentam diversos desafios, principalmente em termos de qualidade, logística e regulamentações. Por terem porte industrial, esses galpões não foram bem recebidos por todos e acabaram virando um pesadelo para vizinhos e, em alguns casos, entregadores (VIEIRA, 2022). E a partir da grande expansão desse modelo de negócio, vários problemas também acompanharam esses estabelecimentos emergentes. Nos estudos de 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.

Entretanto, a ascensão das *Dark Kitchens* não está isenta de desafios. A relação entre essas cozinhas virtuais e as plataformas de aplicativos de entrega tem sido objeto de discussão. As taxas cobradas por essas plataformas podem ser um ônus significativo para os proprietários das *Dark Kitchens*, levando muitos a buscar alternativas, como a criação de canais de vendas próprios (DUDA et al., 2020). Questionados sobre a comissão cobrada das cozinhas para que apareçam em sua plataforma, a Rappi preferiu "não fornecer detalhes específicos porque as comissões variam de um país para outro". De qualquer forma, eles afirmam oferecer "tarifas competitivas" (BBC News Brasil, 2020). No *Ifood* as principais queixas se referem às "promoções malucas" propostas pelo aplicativo, do tipo "compre um lanche e ganhe outro", ou a oferta sistemática de cupons de desconto de R\$ 10, que acaba com as margens de lucro dos estabelecimentos. Além dos preços agressivos, uma das maiores queixas dos restaurantes se refere à transparência na exposição do seu negócio na plataforma. Quem aparece primeiro na pesquisa por categoria — lanches, padaria, comida brasileira etc. — tem mais chances de ser escolhido pelo consumidor (BBC News Brasil, 2020).

Além disso, a rápida expansão dessas cozinhas emergentes tem suscitado preocupações em relação ao impacto ambiental e às questões regulatórias. O aumento do tráfego de entregadores, o ruído, a gordura e o odor provenientes das cozinhas virtuais têm gerado conflitos com as comunidades vizinhas (MACEDO, 2023). O controle sanitário, por não ser um restaurante tradicional, é uma das preocupações mais comuns

entre os consumidores. A Rappi diz que, além dos controles realizados pelas autoridades de cada país, tem uma equipe de engenheiros sanitários que garantem que as cozinhas atendam aos padrões estipulados (BBC News Brasil, 2020).

Em São Paulo, o problema está no fato de grande parte dessas cozinhas *delivery* estarem funcionando em áreas residenciais – algo inconcebível, já que elas expõem fumaça, acumulam lixo e causam transtornos no trânsito e barulho pela vizinhança.

“A gente estava trancada em casa trabalhando em home office. O cheiro de gordura entrava e não dava para lavar roupa porque a gordura grudava, a casa toda ficava impregnada... Naquela época o barulho era equivalente a uma turbina de avião ligada no nosso ouvido todos os dias das 9h até 0h”. (Mariana Paker, moradora da Vila Romana, em entrevista ao g1/globo) (Vieira, 2022).

E isso aconteceu, sem que houvesse o devido controle por parte do poder público, pois ocorreu de maneira muito rápida. É importante frisar que as cidades estão em constante evolução, e que a legislação deve sempre acompanhar as transformações das cidades como São Paulo se transformam muito rapidamente e por isso fica mais difícil controlar essa transformação e garantir que ela não traga impactos negativos à população (MONTEIRO, 2023).

Figura 3 - *Dark kitchen* sem placas de identificação e motoqueiros não têm onde ficar, ocupam a calçada e os imóveis ao lado.



FONTE: <https://vejasp.abril.com.br/coluna/arnaldo-lorencato/dark-kitchens-sao-paulo>

“Não é exclusividade das dark kitchens. A alimentação por *delivery* costuma ser mais rica em calorias, gordura, sal e açúcar, devido à característica dos alimentos vendidos. Do ponto de vista sanitário, cria-se um alerta sobre a necessidade de regulamentação e políticas públicas que apoiem esse perfil de estabelecimento”, conclui. (Santos, Junho 2023)

As *dark kitchens* têm redefinido o paradigma da indústria gastronômica, para que o serviço oferecido seja vantajoso tanto para os clientes quanto para os proprietários dessas empresas, as autoridades locais precisam continuar buscando formas eficazes de harmonizar a presença desses estabelecimentos na cidade. Isso, sem dúvida, não se trata simplesmente de permitir que esses negócios operem sem restrições. Em vez disso, eles devem se adaptar às características culturais e específicas do ambiente onde estão inseridos, adaptando-se às mudanças nos comportamentos dos consumidores e às novas exigências do mercado.

Portanto, é crucial promover um diálogo político aberto e equilibrado, no qual todas as partes possam expressar seus pontos de vista e sejam ouvidas, a fim de alcançar um consenso satisfatório.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Avaliar a percepção dos consumidores sobre os empreendimentos com modelo *dark kitchens*

3.2. Objetivos Específicos

- Explorar o conceito e características das *dark kitchens* em relação à exclusiva preparação de alimentos para entrega por meio de aplicativos e/ou software.
- Identificar o entendimento do consumidor das *dark kitchen* quanto à proposta, vantagens, desvantagens e desafios da proposta de empreendimento gastronômico exclusivo de *delivery*.

4. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

As atividades do Estágio Supervisionado Obrigatório (ESO) foram desenvolvidas no Laboratório de Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), para nortear o desenvolvimento do processo de pesquisa. O campus Sede, localizado na Avenida Dom Manuel de Medeiros s/n, Dois Irmãos, Recife/PE, CEP: 52171-900.

Foram utilizados como espaços de pesquisa a Biblioteca Central da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Inclui-se também atividades de revisão sistemática da literatura (2017 a 2023): empreendimentos e mercado de alimentos e bebidas, serviços de *delivery*, inovação no comércio de alimentos e bebidas.

- Desenvolvimento e aplicação questionário estruturados (perfil consumidores, serviço de alimentos e bebidas, expansão do *delivery*).
- Avaliação dos dados obtidos com os questionários e correlação a revisão sistemática da literatura.

As atividades foram desenvolvidas no período de 01 de Junho 2023 até 01 de Setembro de 2023, cumprindo-se a jornada de estágio correspondente a 06 (seis) horas diárias, de segunda a sexta-feira, totalizando 360 horas diárias, com base na Resolução nº 678/2008 CEPE/UFRPE. Durante o período de vigência, foi realizada uma sequência de atividades englobando a exploração temática por meio de levantamento bibliográfico em sites, literaturas acadêmicas, livros, sites e documental, coleta de dados, análise e interpretação das informações apuradas.

5. METODOLOGIA

Para uma compreensão mais holística e abrangente sobre as *dark kitchen* foi adotada para uma pesquisa de abordagens mistas, qualitativa e quantitativa. Uma vez que a pesquisa mista oferece uma visão mais completa dos problemas de pesquisa, aproveitando os pontos fortes das abordagens qualitativas e quantitativas (CRESWELL, 2014).

Na avaliação qualitativa, foi realizada uma compreensão na literatura sobre o tema, abrangendo artigos científicos, *sites*, monografias e fontes jornalísticas, utilizando os termos “*dark kitchen*”, “gastronomia”, “inovação” e “tendência”, com o conectivo “e”. Segundo Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa é o estudo, possibilitando a compreensão de contextos, significados e complexidades por trás dos fenômenos estudados.

A abordagem quantitativa foi realizada por meio de questionário estruturado, em formato digital (Google Forms) com questionamentos para consumidores (Apêndice 1). A pesquisa quantitativa fornece um panorama da realidade vivenciada, por meio da coleta e avaliação dos dados (MINAYO, 2010). Os questionários foram projetados para abordar características identificadas na revisão da literatura, tais como influência de consumo, motivações para escolher serviços de entrega, limitações com relação às *dark kitchens* e vantagens competitivas. Além de questionar sobre aspectos operacionais, desafios e visões sobre o futuro das *dark kitchens*.

No geral, os dados e informações necessários para a elaboração do estudo foram coletados através de pesquisa bibliográfica e documental para abordagem qualitativa e o resultado da pesquisa em questionários estruturados foram avaliados em termos percentuais e apresentados na forma de gráficos para a abordagem qualitativa.

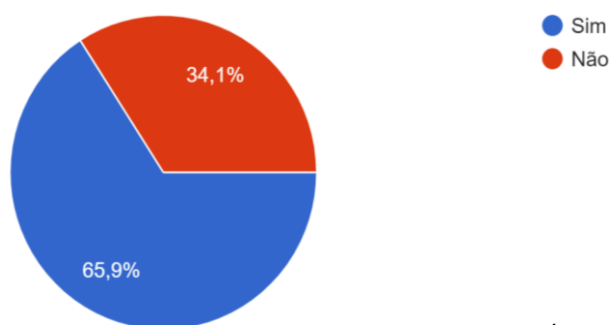
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apesar do conceito de *Dark-kitchen* ser amplamente empreendedor, é fundamental destacar que existem várias abordagens distintas, para a implementação desse modelo de negócio. Cada uma delas possui suas particularidades. Essa diversidade é importante para se compreender a relação entre *e-market's*, restaurantes e serviços de *delivery's*.

Essa pesquisa oferece uma visão clara das opiniões dos consumidores, através da coleta dos dados de questionários estruturados, conforme descreve autor: o questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes; em relação às *Dark Kitchens*, destacando o conhecimento limitado sobre o conceito, as percepções positivas sobre higiene e segurança alimentar, bem como a divisão nas opiniões sobre seu impacto potencial nos restaurantes tradicionais. Aponta para resultados que revelam uma série de pontos importantes sobre o conhecimento, percepções e experiências dos entrevistados em relação às *Dark Kitchens*, sendo o público entrevistado com faixa etária entre 18 e 55 anos, todos moradores da região metropolitana de Recife.

A Figura 4 apresenta o grau de conhecimento do consumidor de alimentos e bebidas com relação ao termo “*dark kitchen*”.

Figura 4. Percentual de consumidores na área de alimentos e bebidas que conhecem e não conhecem o significado de “*dark kitchen*”.



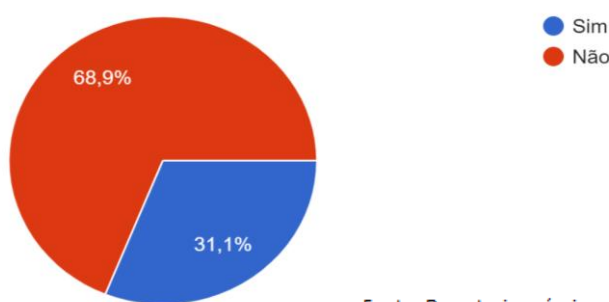
Fonte: De autoria própria

A maioria das respostas 65,9%, afirmaram saber o que é uma *dark kitchen*, isso reflete a crescente conscientização dos consumidores sobre esse modelo de negócio inovador. No entanto, podemos observar que cerca de 34,1% dos entrevistados ainda não tem conhecimento desse conceito. Comparando com um estudo elaborado por Hakim e

colaboradores (2022) foram entrevistados 623 consumidores brasileiros. O conhecimento dos consumidores sobre o termo *dark kitchen* foi determinado por meio de perguntas específicas, no geral, 73,4% dos 623 participantes relataram saber do termo *dark kitchen*. Essa descoberta sugere que ainda existe um espaço considerável para divulgação e conhecimentos entre os consumidores, conseqüentemente expansão desse modelo de negócio no mercado de *delivery*. No mesmo estudo sobre o tema, realizado por Hakim e colaboradores (2022), afirma que ainda há muito desconhecimento na população sobre as *dark kitchens*, alertam os pesquisadores e que ainda foi analisada a percepção dos consumidores em relação a esse tipo de empreendimento, tanto da perspectiva econômica, quanto da segurança do ponto de vista sanitário.

Em relação à percepção de higiene e segurança alimentar das *dark kitchen* (Figura 5), apenas 31,1% dos entrevistados acreditam que esse modelo oferece vantagens em termos de higiene e segurança alimentar em relação aos restaurantes tradicionais. Assim, a maioria dos entrevistados (68,9%) não acredita que as *dark kitchens* ofereçam vantagens em termos de higiene e segurança alimentar. Isso aponta para uma preocupação significativa dos consumidores com a qualidade e segurança dos alimentos preparados nas cozinhas virtuais.

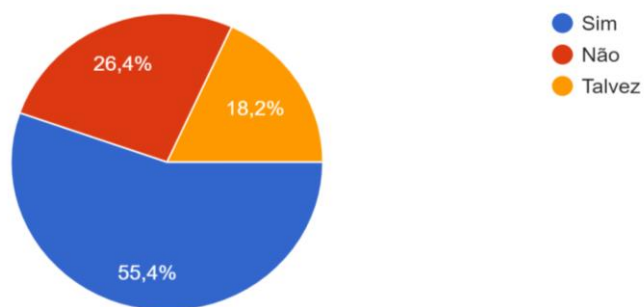
Figura 5. Percepção do consumidor de alimentos e bebidas quanto às questões de higiene e segurança alimentar quando comparamos “*dark kitchen*” e restaurantes tradicionais.



Fonte: De autoria própria

Como mostra a Figura 6, aproximadamente 55,4% das respostas afirmaram ter feito pedidos em *dark kitchens*. É importante ressaltar que essa é uma proporção considerável, indicando uma demanda substancial por serviço de entrega de alimentos pelas *dark kitchens* e que ainda há consumidores a conquistar, enquanto 26,4% não o fizeram e 18,2% consideraram a possibilidade.

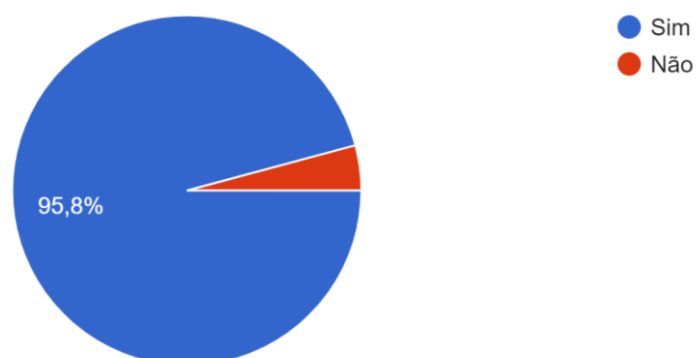
Figura 6. Realização de compras em “*dark kitchen*”, pelos consumidores de alimentos e bebidas.



Fonte: De autoria própria

O elevado percentual, 95,8%, de consumidores que fizeram pedidos e tiveram uma boa experiência (figura 7) sugere que, apesar das preocupações com a segurança alimentar, as *dark kitchens* têm conseguido oferecer uma experiência positiva em termos de sabor, rapidez e conveniência. A *Kitchen Central* (2020) afirma que diversos restaurantes trabalham com muitos pedidos, a preocupação com a experiência do consumidor nem sempre ganha destaque. Com isso, os problemas aparecem e os clientes preferem procurar a concorrência.

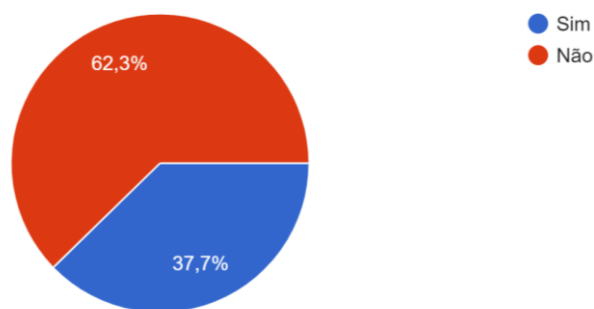
Figura 7. Experiência de compra dos consumidores de alimentos e bebidas no sistema “*dark kitchen*”.



Fonte: De autoria própria

A Figura 8 apresenta a percepção do consumidor em relação à responsabilidade dos consumidores aos aplicativos de entrega,

Figura 8. Percepção da responsabilidade dos aplicativos de entrega de alimentos e bebidas dos consumidores no sistema *delivery*.

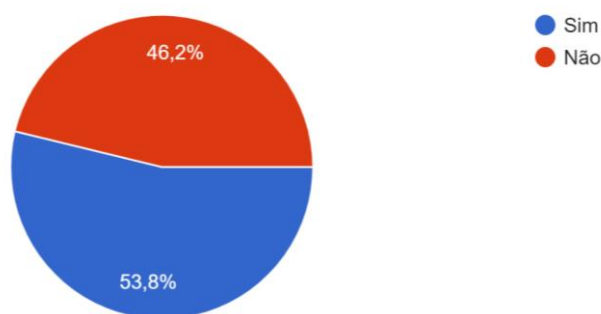


Fonte: De autoria própria

A percepção sobre as responsabilidades das plataformas em relação às comidas vendidas é interessante. A maioria das respostas, 62,3%, não acredita que os aplicativos de entrega sejam responsáveis pela entrega de alimentos e bebidas (Figura 8), o que pode refletir que essas plataformas funcionam como intermediários e não como proprietários das cozinhas virtuais. Mas, não é esse o entendimento judicial, ainda que o *marketplace* não tenha atuado diretamente, estamos diante da chamada responsabilidade objetiva, que torna o fornecedor responsável pelos prejuízos sofridos pelo cliente independente de ter agido com má-fé ou culpa. Em outras palavras, pelo consumidor ter utilizado a plataforma de determinada empresa para chegar até o vendedor e por ter ali efetuado todos os procedimentos para a compra, é dever do *marketplace* responder pelos parceiros que expõe (NDM & Advogados, 2016).

Em divisão quase equitativa 53,8% dos entrevistados se sentem confortáveis em pedir comidas de uma *dark kitchens* sem conhecer o estabelecimento (Figura 9). Como 46,2% não tem essa percepção, esse fato destaca indecisão nas percepções dos consumidores sobre esse aspecto da experiência. Quem pensa só na entrega do alimento perde espaço no mercado. As pessoas desejam ter acesso a emoções e sensações ao consumir um prato (Kitchen Central, 2020).

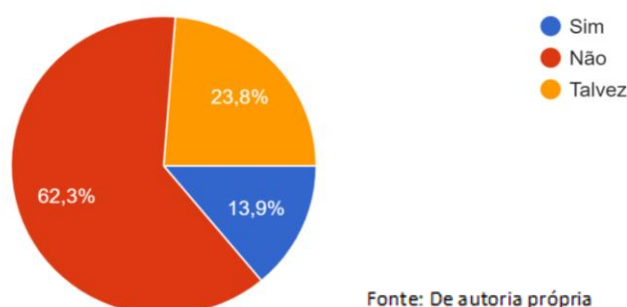
Figura 9. Confiabilidade do consumidor de alimentos em bebidas com relação às preparações comercializadas por “*dark kitchen*”.



Fonte: De autoria própria

Quanto à ameaça das *dark kitchen* aos restaurantes tradicionais (Figura 10), a maioria dos entrevistados (62,3%) não vê as *dark kitchen* como ameaça direta. Isso pode indicar que os consumidores ainda valorizam a experiência de jantar em restaurantes físicos ou que percebem que as *dark kitchen* atendam a um nicho específico de mercado. Entretanto, 13,9% dos entrevistados consideram essa nova proposta uma ameaça aos estabelecimentos tradicionais, e 23,8% dos entrevistados têm uma visão incerta sobre o impacto (Figura 10).

Figura 10. Visão do consumidor com relação à presença no mercado das “*dark kitchen*”.



Fonte: De autoria própria

Os dados sugerem que, embora a maioria dos entrevistados tenha conhecimento sobre *Dark Kitchens*. Esses resultados apontam para a complexidade das percepções dos consumidores em relação às *dark kitchens*. Embora muitos consumidores tenham conhecimentos dos conceitos e tenham tido experiências positivas, há preocupações substanciais em relação à segurança alimentar. Essas preocupações podem ser uma área do foco para os empreendedores do setor, destacando a importância de medidas rigorosas de controle de qualidade e higiene.

A divisão sobre a confiança em pedir comida de uma *dark kitchen* sem conhecer

o estabelecimento físico sugere que a transparência e a comunicação são cruciais para construir a confiança dos consumidores. "A comunicação é toda à distância e o consumidor não gosta de ter surpresas negativas" (Kitchen Central, 2020).

Quanto à percepção de ameaças sobre os restaurantes tradicionais, a maioria não vê isso como uma preocupação. Isso pode indicar que esses dois modelos de negócio atendem a diferentes necessidades de consumo e coexistem no mercado.

Em suma, os resultados obtidos validam e justificam os objetivos específicos 1 e 2, fornecendo insights sobre como os consumidores percebem e respondem às *dark kitchens* em relação ao conceito, vantagens, desvantagens e desafios desse modelo de negócios. Destacam a necessidade de equilibrar a inovação com a garantia da qualidade e segurança alimentar, como sugere (HAKIM et al., 2022) que as autoridades de saúde e os operadores de aplicativos prestem mais atenção à melhoria da segurança alimentar nestes estabelecimentos, uma vez que os consumidores têm baixa percepção de risco sobre os mesmos, além de enfatizar a importância da comunicação eficaz com os consumidores. Os resultados também indicam que as *dark kitchens* estão se tornando uma parte cada vez mais aceita e integrada do cenário gastronômico, mas ainda enfrentam desafios em relação à confiança do consumidor e a regulamentação. Essas descobertas podem ser valiosas para empreendedores e autoridades reguladoras à medida que esse setor continua a evoluir.

6.1 *Dark Kitchens*, as mudanças no comportamento do consumidor e as vantagens e desafios

• Transformações no Setor de Gastronomia Durante a Pandemia

Esse trabalho de pesquisa e os resultados obtidos demonstram uma clareza entre a crise sanitária e o surgimento de novas oportunidades para empreendedores na área de entregas de alimentos. Com as necessárias restrições impostas pela Covid-19, essas cozinhas profissionais, montadas em espaços compartilhados entre vários restaurantes, como um coworking ou um condomínio (LORENÇATO & QUINTELLA, 2022).

• O Fenômeno das *Dark Kitchens* em Residências

O surgimento do conceito de cozinha compartilhada está atrelado a necessidade de pequenos restaurantes e cozinheiros autônomos necessitarem de equipamentos

profissionais para realizarem a preparação de suas refeições (PABLO, 2021), uma vez que seria inviável financeiramente para estes cozinheiros e restaurantes pagarem por uma cozinha profissional adequada.

- **Vantagens e Desafios das *Dark Kitchens***

Camac (2019), apresenta uma descrição das vantagens e desvantagens desse modelo de negócio:

Vantagens:

- + Você pode usar o pessoal existente.
- + Você pode ocupar uma parte não utilizada de sua operação para armazenamento e preparação ou usar horas noturnas (o que ainda economiza no custo de ocupação cada vez maior).
- + Você obterá receita incremental.
- + Seu pessoal pode aprender outra habilidade ou culinária.

Outras vantagens das *Dark Kitchens* caseiras incluem custos iniciais reduzidos, flexibilidade operacional e a capacidade de atender a um público ávido por entregas. No entanto, os empreendedores também enfrentam desafios únicos, como a gestão de regulamentos de segurança alimentar, logística de entrega e concorrência acirrada num mercado saturado.

Desvantagens:

- Você precisa treinar novamente ou adicionar pessoal e ensinar uma nova habilidade.
- Você pode sobrecarregar sua equipe existente, causando esgotamento e outros problemas.
- O novo menu pode não vender bem.
- Você provavelmente está deixando a entrega deste produto para terceiros, o que tira algum controle de suas mãos e pode ser caro. Haverá muito menos interação com o cliente (além dos problemas, sobre os quais você ouvirá falar).

- **Mudanças nos Comportamentos do Consumidor**

São uma resposta à altura da mudança de comportamento dos consumidores,

atendendo a uma necessidade real, que é a praticidade e a agilidade na entrega de comida, sem abrir mão da qualidade (SODEXO, 2023). Apesar de cerca de 68,9% dos entrevistados não acreditarem que as *Dark Kitchens* oferecem vantagens em termos de higiene e segurança alimentar, ainda assim há muita demanda pelos serviços por conta de outras facilidades ao consumidor e mudanças de comportamento do consumidor, que incluem hábitos, atitudes e modelos de trabalho home office ou híbridos, afirma Ely Mizrahi, presidente do Instituto *Fodservice* Brasil (IFB).

A análise dos resultados e discussão destacou a relevância crescente das *Dark Kitchens* no cenário gastronômico atual. Esses empreendimentos desempenham um papel significativo no atendimento às demandas dos consumidores por entregas rápidas e convenientes. Além disso, eles representam uma oportunidade para empreendedores inovarem no mercado gastronômico com investimentos iniciais mais baixos.

7. CONCLUSÃO

Com base nos resultados da pesquisa, ficou claro que maior parte dos consumidores que participaram deste estudo têm uma visão positiva das *Dark Kitchens* como uma opção conveniente para pedidos de alimentos. Eles apreciam a facilidade de fazer pedidos online, a qualidade da comida entregue e a rapidez que são características de estabelecimento de *delivery* por não haver interação de compra em um ambiente físico. Esses fatores desempenham um papel significativo na decisão dos consumidores de usar esse modelo de negócio.

No entanto, a pesquisa também revelou algumas preocupações dos consumidores em relação às *Dark Kitchens*, sugere-se que as essas empresa melhorem sua comunicação com os clientes. Isso pode incluir atualizações regulares sobre o status dos pedidos, estimativas mais precisas de prazo de entrega e transparência em relação a quaisquer taxas adicionais. Investir na melhoria constante da qualidade dos alimentos é fundamental para manter a satisfação dos consumidores. Isso pode envolver parcerias com chefs, aprimoramento das embalagens para garantir a temperatura dos alimentos e a consistência no sabor. A criação de programas de fidelidade pode incentivar os consumidores a fazerem pedidos frequentes e criar um vínculo mais forte com as *Dark Kitchens*.

No geral, os consumidores veem como uma opção conveniente, mas também têm preocupações legítimas em relação à qualidade e à experiência geral. Portanto, é crucial para que a *Dark Kitchens* aborde essas questões de maneira proativa e continue inovando para atender às expectativas dos consumidores.

Esta pesquisa fornece uma visão aprimorada das percepções dos consumidores em relação às *Dark Kitchens* e pode servir como base para melhorias contínuas nesse modelo de negócio em constante evolução.

Também como contribuição, os resultados são destacados para a compreensão das dinâmicas em evolução no setor de alimentos e bebidas, destacando a importância das *Dark Kitchens* como parte integrante do cenário gastronômico contemporâneo. Essas descobertas podem informar empreendedores, gestores e formuladores de políticas específicas para entender e moldar o futuro dessa indústria em constante mudança.

A pesquisa revela ainda, que as transformações na indústria da gastronomia, aceleradas pela pandemia, geraram novas perspectivas e desafios para empreendedores e

consumidores. As *Dark Kitchens*, em particular, transferem a sua resiliência e adaptabilidade como um modelo de negócios em ascensão. No entanto, a competição intensa e a necessidade de manter elevados padrões de qualidade e segurança alimentar continuam a ser desafios críticos.

REFERÊNCIAS

(2022, May 18). G1 Bárbara Muniz Vieira, g1 S. P. (2022, May 18) *Dark kitchens*: como funcionam-os-galpões-com-dezenas-de-cozinhas-paradelivery.<https://g1.globo.com/sp/são-paulo/noticia/2022/06/03/dark-kitchens-como-funcionam-os-galpoes-com-dezenas-de-cozinhas-para-delivery.ghtml>

ABRASEL(a). Resultado da pesquisa - Situação do setor de alimentação fora do lar. Publicado em 8 abril 2022. Disponível em:https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/346_resultados-da-pesquisa-situacao-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar.html>.

Abrasel. (2021, October 13). *Dark kitchen* - cinco novas tendências para bares e restaurantes. Bares & Restaurantes.<https://abrasel.com.br/revista/mercado-e-tendencias/dark-kitchen-cinco-novas-tendencias-para-bares-e-restaurantes/>

ABRASEL. Situação e perspectivas do segmento de alimentação fora do lar 2020. Disponível em: https://redeabrasel.abrasel.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvC1b_31_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd_file.pdf>

Andrade, 2020 - REDE FOOD SERVICE. 2020: o ano das *dark kitchens*, ghost kitchens e/ou cloudkitchens. Disponível em-<https://redefoodservice.com.br/2020/12/2020-o-ano-das-dark-kitchens-ghost-kitchense-ou-cloud-kitchens/>

Barbosa, L., & Campbell, C. (2006). Cultura, consumo e identidade (FGV (ed.).Berman, B. (2005). How to delight your customers. California Management Review, 48(1).

CANDIDO, I. Restaurante: administração e operacionalização. Coleção Hotelaria. EDUCS:Caxias do Sul, 2010.

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.2023

Creswell, JW (2014). Projeto de pesquisa: abordagens de métodos qualitativos, quantitativos e mistos (4ª ed.). Sábio.

CUETO, J. C. *Dark kitchens*: o que são as cozinhas fantasma, que só existem em apps de comida. Publicado em 1 março 2020. Disponível em:<<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51624844>>. Acessado em 13/08/23

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.2023.

Denzin, NK e Lincoln, YS (2005). O manual Sage de pesquisa qualitativa (3ª ed.). Sábio.

DUDA, D. L. M.; NISHIYAMA, F. K.; MOURA, G. S.; DA SILVA, R. A. D.; SILVEIRA, S. O. A dependência entre o modelo de negócios das ghost kitchens e a logística dos aplicativos de entrega. XI FATECLOG - Os desafios da logística real no universo virtual, Bragança Paulista, 23 e 24 de outubro, 2020.

GSMA. (2022). The Mobile Economy 2022. Available from <https://www.gsma.com/mobileeconomy/>

<https://vejasp.abril.com.br/coluna/arnaldo-lorencato/dark-kitchens-sao-paulo> acesado em 03/09/23 as 12:30

Hakim, M. P., Dela Libera, V. M., Zanetta, L. D., Nascimento, L. G. P., & da Cunha, D. T. (2022). What is a *dark kitchen*? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food *delivery* apps in Brazil. Food Research International (Ottawa, Ont.), 161(111768), 111768. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111768>

Lorençato, A., & Quintella, S. (2022, May 20). *Dark kitchens* na cidade: comida de grife, fumaça e casos de confusão. VEJA SÃO PAULO. <https://vejasp.abril.com.br/coluna/arnaldo-lorencato/dark-kitchens-sao-paulo> acesso em 08/09/23 as 20:19

Macedo, C. (2023, May 26). *Dark kitchens* em São Paulo: Entenda o que é e os impactos na sociedade. Com.br. <https://revistaforum.com.br/saude/2023/5/26/dark-kitchens-em-so-paulo-entenda-que-os-impactos-na-sociedade-136622.html> Acesso em 13/08/23

Marconi. M. A.; Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999

Minayo, MCS (2010). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. Hucitec.

Monteiro, C. (2023, May 25). “*Dark Kitchens*”: a regulamentação possível. Diário do litoral. <https://www.diariodolitoral.com.br/colunistas/debates-contemporaneos/dark-kitchens-a-regulamentacao-ossivel/1386/Acessado> em 15/08/23

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.

Santos, J. V. (Junho 2023). *Dark kitchen*: um novo modelo de negócio ainda pouco conhecido, mas cheio de questões-<https://www.ihu.unisinos.br/categorias/159-entrevistas/629252-dark-kitchen-um-novo-modelo-de-negocio-ainda-pouco-conhecido-mas-cheio-de-questoes-entrevista-especial-com-diogo-da-cunha-e-mariana-hakim> acessado em 15/08/23

Santos, Renata Faria dos. Empreendedorismo. Volume Único. – Rio de Janeiro : Fundação Cecierj, 2019

scuadra. (2023, July 21). *Dark Kitchen* é a nova tendência no setor de food service. Scuadra-Embalagens-diferenciadas-Ind.e-Com.Ltda.-
<https://www.scuadra.com.br/blog/dark-kitchen-e-a-nova-tendencia-no-setor-de-food-service/>

Sodexo.(2023).Guia-completo-de-dark-kitchen-Sodexo-insights.<https://www.sodexobeneficios.com.br/sodexo-insights/guia-completo-da-dark-kitchen.htm>.kitchentral. (2020, April 12). Como a experiência do consumidor é impactada pelo *delivery*? Kitchentral. <https://kitchentral.com.br/blog/experiencia-do-consumidor/>

APÊNDICE

Roteiro do questionário estruturado direcionados aos consumidores

- 1)Você sabe o que é uma *Dark Kitchen*?
- 2)Você acredita que as "*Dark Kitchen*" oferecem vantagens em termos de higiene e segurança alimentar em comparação com restaurantes tradicionais?
- 3)Você já faz pedidos a uma *Dark Kitchen*?
- 4)Se a pergunta anterior foi "Sim" foi uma boa experiência?
- 5)Se a pergunta anterior foi "Sim" foi uma boa experiência?
- 6)Você acha que o "*IFOOD*" é responsável pela comida vendida pela plataforma ?
- 7)Você se sente confortável em pedir comida de uma "*Dark Kitchen*" sem conhecer o estabelecimento físico ?
- 8)Você acredita que as "*Dark Kitchen*" representam uma ameaça para os restaurantes tradicionais?