



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i1.62988>



DARK KITCHENS: UMA ANÁLISE SOBRE O MODELO DE NEGÓCIOS A PARTIR DO BUSINESS MODEL CANVAS

DARK KITCHENS: A BUSINESS MODEL ANALYSIS FROM THE BUSINESS MODEL CANVAS

João Breno Sanches QUARESMA¹
 Luciana Alves Rodas VERA²

Recebido em: 21/03/2022
 Aceito em: 04/04/2023

RESUMO

Este artigo teve o objetivo de compreender como funciona o modelo de negócio das *Dark Kitchens* no contexto da cidade de Salvador/Bahia. A pesquisa seguiu abordagem qualitativa de caráter exploratório e realizou entrevistas semiestruturadas com empreendedores de Salvador que possuem empresas enquadradas nas premissas básicas de uma *Dark Kitchen*, além de atuarem em diferentes segmentos alimentícios. Os resultados obtidos, além de apresentarem o funcionamento de cozinhas por aplicativo em Salvador, indicaram similaridades que permitem a estruturação de um modelo de negócio padrão para esses restaurantes virtuais, tendo como alicerce as nove diretrizes do *Business Model Canvas*: parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, canais, segmento de clientes, relacionamentos com o cliente, estrutura de custo, fontes de receitas e proposta de valor.

Palavras-chave: *Dark Kitchens*. Restaurante Virtual. *Food Service*. *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

This article aimed to understand how the *Dark Kitchens* business model works in the context of the city of Salvador/Bahia. The research followed a qualitative exploratory approach and carried out semi-structured interviews with entrepreneurs from Salvador who have companies that fit into the basic premises of a *Dark Kitchen*, in addition to operating in different food segments. The results obtained, in addition to presenting the operation of kitchens by

¹ Universidade Federal da Bahia, Brasil. – email: jbrenosanchesq@gmail.com

² Universidade Federal da Bahia, Brasil. – email: profa.lucianarodasvera@gmail.com

application in Salvador, indicated similarities that allow the structuring of a standard business model for these virtual restaurants, based on the nine guidelines of the Business Model Canvas: key partnerships, activities- key resources, channels, customer segment, customer relationships, cost structure, revenue streams, and value proposition.

Keywords: Dark Kitchens. Virtual Restaurant. Food Service. Business Model Canvas.

INTRODUÇÃO

Com a pandemia do Covid-19 e o cenário de quarentena adotado ao redor do mundo, iniciado nos primeiros meses de 2020, evidenciou-se a importância dos serviços de entrega dos mais diversos tipos de produtos, tendo em vista que as populações se depararam com recomendações restritivas quanto à circulação. Assim, tomando como base o Brasil, até maio de 2020, quase três meses após o primeiro caso da Covid19 no país, o sistema *delivery* teve um crescimento de 59% nas suas operações, de acordo com dados da empresa de pagamentos Rede, fornecidos em publicação do Portal E-commerce Brasil (2020).

Food service corresponde à venda de alimentos e bebidas prontos para o consumo, preparados fora da residência dos consumidores por operadores em estabelecimentos como restaurantes, lanchonetes, entre outros (CASTELLI, 2016; FERREIRA; SILVA, 2018). Logo, este mercado envolve toda a cadeia produtiva, distribuição dos alimentos, insumos, equipamentos e serviços visando suprir o trabalho dos operadores que preparam estes produtos. Ele permite que os clientes consumam os mesmos no estabelecimento ou em outro local, como em suas casas, por exemplo, sendo o modelo de consumo nas residências, a partir do *delivery*, o principal canal de distribuição.

Mesmo antes da pandemia, esse formato de consumo já era crescente, visto que desde 2018 o *delivery* aumentou 23% no Brasil, segundo estudo do Instituto de *Food service* Brasil (PORTAL TERRA, 2020). Logo, ganharam destaque os restaurantes que estão por trás das diversas plataformas de entrega (iFood, Rappi, Uber Eats, James, 99 Food) e toda a operação que envolve grande parte desses estabelecimentos, na maioria dos casos desconhecidos do grande público e sem um endereço para visitação. Tal cenário, até então estranho para os padrões convencionais de alimenta o, passou a ser conhecido como um fen meno chamado de *Dark Kitchens*, ou *Close Kitchens*.

Segundo a Associa o de Bares e Restaurantes do Brasil (ABRASEL, 2020a), pode-se entender uma *Dark Kitchen* como um estabelecimento alimentício que oferece apenas comida para viagem e com uma atua o focada em aplicativos. Em suma, a concentra o passa a ser totalmente na opera o, ou seja, na cozinha, focando na área mais produtiva e eliminando custos com a área do salão ou com tempo improdutivo.

Mesmo que não tenha um marco exato de início, de acordo com a All Accor (2020), a ideia das *Dark Kitchens* surgiu no Reino Unido, pela empresa inglesa *Deliveroo* e consiste na abertura de cozinhas profissionais com apenas serviço de entrega, sem, necessariamente, uma sede comercial fixa. Por isso, pode funcionar em regime compartilhado, com mais de um restaurante operando no mesmo espaço e sem atendimento presencial aos clientes (ALL ACCOR, 2020). Por outro lado, outras fontes apontam que a tendência se originou nos EUA no momento em que os aplicativos de entregas começaram a crescer e empresários passaram a montar novas cozinhas para abrigar mais de uma opera o (YOOGA TECNOLOGIA, 2021; ABRASEL,

2020b). Independente do marco de origem, diversos resultados preliminares atestam as vantagens para se adotar tal modelo. Segundo a Abrasel (2020a), entre pontos estratégicos neste tipo de negócio estão: a não necessidade de uma fachada nem estrutura de salão, economia com mão de obra de atendimento, além dos aluguéis mais baratos do que pontos comerciais sofisticados como ruas de comércio e shoppings.

Assim, até mesmo marcas e franquias mais consolidadas ganham capilaridade e passam a atender outras regiões, sem a necessidade de montar e estruturar um ponto físico completo para o público, sendo uma forma de testar a operação e aceitação dos produtos com uma operação barata, quando comparada à convencional. Diante deste contexto, a pergunta de pesquisa deste artigo é: como funciona o modelo de negócio das *Dark Kitchens* na cidade de Salvador/Bahia? Assim, o objetivo é compreender como funciona o modelo de negócio das *Dark Kitchens* em Salvador.

Um modelo de negócios consiste em como uma empresa agrega valor aos clientes e converte pagamento em lucros (TEECE, 2010). Por meio dos modelos de negócios são entendidas as necessidades dos clientes e suas capacidades de pagamento, como responder e entregar valor aos consumidores, como atrair clientes que paguem pelo valor gerado e como converter esses pagamentos em lucro por meio do desenho e da operação de vários elementos da cadeia de valor (TEECE, 2010). A partir dessa ideia, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o *Business Model Canvas*, que é um modelo descrito em nove componentes que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Considerando a importância do *Business Model Canvas* para a literatura sobre modelo de negócios, este estudo sobre as *Dark Kitchens* teve como base tal modelo.

Esse estudo tem relevância no que tange aos aspectos social e econômico, pelo papel direto na sustentação da dinâmica do mercado evidenciado no período de pandemia, através dos empregos gerados pela estruturação dos *deliverys* e crescimento das plataformas de *food service*. Os dados revelados pelo Portal Terra (2020) mostraram um aumento no número de restaurantes parceiros durante a quarentena: a base de 160 mil cadastrados na plataforma iFood cresceu para 236 mil em agosto de 2020. Com todo esse crescimento, a empresa foi responsável por gerar renda para cerca de 150 mil entregadores cadastrados na plataforma (PORTAL TERRA, 2020).

Notou-se que, no âmbito acadêmico, o tema ainda é pouco explorado pela literatura, principalmente no que se refere à conceituação das *Dark Kitchens* enquanto modelo de negócios. Em uma busca nas plataformas Google Acadêmico, Spell e Portal de Periódicos da Capes, utilizando as palavras-chave “*Dark Kitchen*”, “*Close Kitchens*”, “*Cozinhas Fantasmas*”, foram encontrados até dezembro de 2022 sete artigos sobre a temática. Isso indica que existe um movimento ainda que inicial de estudar esta temática que tanto tem mobilizado a economia e que há oportunidades de novas pesquisas sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS

Embora o termo modelo de negócio tenha sido utilizado pela primeira vez na literatura acadêmica em 1957 (BELLMAN et al., 1957), o aumento pelo interesse na temática começou a ocorrer na década de 1990, período conhecido como do surgimento da nova economia e

também associado à bolha da internet (OSTERWALDER et al., 2015). Nessa época, as publicações sobre o tema estavam atreladas principalmente aos negócios eletrônicos (WIRTZ et al., 2016).

O modelo de negócio reflete a lógica da empresa, como ela funciona e cria valor aos seus *stakeholders*, enquanto a estratégia diz respeito à escolha do modelo de negócios em que a empresa irá competir no mercado (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Sendo assim, o conceito de modelo de negócio inclui não somente a cadeia de valor da empresa, como também seus clientes, parceiros e fornecedores. Para Timmers (1998), o modelo de negócios corresponde a uma arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de renda.

Por modelo de negócios compreende-se a lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), a partir de uma plataforma que conecta os recursos, processos e fornecedores da empresa (NIELSEN, 2010). Osterwalder (2004) destaca que o modelo de negócio é composto pela palavra “modelo”, que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de conceituação e também pela palavra “negócio”, que se trata das atividades relacionadas com a oferta de produtos, sendo estes bens ou serviços.

Esta ideia de modelo de negócios remete ao que Plé, Lecocq e Angot (2010) caracterizaram como escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro, além de englobarem recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.

BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* surgiu da necessidade de se criar uma ferramenta que torne a linguagem de um modelo de negócios comum às pessoas, objetivo almejado por Osterwalder e Pigneur (2011). Conforme descreve Gava (2014), Osterwalder desenvolveu, em 2004, uma pesquisa cujo problema se referia basicamente a “como os modelos de negócio poderiam ser descritos e representados, para construir a base para conceitos e ferramentas subsequentes, possivelmente com soluções computacionais?”.

Para a construção de sua representação, Osterwalder (2004) buscou inspiração em conceitos de *Balanced Scorecard* e na literatura de *Marksides*, enfatizando, então, quatro aspectos essenciais na estratégia de um negócio, ou quatro perspectivas: a do produto (qual o negócio da empresa); a do cliente (relacionamento com o cliente), a perspectiva de aperfeiçoamento e inovação (infraestrutura), e a perspectiva financeira.

O *Business Model Canvas* pode ser classificado como um modelo de negócio que mostra o potencial de transformar uma ideia em um produto rentável. Assim, a ferramenta é constituída a partir dos nove blocos apresentados na Figura 1, sendo definida como uma “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ademais, apresenta-se um cenário interativo, no qual se pode visualizar as prováveis interações entre as áreas e explicar o relacionamento e as trocas entre os ambientes e atores.

Figura 1 - Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*)



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011).

Nas nove dimensões do BMC, Osterwalder e Pigneur (2011) cobrem os três pilares conceituais da definição de modelo de negócios: criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas). Destaca-se que o objetivo de Osterwalder e Pigneur (2011), ao criar a ferramenta, foi de estabelecer um conceito simples e relevante, fazendo com que qualquer organização pudesse descrever e manipular seu modelo de negócio para criar novas estratégias, desafiar as suas antigas premissas e desenvolver as formas de gerar valor de maneira eficiente.

Conforme pontua Orofino (2011), a proposta é disponibilizar uma ferramenta visual capaz de fazer com que as pessoas que queiram criar ou modificar um modelo de negócio tenham uma linguagem comum a qualquer indivíduo, de forma a promover discussões e troca de ideias a esse respeito. Ainda que simples e visual, diferentemente de outros modelos existentes na literatura (HEDMAN; KALLING, 2003; JOHNSON, CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008), Bonazzi e Zilber (2014) consideram o *Business Model Canvas* o mais completo dos modelos na teoria de modelo de negócio, porque ele explora detalhadamente o relacionamento de todos os componentes organizacionais internos e externos e evidencia como as componentes se relacionam para criar e propor valor. Lima et al. (2022) concordam com Bonazzi e Zilber (2014, p. 82), quando afirmam que “a principal contribuição é a estruturação do negócio e a proposta de repensar cada fator a ser explorado de modo a otimizar os componentes de cada quadro”. Para os autores, o BMC se traduz como um modelador útil para profissionais que ainda não têm organizado o modelo de negócios ou aqueles que ainda não sabem o que fazer.

O Quadro 1 mostra uma visão geral das definições de cada uma das dimensões do modelo.

Quadro 1 - Definição das nove dimensões do BMC

Dimensões	Definição
Segmento de Clientes	Distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor
Proposta de Valor	Pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico
Canais	Maneira na qual uma empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar uma proposta de valor.
Relacionamento com os Clientes	Tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.
Fontes de Receita	Representam o dinheiro que uma empresa gera a partir da venda de produtos ou serviços para os seus clientes
Recursos Principais	Recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Estes podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
Atividades Chaves	Ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar.
Parcerias Principais	Rede de fornecedores e os parceiros que possibilitam o modelo de negócios funcionar
Estrutura de Custo	Custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

A primeira dimensão, Segmento de Clientes, define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Conforme Guedes (2011), todos os negócios, independente de local ou característica, existem para satisfazer uma necessidade ou um conjunto de necessidades para o cliente. Esse grupo de clientes é o público alvo que pode ser genérico ou focado em clientes mais restritos com características específicas. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), alguns exemplos de tipos de segmentos de clientes são: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercados multilaterais.

A segunda dimensão é a proposição de valor, que, segundo Orofino (2011), apresenta os produtos e serviços que criam valor para segmento específico de clientes. Logo, a partir do que é oferecido, uma empresa resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Assim, conforme indicado por Osterwalder e Pigneur (2011), os meios para a criação de valor podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). Além desses, os autores ainda citam: novidade, desempenho, personalização, design, redução de custo e risco, acessibilidade, conveniência/usabilidade.

Após a definição do que será vendido e para quem, é preciso operacionalizar o meio de contato entre clientes e empresa. Desta forma, o componente Canais descreve a maneira na qual uma empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar uma proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), existem cinco tipos de canais: equipe de vendas, vendas na web, lojas próprias, lojas parceiras, atacados.

Já o componente Relacionamento com os Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que esta diretriz pode ser guiada por três tipos de motivações: conquista do cliente, retenção e ampliação das vendas. Assim, atender bem ao cliente não é mais simplesmente recepcioná-lo dentro do estabelecimento, não é mais ser cordial ao telefone, ou responder de imediato o seu e-mail. É sim antecipar-se às suas necessidades, identificar suas expectativas, traduzir exigências e oferecer-lhe experiência gratificante ao ser atendido de forma extraordinária.

A dimensão Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir da venda de produtos ou serviços para os seus clientes. Conforme Orofino (2011), no quadro fluxo de receitas são descritas a maneira como a organização faz dinheiro através de uma série de fluxos de receitas. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: transações de renda resultantes de pagamento único e renda recorrente. Os autores citam que há diversas maneiras de se gerar fontes de receita, sendo elas: venda de recursos, taxa de uso/assinatura, empréstimos/aluguéis, licenciamento, taxa de corretagem, anúncio. Entretanto, é preciso destacar que, para Guedes (2011), os fluxos de receitas correspondem ao resultado da atividade que é a obtenção de receita. Para o autor, a obtenção de receita não deve ser confundida com lucro. Para obter recursos, a organização pode utilizar outras formas como alienação de ativos, empréstimos e vias para obtenção de crédito (idem, ibidem).

O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Segundo Guedes (2011), estes recursos são os ativos essenciais para o funcionamento do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) definem que estes podem ser: Físicos (instalações, máquinas, equipamentos); Financeiros (financiamentos, garantia financeiras, estoque mínimo); Intelectual (marcas, patentes, *know how*, tecnologia); e Humanos (especialistas, técnicos).

Além dos principais recursos, uma empresa precisa definir as Atividades-Chave que executarão a proposta de valor desenvolvida com base nos recursos disponíveis. Assim, esta parte descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Conforme Guedes (2011), essas atividades correspondem ao processo conhecido como *core business*, ou seja, são processos e atividades que estão na base da concepção da oferta e desempenham a criação da proposta de valor. A união entre as atividades-chaves com os recursos-chaves que permitem apresentar a criação de valor ao cliente.

O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que possibilitam o modelo de negócios funcionar. Diversas podem ser as motivações para a formação de parcerias entre empresas. Entretanto, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam a otimização e economia de escala, redução de riscos, aquisição de recursos e atividades particulares como as principais motivações para as empresas se aliarem. Além disso, pode-se citar, principalmente, quatro tipos de parcerias, sendo elas: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre concorrentes, *joint ventures* para descobrir novos negócios e relação comprador-fornecedor.

Por fim, a dimensão Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Os custos do negócio podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Segundo Guedes (2011), a estrutura de custos refere-se aos custos associados ao negócio baseado nos recursos-chaves, atividades-chaves e, em alguns casos, nas parcerias-chaves. Dentro dos custos

podem ser encontrados custos fixos (salários, vencimentos mensais) e custos variáveis (que variam de acordo com a produção realizada).

No Brasil, já foram publicados alguns estudos que utilizaram o *Business Model Canvas* como modelo teórico em diversos contextos como serviços de saúde (LIMA et al, 2022), plataforma de streaming (SILVA; MARCIANO, 2017), instituições do setor bancário (TEIXEIRA; LOPES, 2016) e do setor de telecomunicações (BONAZZI; MEIRELLES, 2015).

DARK KITCHENS

Conforme já mencionado, poucos são os fundamentos acadêmicos a respeito das *Dark Kitchens*, o que confere um caráter introdutório ao objeto de estudo. De acordo com Rinaldi, D'Aguilar e Egan (2022), as *Dark Kitchens* (também conhecidas como “*cloud kitchens*” or “*ghost kitchens*”) são cozinhas comerciais voltadas para o serviço de *delivery*, espaços alugados de cozinha compartilhada ou privados para empresas de alimentos. Os inquilinos das *Dark Kitchens* incluem restaurantes de *fast food* e *delivery* que buscam ampliar seu escopo de entrega sem os custos de abrir um restaurante de rua adicional. Outros inquilinos são empreendedores do ramo de alimentos que respondem ao aumento da demanda por entrega de comida abrindo “*cloud kitchens*” que só podem ser acessadas por meio de plataformas de entrega online (RINALDI; D'AGUILAR; EGAN, 2022).

O modelo de cozinha fantasma surgiu com a popularização dos aplicativos de entrega de comida (BBC, 2020). Essas características de consumo *delivery* são comuns para uma geração que tem entre 19 e 37 anos, que está passando menos tempo em restaurantes e mais tempo em casa esperando pelas entregas. Ainda que tenha assumido maior protagonismo durante a pandemia, os restaurantes virtuais já vinham alcançando resultados expressivos no mercado (SHAPIRO, 2022). De acordo com estudo elaborado pela consultoria especializada em *food service*, Galunion, já existiam mais de 9 mil pontos exclusivos de *delivery*, com crescimento anual de 7,4% (entre 2014 e 2018), o que representava desde aquele período o maior subnicho de alimentação direta ao consumidor (REVISTA LIDE, 2020).

Entretanto, é inegável que as operações voltadas para entrega foram impulsionadas por um cenário de restrições e isolamento social mercado (SHAPIRO, 2022). De acordo com a Abrasel (2020a), o Brasil foi destaque no segmento de *delivery* na América Latina em 2020. Sozinho, o país foi responsável por quase metade do mercado, chegando a 48,77%. O Quadro 2 apresenta as principais características de um restaurante que opera no modelo das *Dark Kitchens*.

Quadro 2 - Características das Dark Kitchens

Características Principais	Descrição
Foco na Produção	Não possuem espaço físico para consumo, nem mesas ou garçons.
Operação Escalável	Na maioria dos casos, o serviço de atendimento é exclusivamente por delivery a partir das plataformas de entrega.
Economia de Compartilhamento	Podem funcionar em formato de cozinha compartilhada, na qual vários restaurantes podem trabalhar em conjunto, com objetivo de entregar pratos de maneira mais ágil aos clientes.
Prova Social são as métricas	Construção de reputação a partir das avaliações e comentários dos usuários das plataformas de entrega.
Embalagem como via de agregar valor	Investimento em embalagens como diferenciação e qualificação do nível de serviço.
Busca por eficiência	Cardápio reduzido, normalmente focado em poucos grupos de produtos mais ágeis.
Localização como atributo secundário	Normalmente instaladas longe dos grandes centros ou em imóveis, ainda que bem localizados, com custos mais acessíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Um dos principais responsáveis pelos expressivos números apresentados é o iFood. Esta empresa iniciou as suas operações em 1997, quando nasceu a Disk Cook, uma central de atendimento para receber e organizar entregas de restaurantes. Cerca de 14 anos mais tarde, a Disk Cook migrou para a internet, com o novo nome de iFood. Desde então, a empresa tornou-se líder do segmento na América Latina, atendendo a centenas de cidades no Brasil, além da Argentina, Colômbia, México e outros países. Em agosto de 2020, a empresa registrou 44,6 milhões de pedidos, um crescimento de cerca de 45% em relação às transações feitas em março, que foram 30,6 milhões.

De maneira simplificada, o modelo de negócio do iFood se baseia em uma relação entre restaurante cadastrado (normalmente operando como uma *Dark Kitchen*), entregador e cliente final (usuário cadastrado no aplicativo). O fluxo funciona a partir da escolha do cliente por algum produto de um dos restaurantes da plataforma, um dos entregadores do iFood busca a refeição no restaurante e entrega no endereço definido pelo consumidor.

Em troca dessa grande oportunidade de conexão com milhares de consumidores da região, os restaurantes pagam uma comissão sobre cada pedido realizado (cerca de 22%) e um valor fixo de mensalidade. Além disso, o iFood oferece relatórios diários e um portal para gestão dos pedidos, onde o estabelecimento cadastrado consegue consultar quantos pedidos foram vendidos, principal região de atendimento, os pratos favoritos e o ticket médio dos pedidos.

A empresa não é, porém, a única a buscar explorar o mercado brasileiro. No fim de 2019, por exemplo, a Rappi já possuía 100 *Dark Kitchens* em operação no país (FORBES, 2020). Inúmeros são os exemplos de mercado que aderiram a esse modelo de negócio. Entretanto, é preciso destacar que o serviço de *delivery*, principal canal das *Dark Kitchens*, passou de um diferencial para uma necessidade do mercado. Com a chegada da pandemia, esse mercado se tornou ainda mais fundamental, estimulando o maior consumo e influenciando hábitos da população. Shapiro (2022) argumenta que as *Dark Kitchens* forçam os empreendedores do setor

alimentício a competir não apenas no preço e na qualidade, mas na simplificação das operações de entrega, com ingredientes preparados em lote, entrega rápida e equipe flexível.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo segue uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. Neste sentido, a opção pela pesquisa exploratória se justifica pela necessidade em conceber uma análise inicial sobre o fenômeno das *Dark Kitchens*, a partir da experiência de empreendedores que atuam no segmento com base nesse modelo de operação. Em relação ao caráter da pesquisa, seguindo o conceito de Knechtel (2014), este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa por entender fenômenos humanos, buscando deles obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica.

Como a pesquisa prévia para a elaboração deste estudo indicou, apesar de recente, o tema central ainda é pouco estudado pela literatura, o que torna a pesquisa de caráter exploratório. Além disso, o fenômeno das *Dark Kitchens* é desconhecido do grande público, não sendo, portanto, possível estabelecer claramente uma relação de causa e efeito entre as variáveis que explicam ou influenciam este modelo de negócio.

Para a pesquisa, foram consideradas quatro empresas que operam no modelo de *Dark Kitchen* na cidade de Salvador/Bahia. Para a seleção das empresas, foram aplicados os seguintes critérios: (i) empresas de diferentes setores alimentícios; (ii) empresas inseridas em ao menos um aplicativo de entrega; (iii) disponibilidade e completude de informações para fins da análise comparativa.

O Quadro 3 apresenta de forma sucinta as empresas selecionadas, os setores que pertencem e os aplicativos que estão inseridos.

Quadro 3- Empresas selecionadas para o estudo

Empresa	Segmento de Atuação	Aplicativos de Entrega
Dark Kitchen Alfa	Pokeria	Ifood, Rappi, 99 Food, Uber Eats, James
Dark Kitchen Beta	Culinária Italiana	Exclusivo Ifood
Dark Kitchen Gama	Culinária Japonesa	Exclusivo Ifood
Dark Kitchen Delta	Pizzaria	Ifood, Uber Eats e James

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista com roteiro semiestruturado. A entrevista semiestruturada está focada em um assunto sobre o qual confecciona-se um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para Manzini (1991), esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de

alternativas. Assim, o roteiro da entrevista foi elaborado com base nas perguntas utilizadas por Osterwalder e Pigneur (2011) para contextualizar as diretrizes do *Business Model Canvas*.

Quadro 4 - Roteiro de entrevista semiestruturada

Bloco de Construção	Perguntas Norteadoras
Proposição de Valor	Que valor entregamos ao cliente?
	Qual valor estamos ajudando a resolver?
	Qual necessidade estamos satisfazendo?
	Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmento de Clientes	Para quem estamos criando valor?
	Quais são os nossos consumidores mais importantes?
Canais	Como alcançamos os nossos clientes?
	Como os nossos canais se integram?
	Qual canal funciona melhor?
	Como estão integrados à rotina dos nossos clientes?
	Quais apresentam melhor custo-benefício?
Relacionamento com os Clientes	Quais relacionamentos nossos clientes esperam que a empresa desenvolva?
	Quais já estabelecemos?
	Qual o custo de cada um?
	Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos Principais	Que recursos principais nossa proposta de valor requer?
Atividades-Chave	Quais atividades nossa proposta de valor requer?
Parcerias Principais	Quem são os nossos principais parceiros?
	Quem são os principais fornecedores?
	Quais recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
	Quais atividades chaves os parceiros executam?
Estrutura de Custos	Quais os custos mais importantes em nosso modelo de negócio?
	Quais recursos são mais caros?
	Quais atividades são mais caras?
Fontes de Receita	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
	Como pagam?
	Pelo o que eles pagam atualmente?
	O quanto cada fonte de receita para o total?

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Os entrevistados foram selecionados a partir de um conhecimento prévio dos autores sobre as principais empresas que operam como *Dark Kitchens* em Salvador. Com o objetivo de diversificar a amostra, das 4 pessoas entrevistadas, cada uma empreende em um segmento alimentício diferente. As entrevistas, de modo geral, duraram em torno de uma hora e foram realizadas de forma virtual em maio de 2021, gravadas e transcritas.

Como método de análise de dados, utilizou a análise de conteúdo que, conforme Bardin (2011), corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Para guiar a análise, foram definidas categorias com base na literatura de Osterwalder e Pigneur (2011), sendo elas: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do estudo tem como objetivo analisar as categorias empíricas identificadas sob a luz do modelo teórico anteriormente apresentado. Para isso, a análise encontra-se dividida em quatro estudos de casos: *Dark Kitchen Alfa*, *Dark Kitchen Beta*, *Dark Kitchen Gama* e *Dark Kitchen Delta*. Com base nas entrevistas realizadas, as análises desenvolvidas retratam cada vertente do *Business Model Canvas*, inclusive com uma retratação visual com base no quadro do modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

DARK KITCHEN ALFA

Em operação desde 2017, a empresa Alfa possui uma característica que pode ser aprofundada por estudos futuros sobre o assunto - o processo de entrada no mercado alimentício como uma *Dark Kitchen* Tradicional, e com o amadurecimento da operação, a criação de um espaço físico. Esta atua no mercado de *poke* há cerca de 4 anos, mas operou durante 1 ano e 6 meses apenas como *delivery*, sendo a sua localização totalmente desconhecida do grande público, conforme citado pelo entrevistado 1:

Funcionei apenas *delivery* durante 1 ano e 6 meses para testar a operação. Ao final desse período, percebi que uma das maneiras de fortalecer a marca e ganhar mais confiança dos consumidores seria a instalação de um ponto físico. Assim, busquei aliar a possibilidade de receber o cliente com a *expertise* adquirida de operação totalmente voltada para entrega (Entrevistado 1).

No Quadro 5 são apresentadas as características gerais da empresa em análise.

Quadro 5 – Características Gerais da Dark Kitchen Alfa

Perfil da Dark Kitchen Alfa	
Tempo de Mercado	3 anos e 8 meses
Segmento Alimentício	Pokeria
Tipo de Dark Kitchen	Dark Kitchen para Retirada no Local
Porte	Pequena Empresa
Bairro	Rio Vermelho
Funcionamento	Todos os dias (10:30 / 22:30)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme cita Guedes (2011), todos os negócios, independente de local ou característica, existem para satisfazer uma necessidade do cliente. Nos resultados do caso da *Dark Kitchen Alfa*, notou-se que o segmento de clientes deles é formado principalmente por mulheres jovens

que possuem entre 20 e 35 anos, além de iniciativas direcionadas ao público vegano e vegetariano.

Não focamos em um público específico, mas com base nas métricas de gênero e renda que temos do Instagram e das estratégias de tráfego, hoje 65% dos nossos clientes são mulheres entre 20 e 35 anos (...) A empresa busca desenvolver estratégias sazonais. Toda segunda temos a SEGUNDA VEG voltado para o público vegano, que vem dando muito certo. Esse é um público que qualquer empresa precisa buscar atingir, nem que seja com um produto no cardápio (Entrevistado 1).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor de uma empresa procura resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades. Assim, cada proposta de valor cria valor para um segmento de cliente com uma combinação de elementos direcionados àquele segmento. No que se refere à proposta de valor da *Dark Kitchen* Alfa, a entrevista indicou que a empresa tenta suprir a dor do mercado local por um formato de “*fast food* saudável” qualificado. Assim, atende a necessidade de um público que busca opções que lhe proporcionem comer bem, inclusive via *delivery*. Para isso, a empresa aposta na qualidade das embalagens, sendo uma forma de conexão com o seu público. Além disso, a busca por inovação e a rapidez nas entregas compõem a proposta de valor da empresa citada.

O poke por si só é um produto diferenciado, que atinge um público específico. Mas nossa proposta é atender um público que quer comer algo gostoso e saudável, com um requinte havaiano (Entrevistado 1).

O relato do entrevistado 1 se aproxima das características básicas que compõem a proposta de valor de uma *Dark Kitchen*. A busca está na eficiência da cozinha, qualidade do produto e formato de entrega. Tomando como base a concepção de Osterwalder e Pigneur (2011), os canais descrevem como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Desta forma, os canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Tendo em vista esta definição, os resultados indicam que os principais canais utilizados pela *Dark Kitchen* Alfa para divulgação da empresa são o Instagram e um website próprio, que são estimulados por fortes investimentos nas estratégias de tráfego pago. Para comunicações específicas com os clientes é utilizado o *WhatsApp Business*.

Além disso, a empresa Alfa está inserida em cinco plataformas de entrega (iFood, UberEats, Rappi, James e 99 Food), além da possibilidade *take away* e pedidos via site.

Nosso cliente pode pedir pelo iFood, Rappi, Uber Eats, James, 99 Food. Pode entrar em contato via WhatsApp e pedir para receber em casa ou retirar na loja, além da possibilidade de usar o site. Mas sem dúvidas o iFood acaba sendo o carro chefe, com a maior taxa de pedidos, melhor painel de visibilidade, nosso cardápio é maior lá também (...). Exploramos muito o Instagram para captura de clientes com estratégias bem direcionadas. Até temos Facebook, mas é basicamente um complemento para poder desenvolver as estratégias de tráfego pago (Entrevistado 1).

A presença da empresa nos cinco aplicativos principais de entrega da cidade indica a relação de dependência com estes canais. Como abordado ao longo do estudo, o surgimento do fenômeno das *Dark Kitchens* está diretamente ligado à consolidação destas plataformas de entrega. Para Guedes (2011), o ponto de relacionamento com os clientes, mesmo que exista relacionamento com cliente no tópico canais de comunicação (pós-venda), é diferente. Este tópico trata da fidelização dos atuais clientes através de ações estruturadas ou até mesmo a captação de novos clientes. Desta forma, a empresa Alfa aposta nas seguintes estratégias principais: postagem diária de fotos chamativas dos pratos, campanhas de interação via Instagram, *gamificação* via website e *Gift Cards*.

Estas duas últimas estratégias buscam a retenção dos clientes e maior rentabilização das vendas. Na primeira, através das compras realizadas pelo site, o cliente acumula pontos que podem ser trocados por produtos ou descontos na próxima compra. Já no *gift card*, a Empresa ALFA busca direcionar o fluxo dos clientes que chegam pelas plataformas de entrega para efetuar as próximas compras pelo website próprio. Conforme explicado pelo entrevistado, isso visa fugir das taxas de comissão praticadas pelas empresas. Além disso, a empresa estimula as avaliações positivas na plataforma, de tal forma a ganhar maior representatividade e confiança.

No que se refere à operação, o entrevistado detalhou as atividades-chaves, os principais parceiros e fornecedores, além dos recursos necessários para chegar ao produto final. De maneira inicial, as atividades-chaves da empresa remetem à produção, principalmente o controle de qualidade e desperdício. Estas atividades de controle da produção são realizadas diária e semanalmente pelos chefes de cozinha. Além disso, através de um grupo no WhatsApp com os associados, o encarregado relata e registra todas as informações.

Quanto aos parceiros chaves, a empresa possui fornecedores fixos dos principais insumos - peixes e hortifrutis. Além destes, o entrevistado citou os aplicativos de entrega (iFood, Ubereat, Rappi, James e 99 Food) como empresas parceiras. No mais, a Empresa ALFA possui parceria de desconto com alunos de faculdades de Medicina de Salvador.

Na vertente de Recursos Chaves, o entrevistado citou a estrutura funcional da cozinha, além dos seus utensílios como os principais recursos físicos. Como intelectual todo o *know how* assumido no preparo dos produtos e as técnicas de gestão da cozinha. Quanto aos recursos humanos, além dos chefes de cozinha, o entrevistado citou o papel fundamental dos entregadores e como funciona essa dinâmica de relacionamento.

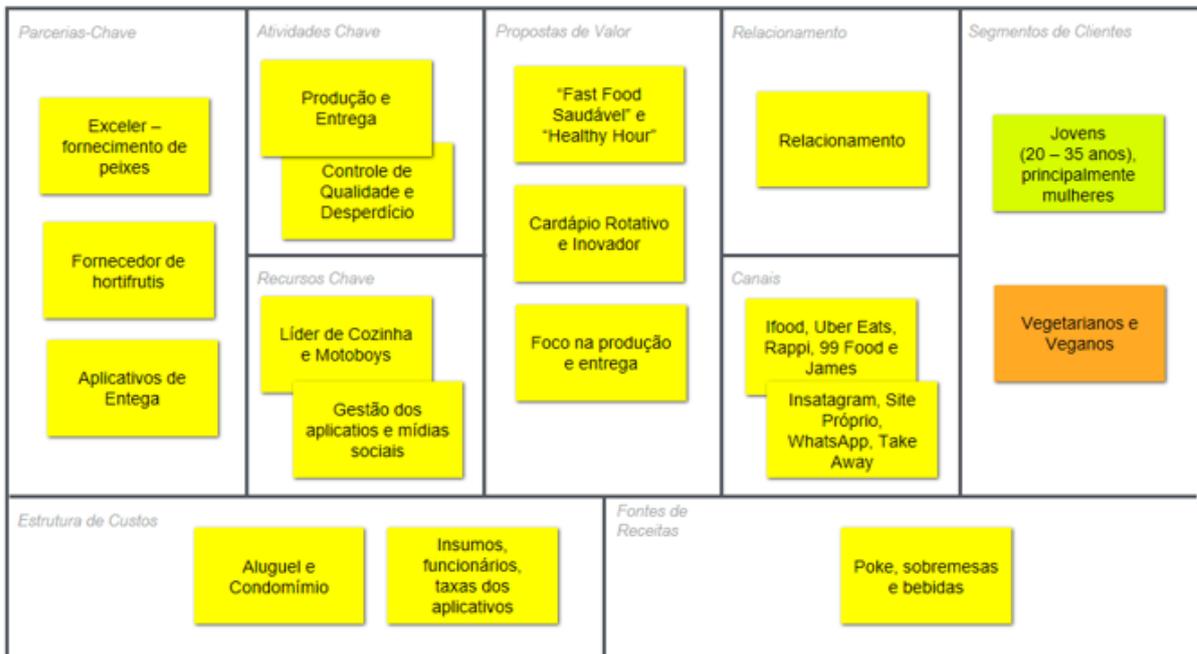
Um dos nossos principais recursos, que inclusive acreditamos ser um diferencial, são os motoboys que compõem a frota de entrega. A depender do aplicativo, você pode somente utilizar a frota que eles disponibilizam para fazer as entregas, mas outros permitem o suporte de uma frota própria. Assim, por mais que às vezes mais custosa, prezamos por utilizar motoboys próprios. Restaurantes que dependem das plataformas sofrem em períodos de pico e chuvas, o que prejudica as avaliações e a experiência do cliente (Entrevistado 1).

Guedes (2011) destaca que a estrutura de custos se refere aos custos associados ao negócio baseado nos recursos-chaves, atividades-chaves e, em alguns casos, nas parcerias-chaves. Sendo que dentro dos custos podem ser encontrados custos fixos e custos variáveis. Quanto aos gastos gerais envolvidos no negócio, o entrevistado destacou que os principais custos fixos são aluguel e condomínio, sendo as variáveis - insumos de produção, motoboy e as comissões dos aplicativos. As fontes de renda restringem-se à venda dos pokes, bebidas e sobremesas. Atualmente, a empresa atende uma média de 1500 a 2000 pedidos por mês.

Na Figura 2, é possível observar de maneira visual como se desenvolve o modelo de negócio da empresa, a partir da ótica do *Business Model Canvas*.

Figura 2 – Canvas Dark Kitchen Alfa

CANVAS: DARK KITCHEN ALFA



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

DARK KITCHEN BETA

A *Dark Kitchen Beta* é uma microempresa de Salvador presente no segmento da culinária italiana há cerca de 2 anos, com operação totalmente voltada para *delivery* a partir de um contrato exclusivo com o iFood.

A empresa nasceu inicialmente voltada para o segmento de doces. No primeiro momento somente por encomenda, depois com a instalação de uma loja física, e por último voltando ao formato inicial. Neste processo, percebemos que doce não era um produto escalável, não seguia um perfil de comida obrigatória. Com isso, veio a ideia de focar em algo que tivesse essa obrigatoriedade, como almoço e janta. Assim nasceu a *Dark Kitchen Beta* e a escolha pelo italiano (Entrevistado 2).

No Quadro 6, são apresentadas as características gerais da empresa.

Quadro 6 – Características Gerais da Dark Kitchen Beta

Perfil da Dark Kitchen Beta	
Tempo de Mercado	1 ano e 9 meses
Segmento Alimentício	Culinária Italiana
Tipo de Dark Kitchen	Dark Kitchen Tradicional
Porte	Microempresa
Bairro	Pituba
Funcionamento	Todos os dias (11h / 22h)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O entrevistado 2 indicou que cerca de 70% do seu público é formado por mulheres que possuem entre 20 e 35 anos. Quando questionado se a empresa desenvolvia estratégias segmentadas que buscassem atingir outros públicos, indicou que essa diversificação acontecerá com a criação de novas *Dark Kitchens*, mas não com um complemento de cardápio ou outra estratégia direcionada.

A gente segmenta basicamente a partir de uma análise de tráfego. Vamos em cima daquilo que as pessoas buscam na internet e abrimos uma nova *Dark Kitchen* para atender (Entrevistado 2).

Essa afirmação merece destaque, visto que demonstra a facilidade que os empreendedores possuem para abrir um restaurante virtual. Assim, ao invés de tentar atingir um novo segmento de mercado com a empresa já em operação, eles constituem uma nova *Dark Kitchen* e testam a viabilidade.

Já temos uma cozinha para atender ao público vegano. Está cadastrada na plataforma com o mesmo CNPJ, tudo vinculado, mas é uma outra empresa aos olhos do consumidor. Desta forma, caso o produto não atenda as expectativas dos clientes, não arranhamos a imagem da nossa empresa base que já está consolidada (Entrevistado 2).

No que se refere ao valor entregue aos clientes e à necessidade de mercado que busca atender, o entrevistado citou a oportunidade de receber o melhor da culinária italiana onde o consumidor achar mais conveniente. Além disso, enfatizou que, desde o início da *Dark Kitchen Beta*, buscou investir em embalagens sofisticadas e diferenciadas como forma de agregar valor.

Nossa proposta é entregar o melhor da culinária italiana seja no almoço ou no jantar no conforto da sua casa, sem precisar se deslocar para aquele restaurante tradicional italiano. E recheamos muito o nosso cardápio para que o consumidor não sinta falta de nada, com foco nos risotos e massa (Entrevistado 2).

Assim como na *Dark Kitchen Alfa*, os principais canais utilizados para divulgação da empresa são o Instagram e um website próprio. O entrevistado destacou um investimento forte em tráfego pago, com uma pequena parte alocada no Facebook e o restante no Instagram. Quanto aos aplicativos de entrega, a empresa Beta é exclusiva do iFood. Neste contrato, a empresa possui um comissionamento diferenciado em relação às outras cadastradas na plataforma, além de melhor posicionamento e promoções exclusivas.

Ademais, o entrevistado sinalizou que oferecem o *take away*, mas não divulgam isso de forma nenhuma. Normalmente abrem essa exceção para clientes que não estão no raio de entrega da empresa, mas querem comprar de qualquer jeito.

Temos a opção de retirada, mas nunca divulgamos isso aos clientes, não é interessante para o negócio. Acontece muito com clientes que não estão no nosso raio de entrega do *delivery*, principalmente no final de semana. Então, a pessoa liga e pergunta se pode retirar o produto porque a gente não entrega na localidade dela, e autorizamos de maneira coordenada com os atendentes. Mas é bem ruim, até porque a pessoa pode chegar antes e ter que aguardar no carro, ou depois e atrapalhar a operação (Entrevistado 2).

Na vertente de relacionamento estabelecida pela *Dark Kitchen Beta* com seus segmentos de clientes, o entrevistado citou uma atuação totalmente focada em atendimento e pós-venda.

Tenho um pós-venda muito forte, no sentido de que qualquer cliente que posta o nosso perfil nas redes sociais ou interage com a gente, deve ser respondido em até 1h. Fazemos questão de responder todos os feedbacks, tanto positivos quanto negativos, é um valor esse contato mais próximo com o cliente (Entrevistado 2).

Além disso, em todos os pedidos feitos via iFood, são enviados cartões com recados de agradecimento, doces, brindes, e um convite para este cliente conhecer o website próprio da empresa. Também é enviado um número para contato em caso da necessidade de algum *feedback*. Esta é uma das estratégias para converter esse pedido em uma futura venda direta, sem a necessidade de passar pelas taxas da plataforma de entrega.

Buscando a retenção dos clientes, a *Dark Kitchen* Beta também possui um programa de acúmulo de pontos para as compras via website. Em complemento, aposta em uma lista de transmissão via WhatsApp, que envia mensagens automáticas com promoções específicas para todos os clientes cadastrados.

Temos o nosso site para fazer a compra direta que tem um programinha de recompensa. Com base no número de telefone disponibilizado pelos clientes, enviamos semanalmente mensagens automáticas com as promoções do dia, ou cardápios especiais para datas comemorativas. Divulgamos entrega grátis, estratégia de compre e ganhe.... Surte muito efeito essa lista de transmissão (Entrevistado 2).

De maneira inicial, as atividades-chaves da *Dark Kitchen* Beta são divididas entre a produção, preparo e logística. Conforme citado pelo entrevistado, alguns insumos precisam ser produzidos de maneira prévia aos períodos de abertura (almoço e jantar), passando pelo preparo dos produtos a partir do pedido realizado pelos clientes e finalmente a logística de entrega dos motoboys. Quando questionado sobre quais dessas atividades são mais críticas para o alcance da excelência na operação, o entrevistado destacou:

Tratamos esses três macroprocessos de maneira igualitária de importância. Entretanto, começamos a atuar naqueles que estão tendo maiores problemas ou reclamações. Se estamos tendo muitos atrasos, atuamos na logística. Se o problema é a qualidade do produto, focamos na produção. Se o cliente reclama da quantidade, voltamos para a parte de preparo, e por aí vai... (Entrevistado 2).

Quanto aos parceiros chaves, o entrevistado destacou a relação de exclusividade com o iFood como fundamental para o sucesso do negócio. Além disso, possui fornecedores fixos de bebida, frutos do mar e insumos italianos, todos terceirizados que fazem as entregas direto no estabelecimento.

As pessoas julgam demais o iFood pelas altas taxas, mas esquecem que ele te coloca muito para cima quando você trabalha certo, além de aumentar de maneira exponencial o seu faturamento mensalmente. Eu vejo como uma parceria extremamente positiva, além de maleáveis para conseguir melhores negociações e ações específicas. Mas não basta apenas entrar e começar a vender. Você precisa buscar a empresa. Eles possuem um grupo local interno de Salvador que você precisa entrar em contato. Eu como exclusivo tenho todo suporte de um profissional que funciona quase como um consultor (Entrevistado 2).

Quanto aos principais recursos utilizados, assim como na primeira empresa trabalhada, o entrevistado citou a estrutura da cozinha e todo o material envolvido para produção, como fogão industrial, forno, refrigerador, conjuntos de painéis, etc. Além dos responsáveis pelo preparo, o entrevistado destaca que não trabalha com entregadores do iFood, tendo uma frota própria que compõe os recursos físicos.

Não trabalhamos com entregadores de aplicativo. Preferimos investir em uma equipe preparada e alinhada com a experiência que procuramos passar para os nossos clientes. Não tenho dúvidas que é mais custosa a estratégia adotada, porém é um diferencial (Entrevistado 2).

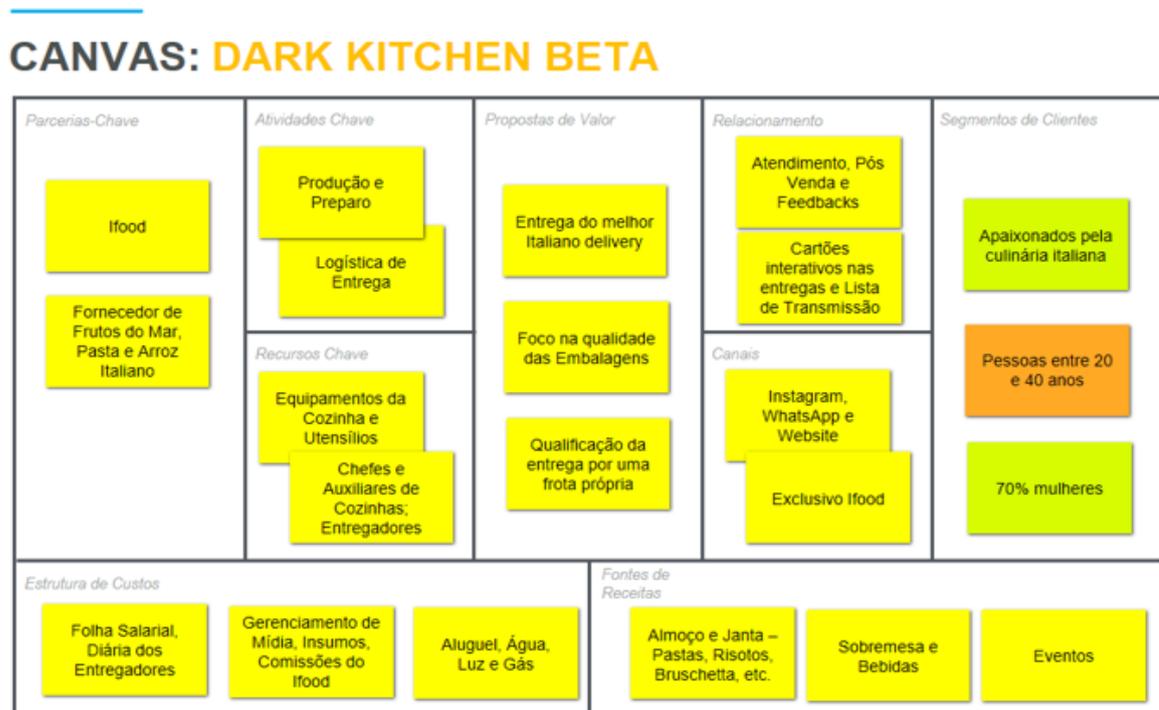
O entrevistado ainda destacou que, em caso de uma demanda muito acima do esperado, de forma que a sua frota não consiga dar conta, a empresa tem opção de solicitar entregadores do iFood para casos extraordinários.

A estrutura de custos fixos da empresa é onerada principalmente pela folha de funcionários e investimento em marketing. O aluguel do imóvel também compõe a estrutura, mas se localiza em uma região de baixo custo. Além disso, o entrevistado destaca os custos variáveis dos materiais para preparação dos pratos (macarrão, risoto, etc.), a comissão do iFood e as taxas de entrega.

Os entregadores compõem a estrutura de custos tanto de maneira fixa, como variável. Fixa por conta das diárias que são pagas para cada dia que encosta a moto no restaurante, e variável decorrente das taxas de entrega que são repassadas (Entrevistado 2).

Como opera durante todo o dia, as fontes de receita da *Dark Kitchen* Beta se dividem na venda dos pratos executivos no período do almoço e dos pratos mais elaborados no período da janta. Além disso, a renda é complementada pelas bebidas e sobremesas. O entrevistado destaca que, em média, são atendidos 1300 a 1800 pedidos ao mês.

Figura 3 –Canvas Dark Kitchen Beta



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

DARK KITCHEN GAMA

A *Dark Kitchen* Gama surgiu em 2021, com atuação no segmento da culinária japonesa. Diferentemente da Alfa e Beta, a empresa Gama não disponibiliza a opção de retirada dos pedidos no ponto físico.

Antes de abrir a empresa realizamos uma espécie de mentoria com um cara especialista em *Dark Kitchen* de Recife. Ele tem uma pizzaria, hamburgueria, um sushi de alto nível e um de baixo nível operando no mesmo local. Ainda não conhecíamos esse modelo de negócio, nossa ideia era basicamente abrir um japonês de alto nível (Entrevistado 3).

No Quadro 7 são apresentadas as características gerais da empresa.

Quadro 7– Características Gerais da Dark Kitchen Gama

Perfil da Dark Kitchen Gama	
Tempo de Mercado	1 Mês
Segmento Alimentício	Culinária Japonesa
Tipo de Dark Kitchen	Dark Kitchen Tradicional
Porte	Microempresa
Bairro	Rio Vermelho
Funcionamento	Todos os dias (17h / 23h)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como nas outras entrevistas, a seguir serão apresentadas as vertentes do planejamento estratégico da *Dark Kitchen Gama*, de tal forma que possibilite a formação do Quadro *Business Model Canvas*. Diferentemente dos outros entrevistados, até pelo pouco tempo de operação, algumas estratégias ainda estão em processo de implementação. Desde a apresentação da *Dark Kitchen Gama*, o entrevistado enfatizou que o seu produto está totalmente direcionado a um público de classe A. Além disso, abordou que não existe um formato de segmentação por idade.

Como disse, as opções de japonês para os consumidores classe A de Salvador são muito limitadas. Por ser consumidor, convivi com a dificuldade dos poucos *players* que operam em conseguir atender toda a demanda. Em dias específicos eles chegam a fechar o restaurante no aplicativo por não ter como atender. Criamos a empresa para ser uma opção a tudo isso (Entrevistado 3).

Além da falta de opção, o entrevistado destacou que Salvador é uma cidade muito desigual, onde as camadas mais ricas normalmente se fortalecem em períodos de crise e não abaixam o poder de compra. Em resumo, a *Dark Kitchen Gama* busca atender um segmento de mercado consumidor da culinária japonesa de alto padrão. Conforme dito pelo entrevistado, é preciso destacar que a *Dark Kitchen Gama* busca ajudar a resolver um problema claro de mercado: poucas opções de restaurantes japoneses de alto padrão que operam via *delivery* em Salvador.

A *Dark Kitchen Gama* se diferencia pela qualidade e aprimoramento dos seus produtos. Um formato de embalagem inovador e sofisticado também é explorado como forma de agregar valor aos consumidores. Assim como na *Dark Kitchen Beta*, a empresa Gama é parceira exclusiva do iFood e, conforme afirmado pelo entrevistado 3, não existe a intenção de buscar outra plataforma de entrega. Além disso, como já citado, o Instagram é o principal canal de comunicação e captação de clientes. A *Dark Kitchen Gama* ainda não possibilita ao cliente fazer pedido via WhatsApp ou pelo website próprio, tendo em vista que o foco inicial é atender o fluxo orgânico do iFood e mitigar os erros iniciais, buscando aperfeiçoar a operação. Seguindo essa estratégia, por ora a empresa não faz nenhum tipo de investimento em impulsionamento das mídias sociais, para que não se depare com uma demanda superior à que possa ser atendida.

Conforme citado pelo entrevistado 3, como um dos objetivos no curto prazo, Super Restaurantes é uma categoria criada pelo iFood para destacar restaurantes que fazem sucesso

em sua plataforma (CONSUMER, 2019). Para conquistar este selo, os restaurantes precisam se destacar três critérios importantes:

- **Super Pedido:** quantidade vendida;
- **Super Pontual:** agilidade e pontualidade na entrega;
- **Super Amado:** super avaliação dos clientes

Sendo assim, a satisfação dos clientes é fundamental para a boa classificação do restaurante no iFood. Dessa forma, a agilidade na entrega, o atendimento ao cliente e qualidade dos produtos precisam ser prioridades do restaurante. Ademais, a *Dark Kitchen* Gama não disponibiliza a opção de retirada. Segundo o entrevistado, o investimento necessário para tornar o local de produção propício para receber clientes de retirada não compensa com o número de consumidores que optam pela opção.

Nesse início da operação o relacionamento da *Dark Kitchen* Gama é basicamente *self service*, ou seja, a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Após a ativação do site próprio e atendimento via WhatsApp, a *Dark Kitchen* Gama busca alcançar um formato de assistência pessoal, na qual os clientes poderão se comunicar com um representante da empresa e realizar todo processo de compra.

No que tange ao pós-venda, a empresa aposta no envio de recadinhos escritos a mão agradecendo pelo pedido e convidando o cliente a seguir o Instagram da empresa. Além disso, no próprio cartão a empresa indica uma *playlist* personalizada criada pela *Dark Kitchen* Gama no Spotify para o consumidor escutar enquanto não chega o pedido.

A atividade chave da *Dark Kitchen* Gama é a produção. Conforme analisado pelo entrevistado 3, a empresa divide o processo em atividades diárias e semanais. Um dos exemplos citados durante a entrevista foi o preparo de molhos, que é realizado no início de cada semana de trabalho. Nas atividades diárias o tratamento dos peixes e uma pré-produção antes de abrir o restaurante para agilizar nas montagens.

Os parceiros chaves da empresa Gama são o iFood e os fornecedores, tendo em vista que muitos insumos utilizados não são encontrados em Salvador. Assim, o entrevistado destaca que tem fornecedores locais de hortifrúti, peixaria, arroz, mas que insumos sofisticados são adquiridos via internet. Vale destacar que, como estratégia de construção da marca, a Empresa Gama não busca desenvolver parcerias que oferecem descontos ou qualquer tipo de promoção.

No que se refere aos recursos chaves, além de toda estrutura física citada pelas empresas Alfa e Beta, a *Dark Kitchen* Gama destaca a qualidade dos *sushimans* e a dificuldade de encontrar profissionais desse nível na cidade. Além disso, destacou a necessidade de grande alinhamento para que não caia a qualidade dos produtos nos períodos de folga, ou até mesmo possíveis imprevistos. Ademais, como já citado, por ora todo o canal de distribuição é terceirizado pelo iFood.

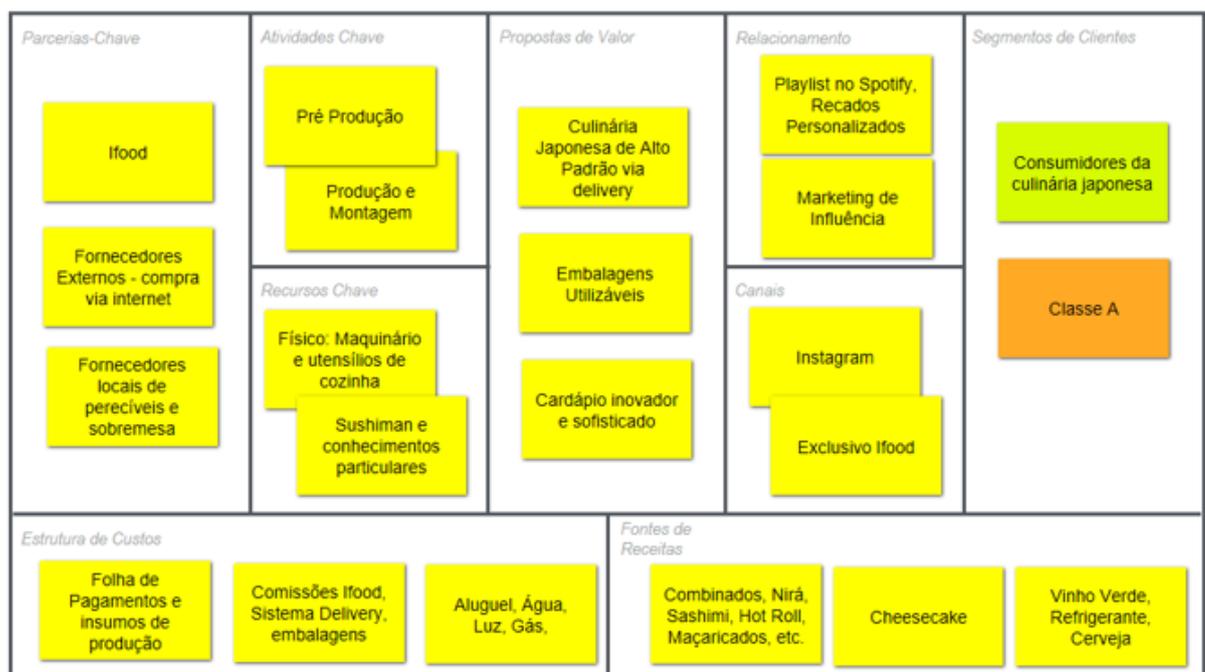
Seguindo o padrão dos outros entrevistados, a *Dark Kitchen* Gama possui dois campos macro de custos: folha de pagamento e insumos para produção. Entretanto, o entrevistado 3 destacou a presença de muitas despesas pequenas que, ao final do resultado, oneram a estrutura.

Engraçado que aluguel é um custo que não sobrecarrega o nosso fechamento. O que pesa realmente é a folha de pagamento, que fizemos um investimento para trazer profissionais diferenciados. Nossos insumos são bem caros, como te falei a maioria vem de fora... Mas isso já vai incluso no valor do prato. O que para muitos passa despercebido é a quantidade de pequenas despesas que ganham destaque no delivery. Hoje em dia temos um gasto mensal com um sistema específico para delivery, comissões do Ifood, valor mensal para taxa de manutenção da plataforma, sessões constantes de fotografia dos pratos, e por aí vai... Além disso não basta uma boa embalagem, são necessários diversos complementos para transparecer a melhor imagem possível do negócio. Investimos em lacre, sacolas personalizadas, bags lacradas para garantir a temperatura dos produtos (Entrevistado 3).

No que tange às receitas, a venda dos Combinados, Nirá, Sashimi e os produtos que compõem o cardápio são a principal fonte de renda. Em complemento a isso, reforçam as fontes de renda com a venda de bebidas diferenciadas como vinho verde e gin tônica de garrafa, além dos tradicionais refrigerantes e cervejas.

Figura 4 – Quadro Canvas Dark Kitchen Gama

CANVAS: DARK KITCHEN GAMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

DARK KITCHEN DELTA

A *Dark Kitchen* Delta opera com um dos produtos mais tradicionais quando se pensa em delivery: pizza. Com cerca de 2 anos de funcionamento, a empresa foi inaugurada às vésperas do alastramento da epidemia do coronavírus na cidade, o que não atrapalhou o planejamento inicial.

A ideia de abrir a pizzaria delivery nasceu como uma via de entrada no mundo dos aplicativos de entrega. O investimento era baixo e optamos por começar. Com apenas dois dias de abertura, a cidade começou a receber as restrições de circulação, o que junto a promoções de inauguração fez com que a nossa empresa tivesse um faturamento surpreendente logo no primeiro mês (Entrevistado 4).

No Quadro 8 são apresentadas as características gerais da empresa.

Quadro 8 – Características Gerais da Dark Kitchen Delta

Perfil da Dark Kitchen Delta	
Tempo de Mercado	1 ano e 4 meses
Segmento Alimentício	Pizzaria
Tipo de Dark Kitchen	Dark kitchen de propriedade de um agregado
Porte	Microempresa
Bairro	Costa Azul
Funcionamento	Terça a Domingo (17h / 23h)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dentre todos os entrevistados, a *Dark Kitchen* Delta parece estar no estágio menos avançado de desenvolvimento do negócio, entretanto evidencia problemas cotidianos com as plataformas que não foram relatados pelos outros entrevistados. A *Dark Kitchen* Delta busca atingir pessoas das classes B e C, que normalmente possuem entre 20 e 40 anos e estão localizados no raio de 5km do Costa Azul, bairro de Salvador.

O público de uma pizzaria é muito amplo. Poucas pessoas não gostam de pizza. Mas não podemos deixar de falar que este também é um segmento muito concorrido. Em qualquer bairro popular de Salvador você encontra diversas pizzarias que vendem produtos a R\$10,00 - R\$15,00. O oposto está nos bairros mais nobres com pizzarias reconhecidas, consolidadas, com um ticket médio mais alto. Nesse cenário entendemos que talvez aquele público intermediário não estivesse sendo atendido. Fizemos uma pesquisa na região e confirmamos que tinha espaço para fazer um trabalho diferenciado (Entrevistado 4).

O entrevistado 4 destacou que a *Dark Kitchen* Delta busca se diferenciar como uma opção de qualidade, porém muito mais acessível que as pizzarias tradicionais. Para isso, aposta na inovação do cardápio com itens rotativos, flexibilidade na montagem do pedido, promoções agressivas, horários estendidos de atendimento e formações de combos.

Fizemos uma análise dos concorrentes da região e percebemos que quase nenhum trabalhava com calzone, adicionamos ao nosso cardápio e hoje é um dos diferenciais que mais agrega valor. Além disso, colocamos batata frita e mini pastéis de diversos sabores para compor o cardápio. Percebemos que os clientes começaram a fazer pedidos misturados, e então lançamos promoções diárias de compre e ganhe, mas não de pizza dobrada, mas sim de produtos menos convencionais para uma pizzaria (Entrevistado 4).

Toda terça-feira temos entrega grátis para os bairros no raio de 3km, calzone dobrado na quarta-feira, pastel de camarão grátis na compra de uma pizza grande na quinta-feira. Até sexta que é dia de movimento, temos promoção de pizza ou calzone família, esse é o nosso diferencial (Entrevistado 4).

Tendo em vista o destaque dado às frequentes promoções como forma de agregar valor, estas ganham um valor fundamental na *Dark Kitchen* Delta e surgem como a principal via de conexão com o seu público, principalmente com ações em datas comemorativas.

Exploramos muito as datas festivas e que podem gerar um incremento na demanda. No dia dos Namorados lançamos combos personalizados com pizzas de coração e bordas de chocolate. No dia da pizza o cliente tinha a opção de escolher cada fatia um sabor, além da entrega grátis. Na páscoa enviamos chocolate com uma mensagem simbólica, isso vai marcando o cliente (Entrevistado 4).

A *Dark Kitchen* Delta está inserida em três plataformas de entrega: iFood, Uber Eats e James, além de explorar um delivery próprio. A empresa não aceita a opção de retirada e ainda busca recursos para estruturar um site próprio.

Começamos somente pelo iFood, sem dúvidas é a plataforma mais estruturada e ela te dar um norte para começar o negócio. O período entre cadastro e aceitação demorou cerca de 10 dias, foi rápido. Escolhemos a opção de atuar com os motoboys próprios, porque a comissão era bem menor (Entrevistado 4).

Logo depois fizemos o cadastro na Uber Eats, mas essa demorou cerca de 5 meses para aceitar a nossa empresa. Diferente da James que através de um consultor local agilizou todo o nosso processo de cadastro e em poucos dias já estávamos atendendo os clientes dessa plataforma (Entrevistado 4).

Sem recursos para estruturar o site próprio, o entrevistado utiliza uma ferramenta gratuita para realização de pedidos online, uma espécie de canal de vendas para delivery sem intermediários, tudo isso através de um cardápio digital via WhatsApp, disponibilizado pela empresa Goomer.

Em busca de alternativas estruturadas para fugir das altas taxas do iFood, começamos a pegar orçamentos para montar um site próprio ou um aplicativo personalizado, entretanto, todos muito custosos. Para nossa surpresa encontramos uma ferramenta de cardápio online com pedidos via Whatsapp, que se encaixou perfeitamente na nossa proposta. Enviamos o link do cardápio para o cliente, ele seleciona o produto, acompanhamentos, forma de pagamento, endereço e todas as informações necessárias para realizar o pedido que já saem organizadas no nosso gestor de pedidos. A ferramenta é tão boa que o Goomer começou a lançar alguns planos pagos com funcionalidades como configuração de taxa de entrega por distância (km), acompanhamento do status do pedido pelo cliente, etc. (Entrevistado 4).

Vale destacar que, assim como todos os outros entrevistados, a *Dark Kitchen* Delta aposta no Instagram como principal canal de divulgação da empresa. Osterwalder e Pigneur (2011) denominam essa fase do canal como de conhecimento, na qual a empresa é difundida em busca de aumentar o grau de conhecimento do público alvo sobre os produtos e serviços. Ademais, merece destaque a particularidade da estratégia desenvolvida, conforme detalha o entrevistado 4.

O Instagram é uma ferramenta fundamental. A empresa precisa investir em algo profissional. Mas é difícil crescer o número de seguidores de maneira orgânica por mais que você desenvolva um trabalho diferenciado. Por isso, passamos a adotar uma estratégia de entrar em páginas de restaurantes similares, normalmente da região, e seguir todos os perfis que seguem essas páginas. É uma atividade extremamente operacional, mas tivemos um crescimento exponencial no número de seguidores da página e que em diversos casos se convertia em venda (Entrevistado 4).

Ainda que com recursos escassos, a *Dark Kitchen* Delta possui estratégias bem definidas de relacionamento com os clientes. Tomando como base Osterwalder e Pigneur (2011), existem três tipos de motivações que guiam a diretriz de relacionamento (conquista do cliente, retenção e ampliação das vendas). Dito isto, o restaurante aposta no cuidado com o envio dos pedidos, no qual todos são entregues com bilhetes a mão e algum tipo de mimo ou sobremesa. A retenção a partir da busca pelo feedback, via WhatsApp, após a entrega do pedido, além da repostagem

de publicações dos clientes durante o consumo. Para potencializar as vendas, o restaurante dispõe de uma lista de transmissão com promoções exclusivas que são disparadas três vezes na semana para os clientes cadastrados.

Todos os nossos pedidos levam algum bilhete escrito a mão, que normalmente casamos com algum comentário do cliente durante o pedido, brincamos com o nome, exploramos alguma data, ou simplesmente pedimos que avalie positivamente o nosso restaurante na plataforma que ele utilizou. Mas o que realmente funciona é treinar a sua equipe de entrega para que seja a mais cordial possível e de maneira carismática solicite uma avaliação 5 estrelas (Entrevistado 4).

Montamos uma lista de transmissão e enviamos terça, quinta e sábado uma arte com a promoção do dia e o link para o nosso cardápio. Essa é a melhor estratégia de retenção e recompra, porque o cliente não te esquece. Mandamos sempre uma mensagem bem-humorada e uma foto irresistível (Entrevistado 4).

Ainda na vertente de relacionamento, o entrevistado 4 indicou a necessidade de saber reverter problemas que surgem durante a entrega, como tempo entre pedido e entrega, esquecimento de algum produto ou até mesmo sabor trocado”.

Trabalhamos para minimizar os erros, mas ainda acontecem muitos. Então sempre que algo não sai como deveria durante a entrega, buscamos o feedback e alinhamos alguma recompensa para um próximo pedido. Sai muito mais barato reverter esse cliente do que correr atrás de outro (Entrevistado 4).

Nas atividades-chaves da *Dark Kitchen* Delta, além de todos os processos que envolvem a produção, o entrevistado destacou as atividades de gerenciamento das plataformas de entrega. Esse foco é denominado por Osterwalder e Pigneur (2011) como atividades-chave de plataforma ou rede, ou seja, são modelos de negócios projetados para um sistema. Assim, as atividades descritas se dividem entre o preparo dos insumos, preparo dos discos de pizza pré-assados, montagem e finalização. Além do ajuste cardápio virtual, controle de pedidos das plataformas, ajuste dos tempos de entrega.

A principal tarefa desempenhada na empresa é a produção das pizzas. A qualidade da produção é quem traz o sucesso da casa, principalmente quando se fala de delivery. Além de que, para ganhar dinheiro, você precisa ter uma gestão interna forte para evitar desperdícios e despadronização (Entrevistado 4).

Entretanto, toda *Dark Kitchen* precisa conhecer os algoritmos das plataformas, e isso exige alguém treinado e proativo. Temos processos semanais de ajuste do cardápio, análise dos produtos mais vendidos, itens sem venda, medição dos resultados nas campanhas de frete grátis, cupom de desconto. Se você não tem domínio de algumas técnicas dos aplicativos, sua demanda não cresce (Entrevistado 4).

Os parceiros-chaves da empresa Delta são as plataformas de entrega (iFood, Uber Eats e James) que são responsáveis por cerca de 80% dos pedidos. Além destes, a empresa possui fornecedores fixos para a parte de frios (queijo, presunto, parmesão, gorgonzola, lombinho canadense, calabresa, etc). Para outros insumos como farinha de trigo, bebidas, molho para pizza, a empresa busca oportunidades em supermercadistas e feiras da cidade.

Acredito que os aplicativos são nossos parceiros. Pagamos comissões e somos quase que dependentes. Lembro que, no dia dos namorados do ano passado, o iFood parou de funcionar durante cerca de 4h e foi uma queda sem precedentes nas nossas entregas (Entrevistado 4).

Temos fornecedores fixos de embalagem, que é personalizada. Além do queijo que é o principal insumo do nosso produto e é entregue na empresa. Mas grande parte dos outros itens opto por recorrer a grandes mercados em busca de oportunidades, acho que compensa (Entrevistado 4).

Ademais, um dos principais parceiros são as outras cozinhas que dividem o imóvel que funciona a empresa. Vale destacar que a empresa Delta é uma *Dark Kitchen* de propriedade de um agregador, ou seja, opera em um estabelecimento compartilhado com outros dois restaurantes virtuais que dividem aluguel, água, luz, internet, limpeza e a frota de entregadores. Essa relação é tida por Osterwalder e Pigneur (2011) como otimização e economia de escala, sendo designada para otimizar a alocação de recursos e atividades.

A empresa começou dentro de casa, mas com o tempo ficou impossível se desenvolver em um espaço familiar. Com isso, um colega que tem uma hamburgueria sinalizou que estava operando em um local compartilhado e tinha um box disponível que poderia fazer sentido para nossa empresa. Com o valor bem mais acessível e os custos divididos encaramos o desafio e já estamos lá há cerca de 1 ano (Entrevistado 4).

São três empresas e dividimos o máximo de recursos possíveis. É uma troca de dicas diárias, cada um com um tipo de cozinha e sem disputas internas (Entrevistado 4).

Nos recursos chaves, o entrevistado destacou a qualidade do forno, a necessidade de uma masseira, além de variados utensílios de cozinha. Além disso, enfatizou que os recursos humanos são a alma do negócio, nos quais sua equipe é formada por um *pizzaiolo*, dois ajudantes de cozinha e três entregadores (dois de moto e um de bicicleta para pequenas distâncias).

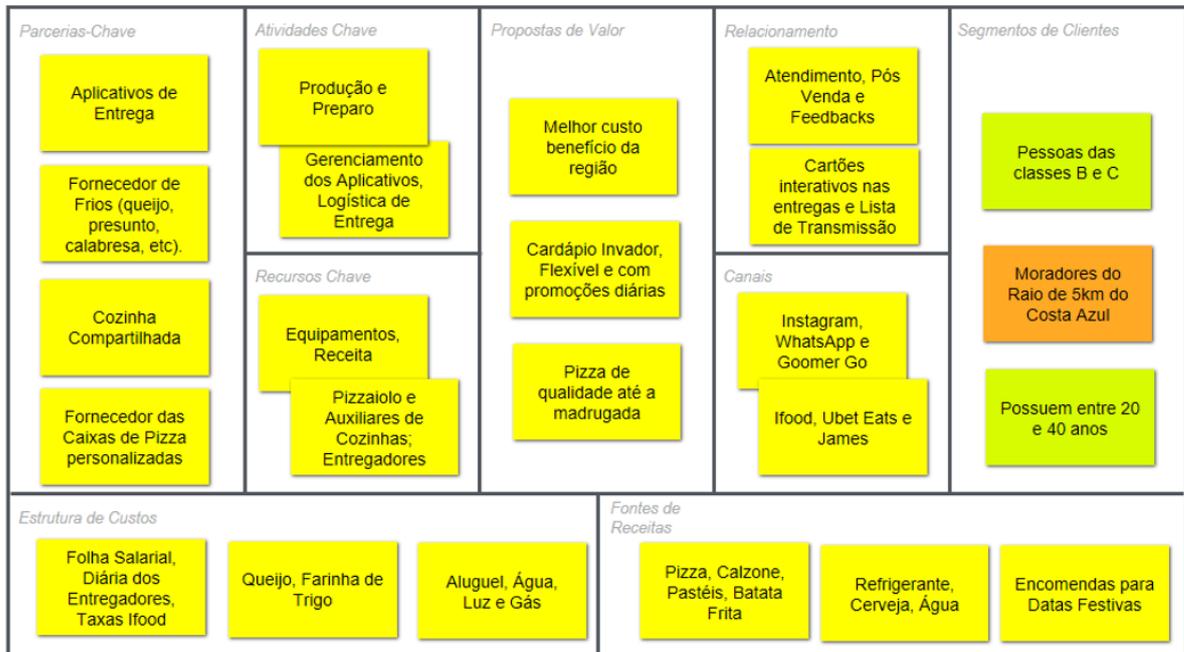
No que se refere à estrutura de custos, a *Dark Kitchen* Delta destaca que os salários e encargos dos funcionários compõem a maior parcela dos custos fixos, seguidos do valor pago para locação do espaço. Quanto à estrutura variável, indica o valor gasto com os insumos de produção, principalmente queijo e farinha de trigo, e as comissões dos aplicativos, além do gás de botijão e fornecedor de embalagem.

Nosso custo são os funcionários que temos três de carteira assinada e os entregadores que ganham diárias, além das taxas de entrega. O queijo que subiu muito durante a pandemia, mas agora deu uma estabilizada. Gás sobrecarrega também, por isso estamos estruturando a montagem de uma central compartilhada. Sem falar das comissões que levam uma fatia enorme de bolo e ainda cobra mais ou menos R\$150,00 de taxa fixa (Entrevistado 4).

As fontes de receita são formadas pela venda dos produtos do cardápio (pizza, calzone, pastéis), além de bebidas complementares (cerveja, refrigerante, chá gelado e água).

Figura 5 – Quadro Canvas *Dark Kitchen Delta*

CANVAS: DARK KITCHEN DELTA



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

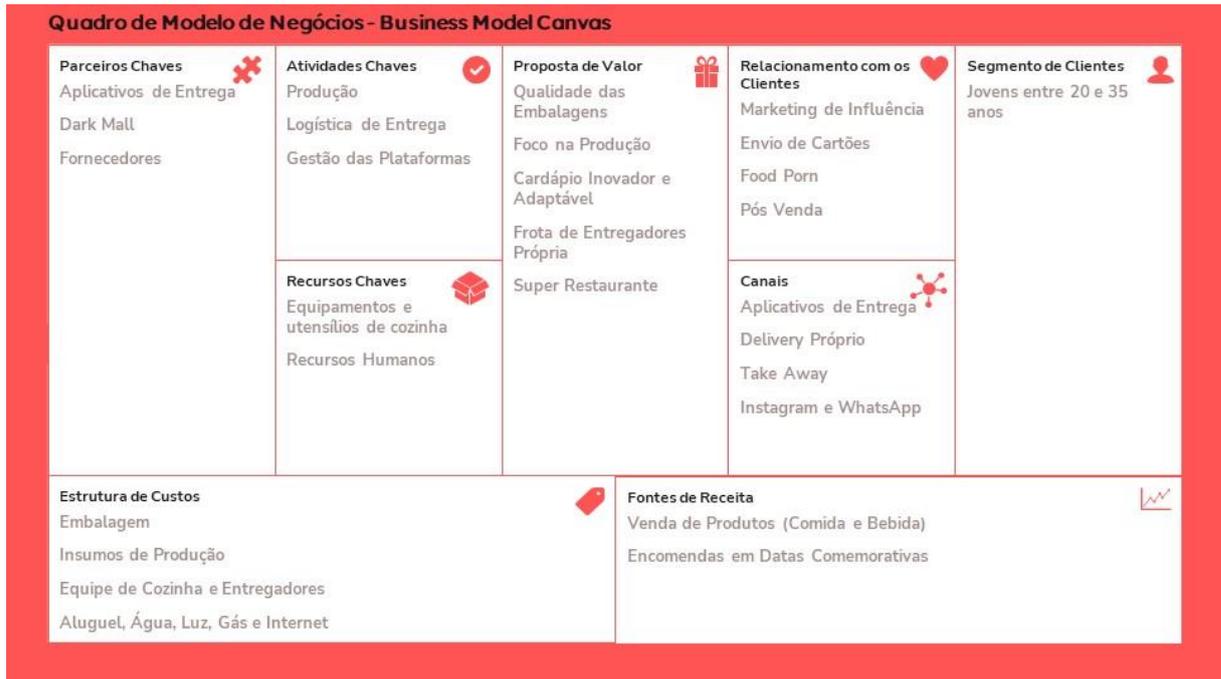
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal compreender como funciona o modelo de negócio das *Dark Kitchens* que operam na cidade de Salvador/Bahia. Assim, o presente trabalho atingiu o seu propósito através de um estudo de abordagem qualitativa de caráter exploratório sobre quatro restaurantes virtuais, atuantes em diferentes segmentos alimentícios e pertencentes a, pelo menos, um aplicativo de entrega.

Diversos aspectos foram sondados de forma a estruturar o modelo de negócio das *Dark Kitchens*. Entretanto, destacam-se as nove diretrizes definidas por Osterwalder e Pigneur (2011) para estruturação do *Business Model Canvas* (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com os clientes, atividades chaves, recursos chaves, parceiros chaves, estrutura de custos e fontes de receita).

Após a transcrição das entrevistas, foi possível entender que as *Dark Kitchens* seguem um padrão na estrutura do seu modelo de negócios. Assim, com atuação focada em um público jovem, geralmente de mulheres que possuem entre 20 e 35 anos, as *Dark Kitchens* de Salvador apostam no foco voltado à produção, qualidade das embalagens, além da inovação e flexibilidade do cardápio como principais fatores para o sucesso. Aliado a isso, restringem o seu canal de divulgação ao Instagram, de comunicação ao WhatsApp e de venda nas plataformas de entrega e delivery próprio. Ademais, com despesas de capital mais baixas e custos fixos compartilhados, os restaurantes virtuais atingem uma estrutura eficaz e escalável. A Figura 6 apresenta um quadro resumo dos principais resultados comuns aos quatro restaurantes analisados.

Figura 6 – Quadro Resumo



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De forma geral, o artigo atingiu os seus objetivos e expectativas. Entretanto, algumas limitações são importantes de serem levantadas para, inclusive, contribuir com futuros trabalhos acerca da temática. A primeira limitação identificada foi referente ao número de empresas entrevistadas na pesquisa e a segunda referente ao fato de a pesquisa ter sido realizada única e exclusivamente de maneira qualitativa. O método qualitativo utilizado tem as vantagens de conseguir explorar melhor a questão determinada, entretanto deixa lacunas de tratamento dos dados coletados. Outro fator limitador se deve ao fato de que todos os entrevistados possuem uma renda média superior a 3 salários mínimos, deixando de analisar empreendedores de baixa renda que podem estar estruturando a sua *Dark Kitchen* dentro de casa, por exemplo.

Para superar essas limitações, sugere-se a realização de trabalhos futuros que ampliem a amostra, de natureza quantitativa, além de estudos que busquem diversificar o perfil da amostra para atingir um público mais diversificado. No mais, por ser um dos pioneiros sobre o assunto, o presente estudo abre precedentes para análises futuras a respeito dos impactos da baixa fiscalização sanitária dos restaurantes virtuais, a facilidade para abertura e fechamento dessas empresas, além das questões jurídicas que envolvem as relações de trabalho entre patrões e entregadores.

REFERÊNCIAS

ABRASEL Conheça o Modelo Dark Kitchen. Abrasel, 2020a. Disponível em: <https://pr.abrasel.com.br/noticias/noticias/conheca-o-modelo-dark-kitchen/> Acesso em: 21 dez. 2021.

ABRASEL. Dark Kitchens: a nova tendência de delivery chega com força em 2020. Abrasel, 2020b. Disponível em: <https://abrasel.com.br/revista/mercado-e-tendencias/dark-kitchens-a-nova-tendencia-de-delivery-chega-com-forca-em-2020/> Acesso em: 11 jan. 2022.

ALL ACCOR. **Dark Kitchen**: um novo modelo de negócios em tempos de quarentena. All Accor, 2020. Disponível em: <https://all.accor.com/pt-br/brasil/magazine/one-hour-one-day-one-week/dark-kitchen-um-novo-modelo-de-negocios-em-tempos-de-quarentena-9e30f.shtml>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: Laurence Bardin. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 70, 2011.

BBC. **'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: 07 jun. 2021.

BELLMAN, R.; CLARK, C. E.; MALCOLM, D. G.; CRAFT, C. J.; RICCIARDI, F. M. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. **Operations Research**, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 616-637, 2014.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2020.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CONSUMER. **Segundo cliente consumer se destaca como super restaurante**. Consumer, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/356nBqI>. Acesso em: 13 dez. 2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Compras por delivery crescem 59% desde o início do isolamento, aponta Rede**. E-commerce Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/compras-delivery-crescem-isolamento-coronavirus/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

FERREIRA, L. C. DA S.; SILVA, E. B. Gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, 2018.

FORBES. **Rappi e Uber Eats apostam em tendência das "dark kitchens"**. Forbes, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/negocios/2020/01/rappi-e-uber-eats-apostam-em-tendencia-das-dark-kitchens/> Acesso em: 30 abr. 2021.

GAVA, É. M. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas**. 2014. Monografia (Pós-Graduação) - Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, 2014.

GUEDES, S. R. C. **Análise de um modelo de negócio no âmbito do empreendedorismo social**: o caso "Pista Mágica". 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão, 2011.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.
- KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LIMA, L. C.; GOSLING, M. S.; PEREIRA, F. C. M.; LIMA, D. O. C. Ferramenta de administração aplicada em serviços de saúde: um estudo com profissionais atuantes com o transtorno do espectro autista. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 4, p. 67-84, 2022.
- PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models: a theoretical framework. **M@ n@ gement**, v. 13, n. 4, 226-265, 2010.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, 26, 149-158, 1990.
- NIELSEN, C. Conceptualizing, Analyzing and Communicating the Business, In **Business Models: Design, Dynamics and Implementation**. Nova Science Publisher, 2010.
- OROFINO, M.A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value proposition design**: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons, 2015.
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Tese (Doutorado) - École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne. Lausanne, Suisse, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2011.
- PORTAL TERRA. **Aumento de 60% no delivery faz investidores buscarem por inovação**. Portal Terra, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/aumento-de-60-no-delivery-faz-investidores-buscarem-por-inovacao,5297fed7f4b12c4dda03d54611c21eb1kxsl6lwh.html>. Acesso em: 22 dez. 2021.
- REVISTA LIDE. Eficiência e redução de custos: estratégias dos empresários para criar uma infraestrutura capaz de atender demanda da alimentação. **Revista LIDE**, 2020. Disponível em: <https://revistalide.com.br/revista-lide/noticias/varejo/eficiencia-e-reducao-de-custos-estrategias-dos-empresarios-para-criar-uma-infraestrutura-capaz-de-atender-demanda-da-alimentacao>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- RINALDI, C.; D'AGUILAR, M.; EGAN, M. Understanding the Online Environment for the Delivery of Food, Alcohol and Tobacco: An Exploratory Analysis of 'Dark Kitchens' and Rapid Grocery Delivery Services. **International journal of environmental research and public health**, v. 19, n. 9, p. 5523, 2022.
- SHAPIRO, A. Platform urbanism in a pandemic. **Journal of Consumer Culture**, 2022.

SILVA, F.; MARCIANO, P. O. Modelo de negócio inovador: a empresa Netflix. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2017.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, p. 2-3, 172-194, 2010.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 73-99, 2016.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long range planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

YOOGA TECNOLOGIA. **Dark Kitchen**: A grande tendência dos restaurantes atuais. Yooga Tecnologia, 2021. Disponível em: <https://yooga.com.br/blog/dark-kitchen-a-grande-tendencia-dos-restaurantes-atuais/>. Acesso em: 11 jan. 2022.