A reorganização do setor alimentício na era do delivery: uma revisão bibliográfica sobre Dark Kitchens

The Reorganization of the Food Sector in the Delivery Era: A Literature Review on Dark Kitchens

Alanis Esber Reck
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS, Brasil

Sávyo de Avila
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS, Brasil

Steffany Bens Pegoraro
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS, Brasil

Liége Disconzi Rodrigues
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS, Brasil

Maycon Noremberg Schubert
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS, Brasil

GT10 — Abastecimento, segurança alimentar e nutricional e dinâmicas de consumo

Resumo: O artigo tem o objetivo de analisar como o fenômeno das dark kitchens é abordado nas produções acadêmicas, identificando principais enfoques, contribuições e lacunas. A pesquisa é feita a partir de uma revisão bibliográfica, constituída por artigos relacionados ao modelo de cozinhas voltadas exclusivamente ao delivery. Assim, foram identificadas diferentes abordagens predominantes, com destaque para estudos de caráter econômico e gerencial, voltados ao funcionamento do modelo de negócio e potencial lucrativo. Em segundo plano, aparecem discussões sobre aspectos de logística urbana e consequências sociais no geral, como os impactos na saúde pública. Como conclusão, apresenta-se a necessidade de ampliação das pesquisas sobre o tema, especialmente no que se refere às suas implicações sociais, urbanas e sanitárias, a fim de contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenômeno.
Palavras-chave: Dark Kitchens, delivery, conveniência alimentar.

Abstract: This article focuses on analyzing how the phenomenon of Dark Kitchens is addressed in academic productions, identifying main approaches, contributions, and gaps. The research is based on a literature review, consisting of articles related to the model of kitchens focused exclusively on delivery. Thus, different predominant approaches were identified, with emphasis on studies of an economic and management nature, focused on the functioning of the business model and its profit potential. Secondly, discussions on aspects of urban logistics and social consequences in general, such as impacts on public health, appear. In conclusion, the need for expanded research on the topic is presented, especially regarding its social, urban, and sanitary implications, in order to contribute to a more comprehensive understanding of the phenomenon.
Keywords: Dark Kitchens, delivery, convenience of food.

1. Introdução:

As chamadas Dark Kitchens são estabelecimentos comerciais responsáveis pela produção de alimentos destinados exclusivamente à entrega, diferenciando-se de restaurantes convencionais principalmente pela ausência de um espaço físico destinado ao consumo no local. Esse modelo se popularizou durante a pandemia da Covid-19, quando as restrições sanitárias reduziram drasticamente o consumo presencial e impulsionaram o uso de plataformas digitais para alimentação (Chiara Rinaldi; Marlene D'Aguilar; Matt Egan, 2022)

Nesse contexto, os aplicativos de delivery passaram a ocupar a posição central na relação entre consumidores e estabelecimentos, tornando-se a principal vitrine de comercialização de alimentos. (Kulshreshtha; Sharma, 2022). Mesmo com o fim das restrições, o modelo continuou em expansão, impulsionado tanto pela praticidade oferecida aos consumidores quanto pela redução de custos operacionais para os empreendedores.

As Dark Kitchens, também denominadas Ghost Kitchen, Virtual Kitchen ou Cloud Kitchen, vêm ganhando destaque nas produções acadêmicas, sobretudo a partir de 2021. Entretanto, apesar do crescimento, a literatura ainda se apresenta dispersa e majoritariamente orientada por abordagens gerenciais e econômicas.

A implementação desse modelo tem provocado transformações significativas tanto na dinâmica do mercado quanto nas práticas alimentares. Observa-se que grande parte dos estudos enfatiza sua atratividade econômica, destacando a redução de custos estruturais e operacionais, bem como a possibilidade de redirecionamento de investimentos para logística e marketing digital. (Vu et al., 2023, p. 328)

Diante disso, torna-se relevante investigar como o fenômeno tem sido abordado pela literatura científica. Assim, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como o fenômeno das Dark Kitchens tem mobilizado a produção acadêmica? O objetivo geral consiste em analisar as principais produções científicas sobre o tema. Como objetivos específicos, pretende-se: i) (i) identificar as principais abordagens presentes na literatura, (ii) analisar as definições atribuídas ao fenômeno e (iii) situá-lo no contexto da conveniência alimentar.

2. Revisão da Literatura

A literatura sobre alimentação tem demonstrado como os processos de industrialização, globalização e urbanização modificaram os modos de comer fora do lar. A noção de "comida de conveniência" foi mobilizada para interpretar transformações nas

práticas alimentares contemporâneas, frequentemente exemplificadas pela expansão de ultraprocessados e do fast-food. Essa categoria buscava captar a crescente centralidade da economia de tempo, da simplificação e da padronização na organização das refeições, concentrando-se sobretudo nas mudanças no consumo e no preparo. Entretanto, Schubert (2023) propõe compreender a conveniência como parte de um processo macrossocial de conveniencialização. Nesse sentido, ela não deve ser entendida apenas como atributo de produtos específicos, nem como fenômeno restrito à alimentação, mas como um processo por meio do qual a busca por rapidez, facilidade e previsibilidade reconfigura práticas sociais diversas, incluindo o próprio sistema alimentar.

A expansão das plataformas digitais insere-se nesse movimento ao reorganizar o acesso às refeições. Elas conectam consumidores e restaurantes, mas também estruturam o funcionamento do mercado ao definir critérios que condicionam quais estabelecimentos ganham destaque, como são avaliados e como operam a entrega, interferindo na concorrência e nas estratégias adotadas pelos negócios (Quarles; Simon, 2025). Nesse ambiente organizado pelas plataformas e orientado pela lógica da conveniência, modelos de negócio mais flexíveis e menos dependentes de infraestrutura física tornam-se estrategicamente vantajosos. A combinação entre o crescimento do delivery, os elevados custos urbanos e as transformações intensificadas pela pandemia cria condições que favorecem a expansão das Dark Kitchens (DK) (Neto; Almeida; Diniz, 2025).

As Dark Kitchens constituem um modelo de serviços alimentícios que operam exclusivamente por encomenda e entrega de produtos, sem oferecer espaço para consumo no local. Os pedidos podem ser realizados por ligação telefônica, aplicativos digitais de delivery ou outros ambientes virtuais, como sites e redes sociais. Esses estabelecimentos podem ou não dispor de fachada ou loja física, mas sua característica essencial é a ausência de atendimento presencial. É comum que diferentes marcas compartilhem a mesma cozinha, inclusive em ambientes domésticos.

A localização das Dark Kitchens também pode variar, podem existir de forma independente, dentro de outros estabelecimentos, em espaços compartilhados, como franquias, ou até mesmo no próprio domicílio. “As Dark Kitchens também podem ser conhecidas como Cloud Kitchens, Ghost Kitchens, Invisible Kitchens, Shared Kitchens, Satellite Kitchens, Virtual Kitchens ou Cyber Kitchens” (Cunha et al., 2024, p.6, tradução nossa). Esse modelo dissocia os espaços de produção e consumo, reduz custos fixos e permite a operação em áreas residenciais ou comercialmente menos valorizadas. A ausência de atendimento presencial e, em alguns casos, a dificuldade de identificar claramente o endereço

de produção ou as condições de funcionamento tornam menos evidente quem é o responsável pelo alimento oferecido, dificultando tanto a fiscalização sanitária e o cumprimento das normas municipais quanto a responsabilização em casos de contaminação ou outras violações de direitos do consumidor (Neto; Almeida; Diniz, 2025).

Além disso, a concentração dessas cozinhas em determinados bairros pode aumentar a circulação de veículos de entregadores e o tempo de espera nas calçadas. A operação contínua também pode gerar odores, ruídos e maior volume de resíduos, pressionando a infraestrutura urbana existente e gerando possíveis conflitos com moradores, comerciantes ou outros usuários do espaço. De acordo com Cunha *et al.* (2024), a diversidade terminológica das *DK* possui relação direta com os efeitos gerados por determinadas nomenclaturas na percepção dos consumidores. O termo "*Dark Kitchens"*, por exemplo, apresenta conotações negativas do imaginário popular, associando-se palavras como "ruim", "triste", "dor", "medo" e "perigo".. Por tal razão, outras terminologias também são empregadas na literatura para descrever o fenômeno, embora poucos estudos registrem a origem ou o contexto de cada nomenclatura;.

Segundo VU et al (2023), uma das diferenças fundamentais entre *Dark Kitchens* e restaurantes tradicionais é a ausência de interação direta com os clientes. Este modelo demanda menor força de trabalho reduzida, dispensando funções como operadores de caixa e garçons. Ao abdicar de oferecer um ambiente próprio para consumo, interação com o cliente e demais aspectos, prioriza-se a otimização dos processos laborais do setor alimentício.

Um estudo da Statista (2021) prevê que, até o ano de 2030, o modelo das *Dark Kitchens* dominará metade do mercado de serviços de alimentação por entrega aumento da demanda por encomenda estimulou a expansão das DK e o interesse de grandes empresas do setor de delivery em investir neste modelo. Durante a crise de COVID-19, aplicativos e sistemas de entrega digitais se tornaram fundamentais, permitindo que restaurantes continuassem oferecendo seus serviços, alinhando oferta e demanda por meio da entrega ou retirada de comida.

Adotar este modelo é visto como estratégia lucrativa pelos empresários, uma vez que o delivery elevou as vendas, e as margens de lucro, consequência direta das mudanças nos hábitos alimentares provocadas pela pandemia (VU et. al., 2023) . Além de depender de plataformas digitais, as *Dark Kitchens* facilitam o processo de compra.

De acordo com Schubert (2023), comida de conveniência não é um fenômeno inédito e relativo aos impactos da pandemia. Sua história envolve fatores como economia de tempo, falta de habilidades culinárias e e necessidade de improviso e rapidez, além de questões

sociais como o aumento da presença feminina no mercado de trabalho e a revolução digital. Para viabilizar esse processo, grandes empresas dos setores logístico e de distribuição controlam as cadeias de abastecimento antes pertencentes ao varejo e atacado. Setores varejista ou atacadista.

Transformações desse porte no sistema alimentar, requerem um olhar cuidadoso às consequências nutricionais, climáticas e de justiça social. A conveniencialização afeta diferentes grupos de maneira desigual, sendo influenciada por variáveis como etnia, gênero e território, demandando políticas específicas para cada contexto. Schubert (2023), ainda ressalta que o processo de conveniência impacta a precarização entre entregadores, baixa remuneração, falta de direitos e autoexploração, evidenciando pressões para mudanças na legislação trabalhista visando maior flexibilização de mercado.

Por ser um fenômeno recente, as *Dark Kitchens* apresentam lacunas conceituais nos aspectos sociais, culturais e alimentares, tornando necessária a análise crítica da literatura existente.. Os artigos encontrados concentram-se principalmente em logística, economia, modelo de negócios e empreendedorismo, como o trabalho desenvolvido por VU, O. T. K. et al. (2023). Também a partir da perspectiva de inovação tecnológica, há um número limitado de pesquisas empíricas acerca do tema das *Dark Kitchens,* fazendo com que não se compreenda com profundidade seus impactos na vida diária de pessoas que consomem comida de conveniência.

3. Metodologia

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em uma revisão bibliográfica. A coleta de dados foi realizada entre outubro de 2024 e outubro de 2025, por meio da base de dados Web of Science, com intuito de identificar estudos que abordassem o fenômeno das Dark Kitchens, direta ou indiretamente. A estratégia de busca utilizou os seguintes termos: (“deliver*" OR "online food" OR "take away" OR "Dark Kitchens" OR "Cloud Kitchens" OR "Ghost Kitchens") AND (“food” OR “meals” OR “eat*”) AND (“restaurant”).

A busca resultou em 682 artigos, que foram avaliados quanto à relevância com base em sua relação com temas como conveniência alimentar, plataformas de delivery, logística de restaurantes durante a pandemia da Covid-19 e *Dark Kitchens*. Após triagem inicial, 34 artigos foram selecionados.

A partir desses 34 artigos, realizou-se uma nova etapa de seleção, composta pela análise dos resumos, com classificação de relevância, e pela leitura integral dos textos. Ao

final desse processo, foram incluídos na amostra apenas os estudos que tratavam diretamente do tema central das *Dark Kitchens*, totalizando 11 artigos.

Estes últimos foram submetidos a uma leitura analítica e à categorização temática, definida a partir da recorrência de temas na literatura, tais como: conveniência alimentar, logística de negócio (empreendedorismo), plataformas de delivery, análise de caso e definição do fenômeno.

Desse modo, a metodologia adotada permite sistematizar o conhecimento geral sobre as Dark Kitchens, além disso, apontar as principais lacunas presentes na literatura, dando caminhos para futuras pesquisas sobre o tema.

4. Resultados

A partir do panorama dos estudos analisados nas etapas anteriores, pode-se perceber que a literatura sobre serviços de entrega de alimentos se concentra predominantemente em estudos voltados ao comportamento do consumidor, especialmente no que se refere às interações com plataformas digitais. Outros trabalhos abordam aspectos tecnológicos, estratégias de negócio e definições operacionais relacionadas às Dark Kitchens. Em menor número, identificam-se estudos dedicados à sustentabilidade e aos impactos sociais, econômicos e ambientais dessa cadeia de distribuição, bem como investigações sobre saúde pública e sobre o comportamento dos estabelecimentos envolvidos nesses serviços. Quanto à distribuição geográfica, observa-se predominância de publicações oriundas da China, seguida por Brasil, Índia, Estados Unidos e Reino Unido, além de Itália e, com menor representatividade, Colômbia, Bangladesh, Nova Zelândia e Suíça.

Nessa seção, são apresentados os resultados da pesquisa realizada a partir da amostra de 11 artigos sobre o tema das Dark Kitchens. A análise contempla tanto a classificação dos estudos em categorias temáticas quanto as principais contribuições identificadas em cada um deles. Na tabela 2, estão as definições utilizadas para as categorias temáticas.

Tabela 1 - Artigos da amostra

Artigo	País	Objetivo	Categorias temáticas	Principais contribuições
(Jiang; Balaji; Lyu, 2024)	ESTADOS UNIDOS	Examinar as consequências da confiança inicial dos consumidores em ghost kitchens, identificando os fatores que a influenciam e como essa confiança afeta intenções de defesa da marca e recompra.	Estratégias para o modelo de negócio	Apresenta uma série de fatores que influenciam a compra dos clientes, como a confiança inicial tem impacto positivo nas intenções de recomendação e recompra por parte dos clientes, quanto maior for a propensão ao risco, mais forte essa relação.
(Freitas, 2021)	BRASIL	Objetivo de analisar a relação entre plataformas digitais de food service (e-markets), com foco no caso da Rappi, e o desenvolvimento das dark kitchens, investigando se essa relação configura apenas intermediação de serviços ou se há concorrência direta e possível abuso de poder econômico.	Estratégias para o modelo de negócio	Faz uma análise do caso Rappi, indicando a existência de assimetria informacional e indícios de abuso de poder econômico, especialmente pelo uso estratégico de dados e pela capacidade de influenciar a operação dos parceiros. Embora o modelo apresente alta eficiência e potencial de crescimento, ele também pode intensificar práticas anticoncorrenciais, reforçando a necessidade de atualização das normas jurídicas para regular essas novas dinâmicas do mercado digital.
(Cunha *et al.*, 2024)	BRASIL	De forma crítica, revisa a literatura voltada para definição e origem, para melhorar o entendimento acadêmico e prático sobre dark kitchens.	Análise bibliográfica	O estudo contribui sistematizando o conhecimento sobre dark kitchens, destacando suas principais características (como localização, custos, preços e estratégias de marketing) e identificando novos modelos de negócio, como cozinhas domésticas, franquias e modelos híbridos. Também propõe uma definição mais ampla do conceito de dark kitchens, acompanhando a evolução do setor.
(Quaresma; Vera, 2023)	BRASIL	Tem como objetivo compreender como funciona o modelo de negócio das dark kitchens na cidade de Salvador (Bahia), analisando sua estrutura a partir do Business Model Canvas.	Estratégias para o modelo de negócio	Estrutura o modelo de negócio das cozinhas a partir da análise de quatro casos, destacando um padrão comum baseado na centralidade da operação produtiva e redução de custos fixos. Nota-se que essas empresas focam em um público jovem, investem na qualidade do produto e utilizam canais como redes sociais e aplicativos de delivery para divulgação e venda.

(John, 2021)	India	Tem como objetivo analisar os impactos da pandemia da Covid-19 no setor de food service na Índia, investigando como o setor deve se adaptar e evoluir no período pós-pandemia.	Impacto da Covid-19	O artigo contribui ao analisar como a pandemia de COVID-19 intensificou transformações estruturais no setor de food service na Índia, evidenciando a vulnerabilidade do modelo tradicional baseado em consumo presencial e a crescente dependência de plataformas digitais.
(Hakim *et al.*, 2023)	Brasil	Identificar e caracterizar as dark kitchens em três centros urbanos brasileiros, analisando suas características, localização, organização, tipos de alimentos oferecidos e diferenças em relação aos restaurantes tradicionais.	Logística urbana	Mostra como as dark kitchens funcionam no Brasil, destacando que elas são mais espalhadas pela cidade, têm preços mais baixos e menos reconhecimento que restaurantes tradicionais. Identifica diferenças no tipo de comida e nas estratégias de atuação. Propõe uma forma de identificar dark kitchens em aplicativos, ajudando futuras pesquisas e discussões sobre o setor.
(Talamini; Li; Li, 2022)	China	Analisar como a plataformização do delivery sob demanda transforma o papel da localização física, modificando sua organização espacial e reduzindo a dependência do modelo tradicional "brick-and-mortar" (restaurante tradicional) nas cidades.	Logística urbana	Demonstra que restaurantes dependentes de plataformas de delivery tendem a se localizar de forma mais dispersa e menos condicionada à acessibilidade urbana tradicional, ocupando inclusive espaços verticalizados e áreas antes pouco atrativas comercialmente. A plataformização reduz a importância estratégica da localização física, redefinindo a lógica espacial do setor de alimentação nas cidades.
(Cai; Leung; Chi, 2022)	Estados Unidos	Investigar as percepções e intenções dos consumidores em relação às dark kitchens, analisando como o conhecimento do cliente e a percepção de benefícios e riscos influenciam a confiança e as intenções comportamentais.	Estratégias para o modelo de negócio	Contribui ao identificar diferentes dimensões de benefícios e riscos percebidos associados às cozinhas. Nota-se que benefícios percebidos aumentam a confiança, enquanto riscos sociais a reduzem, e que a confiança exerce papel central na decisão de consumo.
(Vu *et al.*, 2023)	Vietnã	Tem como objetivo compreender as dark kitchens a partir da perspectiva da oferta, explorando como esse tipo de restaurante cria, organiza e utiliza conhecimento para operar e gerar valor.	Estratégias para o modelo de negócio	O estudo evidencia que esse formato permite redução de custos, maior flexibilidade e adaptação rápida às demandas do mercado, ao mesmo tempo em que reposiciona o papel das plataformas digitais como parte integrada da estrutura organizacional.

(Chiara Rinaldi; Marlene D'Aguilar; Matt Egan, 2022)	Reino Unido	Busca analisar a presença e o funcionamento das dark kitchens e dos serviços rápidos de entrega de mercado (RGDS) em um distrito de Londres, investigando como esses serviços influenciam na saúde pública.	Saúde pública	Mostra que esses serviços ampliam o acesso a produtos prejudiciais à saúde, como alimentos ultraprocessados, álcool e tabaco, além de destacarem estratégias de marketing que incentivam o consumo desses itens. Aponta possíveis benefícios, como maior acesso a alimentos para certos grupos. Destaca a necessidade de maior regulação e políticas públicas para lidar com os impactos do ambiente alimentar digital.
(Hakim *et al.*, 2022)	Brasil	O estudo tem como objetivo compreender a intenção de compra e a disposição a pagar por refeições produzidas em "dark kitchens" no Brasil.	Estratégias para o modelo de negócio	Mostra que a confiança no app de delivery não é um fator relevante, sugerindo que consumidores veem apps mais como intermediários do que como responsáveis pelo produto. Evidencia que há confusão conceitual sobre o que são dark kitchens, o que pode gerar interpretações negativas e afetar decisões de consumo.

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 2 - As categorias temáticas

Categorias Temáticas	Caracterização
Análise bibliográfica	Artigos com análise da bibliografia já existente sobre as Dark Kitchens.
Estratégias para o modelo de negócio	Artigos com o objetivo de explorar o que leva o modelo de negócios a crescer e ter sucesso, para assim traçar pontos positivos e instruir interessados no negócio. Tem um viés gerencial e empreendedor.
Impacto da pandemia	Artigos que exploram a relação direta entre a pandemia da Covid-19 e a ascensão das Dark Kitchens.
Logística urbana	Artigos que exploram a distribuição urbana dessas cozinhas analisam a organização espacial dos estabelecimentos.
Saúde pública	Artigos que apresentam as possíveis consequências na saúde da população em decorrência da mudança do consumo e da plataformização da alimentação.

Fonte: elaborada pelos autores

A discussão a seguir está organizada em subseções temáticas, que buscam agrupar os principais eixos identificados na literatura, permitindo uma análise mais detalhada dos fenômenos observados.

4.1 O impacto da pandemia da Covid-19

Um ponto muito importante refere-se às datas de publicação dos artigos, que passam a aparecer a partir de 2021, todos eles publicados posteriormente ao início da pandemia da Covid-19. Esse marco temporal evidencia como a pandemia impactou diretamente a logística alimentar e contribuiu para a ascensão do delivery e, como consequência, para a emergência das Dark Kitchens. Nesse sentido, o artigo de Kishore Thomas John (2021) relaciona-se a essa discussão ao analisar o setor alimentício indiano durante a pandemia da Covid-19, relatando como a série de lockdowns ocorridos nos anos de 2020 e 2021 modificou o modo como os habitantes acessavam a comida, tratando a pandemia não apenas como um contexto, mas como um fator determinante para as mudanças observadas.

O autor mostra como o setor de delivery foi sofrendo transformações e aponta, como um dos resultados, o crescimento das Cloud Kitchens no país. Além do fator da pandemia, o autor destaca o crescimento do acesso à internet e à tecnologia como elementos fundamentais para possibilitar o fenômeno. Soma-se a isso a característica demográfica da Índia, onde

quase metade da população tem até 24 anos, a Índia, sendo considerada um dos países mais jovens entre os BRICS. Além das restrições do lockdown, que impossibilitavam os consumidores de comer fora, o fator econômico também influenciou a decisão dos estabelecimentos de reduzirem seus custos, optando por modelos como os das cozinhas voltadas ao delivery. A presença de dados sobre os fatores sociais, principalmente em relação à urbanização e aos hábitos alimentares da população mais jovem, indica que o cenário se mostrava favorável ao delivery. (John, 2021, p. 161–166)

Essa tendência é reforçada por dados de mercado, como os apresentados pelo Euromonitor Internacional, que indicam que, em 2020, a Índia já possuía cerca de 3.500 dark kitchens, um número superior ao de países como Estados Unidos e Reino Unido. (Schaefer, 2020) Além disso, John contribui ao estimar que o valor para abrir uma Cloud Kitchen corresponde a cerca de um terço do investimento exigido para um restaurante tradicional, destacando que esse modelo já está totalmente adaptado à logística do delivery. (John, 2021, p. 174).

Portanto, é possível perceber que a pandemia da Covid-19 desempenhou um papel central nessas transformações, não apenas como contexto, mas como fator que acelerou mudanças já em andamento no setor. O crescimento das dark kitchens aparece, assim, diretamente relacionado a esse cenário, tanto pelas restrições impostas quanto pelas condições econômicas e tecnológicas já existentes, o que também é observado em outros estudos da amostra.

4.2 Dark Kitchens como um modelo de negócio

A maior parte dos artigos encontrados explora o fenômeno a partir de viés empreendedor e gerencial, buscando compreender os fatores que contribuem para o crescimento desse modelo de negócio. Tal enfoque mostra-se relevante, tendo em vista que uma de suas principais características é a possibilidade de redução de custo, diminuindo os gastos comuns em restaurantes tradicionais, como manutenção do espaço, necessidade de maior número de funcionários para atendimento ao público e escolha de localização estratégica para facilitar o acesso dos clientes. Porém, observa-se que esses estudos apresentam objetivos mais voltados à formulação de estratégias para o funcionamento e expansão dos negócios, deixando em segundo plano outras dimensões do fenômeno, como seus impactos sociais e urbanos.

O estudo de Jiang , Balaji e Lyu (2024) investiga qual é a intenção de compra dos consumidores a partir da questão de confiança inicial no primeiro contato com essas cozinhas.

Nesse caso, eles pretendem analisar quais os pontos que despertam e não despertam essa confiança e qual o impacto na recompra. Ou seja, mesmo esse estudo, se tratando de uma análise de opinião dos consumidores, está mais voltado para o viés empreendedor, de propor estratégias para que esses restaurantes consigam despertar essa confiança inicial em seus clientes.

Há outros dois estudos que partem de entender o comportamento dos consumidores perante o contato com as cozinhas, a fim de traçar estratégias para os negócios. O estudo brasileiro de Hakim (et al., 2022), que contribui com uma amostra de consumidores em que sua maioria teria ouvido falar do termo, mas não teria noção do que eram as Dark Kitchens. O termo é ainda pouco compreendido pelos consumidores. Já o artigo de Cai, Leung e Chi (2022), traz um viés notoriamente empreendedor, dedicando seus dados para que a indústria alimentícia se beneficie a partir deles.

Já o artigo de Vu (et al., 2023) utiliza o recurso das entrevistas, mas agora direcionadas aos operadores das cozinhas, com a finalidade de analisar as principais estratégias e as características notadas por esses empreendedores nesse novo modelo. Nota-se a questão de liberdade empreendedora muito forte nos discursos dos operadores, assim como a parte financeira de um baixo custo comparado aos restaurantes tradicionais, possibilitando a criatividade desses empreendedores, tanto na parte do cardápio como na questão do marketing digital. Como grandes desafios, os entrevistados trazem a questão da entrega, que não tem o mesmo controle que as outras etapas dentro do restaurante, e compreendem que há limitações no uso de novas tecnologias das plataformas digitais que operaram.

Visando entender como o modelo das Dark Kitchens acontece na capital da Bahia, o artigo de Quaresma (2023) apresenta um modelo analítico que pretende verificar os componentes que estruturam as cozinhas, sendo eles: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Então, analisam o caso de algumas empresas, trazendo entrevistas com alguns empreendedores e análise de público-alvo, constatando que um fator muito importante para o fenômeno é o sucesso dos aplicativos de delivery.

Por fim, o estudo de Freitas (2021) analisa o caso brasileiro das Dark Kitchens dentro do aplicativo Rappi e mostra como a empresa organiza suas próprias cozinhas de acordo com a demanda e a lógica territorial. Esse modelo chama atenção porque funciona como um tipo de “aglomerado” de cozinhas, quase como um shopping, o que facilita a operação e torna o sistema mais prático e lucrativo, principalmente para a própria plataforma, que concentra a logística de entrega com seus entregadores. Além disso, o artigo aponta que a Rappi não tem total transparência sobre os dados, o que pode acabar sendo uma vantagem competitiva. Isso

porque, ao ter suas próprias cozinhas dentro da plataforma, a empresa consegue controlar melhor a "vitrine" digital, usando também os dados dos restaurantes e dos clientes para direcionar suas estratégias.

4.3 As consequências na logística urbana e na saúde pública

Na amostra, são relativamente poucos os artigos que focam em mostrar as consequências das cozinhas. Destaca-se a questão da logística urbana, que muitos dos artigos apontam, porém sem tratá-la como tema central. A questão das possíveis implicações na saúde pública é ainda menos abordada, o que gera uma lacuna em relação a medidas de regulamentação e governança que precisam entrar em discussão a respeito das Dark Kitchens.

Nesse sentido, em relação à logística urbana, o artigo de Talamini et al. (2022) fala sobre governança, regulação e planejamento urbano, iniciando um debate sobre urbanismo de plataforma. A organização espacial sempre foi um fator importante para o sucesso dos restaurantes, porém isso se modifica, já que o delivery amplia o acesso aos clientes. Assim, há uma mudança do espaço urbano para a plataforma digital, à medida que o consumidor não precisa mais acessar o local do restaurante, bastando acessar a plataforma. O estudo, além de geolocalizar os restaurantes, sejam ou não Ghost Kitchens, também calcula o tempo de acessibilidade a esses locais e o grau de aglomeração. Apontam-se, então, mudanças na logística de localização e uma maior independência das Ghost Kitchens em relação à sua disposição no espaço urbano.

Em continuidade, o estudo de Hakim (*et al.*, 2023) reforça essa discussão ao analisar a distribuição espacial das Dark Kitchens, no cenário brasileiro, a partir de dados do iFood. Diferente de Talamini et al. (2022), que trabalha com uma lógica mais ampla da organização urbana, esse estudo enfrenta inicialmente a dificuldade de diferenciar restaurantes tradicionais de cozinhas escuras dentro da própria plataforma, sendo necessário um processo em duas etapas, automatizado e manual. A coleta de dados foi feita em três cidades com características distintas: São Paulo, Campinas e Limeira, permitindo uma comparação entre capital, região metropolitana e cidade sub-regional. Os resultados apontam que, assim como já indicado anteriormente, as Dark Kitchens apresentam menor dependência da localização central, estando mais distribuídas nos bairros e em áreas com custos mais baixos, enquanto restaurantes tradicionais permanecem mais concentrados em regiões centrais. Além disso, o estudo evidencia que esse modelo não se restringe a grandes centros, tendo presença significativa também em cidades menores. Portanto, assim como na discussão anterior sobre logística e organização espacial, o artigo reforça a necessidade de regulamentação específica,

sobretudo devido à presença dessas cozinhas em áreas residenciais, o que levanta questões sobre fiscalização, impactos urbanos e saúde pública.

Por fim, o artigo de Chiara Rinaldi, Marlene D'Aguilar e Matt Egan (2022) voltado à saúde pública amplia essa discussão ao analisar como os ambientes alimentares online podem influenciar diretamente nos hábitos de consumo. Diferente dos estudos anteriores, que focam mais na logística e organização espacial, este trabalho problematiza a predominância de alimentos ultraprocessados e "fast food" nas plataformas de delivery, apontando a alimentação como um dos principais fatores associados ao desenvolvimento de doenças, junto ao consumo de álcool e tabaco. A pesquisa, realizada no distrito de Haringey, em Londres, mostra que quase metade dos alimentos ofertados pelas Dark Kitchens são considerados não saudáveis, além de evidenciar a presença significativa de bebidas alcoólicas e produtos relacionados ao tabaco nos aplicativos. Um ponto relevante é a forma como esses produtos aparecem nas plataformas, muitas vezes sem imagens, o que acaba ocultando avisos obrigatórios sobre riscos à saúde. Assim, o estudo indica que esses ambientes digitais não apenas facilitam o acesso ao consumo, mas também podem reforçar padrões alimentares prejudiciais, ao mesmo tempo em que apresentam lacunas em termos de regulação. Dessa forma, o artigo reforça a necessidade de políticas públicas e fiscalização mais específicas para esses serviços, conectando-se com as discussões anteriores ao evidenciar que os impactos das Dark Kitchens não se limitam à logística urbana, mas também envolvem consequências sociais e sanitárias mais amplas.

5. Considerações finais

A partir das análises realizadas na presente revisão bibliográfica, podemos chegar a uma resposta ao problema de pesquisa: o fenômeno das Dark Kitchens tem mobilizado uma literatura recente que emerge pós-pandemia da Covid-19, acompanhada de outros fatores, como o crescimento das plataformas de delivery, do acesso a dispositivos digitais e à internet. No entanto, as produções apresentam nichos temáticos específicos, em sua maioria voltados às questões empreendedoras e ao modelo de negócios, enquanto temas relacionados aos impactos sociais da ascensão do modelo ainda permanecem em segundo plano. Assim, observa-se um aumento de interesse acadêmico sobre a temática, embora ainda assim existam lacunas, que indicam um campo em processo de consolidação.

As abordagens identificadas e categorizadas acabam tendo um predomínio de temas relacionados a estratégias de negócio, correspondendo a mais da metade dos artigos (6 dos 11). Esse dado evidencia um interesse voltado à questão empreendedora relacionada ao

modelo, associado ao seu potencial lucrativo. Em contrapartida, a logística urbana que vem se reconfigurando em decorrência da expansão desse modelo, e as questões de saúde pública associadas às mudanças nos padrões alimentares, configuram importantes lacunas identificadas na literatura, uma vez que são poucos os trabalhos que abordam essas temáticas, ainda que apresentem contribuições relevantes que demandem aprofundamento.

O papel da tecnologia permeia as discussões em quase todos os trabalhos, sobretudo em função da centralidade das plataformas digitais que passam a controlar a vitrine virtual na qual as Dark Kitchens se tornam visíveis aos consumidores. Assim, evidencia-se que esse modelo não pode ser compreendido apenas a partir da lógica operacional das cozinhas, mas principalmente pela mediação das plataformas, que organizam a oferta, a visibilidade e o acesso aos serviços. Esse processo contribui para uma nova configuração de relações sociais, nas quais os algoritmos assumem papel central na organização do setor alimentício, alterando a dinâmica tradicional entre restaurante e consumidor.

Ao inserir o fenômeno no contexto mais amplo da conveniência alimentar, é possível perceber que as Dark Kitchens fazem parte de uma transformação significativa nas práticas de consumo. A crescente dependência de plataformas digitais, aliada à busca por rapidez e praticidade, altera a relação dos indivíduos com a alimentação, reduzindo a necessidade de deslocamento e, em certa medida, a sociabilidade associada ao ato de comer fora. O que acontece é que o modelo não se limita a uma inovação no setor alimentício, mas se conecta a mudanças mais amplas nos hábitos cotidianos.

Como contribuições, o artigo possibilita analisar amplamente como o fenômeno das Dark Kitchens vem sendo explorado pela academia, além de sistematizar as principais discussões e apontar os principais entendimentos e lacunas que se tem sobre o modelo. Entretanto, algumas limitações devem ser apontadas. Como a concentração em um recorte específico de artigos, encontrados em uma base de dados específica, ou seja, conta com apenas uma parcela de artigos existentes sobre o assunto.

Portanto, torna-se essencial o desenvolvimento de novas pesquisas que ampliem o escopo de análise, incorporando diferentes bases de dados e abordagens metodológicas, bem como investigações que aprofundem as dimensões sociais, urbanas e sanitárias associadas à expansão das Dark Kitchens.

Referências:

BULDEO RAI, H. *et al.* Dark stores in the City of Light: Geographical and transportation impacts of ‘quick commerce’ in Paris. **Research in Transportation Economics**, [*s. l.*], v.

100, p. 101333, 2023.

CAI, R.; LEUNG, X. Y.; CHI, C. G.-Q. Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers' behavioral intentions. **International Journal of Hospitality Management**, [*s. l.*], v. 101, p. 103110, 2022.

CHIARA RINALDI; MARLENE D'AGUILAR; MATT EGAN. Understanding the Online Environment for the Delivery of Food, Alcohol and Tobacco: An Exploratory Analysis of ‘Dark Kitchens’ and Rapid Grocery Delivery Services. **Understanding the Online Environment for the Delivery of Food, Alcohol and Tobacco: An Exploratory Analysis of 'Dark Kitchens' and Rapid Grocery Delivery Services**, [*s. l.*], v. 19, 5523, 2022. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35564918/.

CUNHA, D. *et al.* Dark kitchens: Origin, definition, and perspectives of an emerging food sector. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, [*s. l.*], v. 35, p. 100884, 2024.

FREITAS, E. **"Dark Kitchens": O EXERCÍCIO ABUSIVO DE PODER ECONÔMICO E A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE DADOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA**. Rochester, NY: [*s. d.*], 2021. SSRN Scholarly Paper. Disponível em: https://papers.ssrn.com/abstract=4276896. Acesso em: 25 jun. 2024.

HAKIM, M. P. *et al.* Exploring dark kitchens in Brazilian urban centres: A study of delivery-only restaurants with food delivery apps. **Food Research International**, [*s. l.*], v. 170, p. 112969, 2023.

HAKIM, M. P. *et al.* What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. **Food Research International**, [*s. l.*], v. 161, p. 111768, 2022.

JIANG, Y.; BALAJI, M.; LYU, C. Cultivating initial trust in ghost kitchens: A mixed-methods investigation of antecedents and consequences. **INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT**, [*s. l.*], v. 119, 2024.

JOHN, K. Digital disruption: the hyperlocal delivery and cloud kitchen driven future of food services in post- COVID India. **International Hospitality Review**, [*s. l.*], v. 37, p. 161–187, 2021.

KHAN, T. *et al.* A Study on the Prospect of the Cloud Kitchen Model in Dhaka. **International Journal of Business and Management**, [*s. l.*], v. 18, p. 46, 2022.

KULSHRESHTHA, K.; SHARMA, G. From restaurant to cloud kitchen: Survival of the fittest during COVID-19 An empirical examination. **Technological Forecasting and Social Change**, [*s. l.*], v. 179, p. 121629, 2022.

LI, C.; MIROSA, M.; BREMER, P. Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. **Sustainability**, [*s. l.*], v. 12, n. 14, p. 5528, 2020.

ONGKASUWAN, M. *et al.* An Innovative Virtual Kitchen Partnership-as-a-Service to Improve Efficiency of Healthy and Hygienic Meal Delivery Service Management in Culinary Industry. **Journal of Engineering and Digital Technology (JEDT)**, [*s. l.*], v. 10, n. 1, p. 17–27, 2022.

NETO, H., ALMEIDA, J., DINIZ, P. (2025). Dark Kitchen, delivery e o direito da concorrência no Brasil: desafio regulatório e estruturas de mercado. **Revista FT** 146(29), 22–23. DOI: 10.69849/revistaft/ch10202505141922

QUARLES, H., SIMON, G. (2025). PLATAFORMING SPACE: HOW FOOD DELIVERY PLATAFORMS OPTIMIZE USERS THROUGH PHYSICAL, DIGITAL AND VIRTUAL SPACE, 9, 100134. DOI: https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2025.100134

QUARESMA, J. B. S.; VERA, L. A. R. DARK KITCHENS: UMA ANÁLISE SOBRE O MODELO DE NEGÓCIOS A PARTIR DO BUSINESS MODEL CANVAS. **Caderno de Administração**, [*s. l.*], v. 31, n. 1, p. 61–90, 2023.

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**, [*s. l.*], v. 19, n. 9, p. 5523, 2022.

ROH, M.; PARK, K. Adoption of O2O food delivery services in South Korea: The moderating role of moral obligation in meal preparation. **International Journal of Information Management**, [*s. l.*], v. 47, p. 262–273, 2019.

SCHAEFER, M. Ghost Kitchens: Food Delivery Amid Lockdown. [*s. l.*],

SCHAEFER, M. (2020), **"Ghost kitchens are one step in an ongoing evolution", Ghost Kitchens: Food Delivery Amid Lockdown** July, p. 14, available at: http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/Ghost_ Kitchens.pdf?utm_campaign5WB_20_07_09_REC_Ghost_Kitchens&utm_medium5Email&utm_ source50_Auto-Response_Email&mkt_tok5ODA1LUtPSy03MTkAAAF86cyxVtKvWsoZHHDvp DAmXO5bznvd0V2HfMHKvUp6x4FNnDXDwl0a9KJpz-I-8V-OlxcXBT0n7kM7JnDEbcsQngKln GJJe4d0A (accesso 30 de março de 2026).

SCHUBERT, M. N., **Conveniencialização da comida e do comer**, Confins [Online], 59 | 2023, posto online no dia 29 junho 2023, consultado o 02 abril de 2026. URL: http://journals.openedition.org/confins/52349; DOI: https://doi.org/10.4000/confins.52349.
SHAPIRO, A. Platform urbanism in a pandemic: Dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. **Journal of Consumer Culture**, [*s. l.*], v. 23, p. 146954052110699, 2022.

SOUZA, T. S. P. de *et al.* Food services in times of uncertainty: Remodeling operations, changing trends, and looking into perspectives after the COVID-19 pandemic. **Trends in Food Science & Technology**, [*s. l.*], v. 120, p. 301–307, 2022.

Statista. (2021). Ghost kitchens – statistics and facts. Disponível em: https://www.statista.com/topics/7563/ghost-kitchens/#dossierKeyfigures. Acesso em: 02 de abril de 2026.

TALAMINI, G.; LI, W.; LI, X. From brick-and-mortar to location-less restaurant: The spatial fixing of on-demand food delivery platformization. **Cities**, [*s. l.*], v. 128, p. 103820, 2022.

VU, O. T. K. *et al.* Illuminating the dark kitchen business model - A knowledge-based perspective from the supply-side. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [*s. l.*], v. 55, p. 318–331, 2023.