


# COZINHAS FANTASMAS ATRAVÉS DAS LENTES DA ECONOMIA DE GOVERNANÇA

## **Roberta Muramatsu**

Graduada em Economia pela Universidade de São Paulo (1996), mestra em Teoria Econômica pelo Instituto de Pesquisas Econômicas (IPE) da Universidade de São Paulo (1999) e PhD em Economia e Filosofia pela Universidade Erasmus de Rotterdam (2006). Professora de graduação e pós-graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie em regime integral.


*E-mail:* roberta.muramatsu@mackenzie.br

 <https://orcid.org/0000-0002-5286-6952>

## **Letícia Menegassi Borges**

Graduada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM (2013), mestra em Direito Político e Econômico pela UPM (2015) e doutoranda em Direito Político e Econômico na UPM. Professora de Tributação e Negócios na UPM.

*E-mail:* leticiamenegassi@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8859-5720>



Este artigo está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional

**Como citar este artigo:** Muramatsu, R., & Borges, L. M. (2024). Cozinhas fantasmas através das lentes da economia de governança. *Revista de Economia Mackenzie*, 21(1), 102-118. doi: 10.5935/1808-2785/rem.v21n1p.102-118

**Recebido em:** 14/11/2023

**Aprovado em:** 19/3/2024

## Resumo

Este artigo baseia-se na nova perspectiva analítica institucionalista de Oliver Williamson sobre as organizações econômicas, para examinar a racionalidade e as implicações de um modelo de negócio cada vez mais popular denominado cozinhas fantasmas ou *dark kitchen*. Para tanto, adota uma estratégia de pesquisa exploratória com base em revisão da literatura para sustentar a tese de que os existentes arranjos contratuais são desdobramentos naturais de estruturas de governança entre o mercado e as hierarquias, presentes no universo multifacetado da economia de plataforma. Conclui destacando que a abordagem da economia dos custos de transação é necessária, porém insuficiente para compreender as perspectivas e os desafios colocados pelas cozinhas fantasmas e plataformas digitais tanto para o setor de produção de refeições para entrega quanto para a indústria de restaurantes.

**Palavras-chave:** Cozinhas fantasmas; racionalidade; custo de transação; organização; economia de plataforma.

Classificação *JEL*: D02, D2, D23.

## INTRODUÇÃO

O setor de restaurantes e o comércio de refeições prontas têm passado por grandes transformações no século XXI. A rotina de grande parte da população dos centros urbanos fora e dentro do Brasil já envolve o consumo de refeições prontas. A longa jornada de trabalho, o tempo gasto no deslocamento do trabalho para a residência motivam as mudanças culturais e preferências pelo consumo de refeições preparadas fora de casa. O relatório produzido pela Associação Nacional dos Restaurantes destaca que 63% dos habitantes nos Estados Unidos preferem adquirir alimentos dos restaurantes (NRA, 2021). A

pesquisa de orçamentos familiares (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2017-2018 revelou aumento de 71% no número de pedidos de comida por meio de aplicativos de entrega, tais como iFood, Rappi e Uber Eats (IBGE, 2019, ABRASEL, 2021). No ano de 2023, a receita do mercado de alimentos por *delivery* ultrapassou nos Estados Unidos o valor de US\$ 1 trilhão (Statista, 2024).

As medidas de distanciamento adotadas para enfrentar a pandemia de Covid-19 geraram desafios para inúmeros restaurantes, uma vez que a sobrevivência dos negócios dependeu significativamente de ajustes do seu modelo de operação para obter receitas por meio de pedidos de *delivery* realizados por telefone, aplicativos de celular e redes sociais (Fakfare, 2021). Em resposta a tais necessidades de adaptação, um modelo de negócio chamado de cozinhas fantasmas, *dark kitchens* ou cozinhas virtuais ganhou espaço na indústria de serviços de alimentação (Cai & Leung, 2020; Galanakis et al., 2021). Estima-se que, no ano de 2030, as cozinhas fantasmas terão 50% do mercado de serviços de alimentos para entrega (Statista, 2023).

Tal contexto amplia as pressões colocadas a restaurantes que efetuaram ajustes para sobreviver à realidade econômica e expandir sua capilaridade para atender a novas demandas dentro de um raio menos limitado, passando a abranger consumidores de outros bairros que não aqueles onde está situado o seu salão (Cardoso, 2021). Porém, muitas pessoas no Brasil nunca ouviram falar sobre “cozinhas industriais, utilizadas para produção por diferentes restaurantes e ou/empresas, destinadas à comercialização de refeições e alimentos por serviço de entregas, sem acesso de público para consumo no local, configurando operação conjunta, regime de conglomerado ou condomínio de cozinhas” (São Paulo, 2022; Hakim et al., 2022).

O ponto de partida deste artigo é a visão de que tais mudanças no ambiente institucional e nas preferências tanto dos consumidores quanto de empreendedores do setor explicam, em alguma medida, o avanço das chamadas cozinhas fantasmas, *dark kitchens*, cozinhas virtuais. Elas se assemelham a um centro de produção e distribuição de refeições em restaurantes ou galpões com cozinhas que podem ser compartilhadas para otimizar o atendimento de pedidos *on-line* de comida que são entregues por motoristas de plataformas de entrega de serviços alimentícios (Shapiro, 2023).

Inspirado pela rigorosa revisão da literatura de Cunha et al. (2024), este artigo busca contribuir para o avanço da pesquisa acadêmica sobre as perspectivas e desafios do modelo das cozinhas virtuais. Mais precisamente, o objetivo é explicar a racionalidade e as consequências econômicas do arranjo contratual

das cozinhas fantasmas através das lentes da economia de governança de Oliver Williamson (1975, 1979, 1985, 1996), também conhecida como economia dos custos de transação (ECT). Adicionalmente, o artigo argumenta que as economias fantasmas constituem um desdobramento da *gig economy* ou economia de plataforma, que promovem transações descentralizadas ao mesmo tempo que impõem condições contratuais com centralização de processos de gestão como os de pagamento para reduzir custos de transação e garantir ganhos de eficiência (Munger, 2016; Abkar & Tracogna, 2018).

O restante do texto está organizado em quatro seções. A primeira destaca a dificuldade de caracterização dos modelos de cozinhas fantasmas e, alternativamente, oferece uma interpretação das cozinhas fantasmas como um modelo geral de negócios, pois não há um único modelo de cozinha fantasma. A seção 2 apresenta e discute brevemente as bases da abordagem econômica de organizações (ECT) e a relaciona com a discussão sobre as economias de plataforma e a revolução nos custos de transação que elas promovem. A terceira seção argumenta que as cozinhas fantasmas são exemplares de arranjos contratuais que constituem o universo da economia digital. A quarta seção examina algumas implicações da ECT aplicada ao debate sobre economias de plataforma e cozinhas fantasmas e conclui.

## 1

# DES VENDANDO AS COZINHAS FANTASMAS E SEUS VÁRIOS MODELOS

Tradicionalmente, os restaurantes preparam pelo menos a maior parte das refeições em suas respectivas cozinhas profissionais, situadas em recintos do mesmo imóvel onde são servidas aos clientes. Nesse modelo mais comum, os serviços de entrega (*delivery*) acontecem a partir desse mesmo ponto de comércio, em complemento ao serviço de atendimento *in loco*.

Com a chamada “Quarta Revolução Industrial” (Schwab, 2018) proporcionando uma internet mais acessível e mais ubíqua, com ampla utilização de *smartphones*, os serviços de *delivery* antes solicitados por telefone passaram a ser feitos via internet, mas ainda com entregadores diretamente vinculados aos restaurantes. Mais recentemente, o que se vê é a entrada dos aplicativos como novos intermediadores entre restaurantes e entregadores que não são vinculados aos restaurantes, e entre aplicativos e o público consumidor.

Logo que a pandemia de Covid-19 se espalhou, em março de 2020, as autoridades brasileiras declararam estado de calamidade pública e governos locais impuseram um período de quarentena, em que os restaurantes não foram reconhecidos como serviços essenciais para fins de consumo no local do próprio restaurante. Exemplificativamente, cite-se o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, expedido pelo Poder Executivo do Estado de São Paulo, cujo artigo 2º determinou a suspensão do “consumo local em bares, restaurantes, padarias e supermercados, sem prejuízo dos serviços de entrega (*‘delivery’*) e *‘drive thru’*” (*sic*). O parágrafo primeiro do referido artigo também reconheceu expressamente como atividade essencial, no ramo da alimentação, “supermercados e congêneres, bem como os serviços de entrega (*‘delivery’*) e *‘drive thru’* de bares, restaurantes e padarias”.

A partir desse momento de necessidade, a demanda pelos serviços de *delivery* cresceu de forma exponencial, possibilitando à iFood e à Rappi tornarem-se os principais aplicativos usados pelos consumidores quando se trata de entrega de refeições (Silva et al., 2021).

Ainda que a digitalização da economia e a plataformização do trabalho sejam fenômenos preexistentes à pandemia de Covid-19, existe a percepção de que houve uma aceleração do aumento da demanda e da oferta desse tipo de arranjo. Nesse sentido, Kenney, Visser e Zysman (2021) inclusive situam o *delivery* e as cozinhas fantasmas em um fenômeno mais amplo, de digitalização da própria agricultura, uma vez que são uma etapa da cadeia de valor da indústria alimentícia, agora amplamente intermediada pela internet.

As cozinhas fantasmas ou *dark kitchens* têm inspirado discussões em inúmeros veículos de imprensa, tais como jornais, revistas, *websites* e redes sociais. Alguns estudos sugerem que países como a Índia e o Brasil já possuem aproximadamente um terço dos seus serviços de alimentos para entrega produzidos em cozinhas fantasmas (John, 2023; Hakim et al., 2023).

Segundo Vieira (2022), tais modelos de preparação e distribuição de refeições prontas estão situados em áreas residenciais e causam comoção em seus moradores por causa do barulho, emissão de odores e elevado trânsito de veículos como motos e bicicletas conduzidas por entregadores. Além disso, o pouco conhecimento sobre se os alimentos produzidos pelas “cozinhas invisíveis” atendem a regras de segurança e higiene necessárias para que os consumidores recebam refeições com qualidade gera pressão adicional para iniciativas de regulação das chamadas *dark kitchens*. Em resposta a tais desafios, a prefeitura de São Paulo publicou o Decreto nº 61.379, de maio de 2022, para

formalizar as providências associadas ao licenciamento de tais estabelecimentos (São Paulo, 2022).

Curiosamente, a pesquisa científica sobre o assunto ainda é bastante escassa. Em sua revisão crítica da literatura sobre *ghost kitchens*, Cunha et al. (2024) usaram as bases científicas Web of Science<sup>TM</sup> e o Google Scholar para identificar artigos submetidos a avaliação por pares na língua inglesa e detectaram 14 artigos bem alinhados com a pesquisa e o debate sistemático sobre o assunto, que se basearam em percepções dos consumidores e dados secundários da indústria.

O próprio termo cozinha fantasma (*ghost kitchen*, do original) parece ter inspiração no modelo de locais desconhecidos utilizados para armazenar e subsequentemente distribuir produtos vendidos pelas plataformas digitais inspiradas no modelo Amazon.com (Shapiro, 2023). Tais instalações são consideradas “invisíveis ou fantasmas” no sentido de não possuírem espaço físico para seus consumidores. Assim como vários serviços do mundo econômico digital, objeto de discussão na próxima seção, as cozinhas fantasmas têm se transformado em vários modelos de negócios que, por sua vez, dificultam a tarefa de definição de tais desenhos de produção, venda e distribuição de comida pronta.

O modelo mais conhecido de cozinha fantasma ou *dark kitchen* é aquele que envolve um local para produção e distribuição de refeições de um único produtor, podendo ou não ter traços de loja ou espaço físico típico em restaurante tradicional. Há também cozinhas fantasmas dentro de um imóvel equipado como cozinha profissional colocada à disposição de um ou mais restaurantes. Assim como no modelo de cozinha independente invisível, não há um espaço para *servir* refeições, apenas para prepará-las e despachá-las aos cuidados do entregador, que por sua vez se registra como usuário entregador no aplicativo, para que este as leve até o consumidor final que as encomendou pelo aplicativo. A diferença então é que o modelo de cozinhas fantasmas com vários produtores compartilhando o mesmo galpão permite que os consumidores façam pedidos de diversos restaurantes.

Hakim et al. (2023) comentam sobre a existência de cozinhas fantasmas presentes em restaurantes convencionais que alugam sua cozinha fora do seu horário de atendimento ou oferecem cardápios reduzidos parecidos com os produzidos por eles mesmos ou terceiros apenas para entrega por telefone, aplicativos e redes sociais. Algumas franquias da indústria de refeições também possuem cozinhas fantasmas que utilizam suas marcas, mas operam unicamente pelos canais digitais. Além disso, existem as cozinhas que produzem

refeições para entrega dentro de imóveis residenciais. Logo, as cozinhas fantasmas acomodam vários modelos amparados por uma complexa e ainda desconhecida rede de vínculos contratuais concomitantes entre vários agentes econômicos, notadamente os restaurantes, o proprietário do imóvel, a empresa responsável pela captação dos restaurantes, as empresas de aplicativos, os entregadores e os consumidores finais. Elas constituem um arranjo que se justifica, em parte, pelas facilidades que esse arranjo proporciona não apenas aos consumidores, mas também a produtores de refeições que conseguem reduzir significativamente seus custos de operação e dedicar mais tempo para inovar e expandir a qualidade dos seus serviços (Cunha et al., 2024). Todavia, não se pode subestimar as preocupações sobre a falta de transparência acerca das condições de trabalho, critérios de higiene e segurança para o funcionamento das cozinhas fantasmas (Giousmpasoglou, Ladkin, & Marinakou, 2024).

## 2

# ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO APLICADA AO UNIVERSO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS

A economia dos custos de transação (ECT) oferece um contraponto à economia neoclássica, no sentido de deslocar a atenção do eixo preço-produção para questões de arranjos contratuais ou governança, proporcionando assim uma visão mais ampla e profunda sobre esquemas relacionais complexos presentes no mundo econômico real (Williamson, 1979, 1985, 2005). A ECT oferece uma análise interdisciplinar sobre mercado, firmas e modelos híbridos de negócio, uma vez que incorpora explicitamente contribuições das abordagens contratuais e organizacionais de economia, direito e administração de empresas.

Segundo a perspectiva de ECT de Williamson, a governança corresponde a mecanismos que emergem para a promoção da ordem, resolução de conflitos e produção de ganhos mútuos dentro das organizações. As últimas buscam continuamente arranjos contratuais que permitam alocações eficientes e novas formas de adaptação às demandas do mundo econômico. Williamson (2005) destaca que os contratos são tomados pela ECT como uma “lente”, na medida em que permitem não apenas a compreensão quanto às regras do jogo, mas em saber como, de fato, ele é jogado, isto é, como se dão as transações.

A transação é a unidade de análise da abordagem econômica da governança, pois são elas que indicam aos agentes sobre a necessidade de se adaptarem por meio da revisão de arranjos contratuais ou esquemas relacionais que minimizam simultaneamente custos de transformação e de transação. Os custos de transformação são comumente associados ao processo produtivo de bens e serviços, enquanto os custos de transação envolvem buscas de informação sobre parceiros de negócios, alternativas de negociação e contratação, uma vez que são custos relacionados a trocas de direitos de propriedade dos diversos bens e serviços envolvidas nas trocas humanas e os esquemas de governança que caracterizam relações contratuais.

No seu famoso artigo de 1937, o economista Ronald Coase argumenta que firmas existem porque efetuar transações apenas mediadas pelos preços pode ser uma tarefa custosa e gerar resultados ineficientes. Michael Munger (2021) argumenta que, para os consumidores, todos os custos são de transação, pois dependem das trocas de bens e serviços que são cada vez mais mediadas por aplicativos e plataformas digitais e envolvem circunstâncias muito específicas de tempo e lugar. Ao se inscreverem nos aplicativos e plataformas, os vendedores também reduzem custos de transação associados à busca de informação e localização de seus clientes, negociação de modo de pagamento e transferência dos bens e serviços ofertados, além de reduzir os perigos de ação oportunista dos clientes.

Nesse sentido, as plataformas digitais podem ser interpretadas como novos modelos de negócios que têm provocado mudanças significativas na dinâmica socioeconômica de inúmeras indústrias, como a bancária, entretenimento, turismo, transporte e serviços alimentícios. Elas viabilizam transações e interações cooperativas entre seus usuários, que podem ser compradores e vendedores de bens e serviços ao mesmo tempo (Rochet & Tirole, 2003; Hagiu & Wright, 2015).

Com base na conjectura de que a economia da plataforma consiste num emaranhado de arranjos contratuais que possuem algumas características de interação descentralizada parecidas com o mercado e outros traços definidos por empresas de tecnologia e *softwares* redutores de custos de transação, vale examinar a aplicabilidade da perspectiva williamsoniana para explicar a racionalidade de tais negócios da economia digital e por que eles parecem mesmo adaptações dos modelos anteriores de governança utilizadas para viabilizar trocas e gerar eficiência. O interessante é que diversas transações presentes no mundo digital apontam para o fato de que as plataformas são mediadoras para a ocorrência de transações entre consumidores e vendedores, que precisam



delas para alinhar suas expectativas de cooperação de modo tal a viabilizar as trocas.

A economia da governança de Williamson está apoiada em dois importantes pressupostos comportamentais. O primeiro deles refere-se ao fato de que os agentes do mundo real possuem limitada capacidade de processamento de informação e grande dificuldade para resolver problemas decisórios complexos. Segundo o próprio criador do termo racionalidade limitada, “o comportamento é intencionalmente racional, porém de modo limitado” (Simon, 1957, p. xxiv). O segundo envolve a propensão humana ao oportunismo. Isso não quer dizer que as pessoas sempre vão violar contratos, mas podem fazê-lo em situações em que o custo de oportunidade da troca cooperativa for elevado para os agentes. Os dois pressupostos implicam a visão de que as cláusulas dos contratos são incompletas.

Adicionalmente, três características das transações merecem ser examinadas para o entendimento da estrutura de governança de um negócio. São elas: frequência, incerteza e especificidade do ativo. A frequência ilumina os incentivos dos agentes para manter a interação cooperativa, pois o número de transações e sua repetição ao longo do tempo são elementos importantes para estabelecer as disposições das partes de um arranjo contratual. A incerteza ilumina as contingências e riscos de esforços de adaptação e renegociação que podem não ser facilmente antecipados pelos agentes envolvidos. A especificidade do ativo, por seu turno, faz referência ao grau de dependência e perigos de ação oportunista entre os atores da relação contratual que incorrem em custos irrecuperáveis diluídos apenas pela duração da troca cooperativa. Vale ressaltar que os três traços das transações explicam a escolha do esquema de governança mais eficiente para um negócio.

O modo de governança de mercado é o mais eficiente para lidar com transações de frequência, incerteza e especificidade de ativo reduzidas. As hierarquias são escolhidas para administrar arranjos contratuais marcados por elevada frequência, alta incerteza e transações com grande especificidade de ativos. Entretanto, a maioria das estruturas de governança parece ser de formas intermediárias ou híbridas.

As trocas no universo econômico digital envolvem transações determinantes de estruturas de governança de mercado e de hierarquias (Akbar & Tracogna, 2018, 2022). Por exemplo, muitas plataformas como a Amazon ou Mercado Livre assemelham-se ao arranjo de mercado porque oferecem um *marketplace* que aproxima consumidores e vendedores variados que se encontram e alinham seus preços, quantidades e prazos de envio de bens e serviços.

Por outro lado, tais plataformas guiam as transações porque definem algumas condições contratuais aos seus usuários e centralizam procedimentos típicos de firmas, tais como modos de pagamento e taxas administrativas ou serviço de plataforma. Existem também plataformas cujos usuários podem fazer transações *peer-to-peer* que envolvem o compartilhamento de ativos como imóveis e automóveis (Airbnb, Uber) comuns a um modo de governança de mercado ou *spot* e ao mesmo tempo definem regras claras para evitar ação trapaceira parecida com as estruturas hierárquicas.

Logo, a ECT oferece um arcabouço analítico importante para entender a lógica de emergência e evolução dos negócios realizados pelas plataformas digitais. A definição propriamente dita do modo de governança das plataformas não depende apenas da natureza e dos atributos dos bens ou serviços transacionados pelos compradores e ofertantes, mas também das estratégias empresariais dos gestores das plataformas que fazem a intermediação das trocas de direitos de propriedade ou de acesso a itens de consumo compartilhado.

### 3

## COZINHAS FANTASMAS COMO PARTE DE ESTRUTURAS HÍBRIDAS DAS PLATAFORMAS DE SERVIÇOS ALIMENTÍCIOS

A abordagem da economia de governança possibilita a análise de plataformas digitais como arranjos contratuais resultantes de esforços de adaptação e redução de custos de transação nos diversos setores de atividade econômica, como a indústria de alimentos e refeições prontas. Uma primeira leitura da economia dos custos de transação inspira a conclusão de que a estrutura de governança que integra potenciais compradores e vendedores de serviços de comida é bem próxima ao mercado. Muitas transações que envolvem compra e venda de refeições para entrega possuem baixas frequência, incerteza e especificidade do ativo.

Todavia, uma reflexão mais detalhada desafia a visão de que as formas organizacionais híbridas das plataformas digitais avançam para coordenar transações que envolvem alguns tipos de incerteza, frequência e especificidade do ativo.

As incertezas estão presentes nas relações entre os atores que compõem a cadeira do setor de restaurantes. Parte disso decorre da complexidade e heterogeneidade dos contratos firmados, que envolvem dimensões nem sempre facilmente mensuráveis e, como tais, acuradamente incorporados no conjunto de cláusulas. Segundo Williamson (2005), não é possível prever todos os desdobramentos que se darão no mundo fático com potencial para afetar o contrato. Exemplo disso são os contratos de aluguel em *shoppings centers*, que foram drasticamente afetados pela pandemia da Covid-19, exigindo muita cooperação entre as partes. Restaurantes situados em praças de alimentação de *shoppings centers*, por exemplo, poderiam migrar total ou parcialmente para cozinhas fantasmas para que mesmo situações drásticas como quarentenas e *lockdowns* não paralisassem totalmente sua atividade. Ademais, há incertezas sobre a identidade, a reputação das partes envolvidas nos arranjos contratuais necessários para viabilizar a produção de refeições pelos restaurantes virtuais. As cozinhas invisíveis de tais estabelecimentos que vendem bens e serviços alimentícios por meio dos canais digitais estão dentro de galpões compartilhados por outros ofertantes individuais ou franquias (interessados na expansão de sua capilaridade e da clientela das grandes cidades que vivem o problema da mobilidade urbana), podendo também usar instalações de restaurantes físicos ou ainda produzir em imóveis residenciais. As transações feitas por compradores, vendedores e entregadores de comida envolvem outras fontes de incerteza. Algumas delas referem-se à capacidade de as cozinhas fantasmas produzirem refeições que atendam a condições de qualidade e higiene semelhantes às exigidas dos restaurantes tradicionais pelas autoridades de vigilância sanitária. Outras envolvem a precarização das condições de trabalho de indivíduos que produzem e transportam os serviços alimentícios das cozinhas virtuais, pois muitos deles não possuem qualquer vínculo empregatício formal e atuam como fornecedores de serviços sob condição de demanda.

Em resposta a tais desafios, as plataformas investem recursos variados em ações como as de avaliação pelos clientes, que expandem os canais de informação, promovem confiança e ganhos de reputação para a plataforma e seus usuários fornecedores de comida ou de serviços de transporte. Como contrapartida, empresas tecnológicas na área como iFood, Uber Eats e Rappi cobram taxas de serviços dos seus usuários interessados em vender e comprar refeições prontas distribuídas por entregadores que tampouco fazem parte do seu grupo de funcionários.

As transações que envolvem as cozinhas fantasmas geralmente envolvem reduzidas frequência e especificidade de ativo, sugerindo modos de governança mais próximos do mercado. Ainda assim, vale salientar que a frequência

pode ser um elemento importante para as cozinhas fantasmas, haja vista que os restaurantes precisam se estabelecer naquela localidade, inclusive para que criem uma clientela, de modo que o contrato com a cozinha fantasma deve ter um prazo razoável para que esse vínculo seja criado. As transações que envolvem restaurantes virtuais, entregadores e os próprios gestores das plataformas ou aplicativos dependem do atributo de frequência, pois, à medida que os pedidos são feitos e bem avaliados pelos clientes, a reputação de ambos é aumentada e a plataforma registra tais elementos porque eles reduzem custos de transação, permitem ganhos de eficiência e atraem novos usuários da complexa cadeia de comércio de refeições preparadas fora de casa.

A economia dos custos de transação enfatiza que o atributo das transações chamado de especificidade do ativo é o mais importante para determinar a escolha por uma forma de organização econômica controlada (firma ou hierarquia). Essa característica explicita uma relação de dependência entre partes do arranjo contratual, pois muitas vezes os agentes são obrigados a arcar com custos irrecuperáveis que só se justificam pela manutenção do contrato de colaboração. Não se pode subestimar a existência de algum grau de especificidade de ativo local no modelo de negócio de restaurantes virtuais. O fabricante de refeição pronta está ciente de que sua cozinha fantasma deve estar próxima dos consumidores finais, pois assim aumenta a capilaridade, tamanho da clientela satisfeita após a entrega rápida de uma comida de alta qualidade. Tal atributo pode ajudar a compreender mudanças nos arranjos contratuais oferecidos por plataformas que administram e adquirem direitos de propriedade de galpões de cozinhas fantasmas e criam contratos de longo prazo para monitoramento dos restaurantes virtuais como se fossem modos de governança hierárquicos. Um exemplo dessa tendência foi a compra da empresa de cozinhas virtuais compartilhadas CloudKitchens em 2020; outro é o recente programa de certificação de restaurantes virtuais da UberEats que busca controlar a criação, o desenvolvimento e até descredenciamento de marcas de restaurantes que usam o mesmo cardápio (Uber, 2023; Wall Street Journal, 2023). Nesse caso, uma cozinha fantasma pode ser organizada pela própria plataforma de *delivery*, que pode criar e sublocar os *slots*, de modo a otimizar sua operação e minimizar seus custos de transação. De maneira similar, Abkar e Tracogna (2022) reconhecem que os donos das plataformas podem exercer novas funções de organização econômica mais hierárquica, tais como as de estabelecimento e administração de todas as transações entre usuários consumidores, vendedores e entregadores, além da formulação e gestão de regras e padrões de segurança, saúde e qualidade.

## 4

# IMPLICAÇÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS

A digitalização e a plataformização revelam-se como forças motoras importantes das atividades econômicas do século XXI, impactando significativamente vários ramos da indústria (Akbar & Tracogna, 2018, 2022). Durante a pandemia do coronavírus, o setor de produção, comércio e distribuição de refeições fora de casa teve de se adaptar seus modelos de negócio em um ritmo frenético. Tal pressão por reduções de custos de operação dos negócios explica, em larga medida, porque as cozinhas fantasmas, *dark kitchens*, cozinhas virtuais ganharam espaço crescente nas discussões fora dos muros das escolas e centros de pesquisa. Este artigo se inspirou no artigo de revisão de literatura sobre *dark kitchens* de Cunha et al. (2024), que destaca a escassez de publicações científicas sobre o tema.

Mais precisamente, o artigo oferece um arcabouço teórico para explicar as cozinhas fantasmas e seu crescimento durante e depois da crise da Covid-19. Mostrou-se que as características das transações realizadas entre donos de marcas de restaurantes, cozinhas industriais, produtores de refeições, proprietários de imóveis, empresas de plataformas ou aplicativos, entregadores e consumidores finais são complexas e arriscadas. Como resultado disso, surgem diferentes tipos de arranjos contratuais dentro do modelo geral de cozinha fantasma. Porém, todos eles parecem ter características de modos de governança híbridos no sentido de possuírem algumas características de mercado e outras de firmas (hierarquias) capazes de promover ganhos de eficiência e redução dos custos de transação. Nesse caso, a abordagem dos custos de transação (ECT), também conhecida como “lentes da economia de governança”, expande nossa compreensão científica acerca dos esquemas variados dos restaurantes ou cozinhas virtuais.

Porém, vale ressaltar que a ECT não é suficiente para endereçar vários desafios e impactos que cozinhas fantasmas e plataformas digitais oferecem aos atores envolvidos na complexa cadeia de restaurantes, fornecedores, entregadores e consumidores de refeições encomendadas pelos aplicativos ou redes sociais. Donos de restaurantes físicos ou virtuais pagam comissão sobre o valor da encomenda dos seus produtos ou serviços para as plataformas, que cobram taxas pelo serviço de coordenação com consumidores finais e entregadores. Se por um lado, os arranjos contratuais reduzem custos de transformação e operação associados ao modelo tradicional de restaurante, eles abrem espaço para novos custos de transação *ex post* que reduzem as margens de

lucro dos estabelecimentos, tornando-os cada vez mais dependentes das plataformas ou aplicativos.

Os compradores de comidas prontas não são informados sobre se as encomendas *on-line* correspondem genuinamente aos produtos, marcas e qualidade que eles desejam adquirir. A falta de transparência sobre o que são as cozinhas ou restaurantes digitais e os frágeis canais de responsabilização sobre qualidade ou segurança dos serviços existentes reduzem a liberdade de escolha e autonomia dos consumidores. Tampouco se conhecem os critérios de contratação de pessoal para a produção das refeições, muitos dos quais não mantêm vínculos trabalhistas formais com restaurantes ou cozinhas industriais, obtendo baixas remunerações por serviços sob demanda individual.

A proliferação de cozinhas virtuais que podem oferecer marcas diversas a baixos custos pode gerar consequências não pretendidas perversas para os bares e restaurantes convencionais, incapazes de arcar com elevados custos fixos e variáveis. Os serviços digitais de comida pronta possivelmente influenciam a percepção dos indivíduos sobre qualidade de vida e a importância da socialização e diversidade do espaço urbano. Tudo isso pode reduzir os canais de competição e as oportunidades das pessoas no mundo real. Essas questões de pesquisa que não foram tratadas neste artigo por falta de espaço merecem ser investigadas empiricamente para inspirar respostas regulatórias, políticas de defesa da concorrência e esquemas de proteção aos direitos tanto dos consumidores quanto dos trabalhadores baseados em evidências científicas. Como destacou o economista Armen Alchian, “os conflitos de interesse entre os membros da sociedade precisam ser resolvidos. O processo através do qual a resolução de tais conflitos (não a eliminação) ocorre é chamado de competição” (Alchian, 1965, p. 816).

## **GHOST KITCHENS THROUGH THE LENS OF THE ECONOMICS OF GOVERNANCE**

### **Abstract**

This paper draws on Oliver Williamson’s new institutionalist analytical perspective on economic organizations to examine the rationality and implications of an increasingly popular business model named ghost or dark kitchens. To undertake the foregoing task, it employs an exploratory research strategy to claim

that available contractual arrangements are natural manifestations of hybrid governance structures within the multifaceted universe of the platform economy. It concludes that transaction cost economics is necessary though insufficient to understand the prospects and challenges of virtual kitchens to the meal catering sector and overall restaurant industry.

**Keywords:** Ghost kitchens; rationality; transaction cost; organization; platform economics.

## Referências

- Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2022). The digital economy and the growth dynamics of sharing platforms: a transaction cost assessment. *Journal of Digital Economy*, 1, 209–226.
- Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91–101.
- Alchian, A. (1965). Some economics of property rights. *Il Politico*, 30(4), 816–829.
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2021). *Delivery chega a 89% dos restaurantes brasileiros com a pandemia da Covid*. <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-chega-a-89-dos-restaurantes-brasileiros-com-a-pandemia-da-covid/>
- Austin, D. (2023). *Restaurant strategy & digital transformation: key decisions for developing your ghost kitchen business model*. <https://www.ncr.com/blogs/restaurants/ghost-kitchen-strategy>
- Cai, R., Leung, X. Y., Chi, C. G.-Q. (2023). Ghost kitchens on the rise: effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers: behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103–110.
- Cardoso, W. (2021). Cozinhas fantasma se espalham por São Paulo durante a pandemia. *Agora*. <https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2021/07/cozinhas-fantasma-se-espalham-por-sao-paulo-durante-a-pandemia.shtml>
- CloudKitchens. (2022). *CloudKitchens*. <https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>
- Cunha, D. T., Hakim, M. P., Alves, M. M., Vicentini, M. S., Wiśniewska, Z. M. (2024). Dark kitchens: origin, definition, and perspectives of an emerging food sector. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1878450X24000179?via%3Dihub>.
- Fakfare, P. (2021). Influence of service attributes of food delivery application on customers' satisfaction and their behavioural responses: the IPMA approach. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 25, 1–9.

Galanakis, C. M., Rizou, M., Aldawoud, T. M. S., Ucak, I., & Rowan, N. J. (2021). Innovations and technology disruptions in the food sector within the Covid-19 pandemic and post-lockdown era. *Trends in Food Science & Technology*, 110, 193–200.

Giousmpasoglou, C., Ladkin, A., & Marinakou, E. (2024). Worker exploitation in the gig economy: the case of dark kitchens. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 414–435.

Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.

Hakim, M. P., Dela Libera, V. M., Zanetta, L. D., Nascimento, L. G. P., & Cunha, D. T. da. (2022). What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. *Food Research International*, 161, 111768.

Hakim, M. P., Dela Libera, V. M., Zanetta, L. D., Stedefeldt, E., Zanin, L. M., Soon-Sinclair, J. M., Wiśniewska, M. Z., & Cunha, D. T. da. (2023). Exploring dark kitchens in Brazilian urban centres: a study of delivery-only restaurants with food delivery apps. *Food Research International*, 170, 112969.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018: primeiros resultados*. Coordenação de Trabalho e Rendimento – IBGE.

John, K. T. (2023). Digital disruption: the hyperlocal delivery and cloud kitchen driven future of food services in post-Covid India. *International Hospitality Review*, 37(1), 161–187.

Kenney, M., Visser, M. A., Zysman, J. (2021). Covid-19's impact upon labor and value chains in the agrifood system. *SSRN Electronic Journal*, 1–55, 24 out. 201. Elsevier. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3949042](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3949042)

Munger, M. C. (2021). *The sharing economy: its pitfalls and promises*. Institute of Economic Affairs.

Munger, M. C. (2016). Tomorrow 3.0: the sharing economy. *The Independent Review*, 20(3), 391–95. [www.jstor.org/stable/24562160](http://www.jstor.org/stable/24562160)

NRA, National Restaurant Association. (2021). *State of the Restaurant Industry*. <https://go.restaurant.org/rs/078-ZLA-461/images/2021-State-of-the-Restaurant-Industry.pdf>.

Parker, G. G., Alstynne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Co.

Rochet, J., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *Rand Journal of Economics*, 37(2), 645–667.

Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.

São Paulo. Decreto Estadual nº 64.881. (2020). Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do Covid-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. *Diário Oficial do Estado de São Paulo: Edição Suplementar*. <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/>



decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html#:~:text=Decreta%3A,coronav%C3%ADrus%2C%20nos%20termos%20deste%20decreto.

São Paulo. Decreto nº 61.376, de 31 de maio de 2022. Pub. L. nº 61.376. (2022). <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-61376-de-31-de-maio-de-2022/consolidado>.

Schwab, K. (2018). *A Quarta Revolução Industrial*. Edipro.

Shapiro, A. (2023). Platform urbanism in a pandemic: dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. *Journal of Consumer Culture*, 23(1), 168–187.

Silva, E. M., Santos, G. A., Silva, L. I., & Fernando, P. H. L. (2021). Serviços de delivery: dificuldades e crescimento durante a pandemia de Covid-19, comparando os serviços das empresas de marketplace. *Ciência & Tecnologia*, 13(1), 99–111.

Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization* (first edition). Macmillan.

Statista. (2024). *Ghost kitchens: statistics and facts*. <https://www.statista.com/topics/7563/ghost-kitchens/#topicOverview>

Statista. (2023). *Forecast market share of ghost kitchens in foodservice market 708 worldwide in 2030, by sector*. <https://www.statista.com/statistics/1219581/ghostkitchen-s-forecast-market-share-by-sector-worldwide>

Vieira, B. M. (2022). Barulho de turbina de avião, gordura impregnada na casa e mau cheiro: vizinhos de “dark kitchens” em SP relatam “pesadelo”. *G1*. <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/03/29/barulho-de-turbina-de-aviao-gordura-impregnada-na-casa-e-mau-cheiro-vizinhos-de-dark-kitchens-em-sp-relatam-o-pesadelo-de-viver-ao-lado.ghtml>.

Wall Street Journal. (2023). Uber Eats to take down thousands of virtual brands to declutter the app. <https://www.wsj.com/articles/uber-eats-to-take-down-thousands-of-virtual-brands-to-declutter-the-app-2e05ca96>.

Washington Post. (2023). Ghost Kitchens are dying and nobody noticed. [https://www.washingtonpost.com/business/2023/05/15/ghost-kitchens-are-going-the-way-of-the-pandemic/5e396932-f33a-11ed-918d-012572d64930\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/2023/05/15/ghost-kitchens-are-going-the-way-of-the-pandemic/5e396932-f33a-11ed-918d-012572d64930_story.html)

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. The Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Williamson, O. E. (2005). Transaction cost economics. In C. Menard, & M. M. Shirley (Org.). *Handbook of New Institutional Economics*. Springer.