

O MODELO DE NEGÓCIOS DAS COZINHAS-FANTASMAS À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

THE GHOST-KITCHENS BUSINESS MODEL THROUGH THE LENS OF TRANSACTION COST ECONOMICS

*Letícia Menegassi Borges*¹

*Roberta Muramatsu*²

Resumo

A partir da pandemia de COVID-19, grandes centros urbanos vivenciaram a intensificação do comércio de refeições por entrega em domicílio por meio de aplicativos. O ponto de partida do presente artigo é a visão de que o contexto pandêmico gerou pressões de adaptação e sobrevivência de restaurantes que, por seu turno, impulsionaram o surgimento de um novo modelo de negócio de “cozinhas-fantasmas”, também conhecido como *ghost kitchens*, *dark kitchens* e *cloud kitchens*. O objetivo geral é examinar a racionalidade e consequências de tal arranjo contratual ou estrutura de governança pela ótica da economia dos custos de transação, nos termos propostos por Oliver E. Williamson. A pesquisa é exploratória, com base em pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação; Cozinhas-fantasma; Externalidades;

Abstract

Since the outbreak of COVID-19 pandemic, large urban centers have experienced an exponential growth in home delivery meal trade through apps. Due to the pandemic context, there has been increasing pressure on restaurants to adapt and survive, which largely explain the evolution of a previously incipient business model often dubbed as ghost kitchens, dark kitchens, cloud kitchens or kitchen-as-a-service. The main aim of this paper is to examine the rationality and consequences of the foregoing contractual arrangement through the lens of Transaction Cost Economics, in Oliver Williamson’s own terms. The research methodology has an exploratory nature and draws on bibliographic research.

Keywords: Transaction Cost Economics; Ghost-kitchens; Externalities.

¹ Mestre e Doutoranda em Direito Político e Econômico na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Professora de Direito Tributário e Advogada. E-mail: leticiamenegassi@gmail.com

² Professora Doutora do Mestrado Profissional em Economia e Mercados da Universidade Presbiteriana Mackenzie e pesquisadora do Centro Mackenzie de Liberdade Econômica. E-mail: roberta.muramatsu@mackenzie.br

INTRODUÇÃO

A partir da pandemia de COVID-19, grandes cidades, como a cidade de São Paulo, vivenciaram a intensificação do comércio de refeições por entrega em domicílio por meio de aplicativos, tais como *iFood* e *Rappi* (ABRASEL, 2021). Tal contexto ampliou as pressões colocadas a restaurantes que precisaram adaptar-se para sobreviver à nova realidade econômica e expandir sua capilaridade para atender novas demandas. O ponto de partida deste artigo é a visão de que tais mudanças no ambiente institucional e nas preferências dos indivíduos explicam em larga medida a evolução das chamadas “cozinhas-fantasma” (*ghost kitchens, dark kitchens, cloud kitchens* ou ainda *kitchen-as-a-service*). Como resultado, restaurantes que entregavam suas refeições dentro de um raio mais limitado passaram a abranger consumidores de outros bairros que não aqueles onde está situado o seu salão (CARDOSO, 2018).

Cozinha-fantasma corresponde a um modelo de negócios em que um imóvel é equipado como cozinha profissional e essa infraestrutura é colocada à disposição de um ou mais restaurantes. Dessa forma, o restaurante não está naquele espaço para *servir* refeições, mas 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 viabilidade desse tipo de negócio depende de uma 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. Além disso, mesmo que o consumo de refeições via aplicativos tenha sido uma tendência intensificada pela pandemia, é possível que as preferências e comportamentos dos indivíduos, desde donos de restaurantes até os consumidores finais tenham se alterado de forma permanente, em razão da conveniência que esse arranjo proporciona, sobretudo aos consumidores que adquiriram esse hábito de consumo.

O objetivo básico deste artigo é explicar a racionalidade econômica do arranjo contratual das cozinhas-fantasma, por meio da perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT) de Williamson (1981).

A Economia dos Custos de Transação (ECT), tal como proposta por Oliver Williamson, tem natureza interdisciplinar e complexa, na medida em que leva em consideração o direito, a economia e a teoria da organização. Além disso, o autor também adverte que a ECT oferece um contraponto à economia neoclássica, no sentido de deslocar a atenção do eixo preço-produção para questões de governança, proporcionando assim uma visão mais ampla e profunda sobre esquemas relacionais complexos presentes no mundo econômico real.

A abordagem da ECT, como se verá ao longo deste artigo, se mostra como um arcabouço bastante adequado para a explicação de arranjos contratuais como os das cozinhas-fantasmas que emergem para obter ganhos de eficiência.

A conjectura do trabalho é de que, embora se trate de um modelo de negócios incipiente, as cozinhas-fantasma constituem uma nova vertente da *sharing economy* (*gig economy* ou economia de plataforma), tal como descrita por Michael Munger (2016), representando assim uma estrutura de governança descentralizada, capaz de reduzir os custos de transação.

O texto está estruturado da seguinte forma: a seção 1 oferece uma interpretação das cozinhas fantasmas como um modelo geral de negócios, pois não há um único modelo de cozinha-fantasma. A segunda seção apresenta os fundamentos da Economia dos Custos de Transação de Williamson, correlacionando-os às cozinhas fantasmas como um caso exemplar sobre a revolução dos custos de transação que tem sido gerada pela economia do compartilhamento (*sharing economy*) ou economia de plataforma. Finalmente, a seção 3 extrai

as lições principais da sugerida análise das *dark kitchens* pelas lentes da economia da governança, identifica questões para pesquisa futura e conclui.

1 O MODELO DE NEGÓCIOS DAS COZINHAS-FANTASMA E A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS AGENTES ECONÔMICOS

Tradicionalmente, os restaurantes preparam pelo menos a maior parte das refeições a partir de 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 (CARDOSO, 2018).

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 a *iFood* e *Rappi* tornarem-se os principais aplicativos usados pelos consumidores quando se trata de entrega de refeições (SILVA; SANTOS ANDRADE; SILVA; FERNANDO, 2021).

Ainda que a digitalização da economia e a plataformização do trabalho sejam fenômenos pré-existentes 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-fantasma dentro de 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.

Não se pode afirmar que exista um único modelo de negócios para as cozinhas-fantasmas (AUSTIN, 2021), mas, em linhas gerais, pode-se defini-las como espaços destinados aos restaurantes, para preparação de refeições para venda e entrega via aplicativos de *delivery* e que podem ser usados concomitantemente por um ou mais restaurantes. Mesmo que um restaurante tenha um salão para servir as refeições, o *delivery* acontece a partir de outro imóvel em que não se pode servir refeições, mas tão somente a preparação e o despacho do pedido, ou seja, a partir da cozinha-fantasma.

Portanto, a descrição do modelo de negócios das cozinhas-fantasma deve partir da pré-existência de um restaurante que pode ou não ter um salão para servir refeições no seu próprio ponto comercial e de um serviço de *delivery* via aplicativos. Dessa forma, um mesmo empreendimento comercial pode comportar essas duas realidades: a do restaurante tradicional, com ponto comercial onde os consumidores podem ser servidos (*dine-in*), e a cozinha-fantasma,

para que seja dada vazão ao *delivery*. O consumidor final pede a refeição de determinado restaurante e a recebe, sem necessariamente saber o local onde efetivamente foi preparada, pois para todos os fins, é a comida daquele restaurante específico que foi pedida e entregue em sua residência.

Em relação aos imóveis onde as cozinhas-fantasma são instaladas, vale esclarecer que pode ser o ponto de negócio de uma empresa que tenha como objeto social justamente a locação ou a sublocação dos espaços aos restaurantes, na forma de *slots*, ou seja, espaços divididos e dedicados a cada restaurante. Da mesma forma, uma cozinha-fantasma pode ser organizada pela própria plataforma de *delivery*, que pode criar e sublocar os *slots*, de modo a otimizar a distribuição dos entregadores disponíveis.

Dessa forma, numa cozinha-fantasma, diversos restaurantes podem ficar concentrados em um único local, que se torna ponto de retirada das refeições para satisfazer a demanda dos consumidores por entregas rápidas.

O modelo de negócio das cozinhas-fantasma traz eficiências para os restaurantes uma vez que otimizam a utilização de equipamentos, da mão de obra e do próprio espaço físico, ao mesmo tempo em que dispensa o empreendimento de ter que incorrer em determinados custos que não são essenciais para o *delivery*, como os de decoração do ambiente.

Outro aspecto importante para que as cozinhas-fantasmas sejam viáveis é que estejam em cidades com grande densidade demográfica, como observado por Rout, Dawande e Janakiraman (2021). Embora estes autores afirmem que os principais *stakeholders* das cozinhas-fantasma sejam as plataformas de *delivery*, os restaurantes e os clientes, vale também incluir os entregadores. Tal arranjo contratual mediado pela plataforma coordena interesses de trocas econômicas e baixa alguns custos de transação. Todavia, não se pode negligenciar a existência de pressões para a redução das margens de lucro dos restaurantes. Os estabelecimentos pagam comissão sobre o valor da encomenda para remunerar tanto a plataforma quanto o entregador, além dos custos necessários para a produção dos pratos e refeições.

Destaque-se que as cozinhas-fantasma se viabilizam a partir de uma forte interdependência entre os agentes econômicos, tendo os aplicativos de *delivery* como intermediador comum entre restaurantes, entregadores e consumidores. Adicionalmente, a densidade demográfica parece ser um elemento importante para que esse modelo de negócios seja vantajoso para as partes envolvidas.

As cozinhas-fantasmas têm se proliferado pelos diversos continentes, tanto que já é possível verificar a disseminação desse modelo de negócios na América do Norte³, na Europa⁴,

³ Segundo a descrição disponível no site da empresa CloudKitchens: “Our ghost kitchens are designed for speed, quality, and scale, making it easy to launch a delivery restaurant with low risk and low capital”. Disponível em: sem <https://www.cloudkitchens.com/commercial-kitchens>. Acesso em: 18 abr. 2022.

⁴ Na Europa, há notícias de que um dos principais empreendedores no ramo das cozinhas-fantasma é Travis Kalanick, fundador da plataforma de transporte de passageiros Uber. Vide: PRATTY, Freya. Travis Kalanick is building a secretive dark kitchen empire in Europe: company filings suggest the controversial uber founder is growing a dark kitchen business across europe. **Sifted**. [S. L.], p. 0-0. 06 ago. 2021. Disponível em: <https://sifted.eu/articles/kalanick-dark-kitchens/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

na Ásia⁵, na África⁶ e na Oceania⁷. Uma pesquisa preliminar através do *Google Search* por palavras-chave como “dark kitchens” e “São Paulo” permitiu a identificação de empresas que oferecem espaços em cozinhas-fantasma, tais como KitchenCentral⁸ e GOWORK⁹. Ademais, existem sistemas de tecnologia da informação especificamente desenvolvidos para a gestão das cozinhas-fantasma, como o bistrohub.¹⁰

A partir do que foi exposto até aqui, vale salientar que a proliferação desse modelo de negócios depende de uma rede complexa de contratos entre restaurantes, aplicativos de *delivery*, entregadores e consumidores que tem se feito presente em diferentes localidades. A pandemia do coronavírus impulsionou as cozinhas-fantasmas, que têm evoluído no cenário pós-pandêmico para alinhar e aproximar interesses de produtores, consumidores e entregadores das diversas cidades dentro e fora do Brasil.

2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A REVOLUÇÃO DA *SHARING ECONOMY*

Ainda que seja um conceito importante para a análise econômica do direito, não existe uma única concepção do que sejam os custos de transação. Essa pluralidade de concepções é vista em Armando Castelar e Jairo Saddi (2006), que ao sistematizarem os conceitos de *Law & Economics* com seus respectivos autores, associam os custos de transação ao pensamento de Kenneth Arrow, Ronald H. Coase, Yoram Barzel, Thrainn Eggertsson, Eirik Furubotn, Rudolf Richter e Douglass North.

Embora cada um dos autores acima tenha dado suas respectivas contribuições para os debates sobre os custos de transação, este trabalho leva em consideração a importância do pensamento de Oliver E. Williamson para as instituições e organizações (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

A governança é a forma pela qual a ECT propõe a ordem, a resolução de conflitos e a produção de ganhos mútuos, isto é, a adaptação (WILLIAMSON, 1996). Em seu texto seminal para a compreensão da Economia dos Custos de Transação, Oliver E. Williamson (2005a) explica a natureza interdisciplinar e a complexidade da Economia dos Custos de Transação (ECT) na medida em que leva em consideração o direito, a economia e a teoria da organização. O autor também adverte que a ECT se contrapõe à economia neoclássica, no sentido de deslocar a atenção do eixo preço-produção para questões de governança, proporcionando uma visão complementar sobre relações contratualmente complexas.

A partir disso, Williamson (2005a) 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

⁵ A SmartCity Kitchens é uma empresa que explora o negócio das cozinhas-fantasma em Singapura e descreve o negócio como “A dark kitchen is a kitchen space whereby no dine-in customers are served. They are often tucked away in more residential and quieter neighbourhoods, and cook food to either supplement another dine-in restaurant elsewhere or, more commonly, be delivered on third-party delivery platforms straight to the customer’s door”. Disponível em: <https://smartcitykitchens.com/dark-kitchen/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

⁶ BERYL MENEZES (África do Sul). **10 dark kitchens that are making a dent on the dining scene in South Africa. 2021.** Disponível em: <https://www.eatout.co.za/article/10-dark-kitchens-making-dent-dining-scene-south-africa/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

⁷ CLOROS, Annabelle. 26 dark kitchens launch in Melbourne. 2021. Disponível em: <https://www.hospitalitymagazine.com.au/26-dark-kitchens-open-in-melbourne/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

⁸ <https://landing.kitchencentral.com.br/>

⁹ <https://www.gowork.com.br/dark-kitchen-sp/>

¹⁰ https://bistrohub.co/br/bistrohubs-product-dark-kitchen-software/?gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCodTvNRxjwsgX1xM7jUN3G1e_fVPef12hR-Hrv9d9hKgIWcrwY4DgnQaAvQtEALw_wcB

enquanto unidade de análise, bem como a governança, dizem respeito à ECT, aportando contribuições acerca de como se reduzem os conflitos e como se produzem ganhos mútuos.

Considerando a abrangência do conceito de contrato, o autor opta por iniciar a abordagem pelo “quebra-cabeças” da organização econômica. Assim, há a questão da integração vertical, que se presta a diminuir as assimetrias e custos transacionais, onde o mercado por si só, a depender da complexidade do contrato, não seria capaz de proporcionar às partes.

Diante de fatores humanos, como oportunismo e racionalidade limitada, a ECT constata que os contratos são necessariamente incompletos. Portanto, não basta conhecer o contrato para que quaisquer possibilidades de disputas em torno desse mesmo contrato sejam afastadas. Assim, a ECT considera que os contratantes fazem um trabalho prospectivo, no sentido de tentarem antecipar possíveis rupturas (“desenho contratual *“ex ante”*”).

Ainda, na linha de John R. Commons (*apud* WILLIAMSON, 2005a), as transações são unidade de análise básica de relações contratuais ou arranjos de governança que se apoiam nos princípios de conflito, mutualidade e ordem. As características das transações permitem que agentes percebam a necessidade de se adaptarem por meio de novos modos de governança capazes de gerar eficiência e minimizar simultaneamente custos de transação e de transformação.

No arcabouço williamsoniano, há três características das transações relevantes para a definição da estrutura de governança ou forma de contrato relacional. A primeira é a frequência das interações entre as partes, pois a repetição de trocas cooperativas importa para o desenvolvimento de padrões de relacionamento capazes de minorar alguns custos de transação. A segunda é a incerteza, que se refere à dificuldade de representar nos contratos elementos quantitativos e qualitativos capazes de desincentivar a preservação da conduta de cooperação. Além disso, há sempre fontes de desconhecimento e perigos contratuais decorrentes da própria matriz institucional de um país que desincentivam a manutenção dos contratos. Finalmente, o terceiro atributo da transação refere-se a (in)existência de especificidade do ativo, que é a presença (ausência) de custos incorridos pelas partes do contrato impossíveis de serem diluídos caso a relação cooperativa seja dissolvida. Isso implica a previsão de ocorrência de uma estrutura de governança hierárquica quando a especificidade do ativo for elevada. As formas contratuais híbridas ou de mercado, por sua vez, serão a ser melhor estratégia para minimizar custos de transação e transformação.

3 COZINHAS-FANTASMAS FAZEM PARTE DE ARRANJOS CONTRATUAIS QUE REDUZEM ALGUNS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E GERAM OUTROS?

Se, por um lado, as cozinhas-fantasmas integram arranjos contratuais descentralizados entre restaurantes e consumidores de refeições, por outro elas dependem da tarefa de coordenação feita pelas plataformas digitais (p. ex. iFood). As últimas aproximam proprietários de estabelecimentos comerciais, compradores de refeições através de delivery e entregadores e permitem reduções nos custos de transação que dificultariam as trocas econômicas de tais atores. De acordo com o arcabouço williamsoniano, as cozinhas-fantasmas mediadas pelas plataformas reduzem assimetria transacional e promovem ganhos de eficiência.

Com base na lógica da economia dos custos de transação de Williamson, a melhor resposta para buscar eficiência nesse caso parece ser um modo de governança híbrido no sentido de ter características que combinam dispositivos de controle realizados pela plataforma e *matching* entre compradores e vendedores de refeições através do sistema de preços.

A estrutura de governança intermediária ou híbrida das cozinhas-fantasmas fica ainda mais evidente se lembrarmos que a Lei nº 8.248, de 18 de outubro de 1991, artigo 51, ao regular os contratos de locação dos imóveis urbanos, determina que os locatários de locação não

residenciais terão o direito de renovar o contrato por igual prazo se as seguintes condições estiverem presentes de forma concomitante:

I - o contrato a renovar tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado;

II - o prazo mínimo do contrato a renovar ou a soma dos prazos ininterruptos dos contratos escritos seja de cinco anos;

III - o locatário esteja explorando seu comércio, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos.

Williamson (2005b) ressalta que para a análise das transações em que a identidade dos agentes é relevante, é preciso ter em conta a especificidade do ativo, as incertezas e a frequência (ou recorrência) da transação. No caso das cozinhas-fantasma, a identidade dos agentes é relevante e o contrato tende a ser duradouro e, conseqüentemente, esses atributos devem ser avaliados.

No que tange à especificidade do ativo, que são as cozinhas localizadas em pontos estratégicos, o que as cozinhas-fantasma proporcionam é a capilaridade, ou seja, é o espaço físico que permite ao restaurante e ao aplicativo de entregas estarem mais próximos dos consumidores, sendo uma decorrência desse modelo a interdependência entre as partes, como já exposto anteriormente. A dispensa de investimentos com decoração e a possibilidade de alugar um espaço menor, são características que corroboram para que as cozinhas-fantasma configurem um ativo dotado de especificidade, aderindo à estrutura de governança híbrida, já que está entre a hierarquia e o mercado, pois

Hybrid modes of contracting to which credible commitment supports have been crafted (penalties against premature termination, specialized dispute settlement mechanisms and the like) are especially important. (Williamson, 2005b, p. 7)

As incertezas estão presentes nas relações entre os atores que compõem a cadeia 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 (2005b), 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, exigindo muita cooperação entre as partes. Restaurantes situados em praças de alimentação de *shoppings centers*, por exemplo, poderiam migrar total ou parcialmente para cozinhas-fantasma para que mesmo situações drásticas como quarentenas e *lockdowns* não paralitem totalmente sua atividade. A frequência também se faz presente nas cozinhas-fantasma, 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.

De certa forma, a frequência também é um elemento importante no relacionamento do restaurante e do entregador com o aplicativo de entregas, pois à medida em que os pedidos são feitos, a reputação de ambos é constantemente avaliada e registrada pela plataforma.

Em suma, o modelo de negócio das cozinhas fantasma desponta como mais uma vertente da *sharing economy*, sendo um arranjo contratual capaz de gerar sinergias entre os agentes econômicos, pois

A cloud kitchen also enables economies of scale that are driven by the ability to house multiple restaurants and thereby consolidate the platform's delivery fleet. Thus, offering a cloud kitchen can lead to higher demand and lower delivery costs for a delivery platform.

Further, faster deliveries from the cloud kitchen also benefit customers. (ROUT; DAWANDE; JANAKIRAMAN, 2021).

Considerados esses atributos, vê-se que as cozinhas-fantasma diminuem alguns custos de transação. Todavia, não se pode subestimar que novos custos de transação tenham surgido, tais como entregas feitas com atraso, necessidade de melhorar canais de proteção de dados e de criação de dispositivos que protejam consumidores de maus entregadores. Além disso, o *design* dos algoritmos dos aplicativos impacta a própria distribuição da demanda e oferta de refeições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso das cozinhas-fantasma na cidade de São Paulo e tantas outras dentro e fora do Brasil que se expandiram em tempos de COVID-19, o contexto fático atrai para si o olhar de diversas áreas do conhecimento, notadamente a economia e o direito. O artigo argumenta que o arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT) contribui para uma visão interdisciplinar da questão, uma vez que o modelo de negócios das cozinhas-fantasma ganhou bastante aderência de restaurantes e plataformas de *delivery*, trazendo ganhos em termos de redução dos custos de transação e alinhamento das trocas econômicas entre vendedores e compradores de refeições.

Ao longo do trabalho a descrição do modelo de negócio das cozinhas fantasmas permitiu perceber que, com a pandemia intensificando o *delivery* de refeições, a economia de plataforma adapta-se para acomodar arranjos contratuais diversos para aproximar os interesses de diversos agentes e mitigar conflitos. Nesse contexto, a ECT se mostra bastante útil à análise das cozinhas-fantasmas, cuja rede contratual é capaz de gerar economia de escala, aumentar a demanda e baixar os custos de transformação e transação. O artigo sugere que as cozinhas fantasmas fazem parte de uma estrutura de governança híbrida que otimiza os custos de produtores, consumidores de refeições e as empresas de economia de plataforma.

Boa parte das publicações que embasaram o presente trabalho datam dos últimos dois anos e são contemporâneos da pandemia, portanto, são extremamente recentes e semeiam terreno para pesquisas acadêmicas futuras mais sistematizadas. Considerando que a alimentação e o trabalho são necessidades inerentes à humanidade, será interessante acompanhar a movimentação de todos esses agentes econômicos (restaurantes, aplicativos de entregas, cozinhas-fantasma e consumidores) e dos agentes reguladores posteriormente ao arrefecimento da pandemia de COVID-19.

Futuramente, espera-se que as cozinhas-fantasma sejam objeto de estudos relativos às suas externalidades, demandas regulatórias e seus efeitos para a economia, o direito, a política e o meio ambiente no mundo real.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Delivery chega a 89% dos restaurantes brasileiros com a pandemia da Covid**. ABRASEL, 2021. (s. l.) Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-chega-a-89-dos-restaurantes-brasileiros-com-a-pandemia-da-covid/>. Acesso em: 18. set. 2022.
- AUSTIN, Dave. **Restaurant Strategy & Digital Transformation**: key decisions for developing your ghost kitchen business model. Disponível em: <https://www.ncr.com/blogs/restaurants/ghost-kitchen-strategy>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- BERTRAN, Maria Paula. Direito e Economia. Direito e Economia. In: FEFERBAUM, Marina e QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. **Metodologia da pesquisa em direito: técnicas e**

abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 2203019-64.2021.8.26.0000. RAPI BRASIL INTERMEDIÇÃO DE NEGÓCIOS LTDA. TUDO NATURAL COMÉRCIO DE ALIMENTOS EIRELI, OLIVEIRA DI SANTA COMÉRCIO DE ALIMENTOS EIRELI, GINTERIA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA e NATTU BARRA RIO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA. Relator: Desembargadora Silvia Rocha. São Paulo, 30 de setembro de 2021. **Diário de Justiça Eletrônico**. São Paulo, 30 set. 2021.

CAI, Ruiying; LEUNG, XI Y.; CHI, Christina Geng-Qing. 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. 103-110, fev. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843192100253X>. Acesso em: 31 mar. 2022.

CARDOSO, William. **Cozinhas fantasma se espalham por São Paulo durante a pandemia**. Agora, 2021. Disponível em: <https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2021/07/cozinhas-fantasma-se-espalham-por-sao-paulo-durante-a-pandemia.shtml>. Acesso em: 18. set. 2022.

COLOROS, Annabelle. **26 dark kitchens launch in Melbourne**. 2021. Disponível em: <https://www.hospitalitymagazine.com.au/26-dark-kitchens-open-in-melbourne/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

CLOUDKITCHENS. **CloudKitchens**. 2022. Disponível em: <https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

COASE, Ronald H. **A firma, o mercado e o direito**. Heloísa Gonçalves Barbosa (tradução). 2ª ed. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 2017.

DUDA, Dafne Leslie Mergulhão; NISHIYAMA, Fernando Kiyoshi; MOURA, Gabriel dos Santos; SILVA, Raphael Augusto Debeza da; SILVEIRA, Sidionei Onézio. A dependência entre o modelo de negócios das ghost kitchens e a logística dos aplicativos de entrega. In: **XI FATECLOG: Os desafios da logística real no universo virtual**. . Bragança Paulista: Fateclog, 2020. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2020/v4/A%20DEPENDENCIA%20ENTRE%20O%20MODELO%20DE%20NEGOCIOS%20DAS%20GHOST%20KITCHENS%20E%20A%20LOGISTICA%20DOS%20APLICATIVOS%20DE%20ENTREGA.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

KENNEY, Martin; VISSER, M. Anne; ZYSMAN, John. COVID-19's Impact Upon Labor and Value Chains in the Agrifood System. **SSRN Electronic Journal**, [S.L.], p. 1-55, 24 out. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3949042>. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3949042. Acesso em: 07 abr. 2022.

MACHADO, Natália Luísa Felício Macêdo. **Formação de capacidades dinâmicas, relações na cadeia de valor de restaurantes cadastrados em aplicativo de pedidos, e seus efeitos nos modelos de negócios**. 2018. 185 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/25857/TESE%20FINAL%2008-01-19.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 18 set. 2022.

MACKAAY, Ejan; ROUSSEAU, Stéphane. **Análise Econômica do Direito**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 9788522497652. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497652/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MANOEL DA SILVA, E.; DOS SANTOS ANDRADE, G.; ILLES DA SILVA, L.; HENRIQUE LIXANDRÃO FERNANDO, P. SERVIÇOS DE DELIVERY: dificuldades e crescimento durante a pandemia de Covid-19, comparando os serviços das empresas de marketplace. **Ciência & Tecnologia**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 99-111, 2021. DOI: 10.52138/citec.v13i1.195. Disponível em: <https://citec.fatecjaboticabal.edu.br/index.php/citec/article/view/195>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MENEZES, BERYL. **10 dark kitchens that are making a dent on the dining scene in South Africa**. 2021. Disponível em: <https://www.eatout.co.za/article/10-dark-kitchens-making-dent-dining-scene-south-africa/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

MONT, Oksana; PALGAN, Yuliya Voytenko; BRADLEY, Karin; ZVOLSKA, Lucie. A decade of the sharing economy: concepts, users, business and governance perspectives. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 269, n. 0, p. 1-16, out. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122215>. Acesso em: 06 abr. 2022.

MUNGER, Michael C. Tomorrow 3.0: The Sharing Economy. **The Independent Review** 20, no. 3 (2016), p. 391–95. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/24562160>. Acesso em: 06 abr. 2022.

NAGAO MENEZES, D. F. Impactos de la cuarta revolución industrial en el derecho: un análisis preliminar. **Ratio Juris UNAULA**, [S. l.], v. 17, n. 34, 2022. Disponível em: <http://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/ratiojuris/article/view/1343>. Acesso em: 16 abr. 2022.

OTHMAN, Mohd Syafiq; NOR, Norfezah Md; ROSDI, Wan Noramira Wan. IMPACT OF GHOST KITCHEN TOWARDS CONSUMER BEHAVIORAL INTENTION DURING MOVEMENT CONTROL ORDE. **Journal Of Islamic, Social, Economics And Development (Jised)**, [S. L.], v. 6, n. 36, p. 30-37, maio 2021. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.jised.com/PDF/JISED-2021-36-05-56.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2022.

PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. **Direito, economia e mercados**. Elsevier; Campus, 2006.

PRATTY, Freya. Travis Kalanick is building a secretive dark kitchen empire in Europe: company filings suggest the controversial uber founder is growing a dark kitchen business across europe. **Sifted**. [S. L.], p. 0-0. 06 ago. 2021. Disponível em: <https://sifted.eu/articles/kalanick-dark-kitchens/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

ROUT, Arun; DAWANDE, Milind; JANAKIRAMAN, Ganesh. Cloud-Kitchens in High-Density Cities: economies of scale through co-location. **SSRN Electronic Journal**, [S.L.], v. 0, n. 0, p. 0-0, 31 ago. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3914446>. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3914446. Acesso em: 31 mar. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual nº 64.881, de 22 de março de 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**. São Paulo, SP: Imprensa Oficial, 23 mar. 2020. v. 130, n. 57, Seção 1. Disponível em: <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>. Acesso em: 16 abr. 2022.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

SERRATS, Pedro de Elejabeitia. **Plan De Negocio De La Start-Up Pop Kitchen: únete al delivery a través de las ghost kitchen**. 2021. 62 f. Monografía (Especialização) - Curso de Administración y Dirección de Empresas y Grado En Derecho, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2021. Disponível em: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/46781>. Acesso em: 17 abr. 2022.

SHAPIRO, Aaron. Platform urbanism in a pandemic: dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. **Journal Of Consumer Culture**, [S.L.], p. 146954052110699-211, 1 fev. 2022. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/14695405211069983>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14695405211069983>. Acesso em: 31 mar. 2022.

SMARTCITY KITCHENS. **SmartCity Kitchens**. 2022. Disponível em: <https://smartcitykitchens.com/dark-kitchen/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

VIEIRA, Bárbara Muniz. **Barulho de turbina de avião, gordura impregnada na casa e mau cheiro: vizinhos de 'dark kitchens' em sp relatam 'pesadelo'. Barulho de turbina de avião, gordura impregnada na casa e mau cheiro: vizinhos de 'dark kitchens' em SP relatam 'pesadelo'**. G1, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/03/29/barulho-de-turbina-de-aviao-gordura-impregnada-na-casa-e-mal-cheiro-vizinhos-de-dark-kitchens-em-sp-relatam-o-pesadelo-de-viver-ao-lado.ghtml>. Acesso em: 29 mar. 2022.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Chapter 3. Transaction Cost Economics. In: MENARD, C. e SHIRLEY, M. M. (org.). **Handbook of New Institutional Economics**. New York: Springer, 2005a.

WILLIAMSON, Oliver E. Por que Direito, Economia e Organizações? *In*: ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (organizadores). **Direito e Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005b.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics: an introduction. *SSRN Electronic Journal*, [S.L.], p. 1-33, 1 mar. 2007. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1691869>. Acesso em: 29 mar. 2022.

ZANETTA, Luis D'Avoglio; HAKIM, Mariana Piton; GASTALDI, Gabriel Barbosa; SEABRA, Larissa Mont'Alverne Jucá; ROLIM, Priscilla Moura; NASCIMENTO, Letícia Guimarães Perdomo; MEDEIROS, Caroline Opolski; CUNHA, Diogo Thimoteo da. The use of food delivery apps during the COVID-19 pandemic in Brazil: the role of solidarity, perceived risk, and regional aspects. **Food Research International**, [S.L.], v. 149, p. 110671, nov. 2021. Elsevier BV. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8436220/>. Acesso em: 07 abr. 2022.

ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel. Análise Econômica do Direito e das Organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (organizadores). **Direito e Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.