

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Flory Druck Kruehl Neto

**IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS
DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA DARK STORE**

Santa Maria, RS

2022

Flory Druck Kruel Neto

**IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS
DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA DARK STORE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mario Fernando Mello

Santa Maria, RS

2022

Agradecimentos

Diante de todas as contribuições que me foram feitas, torna-se impossível deixar de fazer alguns agradecimentos ao final desta jornada.

Primeiramente a Deus, por me abençoar e auxiliar a caminhar pelo caminho correto.

Agradeço a minha família, por me apoiar em tudo e sempre proporcionar bons estudos, assim como ajudar a compreender a importância de concluir esta etapa da minha vida.

Aos professores do departamento de Engenharia de Produção, que nos auxiliaram em todas as nossas caminhadas. Um abraço especial para os professores Alvaro Neuenfeldt Júnior, Marlon Soliman, Mario Fernando Mello e a professora Morgana Pizzolato, que tiveram um importante papel na minha formação, com inúmeros conselhos durante a jornada acadêmica e a construção do presente trabalho.

Um agradecimento especial para minha namorada, Cássia Lutiane Schirmann, por todos estes anos juntos.

Por fim, um agradecimento a toda Universidade Federal de Santa Maria, que me proporcionou inúmeros desafios em suas aulas, nos projetos de extensão e conhecendo colegas especiais, como a também Engenheira de Produção Ana Luiza Poche. Esses que auxiliaram no meu desenvolvimento para que este trabalho fosse executado: meu muito obrigado!

IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA DARK STORE

IDENTIFICATION, DESCRIPTION AND ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION PROCESSES OF A DARK STORE

Flory Druck Kruel Neto¹, Mario Fernando Mello²

RESUMO

Intensificado pela pandemia da SARS COV 2, iniciada no ano de 2019, o mercado de delivery disparou no mundo, alavancado pelos países desenvolvidos e o Brasil seguiu a mesma tendência. A população experimentou um hábito esporádico de pedir refeições para entregar em suas residências, um prazer cômodo em tempos incertos e difíceis. Nesse contexto, o trabalho visa identificar, descrever e analisar os processos de implementação de uma Dark Store, através de um *marketplace* de delivery em Santa Maria - RS. Este trabalho, apresentar uma visão atual com o objetivo de fomentar novos negócios e relatar o processo de implementação de uma Dark Store. O presente trabalho classifica-se como de natureza aplicada, exploratória de abordagem combinada (mesclando análise quantitativa e qualitativa), quanto aos procedimentos, classifica-se como uma pesquisa-ação. Após a identificação, descrição e análise dos processos de implementação de uma Dark Store, observam-se os resultados: Análise do momento atual, Requisitos para implementação, Fluxos operacionais e Experiência do cliente. Assim, mesmo considerando as limitações do presente estudo, acredita-se, que o mesmo traz importantes contribuições tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial. Além disso, essa temática carece de mais estudos a fim de comparação com os resultados obtidos e melhorias sugeridas.

Palavras-Chave: Dark Store, Marketplace, Delivery

ABSTRACT

Intensified by the SARS COV 2 pandemic, which started in 2019, the delivery market soared in the world, leveraged by developed countries and Brazil followed the same trend. The population experienced a sporadic habit of ordering meals to be delivered to their homes, a comfortable pleasure in uncertain and difficult times. In this context, the work aims to identify, describe and analyze the implementation processes of a Dark Store, through a delivery marketplace in Santa Maria - RS. This work presents a current vision with the objective of promoting new business and reporting the implementation process of a Dark Store. The present work is classified as applied in nature, exploratory with a combined approach (mixing quantitative and qualitative analysis), in terms of procedures, it is classified as an action research. After the identification, description and analysis of the implementation processes of a Dark Store, the results are observed: Analysis of the current moment, Requirements for implementation, Operational flows and Customer experience. Thus, even considering the limitations of the present study, it is believed that it brings important contributions to both academia and business. In addition, this topic needs further studies in order to compare the results obtained and suggested improvements.

Keywords: Dark Store, Marketplace, Delivery

¹ Aluno, autor: Graduando em Curso de Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

² Orientador: Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Doutor em Engenharia Agrícola e Mestre em Engenharia de Produção.

1 INTRODUÇÃO

Intensificado pela pandemia da SARS COV 2, iniciada no ano de 2019, o mercado de delivery disparou no mundo, alavancado pelos países desenvolvidos e o Brasil seguiu a mesma tendência. A população experimentou em um hábito esporádico pedir refeições para entregar em suas residências, um prazer cômodo em tempos incertos e difíceis. Hábito esse que perdura até hoje e movimenta a economia mercantil atual.

Atualmente, a comodidade da compra de produtos online pelos aplicativos de Delivery ainda é atrativa para a população em geral. Com isso, o mercado de Delivery que antes era apenas uma opção a ser cogitada, eventualmente, tende a tornar-se a primeira opção. Dessa forma, para empregadores e consumidores utilizar-se do Delivery possui um alto custo-benefício: gera empregos e movimenta a economia assim como traz para próximo do consumidor a facilidade da compra no conforto do seu lar.

O mercado de Delivery, atualmente, vive um momento de expansão que pode ser acompanhado com o indicador do estudo Movimento Compre & Confie - MCC-ENET (2022). O estudo em parceria com o Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital (camara-e.net) apresenta indicadores econômicos, como o Índice de Vendas Online multiplicou por 2,75 vezes (passando de 91,47 em junho de 2018 para 254,56 em junho de 2022). Portanto, o tema em questão faz-se necessário para acompanhar e analisar a evolução do mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais são os principais processos, requisitos e impactos na implementação de uma Dark Store?

1.2 Justificativas

Iniciar um projeto de forma assertiva, possivelmente, definirá o futuro de seu negócio, principalmente em um momento do mercado de Delivery aquecido ao qual vivenciado nos últimos anos. Dessa forma, esse trabalho apresentará uma visão atual com o objetivo de fomentar novos negócios e relatar o processo de implementação de uma Dark Store em uma cidade no interior do Rio Grande do Sul.

1.3 Objetivos

Para a realização dessa pesquisa, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos. A seguir, apresentam-se os propósitos que norteiam o desenvolvimento deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os processos e os requisitos durante a implementação de uma Dark Store em uma cidade no interior do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como operaram o mercado de Delivery, *Marketplace* e Dark Store frente à pandemia e quais seus fluxos operacionais;
- b) Descrever o processo de implementação de uma Dark Store;
- c) Propor pontos de melhorias e atenção para próximas Dark Store;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DARK STORE: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Levando em conta sua tradução literal, Dark Store, em inglês, significa “loja escura”, que na prática é um lugar exclusivo para a realização do armazenamento, separação e envio dos produtos comercializados online. Seu conceito baseia-se em ser semelhante a uma loja física e a um centro de distribuição logístico. Difere-se que ao funcionamento à portas fechadas ao público, além de ter o tamanho inferior a um centro de distribuição, normalmente situado nos grandes centros urbanos (DELAGE, 2021).

Essa configuração de modelo de negócios apresenta várias vantagens e desvantagens quando comparadas com o sistema tradicional de delivery. Tradicionalmente, aplicado, no mercado atual, em que organiza o que precisa ser enviado, posteriormente chama o entregador e envia o produto. Como vantagens o um menor tempo de entrega e estar situado nos centros urbanos de maior porte, a estrutura pequena permite possuir maior variedade de produtos. A Infra.commerce (2021) elenca 5 principais vantagens desta tendência para o varejo sendo elas: maior eficiência operacional; completa gama de itens; alta capacidade de estoque; mais precisão para coleta; maior aprimoramento de qualidade.

Dessa forma, há vantagens competitivas que permitem a existência desse tipo de mercado quando comparado com o tradicional, afinal, tanto consumidor quanto empreendedor ficam mais próximos, por meio da relação de compra.

López (2019), comenta que "A ideia das 'Dark Stores é trazer mercadoria para mais perto do consumidor" e que também "é uma tendência que começou a se expandir pelo mundo que cresceu nos países com maior desenvolvimento do comércio eletrônico". Já Delage (2021), complementa afirmando que em países desenvolvidos, como Estados Unidos da América (EUA) e Inglaterra (UK), Dark Stores não são categorizadas como uma novidade. Confirmando a ideia de que as Dark Stores apresentam-se como modelos recentes de comércio apenas para os países em desenvolvimento como o Brasil. Dessa forma, as Dark Stores apresentam o necessário para manterem-se no cenário econômico sendo competitivas, de execução plausível e de possível e viabilidade.

Na visão de Mayhew (2019), "vamos ver cada vez mais abertura de Dark Stores no mundo, mas elas estarão situadas fora das áreas densamente povoadas" e isso torna-se claro ao analisar as grandes empresas varejistas como *Walmart Inc.*, *Carrefour S.A.* e a *Target Corporation Inc.*

2.2 MARKETPLACE: CONCEITO E MODO DE OPERAÇÃO

O marketplace é um modelo de negócio, ao qual um site agrega a oferta de diferentes lojas das mais diversas categorias, unificando a experiência de compra do cliente. Comumente, funciona similar a um "shopping virtual", que disponibiliza seu espaço, para que os lojistas possam cadastrar seus produtos e vendê-los através da plataforma. Pelo fato de terceirizar a operação, seja o fornecimento e entrega de produtos ou prestação de serviços permite com que consigam atender vários empreendimentos e clientes distintos.

A empresa Escola de E-commerce (2020) classifica o *marketplace* em 5 tipos conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Características de um *Marketplace*

(continua)

Tipo	Característica	Exemplo
<i>Marketplace</i> de produtos físicos	É o mais comum, voltado para vendas de produtos como roupas, livros, eletrônicos, entre outros	Amazon e a Magazine Luiza
<i>Marketplace</i> de serviços	Nesse modelo, há a conexão entre os prestadores de serviço e seus clientes finais	Uber, Cabify e a Delivery Much

Quadro 1 - Características de um *Marketplace*

(conclusão)

Tipo	Característica	Exemplo
<i>Marketplace</i> de aluguel	São aqueles que alugam objetos, móveis e/ou imóveis	Airbnb e Booking.
<i>Marketplace</i> de agendamento	Esse é um dos tipos de <i>marketplace</i> que atendem a um público específico. Voltada para profissionais liberais, como médicos, dentistas e diaristas, atinge um nicho específico sob a forma de agendamento de seus serviços	Doctoralia e a Lauduz
<i>Marketplace</i> de anúncios	Plataformas onde o usuário coloca uma foto, descrição e valores do seu produto a ser comercializado e o site repassa para que os interessados entrem em contato. Une interesses e interessados à venda	Google Shopping, OLX e Buscapé

Fonte: Adaptado de Escola de E-commerce (2022)

2.3 STARTUP: CONCEITO E DEFINIÇÕES

Segundo Gitahy (2016), a startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Relata que se popularizou na década de 1990, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos (.com), passando a atuar no mercado eletrônico.

Já Kawasaki (2011), ressalta que uma *startup* possui um número ilimitado de metas, a qual algumas, destacam-se por se tratar de pontos de referência da empresa, delimitando, desta forma, um progresso importante ao longo da estrada para o sucesso. Entre essas metas, há sete pontos nos quais toda empresa deve se concentrar: (i) Comprovar a concepção da ideia; (ii) Gerar especificações completas de projeto; (iii) Concluir um protótipo; (iv) Levantar capital; (v) Levar aos consumidores uma versão que possa ser testada; (vi) Levar aos consumidores uma versão final; (vii) Equilibrar receita e despesa.

Segundo o SEBRAE (2011), startup passou a ser usado para classificar empresas recém-criadas, rentáveis e com modelos de negócios inovadores. A definição de startup é:

“uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das startups é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis.”

2.4 TOMADA DE DECISÃO E ANÁLISE SWOT

Sollisch (2016) afirma que um adulto toma em média 35.000 decisões em seu dia e dessa forma tomadas de decisões e resoluções de problemas podem ser abordadas de inúmeras maneiras, no entanto, normalmente seguem 2 modelos: o modelo racional e o modelo comportamental. Tomar a decisão ótima que maximize os resultados é o que eleva o modelo racional referente ao processo decisório. Dessa forma, independente de quem a tomasse, o processo levaria a uma decisão ideal. De fato, o modelo de tomada de decisão racional tem a pretensão de descrever como deveriam ser tomadas e não como elas são tomadas (CARAVANTES et al., 2005; SOBRAL e PECI, 2008)

Já no modelo comportamental o tomador de decisão não tem todas as alternativas ou não as entende plenamente. O ambiente é marcado por incertezas e exige a necessidade de compreender quais são os elementos associados. Além disso, o sucesso na tomada de decisão depende de inúmeros fatores tais como: responsabilidade perante a lei; conhecimentos teóricos e experiências; coordenação no processo de decisão; saber atuar em ambiente de risco; (CARAVANTES et al., 2005; GONTIJO e MAIA, 2004).

Para Maximiano (2011), decisões são tomadas para aproveitar oportunidades ou resolver problemas, pois há um objetivo a ser atingido e deve-se superar as entraves exigindo algum tipo de ação de reconhecimento da melhor alternativa. O mesmo autor destaca que a diferença entre a racionalidade e a intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e o sentimento de outro. Por isso, quanto maior a base de dados e de informações, mais racional é o processo e vice-versa. Assim, o modelo racional pressupõe que os tomadores de decisão tenham um histórico de informações para tomar a decisão e escolha entre as alternativas disponíveis.

Segundo Mello (2019), a tomada de decisão envolve muitas incertezas e diversas variáveis, nesse contexto se faz necessário que a decisão seja tomada baseada em alguns critérios em função da complexidade do problema. Dessa forma, a qualidade da decisão é tão melhor quanto às análises feitas dentro do processo.

No planejamento estratégico, que normalmente apoia a tomada de decisão, a análise dos cenários é de suma importância para a vida de uma organização. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que em sua tradução significa respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é uma metodologia utilizada para a gestão e o planejamento das empresas de todos os tamanhos.

Do ponto de vista de Pinesso (2021), a Matriz SWOT é uma grande aliada das empresas, por permitir que tanto os pontos positivos como os pontos a melhorar estejam a amostra para sua utilização em estratégias, assim como, se apresentem de forma clara para que seja possível avaliá-los e buscar soluções plausíveis à organização. A Figura 1 apresenta de maneira ilustrativa a matriz SWOT.

Figura 1 – Matriz SWOT.



Fonte: Pinesso adaptado (2021).

2.5 TRABALHOS RELACIONADOS

Esta sessão apresentará alguns trabalhos concluídos e publicados que possuem relação com o tema.

Baptista e Rodrigues (2020) buscaram elucidar o surgimento e a evolução do marketing, aplicado em um minimercado buscando compreender a importância do marketing local e para alavancar vendas. Para isso, apresentaram métodos práticos para aplicação local e com o foco no cliente e no maior retorno financeiro. Concluíram que, além de não ser possível aplicar todas as metodologias, pelo tamanho da empresa, para empreender é necessário conhecimento, todavia, o empreendedor deve buscar alternativas para atrair o consumidor e buscar os meios para fidelizá-los.

Jacobus (2020) objetivou apresentar uma proposta de planejamento estratégico para revisar e reestruturar os processos organizacionais da empresa Brisa Mini Mercado. Teve

como principais resultados: 1) Elaboração da missão, visão e valores da empresa; 2) Definição do posicionamento estratégico com as Cinco Forças de Porter; 3) Aplicação do plano de Ação 5W2H. Finalizou informando que, mesmo sendo um empreendimento novo, consegue se manter perante sua concorrência mantendo seu espaço no mercado supermercadista no qual está inserido e que também enfrentou muita dificuldade na elaboração, causada pela pandemia vivida no ano de 2020, alinhado aos fechamento do comércio e diminuição da circulação de pessoas.

Figueiredo e Bernardo (2021) objetivaram analisar a gestão de compras e de estoque de um minimercado no interior de Minas Gerais, propondo melhorias, a fim de auxiliar o gestor nas tomadas de decisões de modo a reduzir as quebras de estoque. Elaboraram uma classificação ABC, que encontraram como resultados itens como bebidas, padaria e alimentos pertencente à Classe A, onde só bebidas correspondem a 22,66% do total investido; Frios, laticínios, açougue e higiene pessoal pertence à classe B; Limpeza, diversos, hortifrutigranjeiro e guloseimas pertencem à classe C. Por fim, concluíram que grande parcela das micro e pequenas empresas não utilizam métodos eficientes de gestão de estoques e compras, fazendo o uso somente de decisões norteadas por conhecimento instintivo do gestor.

Wilmath e Alesandrini (2015) relata como está o mercado varejista americano expondo argumentos e dados de varejistas de todos os tamanhos e modos de operações. Na maioria dos casos analisados pelos autores, as Dark Stores foram os principais causadores de problemas sociais e econômicos. Além disso, afirma que as Dark Store geralmente criam problemas nos bairros, atraindo vandalismo (roubos e destruição de patrimônio) e desencorajando o crescimento do varejo que potencialmente afetam os valores das propriedades adjacentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho. Estão divididos respectivamente em: cenário, método de pesquisa e etapas de pesquisa.

3.1 CENÁRIO

A pesquisa foi realizada junto a empresa Delivery Much Online LTDA, situada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, junto de um de seus novos produtos, a “Pulo - Entrega em 15 minutos”, onde tem o objetivo de receber, efetuar a análise, montar o pedido e entregar os produtos em menos de 15 minutos na cidade de Santa Maria.

A Delivery Much iniciou a sua operação no ano de 2011, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, com um site de pedidos de lanches online. Baseado em seus resultados, ela iniciou seu processo de expansão tecnológica, iniciando o desenvolvimento do atual aplicativo para celulares, como também expansão territorial, para novas cidades, e por fim, expansão de verticais com novas frentes sendo mercados, farmácias e petshops.

Sua operação até o momento é focada em cidades de pequeno e médio portes com o foco no interior do Brasil. A expansão é feita por meio de franquias com operação local, sendo uma franquia por cidade, e um franqueado podendo ter mais de uma franquia.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho classifica-se como de natureza aplicada, pois segundo Prodanov e Freitas (2013) em pesquisas de natureza aplicada, procura-se produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas. Conforme os seus objetivos, consideram-se exploratórios de abordagem combinada (mesclando análise quantitativa e qualitativa).

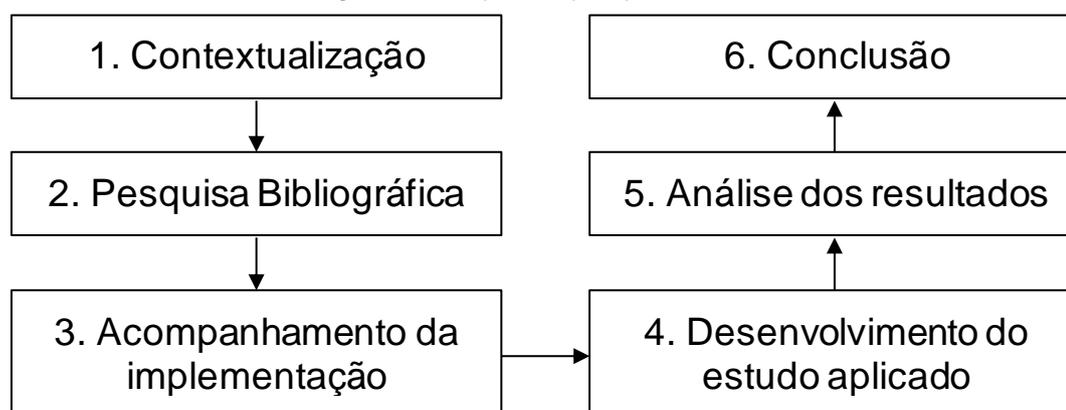
Segundo Gil (2018), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, com isso busca-se trazer insumos para melhor implementação da Dark Store.

Quanto aos procedimentos, este trabalho classifica-se como uma pesquisa-ação, visto que é uma estratégia de pesquisa na engenharia de produção que visa produzir conhecimento e resolver um problema prático (MIGUEL et al., 2011).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa objetivou identificar descrever e analisar o processo e a implementação de uma Dark Store, de uma *startup*, em uma cidade interiorana no pós pandemia. Com o intuito de facilitar seu desenvolvimento, o trabalho foi dividido em etapas conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da pesquisa.



Fonte: Autor (2022).

As duas primeiras fases foram compostas por uma contextualização e uma pesquisa bibliográfica sobre os temas relacionados à pesquisa. Nessa primeira parte, efetuou-se uma pesquisa mais ampla, com o objetivo de compreender o desenvolvimento dos mercados de Delivery, Marketplace e Dark Stores. Com posterior identificação de quais materiais existiam no contexto acadêmico, selecionando materiais, artigos científicos e cases de empresas relacionadas ao ramo do estudo e finalizando com os procedimentos metodológicos.

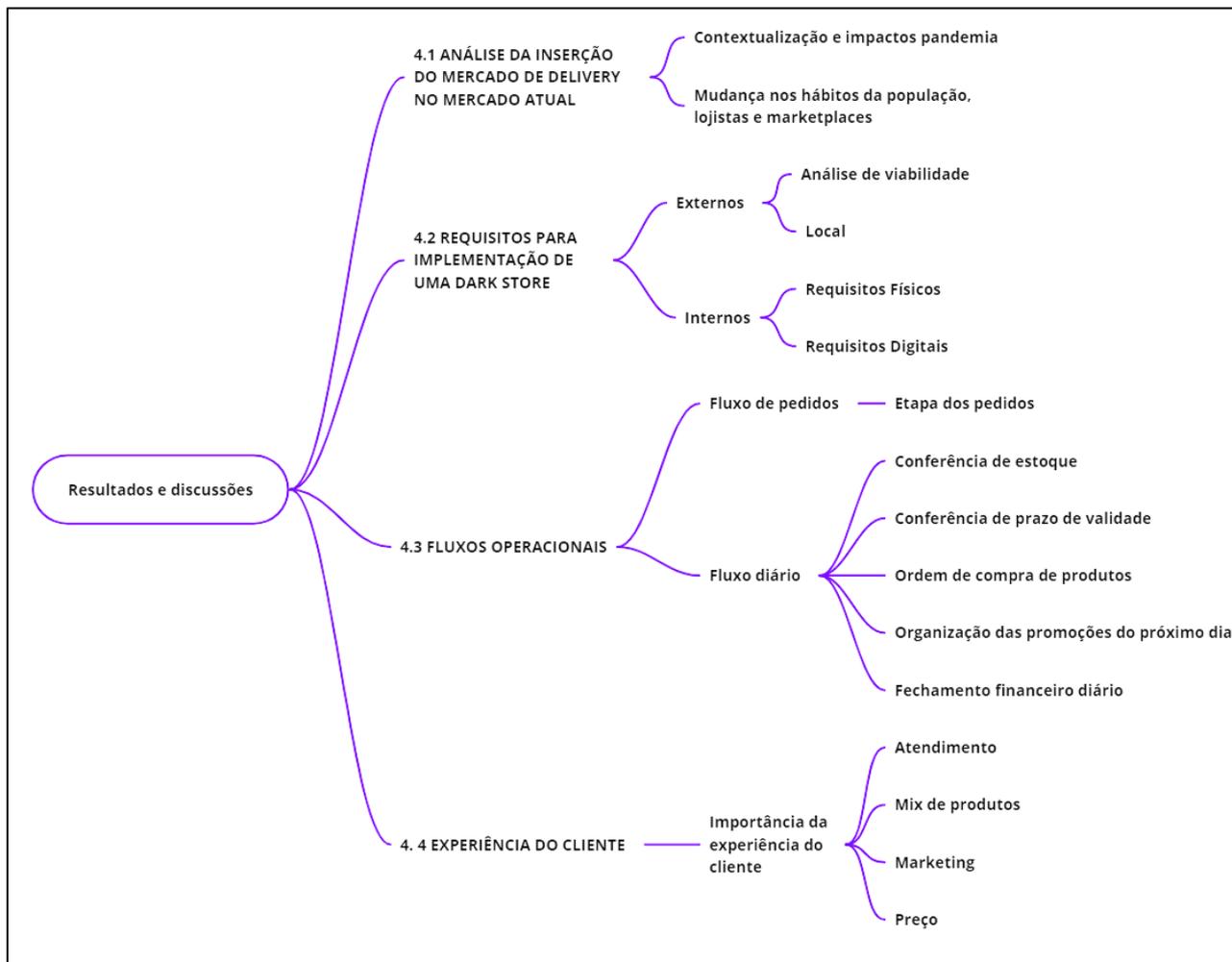
A terceira e quarta fases baseiam-se no acompanhamento da implementação, assim como, na análise operacional da Dark Store. No início da terceira etapa ocorreu-se no segundo semestre de 2022 com o acompanhamento da implementação de uma Dark Store, na cidade de Santa Maria - RS. Assim, possibilitou a identificação dos requisitos para implementação e o fluxo de operacional das Dark Stores.

Assim, na etapa cinco, unificou-se todas as informações obtidas nas etapas anteriores com finalidade de comparar com os objetivos propostos inicialmente que possibilitou a conclusão do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho está dividido em quatro tópicos para melhor organização dos resultados, com cada tópico discutido separadamente. A figura 3 apresenta-se as etapas da pesquisa e suas relações.

Figura 3 – Resultados obtidos.



Fonte: Autor (2022).

4.1 ANÁLISE DA INSERÇÃO DO MERCADO DE DELIVERY NO MERCADO ATUAL

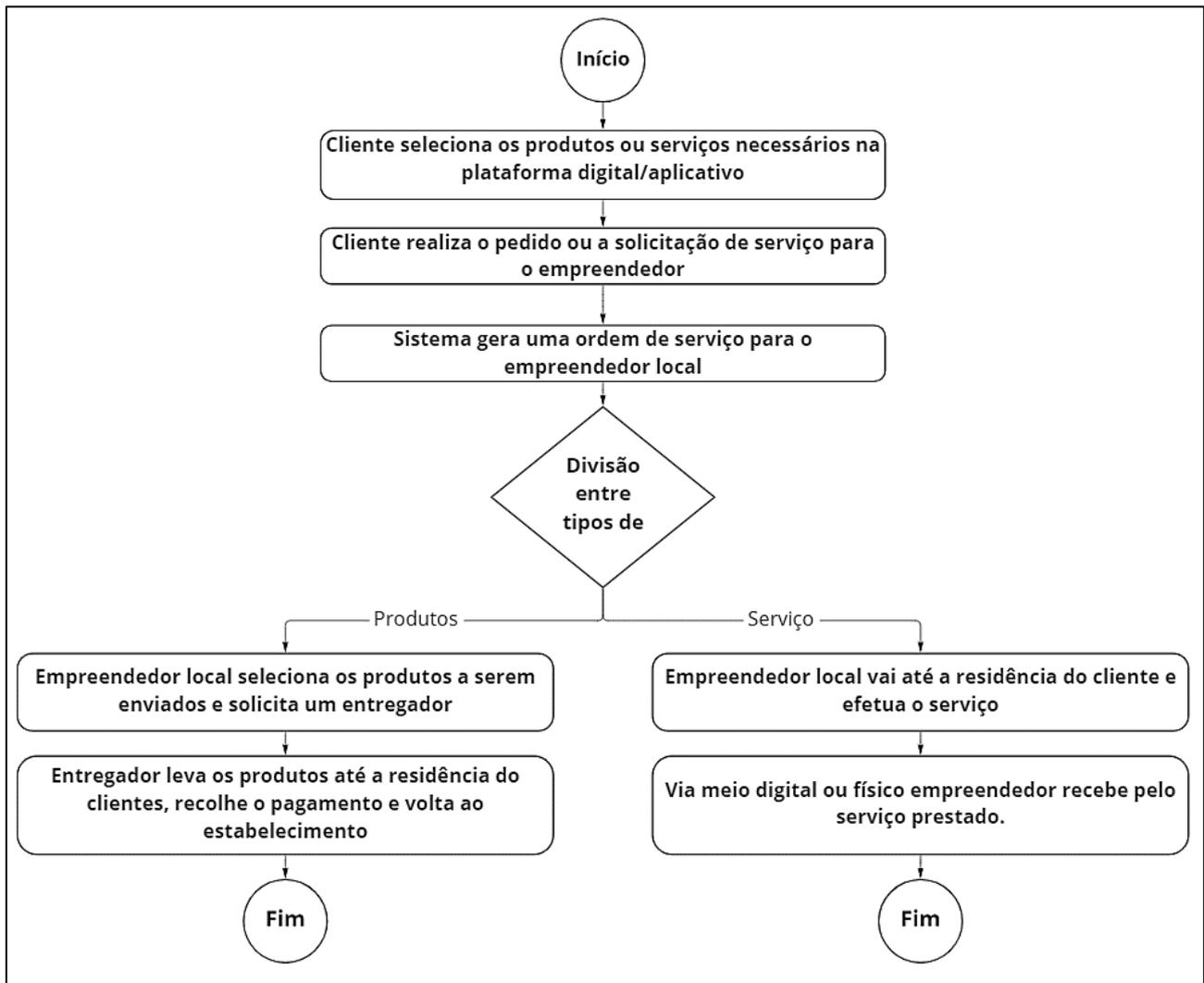
Em 2019, com o advento da pandemia de SARS COV 2, o mercado exigiu uma mudança nos hábitos de higiene, segurança alimentar e consumo da população. Devido às restrições sanitárias, o governo, com o objetivo de conter a transmissibilidade do vírus, adotou medidas de contenção para com a transmissão do vírus, na forma de leis, *lockdown* e restrições de livre passagem a alguns locais. Dessa forma, a transmissão viral era contida e o sistema de saúde barrava, aos poucos, o limite de atendimentos possíveis naquele contexto.

Nesse contexto, as redes sociais e os *marketplaces* de delivery se inseriram. O que era uma alternativa de diversificar as vendas e angariar mais pedidos, tornou-se a única maneira de se comunicar com os clientes, vender seus produtos e serviços para sobreviver ao momento difícil social e economicamente. Dessa forma, aproximar-se do cliente tornou-se possível via rede social e *marketplace*, ou seja, novos tempos estavam chegando.

Anteriormente à pandemia, vender por *marketplace* era apenas uma das formas de vender que os empresários possuíam. Os lojistas anunciavam, aguardavam os clientes em suas lojas para efetuar seu pedido e assim confluir as vendas. Assim com a necessidade dos empreendimentos de sobreviver em tempos difíceis, a busca ativa por clientes saiu do marasmo da espera de vendas para adentrar fortemente ao contexto ao qual o cliente mais se insere: as redes sociais.

Para atender essa nova fonte de demanda digital, os empreendedores locais necessitaram reorganizar seu fluxo de operacional a fim de conseguir receber e operacionalizar os pedidos vindos das plataformas digitais. O fluxo de venda que tinha, apenas, por finalidade, conquistar clientes para os estabelecimentos e vender para o comércio local, adquiriu um novo patamar de complexidade com a adição da etapa de organização e entrega dos objetos solicitados. Além disso, o marketing pré e pós venda para com o cliente, via digital, precisou ser refinado e melhorado, caso os comerciantes quisessem sobreviver com seus negócios durante a inesperada era pandêmica. A palavra de ordem foi reinventar-se. Foi necessário criatividade e inovação aliada à coragem, para manter a economia local gerando lucro e empregos. Portanto, esse novo fluxo operacional de pedidos online pode resumir-se conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxo de pedidos a distância dos *marketplaces* em mercados.



Fonte: Autor (2022).

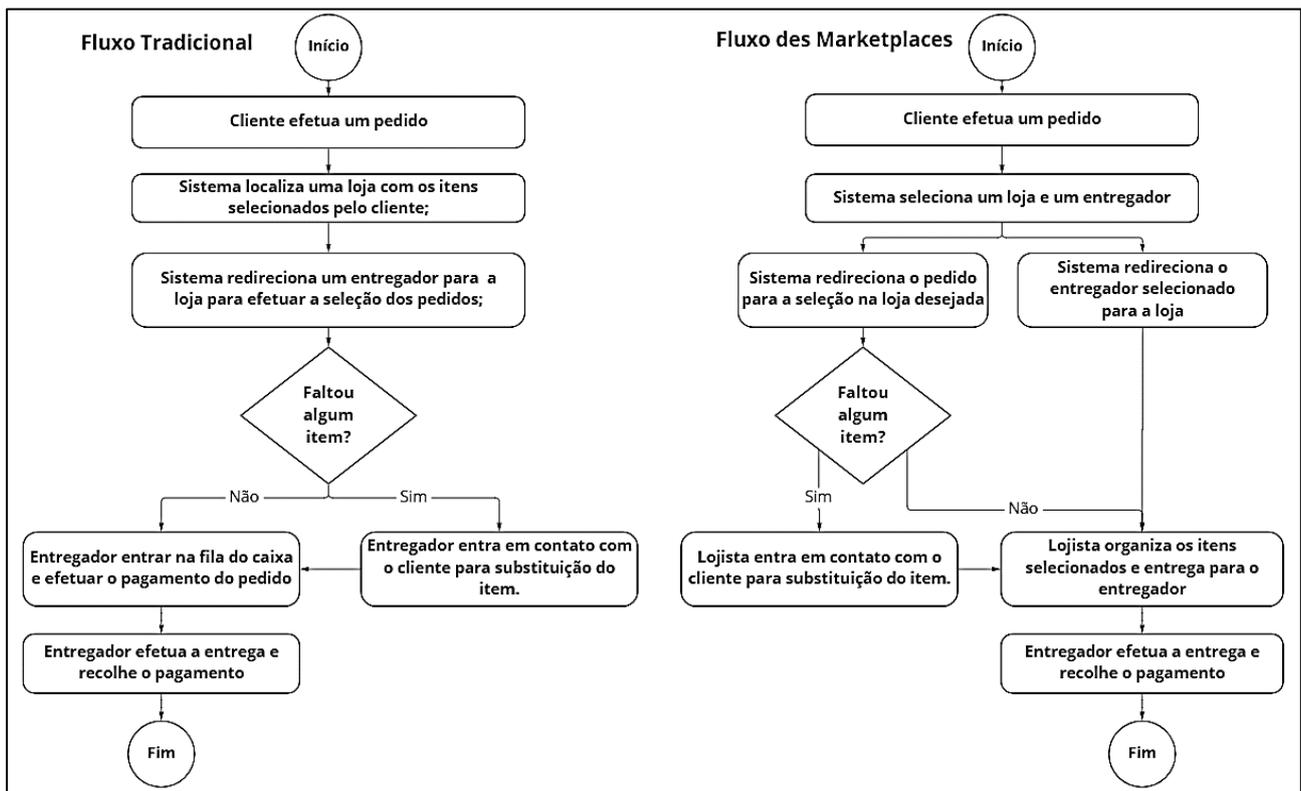
Também impactado por esta mudança de hábitos e comportamentos dos clientes, os *marketplaces* se adaptam às suas novas necessidades, visto que, apenas um conectar clientes não é o suficiente do ponto de vista dos lojistas. Aumentar o número de serviços oferecidos aos lojistas foi uma das mudanças vistas como necessárias para manter a sua operação. Os *marketplaces* passaram também a agir como consultores de negócios trazendo conhecimentos, estratégias operacionais e em alguns casos, participando do processo operacional dos pedidos. Dessa forma, foi possível explorar as peculiaridades e necessidades de cada negócio de forma singular.

Cada empreendimento possui uma peculiaridade, que ocasiona em inúmeras maneiras de operacionalizar esse fluxo-base de pedido (cliente efetuar um pedido no estabelecimento, produtos são selecionados e enviados para os clientes). Em alguns

restaurantes, por exemplo, o tempo de entrega e a perecibilidade dos alimentos são os pontos mais críticos, já em supermercados, o elevado número de itens dos pedidos é o diferencial. Portanto, compreender cada peculiaridade do empreendimento torna-se vital para a compreensão do funcionamento dos *marketplaces* e *deliverys*.

Com isso, nas análises feitas no presente estudo percebe-se que as compras feitas à distância, pelos aplicativos de *delivery* próprios ou *marketplaces*, normalmente divergem no fluxo tradicional. Enquanto no comércio tradicional o fluxo torna-se engessado e até mesmo encadeado, nos *marketplaces* ocorrem processos em paralelo e possui uma maior flexibilidade de processos. A Figura 5 exemplifica bem as diferenças.

Figura 5 - Comparativo entre o fluxo tradicional e o dos *marketplaces*



Fonte: Autor (2022).

Mesmo dentro dessa grande de área pedidos à distância, existem inúmeras oportunidades de melhorias. Exemplo disso é que ao analisar os dois fluxos comentados anteriormente percebemos que o tempo total do pedido dos *marketplaces* tende a ser menor, por conta dos processos em paralelo -enquanto o entregador se desloca para a loja, o lojista separa os produtos solicitados pelo cliente-. Com o objetivo de melhorar este fluxo

desenvolveu-se a Dark Store, que possibilita melhorias operacionais (local e tempo de entrega) e financeiras (reduzindo custos).

Como supracitado no item 2.1, as Dark Stores são lojas que operam somente com pedidos à distância situadas em locais com grande aglomeração de pessoas. Possuem como principais vantagens a eficiência operacional, completa gama de itens, velocidade operacional e proximidade com o cliente final.

4.2 REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA DARK STORE

A etapa de planejamento da Dark Store foi baseada na implementação e pode ser dividida em “Requisitos Externos” e “Requisitos Internos” que estão descritos abaixo.

4.2.1 Requisitos Externos

a) Análise de viabilidade: Para tentar prever e prevenir condições negativas e afirmar diretrizes, a fim de se diferenciar no mercado, foi estruturada uma Matriz SWOT. Essa matriz consiste em um planejamento estratégico que faz um paralelo entre fatores internos e externos junto com fatores que ajudam e atrapalham sua empresa. De maneira visual apresentada na Figura 6.

Figura 6 - Análise SWOT da Dark Store



Fonte: Autor (2022).

A Dark Store possui forças como um time pequeno (idealmente composto por até 10 pessoas) capaz de resolver o fluxo operacional, possui uma entrega rápida ao comparar com pedidos à distância de supermercados, devido à otimização de processos internos, e respaldado pela comodidade que é oferecido aos seus clientes. Assim, torna-se atrativo para o cliente efetuar pedidos em uma Dark Store.

Suas principais fraquezas estão relacionadas ao número de itens em seu estoque, devido a perecibilidade, demanda e espaço físico, assim como, a dependência dos entregadores para entrega de seus produtos. Dessa forma, por mais que se desenvolvam bem, são pontos que carecem de cuidados.

Como oportunidade principal, a proximidade com o cliente, pois além de estar fisicamente, estamos digitalmente próximos por meio dos celulares em redes sociais e *marketplaces*. Isso também é impulsionado por um marketing digital segmentado, que atinge somente a região de atuação.

Assim como as oportunidades, as ameaças são fatores extremamente presentes no ambiente da empresa, a concorrência é a grande ameaça da empresa, pois apesar do mercado potencial o segmento de Dark Store ainda carece de empresas nesse ramo.

b) Local: Ao escolher o local de implementação é necessário estar em uma região urbana, de preferência em uma região central e/ou com uma alta densidade populacional (habitantes / km²). Assim como, possuir fácil acesso para Veículos Urbanos de Carga (VUCs), que serão utilizados pelos fornecedores para reposição de estoques.

É necessário um espaço previsto para estacionamento dos veículos utilizados pelos entregadores. Recomenda-se, localmente, optar por vias alternativas às vias principais da cidade, comparativamente possuem baixo fluxo de pessoas e veículos facilitando a operação local.

Embora não percebido na implementação e operação dessa Dark Store, também vem de encontro com o relatado por Wilmath e Alesandrini (2015), que diz haver desvantagens sociais ao implementar Dark Stores e que promovem vandalismos e desencorajando o crescimento do varejo. Dessa forma, embora com opiniões divergentes, cada caso necessita ser analisado isoladamente.

4.2.2 Requisitos Internos

a) Requisitos Físicos: Para o estoque, é necessário prateleiras para acomodação dos itens, acesso à energia para os refrigeradores e controle térmico para que os produtos não sejam danificados ou perecidos.

Na etapa de montagem de pedidos são necessárias duas mesas, sendo uma para o computador e a impressora que será utilizada para impressão dos pedidos e uma outra mesa comprida para acomodar, conferir e organizar os itens dos pedidos e colocar nas devidas embalagens

Espaço para o entregador aguardar os pedidos serem montados e um local apropriado para acomodar a mochila, que é utilizada transportar os itens dos pedidos, podendo ser uma mesa ou bancada.

b) Requisitos Digitais: Para gestão e controle de pedidos necessita-se de um sistema para que estejam listados todos os produtos disponíveis e que permita que os clientes possam efetuar os pedidos de maneira simples e prática. Este sistema pode ser tanto de desenvolvimento interno com desenvolvedores próprios, como plataformas de delivery e *marketplaces* onde já tem esta tecnologia pronta para o uso. Além disso, a conectividade entre o estoque e os produtos disponíveis na plataforma é imprescindível para evitar quebra de estoque e possíveis pedidos com itens indisponíveis.

A partir disso foi construída o Quadro 2 para facilitar a visualização.

Quadro 2 – Requisitos internos e externos

(continua)

Requisitos	Qual	Observações
Externos	Análise de viabilidade	Aplicou-se uma matriz SWOT que resultou em: Forças: Time pequeno; Entrega rápida; Comodidade para os clientes Fraquezas: Variedade de itens oferecidos; Perecibilidade dos alimentos; Dependência de entregadores Oportunidades: Proximidade do cliente final; Marketing Digital Ameaças: Concorrência; Mercado potencial
	Local	- Fácil acesso para veículos de carga para reabastecimento de estoque - Espaço previsto para estacionamento dos veículos utilizados pelos entregadores
Internos	Requisitos Físicos	Estoque: Necessário de prateleiras para acomodação dos itens, acesso à energia para os refrigeradores e controle térmico do ambiente. Montagem de pedidos: Conter pelo menos duas mesas, uma pequena para o computador e a impressos, uma comprida para montagens dos pedidos.

Quadro 2 – Requisitos internos e externos

(conclusão)

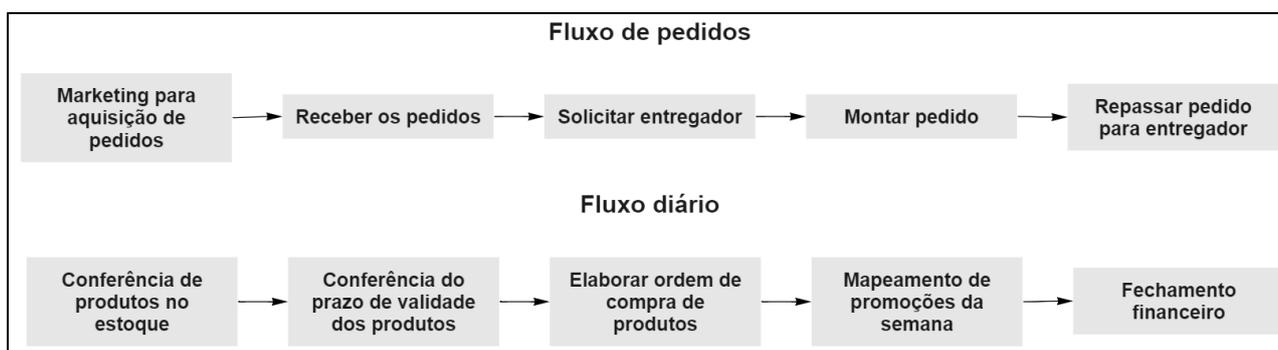
Requisitos	Qual	Observações
Internos	Requisitos Físicos	Local para os entregadores: Necessita de um local para os entregadores aguardarem a montagem dos pedidos e deve possuir uma mesa para acomodar as mochilas enquanto o pedido é embalado.
	Requisitos Digitais	Sistemas necessários: <ul style="list-style-type: none"> • Para os clientes efetuarem os pedidos • Para controle de estoque • Para solicitação de entregadores

Fonte: Autor (2022).

4.3 FLUXOS OPERACIONAIS

Pode-se dividir os fluxos de operacionais em 2 grandes grupos, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Diagrama de processos



Fonte: Autor (2022).

Os fluxos de pedidos ocorrem sempre que um cliente efetua um pedido na plataforma de vendas. É gerado uma notificação no sistema interno e impresso automaticamente. Com a nota impressa o *Shopper* -que é o funcionário responsável pelos pedidos- vai até o estoque e seleciona os produtos escolhidos pelos clientes e leva para a etapa de montagem de pedido. Nesta etapa, ele efetua uma primeira conferência dos itens e acomoda nas embalagens corretas para serem transportadas e despacha para o entregador levar até o endereço fornecido pelo cliente.

Neste fluxo existem 3 etapas que demandam de atenção:

a) Produtos que demandam cuidados especiais.

Produtos gelados ou com embalagens pontiagudas necessitam de uma atenção na hora da seleção e montagem, para evitar acidentes e não danificarem a embalagem que será utilizada para o transporte.

b) Conferência dos itens selecionados pelo *Shopper*.

Necessita de atenção na conferência selecionados com a nota impressa dos itens para evitar inconformidades com os pedidos dos clientes

c) Deslocamento até a casa do cliente:

Esta etapa depende da agilidade do entregador escolhendo a melhor rota levando em conta a pavimentação com buracos e o trânsito.

Assim como as rotinas de pedidos, as rotinas diárias também necessitam de atenção dos operadores locais. Podendo ser feitas a qualquer momento da jornada diária de trabalho, e são divididas em: (i) Conferência de estoque; (ii) Conferência do prazo de validade dos produtos; (iii) Ordem de compra de produtos; (iv) Organização das promoções do próximo dia; (V) Fechamento financeiro diário;

Na conferência de estoque é necessária uma validação dos itens disponíveis em cada uma das prateleiras e reposição dos itens faltantes.

Na conferência do prazo de validade dos produtos é necessário observar mais atentamente os produtos perecíveis e com data de validade próxima ao vencimento.

Sobre a ordem de compra dos produtos é necessário estabelecer prioridades para compras maiores para os itens com elevado número de vendas. Esta etapa pode ser facilitada com uma breve anotação feita, com os itens mais vendidos, na etapa de conferência de estoque, caso não possua um sistema integrado com os pedidos.

Necessita-se de uma conferência diária no calendário de marketing e quando ocorrer promoções, organizar previamente o estoque para facilitar a montagem dos pedidos com itens da promoção.

Por fim, efetuar um fechamento financeiro organizado dos valores recebidos dos pedidos comparando com valor monetário em caixa com o somatório do valor dos pedidos assim evitando incongruências com os mesmos.

4.4 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A experiência proporcionada ao cliente é importante para que a organização possa atingir seus objetivos com ênfase no crescimento, retendo clientes e aumentando a recompra dos mesmos. Por isso, analisar a experiência do cliente (atendimento, mix de produtos, marketing e valor) é essencial para manter o funcionamento da Dark Store.

4.4.1 Atendimento

A comunicação feita com o cliente tem uma importante relação com a volta ao seu estabelecimento e a fidelização de clientes. Freemantle (1994) comenta que você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas se não possuir um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios.

No entanto, é fundamental compreender que o atendimento não se resume apenas ao tratamento ou cortesia ao cliente, é mais do que isso, deve superar as expectativas do consumidor. Oferecer um atendimento de qualidade proporciona que o cliente, além de voltar a sua empresa, a indique aos amigos, aumentando assim a lista de clientes das empresas. Por outro lado, um atendimento de má qualidade pode causar propaganda negativa da organização frente ao mercado e conseqüentemente perdas de pedidos de clientes.

De acordo com Cobra (2015) a empresa precisa atingir um nível de satisfação do cliente muito alto para garantir essa preferência e esse comprometimento do consumidor com a empresa, mesmo com tantas ofertas no mercado a serem escolhidas.

4.4.2 Mix de produtos

A qualidade e a variedade de produtos farão com que o cliente não tenha uma quebra de expectativa quando efetuar um pedido em sua loja, por isto a importância da seleção de produtos com alta rotatividade. Além disso, as pessoas estão dispostas a comprar produtos de qualidade mesmo que o custo seja um pouco mais elevado.

Assim como percebido por Figueiredo e Bernardo (2021), deve-se ter cuidado com a quantidade de itens oferecidos e estocados na Dark Store, não só por conta dos seus volumes ocupados pelos itens no estoque, mas também por conta dos prazos de validade e perecibilidade dos mesmos.

Para auxiliar neste controle, orienta-se ter processos de controle de vendas e de estoque. No momento em que chega os produtos do fornecedor, é abastecido no estoque

e preenchido no sistema a quantidade de itens e suas validades. Dessa forma, facilita a rotina diária de conferência facilitando a identificação de quais produtos estão com a data de validade no limite.

Somado a isso, este histórico de vendas possibilita uma análise de consumo dos clientes permitindo identificar quais produtos se adequam ao comportamento dos clientes. Isso facilita na escolha dos itens fornecidos pela Dark Store e de maneira otimizada reduz os números de itens com baixo interesse e aumentando os com maior interesse.

4.4.3 Marketing

A utilização de ferramentas de marketing aplicadas de maneira correta pode garantir o sucesso de um empreendimento, pois além de trazer pedidos para a empresa é um dos meios de se comunicar com o mercado.

Para a conquista de clientes é importante fazer uma divulgação dos serviços e benefícios oferecidos pela loja localmente para que os consumidores conheçam seu modo de operação e compreendam sua facilidade. Porém, é recomendado efetuar uma pesquisa prévia para conhecer o mercado-alvo da empresa e compreender quem são os seus clientes, pois assim facilita-se a etapa de estruturação e aplicação da estratégia de marketing para conquistar e fidelizar clientes.

4.4.3 Preço

No processo de decisão de compra, o preço é um fator muito influenciador, sendo uma das primeiras coisas a ser observada e analisada pelo cliente. Para a precificação dos itens vendidos, deve-se levar em conta não só os custos operacionais, mas também o poder aquisitivo dos clientes alvos e se estão dispostos a pagar pelo serviço.

O valor do produto ou serviço, como comentado por Kotler e Keller (2009), é a estimativa de cada produto satisfazer o seu conjunto de necessidades. Portanto, o consumidor considerará o valor e o preço do produto antes de fazer a escolha. Assim, aliar preço dos itens a serem vendidos com o preço a ser pago pelo cliente alvo é ideal para atingir o nicho específico ao qual se propõe.

Para que isso ocorra, faz-se necessário identificar o seu público-alvo, precificar os itens de acordo com o mesmo e aliar o valor do serviço agregado ao produto vendido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar, descrever e analisar os processos de implementação de uma Dark Store. Ficou evidenciado no presente estudo que o atendimento de requisitos internos e externos, são fundamentais para que a implementação possa ocorrer.

Ao identificar como operaram os mercados de Delivery, *Marketplace* e Dark Store frente à pandemia, é possível notar que o mercado de delivery deixou de ser apenas uma alternativa para tornar-se a principal escolha de um grupo de consumidores, uma vez que está em andamento uma mudança de hábitos, incluindo o mercado de *delivery* e *marketplaces*.

Também ao descrever o processo de implementação de uma Dark Store, ao utilizar a divisão por requisitos, facilita a organização e a antecipação de passos e possíveis erros operacionais. Tanto os requisitos internos (Viabilidade e Local) como os requisitos externos (Físicos e Digitais) são necessários para implementar de maneira viável e adequada.

Identificar o fluxo operacional de uma Dark Store é importante na metodologia do funcionamento diário e logístico da Dark Store. Os fluxos diários garantem seu melhor funcionamento e diminuem a ocorrência de possíveis adversidades. Enquanto o fluxo de pedidos garante uma operação ágil e congruente ao pedido do cliente. Em comparação, o fluxo tradicional do mercado, é engessado e encadeado, tendendo a ter um tempo resposta ao pedido elevado. O fluxo da Dark Store, por ser mais ágil, ocorre com processos em paralelo, exemplo disso é quando o entregador se desloca para a loja, o lojista está organizando o pedido para ser enviado. Dessa forma, evita-se com que o entregador fique esperando, diminuindo o tempo de pedido.

Após as análises dos dados coletados no presente estudo, a proposição de melhorias se faz necessária, para novas implementações. Desta forma propõe-se três sugestões de melhorias. São elas: Investir em um sistema de gestão de pedidos integrado com os entregadores, para acionar os mesmos após o pedido do cliente; Ter um Sistema de Gestão de estoque integrado com o sistema de pedidos (para contabilizar saídas de itens, perecibilidade dos alimentos próxima, e atualização instantânea dos itens disponíveis em estoque); Posicionar-se em um mercado evidenciando seus pontos fortes para a concorrência e o mercado potencial torna a escolha de usar a Dark Store para seus pedidos como uma experiência mais enriquecedora para o cliente.

Assim, mesmo considerando as limitações do presente estudo, uma vez que o mesmo foi realizado observando apenas uma implementação, acredita-se, que o mesmo traz importantes contribuições tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial. Além disso, essa temática carece de mais estudos a fim de comparação com os resultados obtidos e melhorias sugeridas.

Referências:

BAPTISTA, J. F. S.; Rodrigues, M. R. S. **A importância do marketing: um estudo de caso em um minimercado** - S.P, 2020. Assis, 2020.

CARAVANTES, G.; PANNON, C.; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

COBRA, M; **Administração de Marketing no Brasil**, 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DELAGE. **Dark Store: o que é e porque esse novo formato tem ganhado força no cenário atual**. Disponível em: <<https://delage.com.br/blog/dark-store-o-que-e-e-porque-esse-novo-formato-tem-ganhado-forca-no-cenario-atual/>>. Acesso em: 18 de nov. de 2021.

ESCOLA DE E-COMMERCE. **Veja quais são os 5 principais tipos de marketplace existentes!**. 2020. Disponível em: <<https://www.escoladeecommerce.com/artigos/tipos-de-marketplace/>>. Acesso em: 16 de dez. de 2021.

FIGUEIREDO, K. M.; BERNARDO, L. I. F. **Análise da gestão de compras e de estoques em um minimercado**. Uberlândia, 2021.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GITAHY, Y. O que é uma startup?. **Revista Exame**, São Paulo, 03 de fev. de 2016. PME. Disponível em: <<https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 18 de nov. 2021.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamento: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez. 2004.

INFRA.COMMERCE. **Saiba como funciona uma Dark Store..** Disponível em: <<https://www.infracommerce.com.br/post/saiba-como-funciona-uma-dark-store>>. Acesso em: 16 de dez. de 2021.

JACOBUS, L. A. **Planejamento Estratégico - Brisa Mini Mercado**. Florianópolis, 2020.

KAWASAKI, G. **A arte do começo**; - 4 ed. Rio de Janeiro 7 abril 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LÓPEZ, A. I.; MAYHEW, Simon. O que são as 'dark stores' das gigantes do comércio e por que se proliferam pelo mundo. **[Entrevista disponibilizada em 11 de agosto de 2019 a BBC News]**. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/curiosidades-49156933>> Entrevista concedida a BBC News. Acesso em: 16 dez. 2021

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 448p.

MCC-ENET. **Índice de Vendas Online - Brasil**. Disponível em:
<<https://www.mccenet.com.br/indice-de-vendas-online>>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

MELLO, M. F. de. **Atributos influenciadores na tomada de decisão para compra de máquinas agrícolas**. Tese de doutorado Universidade Federal de Santa Maria, 2019.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PINESSO, Denis. Análise SWOT: O que é e como Pode Ajudar sua Empresa. **Empresa Junior Mackenzie Consultoria**, São Paulo, 12 de mai. de 2021. Disponível em:
<<https://jrmack.com.br/analise-swot-o-que-e-e-como-pode-ajudar-sua-empresa/>> acesso em: 05 dez. 2021.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale. 2013.

SEBRAE. **INOVAÇÃO O que é uma empresa Startup?**. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>>. Acesso em: 16 de dez. de 2021.

SEBRAE. Análise SWOT: como aplicar no planejamento de sua empresa. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/analise-swot-como-aplicarno-planejamento-da-sua-empresa,7fb0d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>
Acesso em: 20 dez. 2021.

SOLLISCH, Jim. The Cure for Decision Fatigue. **The Wall Street Journal**, Nova York, 10 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/the-cure-for-decision-fatigue-1465596928>> acesso em: 05 dez. 2021

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. [S.l.]: Pearson Education, 2008.

WILMATH, T.; ALESANDRINI, P. **Thinking outside the big box**. Disponível em:
<https://www.iaao.org/media/Topics/HBU/FE_Nov_Big_Box.pdf>. Acesso em 23 de jun. de 2022.