



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do curso de Engenharia de Produção



ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGÓCIOS APLICADOS AO TRANSPORTE DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM ITABIRA-MG

Lucas Gonçalves Ferreira

João Monlevade, MG
2025

Lucas Gonçalves Ferreira

**ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGÓCIOS
APLICADOS AO TRANSPORTE DE UMA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM ITABIRA-MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dra. Cinthia Versiani Scott Varella

João Monlevade, MG

2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383a Ferreira, Lucas Gonçalves.

Análise comparativa de modelos de negócios aplicados ao transporte de uma distribuidora de bebidas em Itabira- MG. [manuscrito] / Lucas Gonçalves Ferreira. - 2025.

54 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Cinthia Versiani Scott Varella.

Coorientador: Prof. Dr. Frederico César de V. Gomes.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Controle de produção. 2. Empreendedorismo. 3. Inteligência competitiva (Administração). 4. Logística. 5. Negócios - Avaliação. 6. Negócios - Estudos de viabilidade. 7. Transportes. I. Varella, Cinthia Versiani Scott. II. Gomes, Frederico César de V.. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Lucas Gonçalves Ferreira

Análise comparativa de modelos de negócios aplicados ao transporte de uma distribuidora de bebidas em Itabira-MG

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 21 de março de 2025

Membros da banca

[Doutora] - Cinthia Versiani Scott Varella - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Doutor] - Frederico César de Vasconcelos Gomes - Co-orientador (Universidade Federal de Itajubá)
[Doutor] - Ronan Silva Ferreira - (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Doutora] - Kláudia Maria Machado Neves Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Cinthia Versiani Scott Varella, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/03/2025



Documento assinado eletronicamente por **Cinthia Versiani Scott Varella, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/04/2025, às 15:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0887247** e o código CRC **3B4FD0D6**.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade de diferentes modelos de negócios aplicados ao setor de transporte de uma distribuidora de bebidas de médio porte localizada em Itabira, Minas Gerais. A pesquisa compara dois modelos: o Modelo A, baseado na parceria com o aplicativo Zé Delivery, e o Modelo B, que corresponde à operação própria da distribuidora. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, com abordagem mista, combinando dados quantitativos e qualitativos obtidos por meio de análise documental e observação direta. Os resultados apontam que, embora o Zé Delivery ofereça benefícios como maior alcance de clientes e menor investimento inicial, sua margem de lucro se mostrou reduzida devido aos custos operacionais e à dependência da plataforma. Já o modelo de operação própria apresentou maior controle sobre os custos e qualidade do serviço, garantindo maior rentabilidade a longo prazo. Conclui-se que a distribuidora deve continuar investindo na otimização da operação própria, utilizando o Zé Delivery como um complemento estratégico.

Palavras-chaves: Distribuidora, Inovação, Competitividade, Empreendedorismo, Transportes.

Abstract

This study aims to analyze the feasibility of different business models applied to the transportation sector of a medium-sized beverage distributor located in Itabira, Minas Gerais. The research compares two models: Model A, based on a partnership with the Zé Delivery app, and Model B, corresponding to the distributor's own operation. The methodology used was a case study with a mixed approach, combining quantitative and qualitative data obtained through document analysis and direct observation. The results indicate that although Zé Delivery offers benefits such as broader customer reach and lower initial investment, its profit margin was reduced due to operational costs and platform dependency. Meanwhile, the own-operation model provided greater cost control and service quality, ensuring higher long-term profitability. It is concluded that the distributor should continue investing in optimizing its own operation while using Zé Delivery as a strategic complement.

Keywords: Distributor, Innovation, Competitiveness, Entrepreneurship, Transportation.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Síntese do modelo A de acordo com o modelo canvas.	13
Figura 2 – Síntese do modelo B de acordo com o modelo canvas.	15

Lista de tabelas

Tabela 1 – Controle Entregas Novembro App	17
Tabela 2 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de novembro	18
Tabela 3 – Controle Entregas Dezembro App	18
Tabela 4 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de dezembro	19
Tabela 5 – Controle Entregas Janeiro App	19
Tabela 6 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro	19
Tabela 7 – Controle Entregas Novembro Loja	21
Tabela 8 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro	22
Tabela 9 – Controle Entregas Dezembro Loja	22
Tabela 10 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de dezembro	22
Tabela 11 – Controle Entregas Janeiro Loja	23
Tabela 12 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro	23
Tabela 13 – Comparação entre o Modelo A e Modelo B	24

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	3
2.1	Como o trabalho foi feito	4
2.2	Descrição da situação analisada	5
3	REVISÃO DA LITERATURA	6
3.1	Modelos de negócio	6
3.2	Parâmetros para análise de custos	9
4	ESTUDO DE CASO	12
4.1	Modelo A	12
4.2	Modelo B	13
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
5.1	Análise modelo A	16
5.1.1	Análise de custos do modelo A	17
5.1.2	Síntese dos resultados	20
5.2	Análise modelo B	20
5.2.1	Análise de custos do modelo B	21
5.2.2	Síntese dos resultados do modelo B	23
5.2.3	Comparação entre os modelos	24
6	CONCLUSÃO	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27
	ANEXO A – ARRECADAÇÃO COM ENTREGAS (DIÁRIO)	29
	ANEXO B – GASTO COM FUNCIONÁRIOS NOVEMBRO	30
	ANEXO C – TABELA DE CUSTO DE COMBUSTÍVEL MÊS DE NOVEMBRO 2024	31
	ANEXO D – TABELA DE CUSTO DE MANUTENÇÃO MÊS DE NOVEMBRO 2024	32

ANEXO E – TABELA DE ARRECADAÇÃO APP DEZEMBRO 2024	33
ANEXO F – TABELA SALÁRIOS DEZEMBRO 2024	34
ANEXO G – TABELA COMBUSTÍVEL DEZEMBRO 2024	35
ANEXO H – TABELA MANUTENÇÃO DEZEMBRO 2024	36
ANEXO I – TABELA ARRECADAÇÃO APP JANEIRO 2025	37
ANEXO J – TABELA SALÁRIOS JANEIRO 2025	38
ANEXO K – TABELA COMBUSTÍVEL JANEIRO 2025	39
ANEXO L – TABELA MANUTENÇÃO JANEIRO 2025	40
ANEXO M – ARRECADAÇÃO LOJA NOVEMBRO 2024	41
ANEXO N – ARRECADAÇÃO LOJA DEZEMBRO 2024	42
ANEXO O – ARRECADAÇÃO LOJA JANEIRO 2024	43

1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar a eficiência de diferentes modelos de negócios aplicados ao setor de transporte de uma distribuidora de bebidas, com foco em uma distribuidora de médio porte, na cidade de Itabira, no interior de Minas Gerais. A empresa enfrenta desafios relacionados aos altos custos operacionais como combustível, manutenção de veículos e mão de obra, que impactam diretamente sua rentabilidade e competitividade. A pesquisa busca responder à seguinte questão: "Qual modelo de negócios é mais viável para aplicação no setor de transporte de uma distribuidora de bebidas na cidade de Itabira?"

A Distribuidora X, localizada em Itabira, Minas Gerais, atua na comercialização de bebidas alcoólicas, não alcoólicas e itens para churrasco. No entanto, enfrenta dificuldades logísticas relacionadas aos altos custos de transporte, incluindo combustível, manutenção de veículos e disponibilidade de mão de obra, além da concorrência crescente de aplicativos de entrega. Essas questões impactam diretamente a rentabilidade da empresa e exigem soluções inovadoras para garantir sua sustentabilidade no longo prazo. Segundo Christopher (2016), a vantagem competitiva está diretamente ligada à capacidade da empresa de se destacar aos olhos dos clientes e em relação aos seus concorrentes, bem como à habilidade de otimizar custos e operar de maneira mais eficiente que os demais.

O setor de distribuição de mercadorias enfrenta desafios crescentes devido à transformação digital e à economia de plataforma. Para o setor de bebidas não é diferente, para Santos e Silva (2021), esse fenômeno tem impactado significativamente a logística e os modelos de negócios tradicionais. A economia de plataforma refere-se à intermediação de serviços por meio de aplicativos e plataformas digitais, que conectam consumidores e fornecedores de maneira ágil e eficiente. Esse modelo tem sido amplamente adotado em diversos setores, incluindo o transporte e a entrega de mercadorias, promovendo mudanças estruturais no mercado de trabalho e na forma como os serviços são prestados.

Para Santos e Silva (2021) a plataforma dos serviços, também conhecida como uberização do trabalho, caracteriza-se pela descentralização das relações formais de emprego, substituindo trabalhadores assalariados por prestadores de serviço autônomos conectados a aplicativos. No setor de distribuição de bebidas, esse modelo tem proporcionado vantagens como maior flexibilidade e redução de custos operacionais. Por outro lado apresenta desafios, como a precarização das condições de trabalho e a instabilidade da mão de obra

No contexto da distribuição de bebidas, um dos principais exemplos dessa nova dinâmica de mercado é o Zé Delivery, uma plataforma digital que conecta consumidores a distribuidores. Por meio de uma parceria estratégica, o aplicativo aproveita o espaço, o estoque e os entregadores de distribuidoras parceiras, otimizando o tempo de entrega e proporcionando maior conveniência para o cliente final. Modelos como o do Zé Delivery competem diretamente com distribuidoras tradicionais, que precisam se adaptar a essa nova dinâmica para manter sua competitividade e rentabilidade. A concorrência com essas plataformas desafia as distribuidoras a repensarem suas estratégias logísticas e financeiras para se manterem relevantes no mercado.

A busca por uma vantagem competitiva sustentável e defensável é almejada pela maioria das organizações. Salvo raras exceções, poucos produtos ou serviços se vendem apenas por serem excelentes, e não se pode esperar que se mantenham competitivos por muitos anos consecutivos. Para [Quinhões e Lapão \(2024\)](#), a capacidade de se reinventar é fundamental para manter a competitividade e um bom crescimento econômico. Além disso, está diretamente associada à busca por diferenciação e aperfeiçoamento de serviços e produtos, de forma a gerar vantagens competitivas sustentáveis e maior longevidade em um mercado que evolui cada vez mais rapidamente.

De acordo com [Tidd e Bessant \(2015\)](#), a questão de sobreviver ou crescer em um segmento é um desafio importante para os empreendedores, mas também gera oportunidades tanto para os já instalados quanto para os recém-chegados. Desta forma, é imperativo desenvolver esta pesquisa para ajudar a empresa a se manter estabelecida e em crescimento em um mercado cada vez mais competitivo.

Para [Osterwalder e Pigneur \(2011\)](#) modelo de negócio determina toda a estrutura da organização, além de estabelecer métricas e padrões que auxiliam na tomada de decisões. Dessa forma a pesquisa tem como objetivo investigar e comparar os modelos de negócios que dominam o mercado e que podem alterar o cenário atual do setor de transportes da distribuidora. O objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever os modelos de negócio aplicados na distribuição de bebidas.
- Identificar gargalos dos processos.
- Comparar o modelo do Zé Delivery (Modelo A) com o modelo da distribuidora em questão (Modelo B). Propor um modelo de custeio para ajudar na identificação dos custos e melhorar a rentabilidade.

2 Metodologia de Pesquisa

A metodologia adotada nesta pesquisa foi definida com o objetivo de proporcionar uma análise dos modelos de negócios e de distribuição aplicados ao setor de transporte da distribuidora. Para isso, foram utilizados métodos que combinam abordagens quantitativas e qualitativas, permitindo uma investigação abrangente dos desafios enfrentados e das possíveis soluções para otimização dos processos logísticos. Este capítulo descreve as etapas do estudo, as técnicas de coleta e análise de dados e o contexto organizacional da empresa analisada.

De acordo com [Turrioni e Mello \(2012\)](#), esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois, possui interesse prático na melhoria dos processos de entrega da organização. Além disso, pode ser caracterizada como semi-quantitativa, visto que apresenta características de uma abordagem indutiva, que coleta dados específicos do processo. Após as análises, o intuito é propor soluções ou identificar padrões, como revisões de processos para reduzir custos.

A metodologia proposta para esta pesquisa foi semi-quantitativa, pois integrou tanto dados quantitativos quanto qualitativos em sua análise. Por um lado, foram empregadas planilhas de custos e arrecadação, que possibilitaram uma análise quantitativa e comparativa dos diferentes modelos, identificando padrões e avaliando indicadores financeiros. Por outro, a experiência prática de trabalho na distribuidora trouxe pontos qualitativos, como a compreensão das dinâmicas operacionais, dos desafios enfrentados no dia a dia e das percepções subjetivas sobre a eficácia de cada modelo. Essa combinação de dados estruturados e experiências contextuais aprimorou a análise, oferecendo uma visão mais abrangente e equilibrada dos modelos de negócios examinados, configurando, assim, uma abordagem semi-quantitativa. Na abordagem qualitativa, considera-se qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou outros métodos de quantificação ([STRAUSS; CORBIN, 2008](#)), o que permite uma compreensão aprofundada dos processos e desafios atuais. Já na abordagem quantitativa, segundo [Mattar e Ramos \(2021\)](#), é necessário que os conceitos sejam convertidos em variáveis mensuráveis.

A pesquisa também pode ser classificada como pesquisa-ação, um tipo de abordagem caracterizada pela participação ativa de pesquisadores e participantes no processo de investigação. Com o objetivo não apenas de entender um fenômeno, mas também de provocar mudanças concretas na realidade estudada. Essa metodologia é amplamente aplicada em contextos sociais e educacionais, proporcionando uma integração entre teoria e prática ([THIOLLENT, 2011](#)), visto que o pesquisador fez parte do ambiente investigado e esteve diretamente envolvido na análise e implementação de melhorias.

Esta pesquisa apresentou um estudo de caso que, segundo (GIL, 2021), é uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais, especialmente para investigar fenômenos complexos em seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o ambiente não são claramente definidos. Embora seja frequentemente criticado pela falta de rigor metodológico e pela dificuldade de generalização, seu principal objetivo não foi fornecer dados estatisticamente representativos, mas sim aprofundar a compreensão de um caso específico, preservando seu caráter unitário e explorando situações da vida real. A flexibilidade do estudo de caso permitiu formular hipóteses, desenvolver teorias e identificar variáveis causais em contextos complexos, onde métodos mais estruturados, como experimentos e levantamentos, seriam inadequados. No entanto, para minimizar vieses e garantir a qualidade dos resultados, foi essencial que o pesquisador adotasse procedimentos metodológicos cuidadosos, como a triangulação de dados e a transparência no registro dos processos de coleta e análise. Assim, quando planejado e executado, o estudo de caso revelou-se uma ferramenta valiosa para a produção de conhecimento nas ciências sociais.

2.1 Como o trabalho foi feito

As análises foram realizadas a partir dos dados fornecidos pela empresa, permitindo medir de forma precisa o impacto das soluções propostas. Durante três meses, de novembro de 2024 a janeiro de 2025, foram analisadas todas as entregas realizadas pela distribuidora, mapeando tanto as receitas de frete, quanto as receitas provenientes da venda de mercadorias envolvidas por delivery. Esse levantamento incluiu um detalhamento financeiro nesse setor da empresa, permitindo compreender a variação de receita ao longo do período estudado e identificar padrões de demanda.

Além da receita, foi realizado um levantamento de todos os principais custos operacionais envolvidos no processo de transporte. Isso incluiu a análise dos custos com salários dos entregadores, equipe de atendimento, gastos com combustível, manutenção preventiva e corretiva dos veículos, além de outras despesas operacionais associadas às entregas. A partir dessas informações, foi possível calcular o impacto financeiro de cada fator sobre a rentabilidade da empresa e identificar possíveis oportunidades para otimização e redução de custos.

Os períodos escolhidos para análise, novembro, dezembro e janeiro foram estratégicos, pois representam diferentes comportamentos sazonais do mercado. Dezembro, por exemplo, caracteriza-se por um aumento expressivo na demanda devido às festividades de fim de ano, enquanto janeiro apresenta uma estabilização no volume de pedidos. Esse recorte temporal permitiu avaliar a eficiência operacional da distribuidora em distintos cenários e compreender melhor a relação entre volume de entregas, custos e receitas.

- **Análise Quantitativa:** para a análise quantitativa, serão examinadas todas as planilhas de vendas dos meses de novembro de 2024, dezembro de 2024 e janeiro de 2025. Além disso, serão analisados os custos associados às entregas, como notas fiscais de pagamento de combustível, manutenção dos veículos, bem como comprovantes de pagamento dos colaboradores e será disponibilizado um resumo nos anexos.
- **Análise Qualitativa:** interpretação das referências bibliográficas e do conhecimento adquirido pela experiência dentro da empresa, para identificar os reais motivos do excesso de custos na operação.
- **Coleta de Dados:** revisão documental para a revisão dos registros de transporte, custos e relatórios financeiros da distribuidora.
- **Pesquisa bibliográfica:** a pesquisa com base nas referências bibliográficas citadas no texto.

2.2 Descrição da situação analisada

A empresa analisada, denominada Distribuidora X para fins de sigilo, é uma distribuidora de médio porte localizada na cidade de Itabira, Minas Gerais. A empresa atua na comercialização e entrega de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, atendendo tanto clientes individuais quanto estabelecimentos comerciais da região.

As operações logísticas da Distribuidora X incluem frota própria e motoristas terceirizados, sendo responsável pelo transporte de mercadorias da central de distribuição até o consumidor final. Os principais desafios enfrentados pela empresa incluem os elevados custos com combustível, manutenção de veículos e mão de obra, além da crescente concorrência de aplicativos de entrega.

As informações utilizadas neste estudo foram disponibilizadas pela própria Distribuidora X. Todos os dados financeiros e operacionais foram tratados com total confidencialidade. O sigilo das informações foi fundamental para proteger os interesses da empresa e garantir que os resultados obtidos fossem utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa, conforme autorizado pelos responsáveis.

3 Revisão da Literatura

Dentre os temas abordados, destacam-se os modelos de negócios e os métodos de precificação, que são diretamente relacionados à eficiência operacional da distribuidora de bebidas em questão. O modelo de negócio possui papel fundamental na estrutura organizacional e a forma como a empresa entrega valor aos seus clientes, enquanto a precificação afeta a sustentabilidade financeira e a competitividade da distribuidora no mercado. Dessa forma, este capítulo será estruturado da seguinte maneira: primeiro, será explorado o conceito de modelo de negócios e suas aplicações, incluindo uma discussão sobre o modelo de negócios Canvas. Em seguida, serão abordados os principais métodos de precificação, com ênfase na análise de custos fixos e variáveis.

3.1 Modelos de negócio

O modelo de negócio determina toda a estrutura da organização, além de estabelecer métricas e padrões que auxiliam na tomada de decisões. Um modelo de negócio descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. Trata-se de um conceito que detalha como uma empresa gera receita e lucros, organizando seus recursos, atividades e parceiros para oferecer produtos ou serviços ao mercado. [Osterwalder e Pigneur \(2011\)](#) definem o modelo de negócio como a maneira pela qual uma empresa entrega valor aos clientes, capta parte desse valor e se mantém competitiva.

Para [Joia e Ferreira \(2005\)](#), a expressão "modelo de negócio" tem sido cada vez mais utilizada tanto por acadêmicos quanto por profissionais do mercado. O termo ganhou notoriedade entre consultores, executivos e estudiosos, especialmente após o surgimento dos negócios baseados na internet, tornando-se uma das expressões mais populares no mundo corporativo. No entanto, o conceito de modelo de negócio ainda carece de uma definição precisa e universalmente aceita, o que dificulta sua compreensão e limita os estudos sobre o tema. Diversas definições têm sido propostas, e pesquisadores vêm se dedicando a estruturar esse conceito de forma que seu uso seja mais alinhado à prática empresarial. Essas definições compartilham a característica de estarem intimamente relacionadas aos conceitos e modelos aplicados nas teorias e instrumentos da área de estratégia. Isso tem gerado debates sobre a semelhança e até mesmo a sobreposição entre os dois termos. De modo geral, um modelo de negócios envolve a forma como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia seus produtos e serviços, decide quais atividades realizará internamente e quais serão terceirizadas, configura seus recursos, acessa o mercado, oferece novos produtos e serviços e obtém lucro. No entanto, ainda há dificuldade em determinar se essa descrição se refere a um modelo de negócio propriamente dito ou a uma estratégia empresarial.

No contexto dos modelos de negócios, há também o plano de negócios, que é um documento formal e estruturado que descreve detalhadamente os objetivos de um empreendimento e as estratégias para alcançá-los. Segundo [Dornelas \(2018\)](#), o plano de negócios é uma ferramenta essencial para guiar o crescimento da empresa, facilitando a captação de recursos e a organização das atividades. Nele, são descritos elementos como o modelo de negócios, a análise de mercado, o plano financeiro e o plano operacional, entre outros.

A principal diferença entre modelo de negócio e plano de negócio está na profundidade e no objetivo de cada um. Enquanto o modelo de negócio se concentra na estrutura lógica e na criação de valor, o plano de negócio expande essa visão, detalhando de forma mais prática e operacional como a empresa implementará esse modelo, além de traçar metas, prazos e projeções financeiras ([DORNELAS, 2018](#)).

Segundo [Osterwalder e Pigneur \(2011\)](#), os nove componentes do modelo de negócios são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Cada um desses componentes será descrito de acordo com a abordagem desses autores.

Segundo [Osterwalder e Pigneur \(2011\)](#), os nove componentes do modelo de negócios são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Cada um desses componentes será descrito de acordo com a abordagem desses autores.

O componente segmento de clientes representa os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca atender, sendo essencial para a construção de um modelo de negócio eficiente. Para melhor satisfazer esses clientes, é necessário agrupá-los com base em características comuns, como necessidades, comportamentos e preferências. A segmentação pode variar desde um mercado de massa, que atende um público amplo e homogêneo, até um nicho de mercado, focado em necessidades específicas. Além disso, há modelos que distinguem grupos com pequenas variações de demanda, empresas que servem clientes com perfis muito distintos e aquelas que operam com plataformas multilaterais, atendendo segmentos interdependentes, como no caso de cartões de crédito e jornais gratuitos. Dessa forma, a identificação clara dos segmentos permite que a empresa adapte suas estratégias para gerar valor e alcançar sustentabilidade.

A proposta de valor representa o conjunto de produtos e serviços oferecidos por uma empresa para atender às necessidades específicas de um determinado segmento de clientes, sendo o principal motivo pelo qual os consumidores escolhem uma empresa em detrimento de outra. Ela pode ser inovadora ou uma versão aprimorada de algo já existente, agregando valor de diversas formas, como novidade, desempenho, personalização, design, marca/status, preço competitivo, redução de custos ou riscos, acessibilidade e conveniência. Alguns exemplos incluem empresas que oferecem preços reduzidos como diferencial, como companhias aéreas de baixo custo, produtos altamente personalizados, como customização em massa, marcas associadas a status, como relógios de luxo, redução de riscos no setor de seguros e a criação de soluções mais acessíveis e fáceis de usar. Dessa forma, a proposta de valor determina a forma como a empresa gera benefícios aos seus clientes e se diferencia no mercado.

Os canais representam os meios pelos quais uma empresa se comunica e entrega sua proposta de valor aos segmentos de clientes, englobando comunicação, distribuição e venda. Eles são essenciais para a experiência do cliente e desempenham funções como ampliar o conhecimento sobre os produtos e serviços, facilitar a avaliação da oferta, viabilizar a compra, garantir a entrega e fornecer suporte pós-venda. Os canais podem ser diretos, como lojas próprias e vendas online, ou indiretos, como parceiros e distribuidores, e a escolha adequada impacta diretamente a eficiência da empresa em alcançar seus clientes. Para que um modelo de negócios seja bem-sucedido, é fundamental identificar quais canais melhor atendem às expectativas dos clientes, garantindo uma integração eficiente e um equilíbrio entre custo e benefício.

O relacionamento com o cliente refere-se às estratégias e interações que uma empresa estabelece para criar e manter um vínculo com seus clientes. Esse relacionamento pode assumir diversas formas, desde interações diretas, como atendimento personalizado e suporte ao cliente, até serviços automatizados, como chatbots e autoatendimento. A maneira como uma empresa faz esse relacionamento influencia diretamente a retenção de clientes e a fidelização à marca.

As fontes de receita representam os fluxos financeiros gerados por meio das interações com os clientes. A receita pode ser obtida de diferentes maneiras, como a venda direta de produtos ou serviços, assinaturas recorrentes, taxas de licenciamento, publicidade ou comissões sobre transações. O modelo de precificação pode ser fixo, com valores predefinidos, ou dinâmico, variando conforme demanda e sazonalidade do mercado.

Os recursos principais representam os ativos essenciais para que um modelo de negócios funcione. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Recursos físicos incluem infraestrutura, equipamentos e redes de distribuição. Recursos financeiros englobam capital de giro, investimentos e fluxo de caixa. Recursos intelectuais compreendem marcas, patentes, direitos autorais e bancos de dados. Já os recursos humanos são fundamentais para empresas que dependem de conhecimento técnico e inovação.

As atividades-chave englobam as principais ações que a empresa precisa executar para que seu modelo de negócio funcione adequadamente. Essas atividades podem incluir produção, solução de problemas, gerenciamento de plataformas e redes, além de marketing e inovação. Dependendo do modelo de negócio, a ênfase pode estar na eficiência operacional, no desenvolvimento de tecnologia ou na prestação de serviços especializados.

As parcerias principais referem-se às alianças estratégicas que uma empresa estabelece para otimizar operações, reduzir riscos ou adquirir recursos essenciais. Essas parcerias podem envolver fornecedores, distribuidores, concorrentes ou empresas complementares. As colaborações podem ter diferentes objetivos, como compartilhamento de infraestrutura, desenvolvimento de novos produtos ou acesso a novos mercados.

A estrutura de custos é um componente essencial para entender os gastos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Cada atividade, desde a criação da proposta de valor até a manutenção do relacionamento com os clientes, gera custos que precisam ser cuidadosamente analisados. Modelos de negócios com foco em baixos custos, como as linhas aéreas econômicas, caracterizam-se por uma estrutura de custos enxuta, enquanto outros, mais focados em valor, podem envolver custos mais elevados devido à personalização e serviços diferenciados.

3.2 Parâmetros para análise de custos

Os custos fixos e variáveis desempenham um papel fundamental na gestão financeira de qualquer empresa, impactando diretamente a precificação dos produtos e a lucratividade do negócio. Os custos fixos são aqueles que não variam com o volume de produção ou vendas, como aluguel, salários administrativos e depreciação de equipamentos. Já os custos variáveis estão diretamente ligados à quantidade produzida ou vendida, como matéria-prima, embalagens e comissões sobre vendas. A diferença entre a receita obtida com a venda de um produto e seus custos variáveis resulta na margem de contribuição, que indica o quanto sobra para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Compreender e gerenciar esses elementos é essencial para a tomada de decisões estratégicas e a sustentabilidade financeira da empresa.

Segundo [Ribeiro et al. \(ano não especificado\)](#), a complexidade do crescimento e do ambiente econômico impõe desafios à gestão dos negócios. Há uma demanda crescente por informações relevantes para embasar a tomada de decisão, e a intensificação da competitividade exige melhorias contínuas em produtos e serviços. Diante desse cenário, as organizações precisam se adaptar ao mercado, controlar custos e minimizar perdas e desperdícios.

Compreender os custos associados ao processo produtivo ou à prestação de serviços é fundamental para a sustentabilidade da empresa. Para [Martins \(2010\)](#), o consumo total de materiais diretos em determinado período está diretamente relacionado ao volume de produção. Quanto maior a produção, maior será o consumo desses materiais. Assim, dentro de um intervalo específico, como um mês, o custo total com materiais diretos varia proporcionalmente à quantidade produzida, sendo, portanto, classificado como um custo variável. Por outro lado, despesas como o aluguel do imóvel onde ocorre a produção geralmente são contratadas mensalmente, independentemente da variação no volume de produção. Dessa forma, o aluguel é tipicamente considerado um custo fixo.

Para [Martins \(2010\)](#) também destaca que a classificação dos custos em fixos e variáveis deve considerar três aspectos principais: a unidade de tempo, o valor total dos custos dentro desse período e o volume de atividade. Diferentemente da classificação entre custos diretos e indiretos, que se baseia na relação com a unidade produzida, a distinção entre custos fixos e variáveis não segue esse critério. A matéria-prima, por exemplo, é um custo variável porque seu consumo total em um período depende da quantidade de produtos fabricados, ainda que a quantidade utilizada por unidade produzida permaneça constante.

Outro aspecto relevante é que a classificação entre custos fixos e variáveis considera apenas a relação entre o período analisado e o volume de atividade, sem comparar diferentes períodos. Esse ponto é crucial para evitar equívocos na interpretação de custos fixos e recorrentes. Por exemplo, a depreciação de um bem, mesmo que calculada por quotas decrescentes, continua sendo um custo fixo, pois sua variação ao longo do tempo não está atrelada ao volume de produção. Da mesma forma, o aluguel, ainda que reajustado periodicamente, conforme índices econômicos, mantém sua classificação como custo fixo, pois é estabelecido para cada período de forma independente da produção.

Para [Bórnica \(2009\)](#), os custos fixos podem ser subdivididos em repetitivos e não repetitivos. Custos repetitivos são aqueles que se mantêm constantes ao longo de vários períodos, como os salários da chefia da fábrica e as despesas com depreciação. Já os custos não repetitivos apresentam variação entre os períodos, como os gastos com manutenção e consumo de energia. Mesmo os custos fixos repetitivos podem sofrer alterações ao longo do tempo devido a fatores como inflação, expansão da empresa ou adoção de novas tecnologias. O valor da mão de obra indireta, por exemplo, pode aumentar em decorrência de reajustes salariais, o aluguel pode ser elevado devido à aquisição de um novo imóvel, e a depreciação pode ser ajustada conforme mudanças na vida útil estimada dos equipamentos. Apesar dessas variações, tais despesas continuam sendo classificadas como custos fixos, pois não dependem diretamente do volume de produção.

Além disso, alguns custos possuem características mistas, apresentando tanto componentes fixos quanto variáveis. A energia elétrica é um exemplo clássico: parte do custo está relacionada ao potencial de consumo instalado (fixo), enquanto outra parcela depende diretamente do consumo efetivo (variável). Esses custos são frequentemente chamados de semivariáveis ou semifixos, embora algumas abordagens prefiram classificá-los como custos com parte fixa e parte variável para maior precisão conceitual.

Com os conceitos de custos fixos e variáveis bem definidos, é importante destacar o que é a margem de contribuição. Segundo [Abbas, Gonçalves e Leoncine \(2012\)](#), a margem de contribuição corresponde à diferença entre a receita obtida com as vendas e os custos variáveis associados a elas. Essa métrica é essencial para determinar quanto cada produto ou serviço contribui para a cobertura dos custos e despesas fixas, além da geração de lucro. O cálculo baseado no custeio variável possibilita a análise da relação entre custo, volume e lucro, auxiliando na mensuração dos resultados em relação às metas estabelecidas. A partir dessa análise, é possível determinar o ponto de equilíbrio, uma ferramenta fundamental para a gestão financeira da empresa. Esse ponto representa o nível de atividade no qual a empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo, pois a receita total se iguala ao custo total.

4 Estudo de caso

Este estudo propõe a análise de dois modelos de negócios aplicados ao setor de transporte da empresa: Modelo A (operação do Zé Delivery dentro da distribuidora), Modelo B (operação própria). Para a caracterização desses modelos, será utilizado o modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur, que inclui os seguintes elementos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Esses parâmetros permitirão uma análise detalhada e comparativa dos modelos, com foco na redução de custos e no aumento da eficiência logística da empresa.

4.1 Modelo A

O Modelo A é baseado na parceria com o aplicativo Zé Delivery, uma plataforma digital que revolucionou a forma como os consumidores adquirem bebidas, oferecendo entregas rápidas e convenientes diretamente em suas residências. Fundado em 2016 como uma startup dentro da Ambev, o Zé Delivery rapidamente se tornou um dos principais players no mercado de entregas de bebidas no Brasil, destacando-se pela agilidade, ampla variedade de produtos e uma experiência digital intuitiva. Com um aplicativo fácil de usar, que permite rastrear pedidos em tempo real, o Zé Delivery conecta consumidores a uma rede de varejistas e distribuidores, garantindo praticidade e eficiência. Para essa operação o aplicativo depende de distribuidoras parceiras para realizar as entregas provenientes do aplicativo. É realizado um cadastro em que a distribuidora se compromete a disponibilizar os produtos vendidos na plataforma, além de fazer uma gestão dos entregadores para o aplicativo. Em contrapartida o aplicativo realiza as vendas e apenas distribui para os parceiros.

Segmentos de clientes: o público-alvo do Zé Delivery são adultos maiores de 18 anos que possuem acesso a plataforma, seja pelo site ou pelo telefone e buscam conveniência na compra e entrega de bebidas. O aplicativo atende tanto consumidores individuais quanto estabelecimentos comerciais, como bares e mercados, que também utilizam a plataforma para aumentar suas vendas.

Proposta de valor: o Zé Delivery oferece uma experiência de compra rápida e simples, com entrega de bebidas geladas em até 35 minutos. Além disso, o aplicativo conta com uma grande variedade de produtos e a conveniência de poder comprar tudo diretamente pelo celular. Canais: o principal canal de interação é o próprio aplicativo, disponível para Android e iOS.

Relacionamento com clientes: o aplicativo mantém uma relação direta e automatizada com os consumidores, utilizando notificações personalizadas e promoções baseadas no histórico de compras. Além disso, oferece suporte via chat e e-mail, garantindo um bom atendimento.

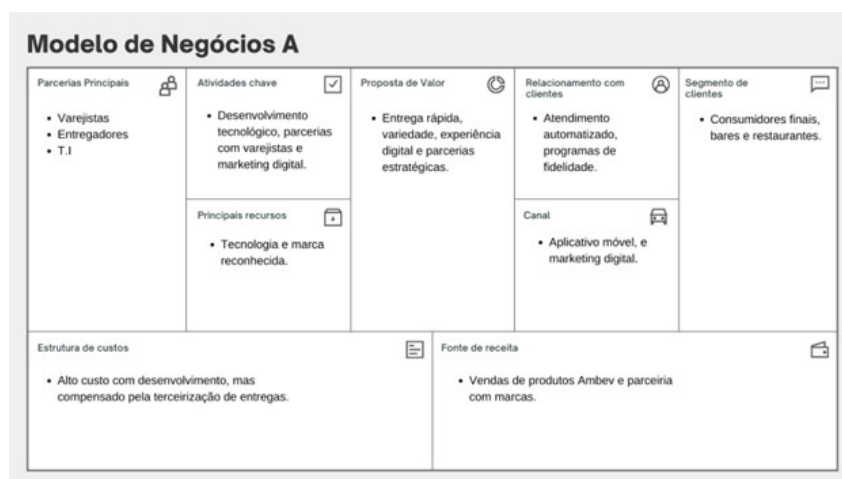
Fontes de receita: o Zé Delivery gera receitas principalmente através da venda de bebidas aos consumidores e de parcerias com outras marcas.

Recursos principais: a tecnologia de sua plataforma digital, marca reconhecida. **Atividades-chave:** as atividades-chave incluem a manutenção e atualização do aplicativo, o relacionamento com fornecedores e parceiros, e a promoção do serviço para atrair novos clientes.

Parcerias principais: o Zé Delivery depende de parcerias com pontos de venda, como as distribuidoras de bebidas, com empresas de T.I para garantir um bom funcionamento do aplicativo e os entregadores.

Estrutura de custos: os custos principais do Zé Delivery envolvem o desenvolvimento e manutenção do aplicativo, os gastos com marketing para atrair e reter clientes.

Figura 1 – Síntese do modelo A de acordo com o modelo canvas.



Fonte: Autor.

4.2 Modelo B

O Modelo B é aquele aplicado pela Distribuidora x onde todo o processo é gerido pela empresa. O atendimento começa por ligação ou aplicativo de mensagem, os entregadores, os veículos e o estoque são próprios. Sendo assim, o atendimento e o processo de entrega são personalizados. No entanto, enfrenta desafios significativos no setor de transporte, como altos custos operacionais (combustível, manutenção de veículos e mão de obra), além da concorrência de outras empresas e aplicativos. Dessa forma, torna-se necessário otimizar sua logística para manter a competitividade no mercado.

Segmentos de clientes: público-alvo são consumidores de bebidas de diversas faixas etárias e empresas, como bares, restaurantes e comércios locais que buscam um fornecimento ágil e confiável. Esses clientes valorizam tanto a rapidez das entregas quanto o atendimento personalizado.

Proposta de valor: fornecer entregas rápidas, ágeis para os clientes da cidade de Itabira, com um foco na qualidade do atendimento e na rapidez. O uso de frota própria garante uma logística eficiente e um atendimento pessoal via aplicativo de mensagens, criando um relacionamento próximo com o cliente.

Canais: além do atendimento pessoal por meio de espaço físico, a comunicação e o pedido são feitos por meio de um aplicativo de mensagens, que facilita o contato direto e o suporte instantâneo ao cliente.

Relacionamento com clientes: relacionamento próximo e personalizado, com o objetivo de oferecer um atendimento ágil e eficaz. O uso do aplicativo de mensagens e o acesso aos gestores permite que os clientes se comuniquem diretamente com a empresa, solucionando dúvidas e realizando pedidos de forma eficiente. Além disso, a comunicação constante reforça a fidelização do cliente.

Fontes de receita: vendas diretas de bebidas para consumidores finais e empresas. A cobrança pode ser feita por pedido, com preços baseados no volume comprado e no tipo de bebida solicitada, e pode incluir custos adicionais pela rapidez e exclusividade do serviço.

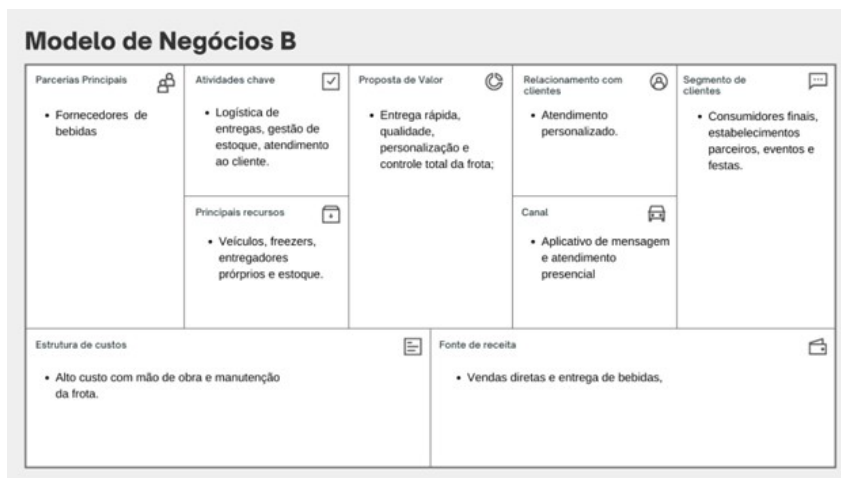
Recursos principais: os principais recursos da distribuidora incluem a frota própria de veículos para entrega, o sistema de comunicação via aplicativo de mensagens e a equipe de atendimento dedicada, que assegura um atendimento personalizado e rápido. Além disso, o estoque de bebidas e a infraestrutura logística são fundamentais para garantir a operação eficiente.

Atividades-chave: as atividades principais incluem a gestão da frota para garantir entregas rápidas e pontuais, o gerenciamento de estoque para assegurar a disponibilidade dos produtos. Manter um alto nível de comunicação e um bom relacionamento com os clientes também é uma atividade essencial.

Parcerias principais: fornecedores de bebidas e parcerias locais.

Estrutura de custos: os principais custos incluem a manutenção da frota própria, os salários da equipe de atendimento, os custos com a compra de bebidas e logística de distribuição.

Figura 2 – Síntese do modelo B de acordo com o modelo canvas.



Fonte: Autor.

5 Análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos a partir da comparação dos modelos de negócio estudados: Modelo A (Zé Delivery), Modelo B (operação própria). A análise será realizada com base nos seguintes parâmetros de caracterização dos modelos:

- Custo operacional: comparação dos gastos com transporte, mão de obra, combustível e manutenção da frota. Esse ponto será analisado as planilhas de custo e arrecadação da distribuidora.
- Eficiência logística e percepção de qualidade dos clientes: avaliação dos prazos de entrega e da capacidade de atender à demanda. Percepção dos clientes sobre a confiabilidade e o atendimento. Esse ponto será avaliado por feedback dos clientes e percepção do pesquisador.
- Flexibilidade operacional: capacidade de adaptação a mudanças na demanda e nas condições do mercado. Esse ponto será avaliado pelas planilhas
- Análise de custos: controle de entregas para mapear a arrecadação e controle de saídas de salários, manutenção e combustível.
- Síntese dos resultados

5.1 Análise modelo A

O Modelo A, baseado na parceria com o Zé Delivery, apresenta algumas vantagens, mas também alguns desafios. Este modelo é amplamente utilizado por distribuidores de bebidas devido à sua flexibilidade e ao baixo custo inicial de implementação. Como vantagem o aplicativo tem um bom orçamento para marketing e divulgação, além de programas de descontos, fidelidade e alcance de novos clientes. Porém no cenário da cidade de Itabira o custo de manutenção do serviço pode ser alto, visto que a margem paga pela empresa pode não ser vantajosa para empresas que possuem funcionários e frota própria.

Custo operacional: o custo operacional do Modelo A é relativamente baixo, pois a empresa terceiriza a maior parte das operações logísticas. Isso reduz os custos fixos relacionados à frota própria, como manutenção, combustível, locações e encargos trabalhistas.

Eficiência logística: é alta, pois o Zé Delivery utiliza tecnologia avançada para otimizar as rotas de entrega e interligar os parceiros. Isso garante prazos reduzidos e uma operação eficiente. Entretanto, a disponibilidade de entregadores pode variar, o que pode afetar a regularidade das entregas.

Qualidade do serviço: pode ser inconsistente, pois depende da disponibilidade e desempenho dos entregadores e parceiros cadastrados na plataforma. Em áreas onde há baixa cobertura de parceiros e entregadores, a experiência do cliente pode ser prejudicada.

Flexibilidade Operacional: o modelo apresenta alta flexibilidade, pois permite escalabilidade rápida sem necessidade de investimentos em frota própria. No entanto, a dependência de terceiros pode limitar a autonomia da empresa.

5.1.1 Análise de custos do modelo A

Para a análise dos custos do modelo A, foram considerados os caixas de entregas dos dias de alta demanda nos meses de novembro, dezembro e janeiro. Durante esses períodos, os caixas da distribuidora foram separados de forma estratégica, permitindo uma visualização clara das diferenças na arrecadação e na distribuição de pedidos. Essa abordagem metodológica possibilitou uma compreensão mais precisa sobre os impactos de cada modelo de negócio na operação da empresa, facilitando a identificação de padrões e oportunidades de otimização logística e financeira. Os dados de custos dos meses de novembro, dezembro e janeiro estão descritos separadamente abaixo.

No modelo A, no mês de novembro de 2024, foram feitas 772 entregas pelo aplicativo, arrecadando R\$53.421,94 em mercadorias e R\$6.168,28 em frete, totalizando R\$59.590,22. Para cada entrega feita pelo aplicativo, a Ambev contribui com R\$ 7,99, garantindo uma margem fixa de 16,6% sobre os produtos vendidos. Com a soma dos produtos e do frete pago, a margem subiu para 25,20%, conforme pode ser visto na [Tabela 1](#).

Tabela 1 – Controle Entregas Novembro App

Controle Entregas Novembro App	Total
Entregas App	772
Valores em Mercadoria App	R\$ 53.421,94
Valor arrecadado App frete	R\$ 6.168,28
Margem app para mercadorias	16,6%
Total arrecadado	R\$ 59.590,22
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 15.036,32
Margem	25,20%

Fonte: Autor

Com relação aos custos do modelo A, foram considerados os seguintes itens: salário, combustível e manutenção. No mês de novembro de 2024, as entregas feitas pelo aplicativo corresponderam a 46,06% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 17.397,71. A parte relativa ao aplicativo foi de R\$ 8013,39. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 3.463,43 e a parte do aplicativo foi de R\$ 1595,26. Já o custo de manutenção total foi de R\$5.184,89, resultando R\$2388,16 como sendo do aplicativo. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 2](#).

Tabela 2 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de novembro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 8.013,39
Gasolina	R\$ 1.595,26
Manutenção	R\$ 2.388,16

Fonte: Autor

Para o mês de dezembro de 2024 foram feitas 748 entregas pelo aplicativo totalizando uma arrecadação com frete de R\$ 5976,52 e uma arrecadação com mercadorias de R\$ 52047,40, totalizando um total de R\$58023,92. Com a soma dos produtos mais o frete pago a margem sobe para 25,32%. Conforme pode ser visto na [Tabela 3](#).

Tabela 3 – Controle Entregas Dezembro App

Controle Entregas Novembro App	Total
Entregas App	772
Valores em Mercadoria App	R\$ 53.421,94
Valor arrecadado App frete	R\$ 6.168,28
Margem app para mercadorias	16,6%
Total arrecadado	R\$ 59.590,22
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 15.036,32
Margem	25,20%

Fonte: Autor

Com relação aos custos no mês de dezembro de 2024, as entregas feitas pelo aplicativo corresponderam a 45,18% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 25045,14. A parte relativa ao aplicativo foi de R\$ 11315,39. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 4300,14 e a parte do aplicativo foi de R\$ 1942,80. Já o custo de manutenção total foi de R\$1011,97, resultando R\$457,21 como sendo do aplicativo. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 4](#).

Tabela 4 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de dezembro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 11.315,39
Gasolina	R\$ 1942,80
Manutenção	R\$ 457,21

Fonte: Autor

Para o mês de janeiro de 2025 foram feitas 547 entregas pelo aplicativo totalizando uma arrecadação com frete de R\$ 4586,26 e uma arrecadação com mercadorias de R\$ 39185,64, com um total de R\$43771,90. Com a soma dos produtos mais o frete pago a margem sobe para 25,36%. Conforme pode ser visto na [Tabela 5](#).

Tabela 5 – Controle Entregas Janeiro App

Controle Entregas Janeiro App	Total
Entregas App	574
Valores em Mercadoria App	R\$ 39.185,64
Valor arrecadado App frete	R\$ 4.586,26
Margem app para mercadorias	16%
Total arrecadado	R\$ 43.771,90
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 11.091,08
Margem	25,36%

Fonte: Autor

Os custos no mês de janeiro de 2025, as entregas feitas pelo aplicativo corresponderam a 46,74% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 19519,34. A parte relativa ao aplicativo foi de R\$ 9123,34. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 4235,98 e a parte do aplicativo foi de R\$ 1979,90. Já o custo de manutenção total foi de R\$3253,55, resultando R\$1520,71 como sendo do aplicativo. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 6](#).

Tabela 6 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 9123,34
Gasolina	R\$ 1979,90
Manutenção	R\$ 1520,71

Fonte: Autor

5.1.2 Síntese dos resultados

Diante dos dados apresentados e da experiência adquirida com o aplicativo de entregas Zé Delivery, constatamos alguns pontos relevantes. Primeiramente, o aplicativo proporciona uma excelente experiência ao usuário, uma vez que oferece preços atrativos, promoções e campanhas de fidelização. Esse aspecto é especialmente interessante na parceria com pequenas distribuidoras, pois contribui para a divulgação e o aumento do faturamento. Esse fator explica, em parte, a crescente popularidade do aplicativo e sua alta rentabilidade para os desenvolvedores, pois o modelo elimina os custos com entregadores, trabalhistas e logísticos no geral.

Por outro lado, o aplicativo depende da parceria com estabelecimentos locais, o que pode se tornar um problema a longo prazo devido à regionalização e às particularidades de cada cidade e região. Nos grandes centros urbanos, o aplicativo consolidou-se como referência no setor de delivery de bebidas, em grande parte devido à parceria com os entregadores. Isso se deve ao fato de o sistema garantir a presença de mais de uma distribuidora por bairro, reduzindo o deslocamento dos entregadores e estabelecendo um valor fixo de frete de aproximadamente R\$ 9,00 por entrega. Com a oferta de mão de obra terceirizada e um maior número de distribuidores, o aplicativo consegue atingir um alto nível de eficiência.

Ao trazer essa realidade para a cidade de Itabira, que possui uma economia voltada para a mineração, um baixo índice de desemprego e escassez de mão de obra no comércio, observa-se um cenário diferente. O setor de entregas da Distribuidora X enfrenta dificuldades para terceirizar os serviços e reduzir os custos operacionais, tornando essencial a manutenção de uma frota própria. Isso permite reter os entregadores na empresa e garantir maior controle sobre as operações de delivery.

Essa questão foi discutida em algumas ocasiões com representantes do aplicativo, que foram informados sobre a influência da regionalização e a necessidade de demonstrar, por meio de dados, que as distâncias percorridas são maiores devido à menor quantidade de distribuidores disponíveis para o serviço. Por ser um modelo já consolidado, percebe-se que, muitas vezes, as cidades do interior são negligenciadas. Essa realidade fica evidente nesta pesquisa: em um período de três meses, o lucro bruto aproximado foi de R\$ 41.330,75, enquanto os gastos apenas com manutenção, combustível e salários sem considerar rateios com outras despesas como impostos, energia elétrica, aluguel, água e internet totalizaram R\$ 38.361,25. Dessa forma, restou um saldo de apenas R\$ 2.969,50, evidenciando um prejuízo na operação.

5.2 Análise modelo B

O Modelo B, que corresponde à operação própria da Distribuidora Itabirana, apresenta maior controle sobre o serviço, mas também exige mais investimentos.

Custo Operacional: o custo operacional é elevado devido à necessidade de manutenção de frota própria, combustível e mão de obra. Além disso, a empresa precisa lidar com despesas fixas e variáveis relacionadas à logística.

Eficiência Logística: a eficiência logística depende de uma boa gestão interna da frota. Em casos de alta demanda, pode haver gargalos operacionais se não houver planejamento adequado.

Qualidade do Serviço: a qualidade do serviço é elevada, pois a empresa tem total controle sobre os padrões de atendimento e a experiência do cliente. Isso possibilita uma diferenciação no mercado.

Flexibilidade Operacional: o modelo apresenta baixa flexibilidade, pois expansões exigem investimentos significativos. No entanto, há maior autonomia na tomada de decisões operacionais.

5.2.1 Análise de custos do modelo B

Agora falaremos do modelo B, que é o modelo praticado pela Distribuidora X, que é um modelo que foi adaptado com o passar dos anos onde possui uma frota própria que conta com 9 motos, 1 carros e funcionários para atendimento ao cliente. Esse atendimento é personalizado e se dá por meio de aplicativo de mensagens e ligações. Para arrecadação do mês de novembro de 2024 foram feitas 904 entregas, arrecadando com frete R\$ 4693,83 e com mercadorias R\$ 69480,78. Totalizando R\$ 74174,61 entre frete e mercadorias com a margem de 35,02%. Conforme pode ser mostrado na [Tabela 7](#).

Tabela 7 – Controle Entregas Novembro Loja

Controle Entregas Novembro Loja	Total
Entregas loja	904
Valores em Mercadoria loja	R\$ 69.480,78
Valor arrecadado loja frete	R\$ 4.693,83
Margem app para mercadorias	30%
Total arrecadado	R\$ 74.174,61
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 25,538,06
Margem	35,02%

Fonte: Autor

Os custos no mês novembro de 2024, as entregas feitas pela loja corresponderam a 53,94% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 17397,71. A parte relativa à loja foi de R\$ 9384,32. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 3463,43 e a parte da loja foi de R\$ 1868,17. Já o custo de manutenção total foi de R\$5184,89 resultando R\$2796,73 como sendo da loja. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 8](#).

Tabela 8 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 9384,32
Gasolina	R\$ 1868,17
Manutenção	R\$ 2796,73

Fonte: Autor

Para o mês de dezembro de 2024 foram feitas 904 entregas pela loja totalizando uma arrecadação com frete de R\$ 5346,75 e uma arrecadação com mercadorias de R\$ 73911,06, totalizando um total de R\$79257,81. Com a soma dos produtos mais o frete pago a margem sobe para 34,91%. Conforme mostrado na [Tabela 9](#)

Tabela 9 – Controle Entregas Dezembro Loja

Controle Entregas Dezembro Loja	Total
Entregas loja	904
Valores em Mercadoria loja	R\$ 73.911,06
Valor arrecadado loja frete	R\$ 5.346,75
Margem app para mercadorias	30%
Total arrecadado	R\$ 79,257,81
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 27.520,07
Margem	34,91%

Fonte: Autor

Os custos no mês de dezembro de 2024, as entregas feitas pela loja corresponderam a 54,82% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 25045,14. A parte relativa à loja foi de R\$ 13729,75. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 4300,14 e a parte da loja foi de R\$ 2357,34. Já o custo de manutenção total foi de R\$1011,97, resultando R\$554,76 como sendo da loja. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 10](#).

Tabela 10 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de dezembro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 13729,75
Gasolina	R\$ 2357,34
Manutenção	R\$ 554,76

Fonte: Autor

Para o mês de janeiro de 2025 foram feitas 654 entregas pela loja totalizando uma arrecadação com frete de R\$ 4000,50 e uma arrecadação com mercadorias de R\$ 50089,49 totalizando um total de R\$54089,99. Com a soma dos produtos mais o frete pago a margem sobe para 35,41%. Conforme a [Tabela 11](#).

Tabela 11 – Controle Entregas Janeiro Loja

Controle Entregas Janeiro Loja	Total
Entregas loja	654
Valores em Mercadoria loja	R\$ 50.089,49
Valor arrecadado loja frete	R\$ 4.000,50
Margem app para mercadorias	30%
Total arrecadado	R\$ 59.590,22
Mercadoria + frete (bruto)	R\$ 19.027,35
Margem	30,41%

Fonte: Autor

Os custos no mês de janeiro de 2025, as entregas feitas pela loja corresponderam a 53,26% do total. Essa proporção foi utilizada para o cálculo de todos os itens de custeio. O gasto com salário dos motoristas no geral totalizou R\$ 19519,34. A parte relativa à loja foi de R\$ 10396,00. Com relação ao combustível, a fatura total foi de R\$ 4235,98 e a parte da loja foi de R\$ 2256,08. Já o custo de manutenção total foi de R\$3253,55, resultando R\$1732,84, como sendo do aplicativo. Os dados podem ser visualizados na [Tabela 12](#).

Tabela 12 – Itens de custeio do modelo A referente ao mês de janeiro

Item de custeio	Custo
Salários	R\$ 9123,34
Gasolina	R\$ 1979,90
Manutenção	R\$ 1520,71

Fonte: Autor

5.2.2 Síntese dos resultados do modelo B

Diante dos dados apresentados e da experiência adquirida com o trabalho na distribuidora é possível destacar alguns pontos sobre o modelo aplicado. O primeiro modelo exige mais trabalho, o que justifica sua maior margem de contribuição. Além disso, conta com atendimento personalizado, bem como a gestão de frota e de funcionários.

É possível ver uma maior lucratividade no setor de entregas, visto que durante o período analisado a arrecadação de lucro bruto foi de aproximadamente R\$ 73062,01, enquanto os gastos apenas com manutenção, combustível e salários sem considerar rateios com outras despesas como impostos, energia elétrica, aluguel, água e internet totalizaram R\$ 45050,90, sobrando R\$28001,11. O que apresenta uma melhora se compararmos com o modelo A.

5.2.3 Comparação entre os modelos

Para avaliar a eficiência dos modelos de transporte utilizados pela empresa, foram analisados os custos e resultados financeiros do Modelo A e do Modelo B. Como descrito na Tabela 13.

Tabela 13 – Comparação entre o Modelo A e Modelo B

Item	Modelo A	Modelo B
Quantidade de entregas	2094	2462
Custo total com salários	R\$ 28496,41	R\$ 33465,78
Custo total com combustível	R\$ 5518,59	R\$ 6480,96
Custo total com manutenção	R\$ 4346,24	R\$ 5104,17
Receita total	R\$ 40743,79	R\$ 72085,48
Margem média	25,29%	35,11%

Fonte: Autor

A tabela acima compara dois modelos de transporte, Modelo A e Modelo B, em termos de custos e resultados financeiros. O Modelo B tem um custo total mais elevado, visto que tem maior participação nas entregas da empresa. A principal diferença entre os dois modelos está na margem média, que no Modelo A é de 25,29%, e no Modelo B é de 35,11%. Isso significa que, embora o Modelo B tenha custos mais altos, ele é mais eficiente em gerar lucro em relação à receita. Ou seja, o Modelo B apresenta uma margem de lucro maior, o que o torna mais rentável, mesmo com os custos superiores.

O Modelo B é, portanto, o mais vantajoso, pois, apesar dos custos mais elevados com salários, combustível e manutenção, ele gera uma receita maior e uma margem de lucro superior, indicando que a empresa consegue ser mais eficiente na geração de lucro a partir de sua receita. Esse modelo oferece maior potencial de crescimento, já que sua maior margem proporciona mais espaço para expansão e melhor adaptação a flutuações de custos.

Outro ponto que o Modelo B se destaca é pelo maior controle sobre sua operação, já que possui maior controle sobre a mão de obra, sobre as entregas e sobre seu estoque. Sendo assim o Modelo B é o mais indicado para operação na cidade de Itabira.

6 Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a eficiência de diferentes modelos de negócio aplicados ao setor de transporte de uma distribuidora de bebidas, com foco na comparação entre a operação própria e a parceria com o Zé Delivery. Com base na metodologia aplicada, que incluiu análise quantitativa e qualitativa dos custos e receitas da distribuidora, foi possível obter resultados significativos que demonstram os impactos financeiros e operacionais de cada modelo.

Os dados analisados revelaram que a parceria com o Zé Delivery apresenta vantagens na captação de novos clientes e na flexibilidade operacional, além de reduzir a necessidade de investimentos em marketing e divulgação. No entanto, em uma cidade de porte médio como Itabira- MG, a margem de lucro obtida com essa modalidade mostrou-se reduzida devido aos custos operacionais e à dependência da plataforma, resultando em menor rentabilidade para a distribuidora.

Por outro lado, o modelo de operação própria demonstrou maior rentabilidade a longo prazo, pois permite um controle mais eficiente sobre os custos, a qualidade do serviço e o relacionamento com os clientes. Apesar dos desafios relacionados aos altos custos fixos, como manutenção da frota, combustível e mão de obra, a distribuidora conseguiu manter uma margem de lucro mais atrativa quando comparada à parceria com o Zé Delivery. Além disso, a personalização do atendimento e a fidelização dos clientes são diferenciais competitivos relevantes para a manutenção do crescimento do negócio.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a distribuidora deve continuar investindo na otimização da sua operação própria, buscando aprimorar a eficiência logística e reduzir custos sem comprometer a qualidade do serviço. No entanto, a utilização do Zé Delivery pode ser considerada como um complemento estratégico para aumentar a visibilidade da empresa e atender demandas específicas.

Por fim, este trabalho destaca a importância de uma análise detalhada dos modelos de negócios para a tomada de decisão, evidenciando que não há uma solução única, mas sim a necessidade de adaptação das estratégias à realidade e aos objetivos de uma empresa. A continuidade das pesquisas sobre inovações logísticas e modelos híbridos de entregas podem contribuir para o aprimoramento da gestão e o aumento da competitividade da distribuidora no mercado.

7 Considerações finais

Ao longo deste estudo, algumas limitações foram identificadas e devem ser levadas em consideração para relativizar os resultados apresentados:

- Para aplicação de um modelo de custeio, pelo pesquisado o melhor para o setor de entregas é o modelo baseado em atividades, ou ABC como é amplamente conhecido.
- Perda de algumas planilhas: a falta de uma pequena parte das entregas limitou a abrangência da análise, impossibilitando um estudo ainda mais detalhado e aprofundado das receitas.
- Omissão de custos fixos adicionais: aspectos como aluguel, energia elétrica, água, internet e desvalorização dos bens não foram considerados na composição dos custos totais, o que pode afetar a precisão dos cálculos de rentabilidade.
- Tempo de análise restrito: a avaliação foi feita com base em apenas três meses de dados, o que pode não refletir padrões sazonais ou variações econômicas de longo prazo.
- Foco limitado aos modelos estudados: o estudo comparou dois modelos principais de negócio, sem explorar abordagens híbridas ou outras soluções alternativas que poderiam ser vantajosas.
- Dependência de fatores externos: o impacto de mudanças no mercado, políticas do Zé Delivery e flutuações econômicas podem alterar a viabilidade de cada modelo analisado.
- Subjetividade na análise qualitativa: parte da avaliação baseou-se na percepção do pesquisador e no feedback de clientes, podendo introduzir vieses na interpretação dos resultados.

Diante dessas limitações, futuras pesquisas podem ampliar a coleta de dados, considerar uma base temporal mais extensa e incluir outros fatores que influenciam a eficiência dos modelos de negócio. A análise de soluções híbridas e a incorporação de novas tecnologias também são caminhos promissores para aprimorar a logística e a rentabilidade do setor de transporte da distribuidora.

Referências

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e a sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **Contexto**, [s.l.], v. 12, n. 22, p. 145–159, 2012.
- BÓRNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 26 fev. 2025. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485048/cfi/0! /4/2@100:0.00>>.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>>. Acesso em: 3 ago. 2024.
- JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1–22, dez. 2005. Acesso em: 26 fev. 2025. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>>.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 26 fev. 2025. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/recent!/4/2/2@0:0>>.
- MATTAR, J.; RAMOS, D. K. **Metodologia da Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. São Paulo: Grupo Almedina, 2021. E-book. ISBN 9786586618518. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586618518/>>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- QUINHÕES, T. A. T.; LAPÃO, L. V. Gestão da inovação: Há ainda um longo caminho a percorrer. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 64, n. 1, p. 1–15, jan./mar. 2024.
- RIBEIRO, H. J.; MORAES, M. C. C.; VIEIRA, R. d. A.; CARVALHO, V. S. Precificação e lucratividade. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**. [s.n.], ano não especificado. Recuperado de: <<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1613>>. Disponível em: <<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1613>>.
- SANTOS, A. A.; SILVA, V. T. Uberização: A nova onda do trabalho precarizado. **Humanidades & Inovação**, v. 8, p. 336–342, 2021.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégias, Métodos e Técnicas para Condução de Pesquisas Quantitativas e Qualitativas. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), 2012.

ANEXO A – Arrecadação com entregas (Diário)

Controle Entregas Novembro app							
Data	Entregas app	Valores em mercadorias app	Valor arrecadado app frete	Margem app para mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	Margem
01/nov	41	R\$ 3.110,16	R\$ 327,59	16,66%	R\$ 3.437,75	R\$ 843,88	24,54%
02/nov	59	R\$ 4.754,93	R\$ 471,41	16,66%	R\$ 5.226,34	R\$ 1.260,73	24,12%
03/nov	55	R\$ 3.023,13	R\$ 439,45	16,66%	R\$ 3.462,58	R\$ 941,29	27,18%
08/nov	28	R\$ 1.919,81	R\$ 223,72	16,66%	R\$ 2.143,53	R\$ 542,41	25,30%
09/nov	58	R\$ 3.772,42	R\$ 463,42	16,66%	R\$ 4.235,84	R\$ 1.089,64	25,72%
10/nov	46	R\$ 2.538,05	R\$ 367,54	16,66%	R\$ 2.905,59	R\$ 788,86	27,14%
13/nov	10	R\$ 1.146,41	R\$ 79,90	16,66%	R\$ 1.226,31	R\$ 270,20	22,03%
14/nov	29	R\$ 2.420,80	R\$ 231,71	16,66%	R\$ 2.652,51	R\$ 633,56	23,88%
15/nov	60	R\$ 3.690,15	R\$ 479,40	16,66%	R\$ 4.169,55	R\$ 1.091,96	26,18%
16/nov	32	R\$ 1.575,91	R\$ 255,68	16,66%	R\$ 1.831,59	R\$ 517,28	28,24%
17/nov	34	R\$ 1.979,51	R\$ 271,66	16,66%	R\$ 2.251,17	R\$ 600,26	26,66%
19/nov	19	R\$ 1.278,33	R\$ 151,81	16,66%	R\$ 1.430,14	R\$ 364,01	25,45%
20/nov	59	R\$ 3.899,00	R\$ 471,41	16,66%	R\$ 4.370,41	R\$ 1.118,64	25,59%
21/nov	16	R\$ 1.697,64	R\$ 127,84	16,66%	R\$ 1.825,48	R\$ 409,65	22,44%
22/nov	29	R\$ 2.093,88	R\$ 231,71	16,66%	R\$ 2.325,59	R\$ 579,29	24,90%
23/nov	49	R\$ 3.703,60	R\$ 391,51	16,66%	R\$ 4.095,11	R\$ 1.006,31	24,57%
24/nov	34	R\$ 2.574,43	R\$ 271,66	16,66%	R\$ 2.846,09	R\$ 699,02	24,56%
27/nov	12	R\$ 694,66	R\$ 95,88	16,66%	R\$ 790,54	R\$ 211,19	26,71%
28/nov	14	R\$ 1.068,73	R\$ 111,86	16,66%	R\$ 1.180,59	R\$ 289,27	24,50%
29/nov	38	R\$ 2.779,93	R\$ 303,62	16,66%	R\$ 3.083,55	R\$ 765,09	24,81%
30/nov	50	R\$ 3.700,46	R\$ 399,50	16,66%	R\$ 4.099,96	R\$ 1.013,78	24,72%
Total	772	R\$ 53.421,94	R\$ 6.168,28		R\$ 59.590,22	R\$ 15.036,32	25,20%

ANEXO B – Gasto com Funcionários

Novembro

Gastos com salários Novembro 2024				
	Semana dia 11/11	Semana dia 18/11	Semana dia 25/11	Semana dia 02/12
Entregador 1	R\$ 245,26	R\$ 232,92	R\$ 236,45	R\$ 171,80
Entregador 2	R\$ 313,82	R\$ 308,15	R\$ 346,79	R\$ 279,08
Entregador 3	R\$ 285,22	R\$ 199,96	R\$ 323,48	R\$ 192,64
Entregador 4	R\$ 371,29	R\$ 209,36	R\$ 400,00	R\$ 79,52
Entregador 5	R\$ 205,68	R\$ 387,00	R\$ 256,43	R\$ 189,43
Entregador 6	R\$ 405,75	R\$ 421,32	R\$ 308,00	R\$ 464,09
Entregador 7	R\$ 443,93	R\$ 292,80	R\$ 300,46	R\$ 96,80
Entregador 8	R\$ 159,57	R\$ 274,20	R\$ 73,13	R\$ 400,00
Entregador 9	R\$ 389,90	R\$ -	R\$ 275,67	R\$ 422,00
Entregador 10	R\$ 98,40	R\$ -	R\$ 115,66	R\$ 264,16
Entregador 11	R\$ 157,60	R\$ -	R\$ 146,00	R\$ -
Entregador 12	R\$ 548,25	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Entregador 13	R\$ 50,58	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Atendente 1	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Atendente 2	R\$ 506,12	R\$ 516,36	R\$ 645,76	R\$ 526,87
Atendente 3	R\$ 482,23	R\$ 496,68	R\$ 394,06	R\$ 487,08
Total semana	R\$ 5.163,60	R\$ 3.838,75	R\$ 4.321,89	R\$ 4.073,47
Total do mês	R\$ 17.397,71			
Total app (46,06%)	R\$ 8.013,39			
Total loja (53,94%)	R\$ 9.384,32			

ANEXO C – Tabela de custo de combustível mês de novembro 2024

Gasolina Mês Novembro 2024	
Fatura novembro	R\$ 3.463,43
participação app (46,06%)	R\$ 1.595,26
Participação loja (53,94%)	R\$ 1.868,17

ANEXO D – Tabela de custo de manutenção mês de novembro 2024

Manutenção Novembro 2024	
08/nov	R\$ 1.096,97
22/nov	R\$ 1.736,50
27/nov	R\$ 1.140,00
29/nov	R\$ 1.211,42
Total	R\$ 5.184,89
Participação app (46,06%)	R\$ 2.388,16

ANEXO E – Tabela de arrecadação app dezembro 2024

Controle Entregas Dezembro app							
Data	Entregas app	Valores em mercadorias app	Valor arrecadado app frete	Margem app para mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	Margem
01/dez	27	R\$ 2.329,13	R\$ 215,73	16,66%	R\$ 2.544,86	R\$ 602,37	23,66%
04/dez	23	R\$ 1.411,25	R\$ 183,77	16,66%	R\$ 1.595,02	R\$ 418,04	26,20%
05/dez	20	R\$ 1.020,62	R\$ 159,80	16,66%	R\$ 1.180,42	R\$ 329,22	27,89%
06/dez	34	R\$ 2.708,81	R\$ 271,66	16,66%	R\$ 2.980,47	R\$ 721,32	24,20%
07/dez	65	R\$ 4.983,52	R\$ 519,35	16,66%	R\$ 5.502,87	R\$ 1.346,61	24,47%
08/dez	21	R\$ 1.570,00	R\$ 167,79	16,66%	R\$ 1.737,79	R\$ 428,41	24,65%
11/dez	9	R\$ 624,43	R\$ 71,91	16,66%	R\$ 696,34	R\$ 175,57	25,21%
12/dez	11	R\$ 534,32	R\$ 87,89	16,66%	R\$ 622,21	R\$ 176,59	28,38%
13/dez	18	R\$ 1.108,58	R\$ 143,82	16,66%	R\$ 1.252,40	R\$ 327,84	26,17%
14/dez	77	R\$ 4.668,93	R\$ 615,23	16,66%	R\$ 5.284,16	R\$ 1.390,27	26,31%
15/dez	39	R\$ 2.980,78	R\$ 311,61	16,66%	R\$ 3.292,39	R\$ 806,42	24,49%
18/dez	10	R\$ 670,35	R\$ 79,90	16,66%	R\$ 750,25	R\$ 191,18	25,48%
19/dez	18	R\$ 1.902,39	R\$ 143,82	16,66%	R\$ 2.046,21	R\$ 459,62	22,46%
20/dez	20	R\$ 1.469,11	R\$ 159,80	16,66%	R\$ 1.628,91	R\$ 403,67	24,78%
21/dez	76	R\$ 3.332,46	R\$ 607,24	16,66%	R\$ 3.939,70	R\$ 1.160,43	29,45%
22/dez	41	R\$ 2.619,88	R\$ 327,59	16,66%	R\$ 2.947,47	R\$ 762,49	25,86%
23/dez	25	R\$ 1.441,12	R\$ 199,75	16,66%	R\$ 1.640,87	R\$ 438,98	26,75%
24/dez	39	R\$ 3.267,29	R\$ 311,61	16,66%	R\$ 3.578,90	R\$ 853,98	23,86%
25/dez	26	R\$ 2.287,25	R\$ 207,74	16,66%	R\$ 2.494,99	R\$ 587,42	23,54%
26/dez	20	R\$ 1.640,38	R\$ 159,80	16,66%	R\$ 1.800,18	R\$ 432,10	24,00%
27/dez	38	R\$ 2.267,65	R\$ 303,62	16,66%	R\$ 2.571,27	R\$ 680,05	26,44%
28/dez	61	R\$ 4.074,93	R\$ 487,39	16,66%	R\$ 4.562,32	R\$ 1.163,83	25,50%
31/dez	30	R\$ 3.134,22	R\$ 239,70	16,66%	R\$ 3.373,92	R\$ 759,98	22,52%
Total	748	R\$ 52.047,40	R\$ 5.976,52		R\$ 58.023,92	R\$ 14.616,39	25,32%

ANEXO F – tabela salários dezembro 2024

Gastos com salários Dezembro 2024					
	Semana dia 2/12	Semana dia 9/12	Semana dia 16/12	Semana dia 23/12	Semana dia 30/12
Entregador 1	R\$ 130,08	R\$ 180,48	R\$ 264,64	R\$ 172,00	R\$ 111,16
Entregador 2	R\$ 241,88	R\$ 73,40	R\$ 137,72	R\$ 364,25	R\$ 346,68
Entregador 3	R\$ 376,32	R\$ 324,32	R\$ 343,20	R\$ 686,20	R\$ 575,56
Entregador 4	R\$ 287,80	R\$ 126,36	R\$ 503,00	R\$ 152,12	R\$ 441,36
Entregador 5	R\$ 184,96	R\$ 499,64	R\$ 77,92	R\$ 194,84	R\$ 231,92
Entregador 6	R\$ 541,00	R\$ 482,00	R\$ 441,80	R\$ 282,20	R\$ 179,68
Entregador 7	R\$ 543,50	R\$ 355,76	R\$ 421,08	R\$ 399,24	R\$ 561,13
Entregador 8	R\$ 252,36	R\$ 212,48	R\$ 406,00	R\$ 208,92	R\$ 412,50
Entregador 9	R\$ 146,49	R\$ 341,60	R\$ 490,76	R\$ 428,60	R\$ 486,28
Entregador 10	R\$ 33,06	R\$ 98,88	R\$ 281,08	R\$ 571,12	R\$ 276,28
Entregador 11	R\$ 175,09	R\$ -	R\$ 99,48	R\$ 400,68	R\$ 336,24
Entregador 12	R\$ 450,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 98,88	R\$ 398,92
Entregador 13	R\$ 450,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 416,72	R\$ -
Atendente 1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Atendente 2	R\$ 488,68	R\$ 505,96	R\$ 474,32	R\$ 345,96	R\$ 281,72
Atendente 3	R\$ 431,08	R\$ 445,36	R\$ 421,08	R\$ 431,32	R\$ 512,04
Total semana	R\$ 5.132,30	R\$ 4.046,24	R\$ 4.762,08	R\$ 5.553,05	R\$ 5.551,47
Total do mês	R\$ 25.045,14				
Total app (45,18%)	R\$ 11.315,39				
Total loja (54,82%)	R\$ 13.729,75				

ANEXO G – Tabela combustível dezembro 2024

Gasolina Mês Dezembro 2024	
Fatura novembro	R\$ 4.300,14
participação app (45,18%)	R\$ 1.942,80
Participação loja (54,82%)	R\$ 2.357,34

ANEXO H – Tabela manutenção dezembro 2024

Manutenção Dezembro 2024	
06/dez	R\$ 450,14
13/dez	R\$ 185,43
20/dez	R\$ 376,40
Total	R\$ 1.011,97
Participação app (45,18%)	R\$ 457,21
Participação loja (54,82%)	R\$ 554,76

ANEXO I – Tabela arrecadação app janeiro 2025

Controle Entregas Novembro app							
Data	Entregas app	Valores em mercadorias app	Valor arrecadado app frete	Margem app para mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	Margem
01/jan	24	R\$ 1.536,69	R\$ 191,76	16,66%	R\$ 1.728,45	R\$ 446,85	25,85%
02/jan	10	R\$ 1.671,13	R\$ 79,90	16,66%	R\$ 1.751,03	R\$ 357,31	20,40%
03/jan	29	R\$ 1.719,22	R\$ 231,71	16,66%	R\$ 1.950,93	R\$ 517,10	26,50%
04/jan	44	R\$ 2.724,36	R\$ 351,56	16,66%	R\$ 3.075,92	R\$ 803,80	26,13%
05/jan	21	R\$ 1.026,26	R\$ 167,79	16,66%	R\$ 1.194,05	R\$ 338,15	28,31%
08/jan	10	R\$ 933,31	R\$ 79,90	16,66%	R\$ 1.013,21	R\$ 234,83	23,17%
09/jan	14	R\$ 1.512,42	R\$ 111,86	16,66%	R\$ 1.624,28	R\$ 362,92	22,34%
10/jan	27	R\$ 1.757,98	R\$ 215,73	16,66%	R\$ 1.973,71	R\$ 507,55	25,71%
11/jan	29	R\$ 2.236,56	R\$ 231,71	16,66%	R\$ 2.468,27	R\$ 602,98	24,42%
12/jan	35	R\$ 2.214,83	R\$ 279,65	16,66%	R\$ 2.494,48	R\$ 647,31	25,94%
17/jan	39	R\$ 2.990,72	R\$ 311,61	16,66%	R\$ 3.302,33	R\$ 808,07	24,46%
18/jan	58	R\$ 3.886,39	R\$ 463,42	16,66%	R\$ 4.349,81	R\$ 1.108,56	25,48%
19/jan	62	R\$ 3.668,32	R\$ 495,38	16,66%	R\$ 4.163,70	R\$ 1.104,32	26,52%
24/jan	57	R\$ 3.935,28	R\$ 455,43	16,66%	R\$ 4.390,71	R\$ 1.108,69	25,25%
25/jan	55	R\$ 4.073,93	R\$ 439,45	16,66%	R\$ 4.513,38	R\$ 1.115,72	24,72%
26/jan	47	R\$ 2.714,68	R\$ 375,53	16,66%	R\$ 3.090,21	R\$ 826,17	26,73%
31/jan	13	R\$ 583,56	R\$ 103,87	16,66%	R\$ 687,43	R\$ 200,74	29,20%
Total	574	R\$ 39.185,64	R\$ 4.586,26		R\$ 43.771,90	R\$ 11.091,08	25,36%

ANEXO J – Tabela salários janeiro 2025

Gastos com salários Janeiro 2025				
	Semana dia 6/1	Semana dia 13/1	Semana dia 20/1	Semana dia 27/1
Entregador 1	R\$ 474,92	R\$ 426,84	R\$ 465,12	R\$ 492,28
Entregador 2	R\$ 519,40	R\$ 580,12	R\$ 483,60	R\$ 142,92
Entregador 3	R\$ 352,16	R\$ 317,72	R\$ 612,92	R\$ 632,72
Entregador 4	R\$ 201,28	R\$ 303,80	R\$ 319,64	R\$ 335,32
Entregador 5	R\$ 289,88	R\$ 280,60	R\$ 377,08	R\$ 265,24
Entregador 6	R\$ 382,90	R\$ 261,24	R\$ 279,16	R\$ 361,56
Entregador 7	R\$ 539,00	R\$ 305,76	R\$ 466,60	R\$ 342,25
Entregador 8	R\$ 135,50	R\$ 268,44	R\$ 550,25	R\$ 483,44
Entregador 9	R\$ 431,56	R\$ -	R\$ 459,08	R\$ -
Entregador 10	R\$ 204,44	R\$ -	R\$ 99,68	R\$ -
Entregador 11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Entregador 12	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Entregador 13	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Atendente 1	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Atendente 2	R\$ 450,92	R\$ 431,44	R\$ 477,48	R\$ 449,84
Atendente 3	R\$ 574,84	R\$ 574,84	R\$ 605,80	R\$ 509,76
Total semana	R\$ 5.056,80	R\$ 4.250,80	R\$ 5.696,41	R\$ 4.515,33
Total do mês	R\$ 19.519,34			
Total app (46,74%)	R\$ 9.123,34			
Total loja (53,26%)	R\$ 10.396,00			

ANEXO K – Tabela combustível janeiro 2025

Gasolina Mês Janeiro 2025	
Fatura novembro	R\$ 4.235,98
participação app (46,74%)	R\$ 1.979,90
Participação loja (53,26%)	R\$ 2.256,08

ANEXO L – Tabela manutenção janeiro 2025

Manutenção Janeiro 2025	
07/jan	R\$ 317,70
10/jan	R\$ 1.752,30
17/jan	R\$ 757,00
31/jan	R\$ 426,55
Total	R\$ 3.253,55
participação app (46,74%)	R\$ 1.520,71
Participação loja (53,26%)	R\$ 1.732,84

ANEXO M – Arrecadação loja novembro 2024

Controle Entregas Novembro loja							
Data	Entregas loja	valor arrecadado loja mercadorias	Valor arrecadado loja frete	Margem loja mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	margem
02/nov	64	R\$ 4.543,90	R\$ 373,00	30,00%	R\$ 4.916,90	R\$ 1.736,17	35,31%
03/nov	52	R\$ 3.322,84	R\$ 300,50	30,00%	R\$ 3.623,34	R\$ 1.297,35	35,80%
08/nov	34	R\$ 2.143,95	R\$ 197,50	30,00%	R\$ 2.341,45	R\$ 840,69	35,90%
09/nov	71	R\$ 5.758,65	R\$ 371,50	30,00%	R\$ 6.130,15	R\$ 2.099,10	34,24%
10/nov	64	R\$ 3.795,40	R\$ 327,00	30,00%	R\$ 4.122,40	R\$ 1.465,62	35,55%
13/nov	16	R\$ 898,15	R\$ 97,00	30,00%	R\$ 995,15	R\$ 366,45	36,82%
14/nov	28	R\$ 2.150,68	R\$ 163,00	30,00%	R\$ 2.313,68	R\$ 808,20	34,93%
15/nov	72	R\$ 7.890,69	R\$ 420,08	30,00%	R\$ 8.310,77	R\$ 2.787,29	33,53%
16/nov	54	R\$ 3.723,65	R\$ 337,75	30,00%	R\$ 4.061,40	R\$ 1.454,85	35,82%
17/nov	32	R\$ 2.013,95	R\$ 196,50	30,00%	R\$ 2.210,45	R\$ 800,69	36,22%
19/nov	30	R\$ 2.168,90	R\$ 206,00	30,00%	R\$ 2.374,90	R\$ 856,67	36,07%
20/nov	50	R\$ 4.717,42	R\$ 293,50	30,00%	R\$ 5.010,92	R\$ 1.708,73	34,10%
21/nov	10	R\$ 966,80	R\$ 59,00	30,00%	R\$ 1.025,80	R\$ 349,04	34,02%
22/nov	28	R\$ 3.206,00	R\$ 188,00	30,00%	R\$ 3.394,00	R\$ 1.149,80	33,87%
23/nov	57	R\$ 3.821,62	R\$ 114,00	30,00%	R\$ 3.935,62	R\$ 1.260,49	32,02%
24/nov	37	R\$ 1.926,80	R\$ 228,00	30,00%	R\$ 2.154,80	R\$ 806,04	37,40%
27/nov	17	R\$ 808,35	R\$ 112,50	30,00%	R\$ 920,85	R\$ 355,01	38,55%
28/nov	23	R\$ 1.501,20	R\$ 148,00	30,00%	R\$ 1.649,20	R\$ 598,36	36,28%
29/nov	45	R\$ 4.552,23	R\$ 252,50	30,00%	R\$ 4.804,73	R\$ 1.618,17	33,67%
30/nov	82	R\$ 6.250,10	R\$ 97,50	30,00%	R\$ 6.347,60	R\$ 1.972,53	31,07%
Total	904	R\$ 69.480,78	R\$ 4.693,83		R\$ 74.174,61	R\$ 25.538,06	35,02%

ANEXO N – Arrecadação loja dezembro 2024

Controle Entregas Novembro loja							
Data	Entregas loja	valor arrecadado loja mercadorias	Valor arrecadado loja frete	Margem loja mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	margem
01/dez	47	R\$ 3.025,48	R\$ 274,00	30,00%	R\$ 3.299,48	R\$ 1.181,64	35,81%
04/dez	11	R\$ 582,61	R\$ 56,00	30,00%	R\$ 638,61	R\$ 230,78	36,13%
05/dez	21	R\$ 2.000,05	R\$ 113,00	30,00%	R\$ 2.113,05	R\$ 713,02	33,74%
06/dez	39	R\$ 4.662,25	R\$ 245,00	30,00%	R\$ 4.907,25	R\$ 1.643,68	33,49%
07/dez	91	R\$ 8.468,87	R\$ 516,25	30,00%	R\$ 8.985,12	R\$ 3.056,91	34,02%
08/dez	59	R\$ 3.399,34	R\$ 373,00	30,00%	R\$ 3.772,34	R\$ 1.392,80	36,92%
11/dez	21	R\$ 1.483,60	R\$ 117,00	30,00%	R\$ 1.600,60	R\$ 562,08	35,11%
12/dez	28	R\$ 2.530,30	R\$ 148,00	30,00%	R\$ 2.678,30	R\$ 907,09	33,86%
13/dez	44	R\$ 3.692,21	R\$ 238,50	30,00%	R\$ 3.930,71	R\$ 1.346,16	34,24%
14/dez	50	R\$ 3.372,54	R\$ 337,00	30,00%	R\$ 3.709,54	R\$ 1.348,76	36,35%
15/dez	53	R\$ 2.897,96	R\$ 301,00	30,00%	R\$ 3.198,96	R\$ 1.170,39	36,58%
18/dez	26	R\$ 1.856,75	R\$ 161,00	30,00%	R\$ 2.017,75	R\$ 718,03	35,58%
19/dez	23	R\$ 1.278,55	R\$ 143,50	30,00%	R\$ 1.422,05	R\$ 527,07	37,06%
20/dez	36	R\$ 3.588,95	R\$ 219,00	30,00%	R\$ 3.807,95	R\$ 1.295,69	34,02%
21/dez	63	R\$ 5.054,42	R\$ 368,50	30,00%	R\$ 5.422,92	R\$ 1.884,83	34,75%
22/dez	49	R\$ 3.607,10	R\$ 301,50	30,00%	R\$ 3.908,60	R\$ 1.383,63	35,39%
23/dez	24	R\$ 2.027,45	R\$ 126,50	30,00%	R\$ 2.153,95	R\$ 734,74	34,11%
24/dez	41	R\$ 4.955,79	R\$ 247,00	30,00%	R\$ 5.202,79	R\$ 1.733,74	33,32%
25/dez	45	R\$ 3.130,61	R\$ 253,50	30,00%	R\$ 3.384,11	R\$ 1.192,68	35,24%
26/dez	16	R\$ 1.496,45	R\$ 93,00	30,00%	R\$ 1.589,45	R\$ 541,94	34,09%
27/dez	32	R\$ 2.858,95	R\$ 183,00	30,00%	R\$ 3.041,95	R\$ 1.040,69	34,21%
28/dez	40	R\$ 3.546,48	R\$ 264,50	30,00%	R\$ 3.810,98	R\$ 1.328,44	34,85%
31/dez	45	R\$ 4.394,35	R\$ 267,00	30,00%	R\$ 4.661,35	R\$ 1.585,31	34,00%
Total	904	R\$ 73.911,06	R\$ 5.346,75		R\$ 79.257,81	R\$ 27.520,07	34,91%

ANEXO O – Arrecadação loja janeiro 2024

Controle Entregas Novembro loja							
Data	Entregas loja	valor arrecadado loja mercadorias	Valor arrecadado loja frete	Margem loja mercadorias	Total arrecadado	Mercadoria + frete (bruto)	margem
01/jan	44	R\$ 3.414,47	R\$ 263,00	30,00%	R\$ 3.677,47	R\$ 1.287,34	35,00%
02/jan	12	R\$ 797,85	R\$ 73,50	30,00%	R\$ 871,35	R\$ 312,86	35,90%
03/jan	20	R\$ 2.176,30	R\$ 126,50	30,00%	R\$ 2.302,80	R\$ 779,39	33,84%
04/jan	35	R\$ 3.077,19	R\$ 206,00	30,00%	R\$ 3.283,19	R\$ 1.129,16	34,39%
05/jan	43	R\$ 3.151,07	R\$ 256,50	30,00%	R\$ 3.407,57	R\$ 1.201,82	35,26%
08/jan	14	R\$ 724,30	R\$ 95,00	30,00%	R\$ 819,30	R\$ 312,29	38,11%
09/jan	16	R\$ 1.155,04	R\$ 97,00	30,00%	R\$ 1.252,04	R\$ 443,51	35,42%
10/jan	31	R\$ 2.623,02	R\$ 194,00	30,00%	R\$ 2.817,02	R\$ 980,91	34,82%
11/jan	68	R\$ 6.004,40	R\$ 429,00	30,00%	R\$ 6.433,40	R\$ 2.230,32	34,66%
12/jan	58	R\$ 4.571,62	R\$ 360,00	30,00%	R\$ 4.931,62	R\$ 1.731,49	35,10%
17/jan	30	R\$ 1.997,60	R\$ 187,50	30,00%	R\$ 2.185,10	R\$ 786,78	36,00%
18/jan	65	R\$ 5.502,55	R\$ 392,00	30,00%	R\$ 5.894,55	R\$ 2.042,77	34,65%
19/jan	45	R\$ 2.777,75	R\$ 249,50	30,00%	R\$ 3.027,25	R\$ 1.082,83	35,76%
24/jan	32	R\$ 3.083,70	R\$ 198,50	30,00%	R\$ 3.282,20	R\$ 1.123,61	34,23%
25/jan	60	R\$ 4.180,79	R\$ 361,00	30,00%	R\$ 4.541,79	R\$ 1.615,24	35,56%
26/jan	47	R\$ 2.660,40	R\$ 291,50	30,00%	R\$ 2.951,90	R\$ 1.089,62	36,91%
31/jan	34	R\$ 2.191,44	R\$ 220,00	30,00%	R\$ 2.411,44	R\$ 877,43	36,38%
Total	654	R\$ 50.089,49	R\$ 4.000,50		R\$ 54.089,99	R\$ 19.027,35	35,41%



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGÓCIOS APLICADOS AO TRANSPORTE DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM ITABIRA-MG**” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 09 de Março de 2025.

Nome do Aluno (a)