PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Delivery sob Medida:
Alternativas tecnológicas para a digitalização de uma pequena empresa do setor alimentício

Fernanda Mareto Arias Afonso

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CSS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

RIO DE JANEIRO, JUNHO DE 2025.

Fernanda Mareto Arias Afonso

***Delivery* sob Medida:**

Alternativas tecnológicas para a digitalização de uma pequena empresa do setor alimentício

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Marcelo Ghiaroni

Rio de Janeiro

Junho de 2025.

AF257

Afonso, Fernanda Mareto Arias

Delivery sob Medida : alternativas tecnológicas para a digitalização de uma pequena empresa do setor alimentício / Fernanda Mareto Arias Afonso. -- Rio de Janeiro, 2025.

51 f.

Orientador: Marcelo Ghiaroni.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

1. Canal digital próprio. 2. *Delivery*. 3. *White Label*. 4. Desenvolvimento sob medida. 5. Desempenho operacional. I.Ghiaroni, Marcelo, orient. II. Título.

CDD: 658.810285

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido chegar até aqui, por ter ouvido sempre minhas orações, me ajudado nos momentos mais difíceis e por ter permitido viver momentos maravilhosos e inesquecíveis dentro desta instituição

Agradeço aos meus pais, Marile e José Cláudio, por serem meu apoio e força desde sempre. Obrigada por todas as conversas, acolhimento e por viverem e vibrarem comigo as minhas conquistas e alegrias. O amor que eu sinto por vocês é infinito, e sou eternamente grata a vocês por tudo o que fizeram, fazem e farão por mim! Nada disso seria possível sem vocês, obrigada por serem muito responsáveis por construir a mulher que eu sou hoje!

Obrigada à minha irmã e meu cunhado, Júlia e Victor, meus “segundos pais” rs. Obrigada pela ajuda e apoio que sempre me deram, fornecendo até um espaço na casa de vocês para que eu pudesse trabalhar, estudar, descansar e estar mais próxima da faculdade. Obrigada por me acolherem como o “chaveirinho” de vocês!

Agradeço a toda a minha família e amigos, especialmente a minha amada avó Maria Rita, que sempre me colocou em suas orações e vibra muito a cada conquista minha. Obrigada aos meus amigos de graduação, pela ajuda, conversas, risadas e momentos ótimos compartilhados.

Agradeço ao meu amado Arthur Gazoni, que é meu apoio e companheiro em todas as horas. Obrigada pelo seu cuidado, preocupação, amor e carinho por mim. Você é essencial na minha vida!

Por fim, mas não menos importante, agradeço muito ao meu querido orientador, Marcelo Ghiaroni, que me incentivou, brigou, elogiou e me ajudou muito a construir este trabalho tão rico. Obrigada pela nossa parceria, e te desejo todo o sucesso e felicidade do mundo!

RESUMO

AFONSO, Fernanda Mareto Arias. ***Delivery* sob Medida**: alternativas tecnológicas para a digitalização de uma pequena empresa do setor alimentício. Orientador: Marcelo Ghiaroni. 2025. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

O estudo de caso analisa a viabilidade de implantação de um canal digital de *delivery* nas lojas Tortamania. A pesquisa bibliográfica e as entrevistas com a equipe gestora orientam a análise comparativa entre provedores de entrega *on-line*, soluções *White Label* e plataformas desenvolvidas sob medida. Os dados obtidos permitem avaliar os impactos de cada alternativa no desempenho operacional da empresa. Em um cenário de forte dependência de plataformas intermediadoras, o trabalho identifica limitações de personalização, controle e integração. A alternativa sob medida, embora mais custosa, demonstra maior alinhamento com os objetivos estratégicos da marca. O estudo aponta benefícios como aumento da eficiência, fidelização do cliente e autonomia sobre os dados. Destaca-se a importância de um canal digital próprio para fortalecer a presença da marca no ambiente *online*. Conclui-se que investir em uma solução personalizada contribui para o crescimento sustentável e a competitividade da empresa no setor de *delivery*.

Palavras-chave: canal digital próprio; *delivery*; *White Label*; desenvolvimento sob medida; desempenho operacional.

ABSTRACT

The case study analyzes the feasibility of implementing a digital delivery channel in Tortamania stores. Bibliographical research and interviews with the management team guide the comparative analysis between online delivery providers, white label solutions and custom-developed platforms. The data obtained makes it possible to assess the impact of each alternative on the company's operational performance. In a scenario of heavy dependence on intermediary platforms, the work identifies limitations in terms of personalization, control and integration. The tailor-made alternative, although more costly, shows greater alignment with the brand's strategic objectives. The study points to benefits such as increased efficiency, customer loyalty and autonomy over data. It highlights the importance of a dedicated digital channel to strengthen the brand's presence in the online environment. It concludes that investing in a customized solution contributes to the company's sustainable growth and competitiveness in the delivery sector.

Keywords: own digital channel; delivery; White Label; tailor-made development; operational performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização 7

1.2 Objetivos do estudo 8

1.2.1 Objetivo final do estudo 8

1.2.2 Objetivos intermediários e específicos do estudo 9

1.3 Justificativa e relevância do estudo e sua problematização 9

1.4 Delimitação e foco do estudo 10

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA 12

2.1 Logística e cadeia de suprimentos no setor de alimentos 12

2.2 Objetivos de desempenho 14

2.3 *E-commerce* 15

2.3.1 Delivery 16

2.3.2 Motivação para e-commerce 17

2.4 Plataforma de *e-commerce* 18

2.4.1 Provedores de entrega on-line 18

2.4.2 Canal próprio para delivery 20

2.4.2.1 Soluções *White Label* 22

2.4.2.2 Desenvolvimento próprio 23

2.5 Comparação entre provedores de entrega *on-line*, canais próprios feitos por *White Label* e por desenvolvedor próprio 24

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO..... 27

3.1 Tipo de pesquisa 27

3.1.1 Finalidade da pesquisa 27

3.1.2 Ferramentas de estudo 28

3.2 Etapa de coleta de dados 29

3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo 29

3.4 Objetivos de desempenho ligados ao *delivery* 29

3.5 Entrevista semiestruturada 30

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO 33

4.1 A empresa 33
4.2 Resultados das entrevistas com os membros da Tortamania 34
4.2.1 Mudanças no comportamento do consumidor e o papel do delivery 34
4.2.2 Desafios na digitalização da experiência de marca 35
4.2.3 Ampliação do relacionamento digital com os clientes 36
4.2.4 Dificuldades operacionais na implementação de um sistema próprio de delivery 37
4.2.5 Avaliação da preparação atual da empresa 38
4.3 Objetivos de desempenho 38
4.4 Análise dos resultados e propostas de solução 40
5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 43
5.1 Sugestões para pesquisas futuras.....43
REFERÊNCIAS 44

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se presta à análise comparativa de três alternativas existentes acerca do desenvolvimento de um canal digital para o *delivery* nas lojas Tortamania: os provedores de entrega *on-line* as soluções *White Label*, feitas por empresas que vendem layouts e interfaces pré-configuradas e personalizáveis; e as soluções sob medida, feitas por desenvolvedor próprio a partir das necessidades e estratégias da empresa. O estudo tem como objetivo identificar a alternativa que trará uma melhor experiência para o consumidor final, além de estar alinhada com os objetivos da empresa.

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Assim como a maioria das empresas de varejo, a necessidade de alcançar um público cada vez maior é constante, e pensar em estratégias para tal é devido a todo gestor desta área. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2025 *apud* E-commerce, 2025), o Brasil deve atingir um faturamento de R$ 224,7 bilhões por meio do *e-commerce* em 2025.

Segundo o SEBRAE (2017), a figura do consumidor atual pode ser caracterizada por “escassez de tempo” e “facilidade de acesso”, onde os consumidores podem achar e comprar, em poucos cliques, o que desejam obter. O modo *Omnichannel* de se vender é a realidade no mundo inteiro, principalmente no pós-pandemia.

Esta forma de comércio permite que inúmeras pequenas e médias empresas cheguem a patamares de faturamento mais elevados, sem a necessidade de altos investimentos em infraestrutura (Santana, 2024).

Ao analisarmos o setor de comércio no Brasil, a pandemia de Covid-19 deixou evidentes marcas na economia brasileira, em que houve mais de 301 milhões de negociações feitas pela internet, com um valor médio de R$419 (O E-commerce, 2021).

Com isso, houve uma grande oportunidade do aumento de vendas por meio do varejo *on-line*, visto a comodidade, conforto, flexibilidade e economia de tempo

ganhos com este novo hábito. Fato é que investir em vendas de forma *on-line* ajuda a manter a sobrevivência de uma empresa no mercado, além de ser uma grande oportunidade de aumentar receita e, consequentemente, o lucro.

Segundo Bezerra (Lorenna, 2022), muitas empresas acabam se tornando reféns dos aplicativos de entrega, que impõem taxas elevadas — em média 28% do valor de cada item — para permitir que os estabelecimentos utilizem suas plataformas. Esse custo, idealmente, deveria ser repassado ao consumidor final por meio do aumento dos preços dos produtos.

No entanto, nem sempre isso é viável, pois preços mais altos podem afastar os clientes e comprometer as vendas. Como resultado, ao considerar essa taxa, somada aos custos com mercadorias, folha de pagamento e demais obrigações, a margem de lucro dos empresários torna-se extremamente reduzida, dificultando a sustentabilidade financeira dos negócios.

Dessa forma, este estudo busca analisar os critérios de decisão necessários para que a Tortamania implemente um canal digital de *delivery*, considerando as especificidades de seus produtos e operação. O objetivo é compreender de que maneira essa implantação pode contribuir para uma maior eficiência nos custos, otimização dos processos internos e melhoria da experiência do consumidor final.

Para embasamento teórico, serão utilizados os objetivos de desempenho propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), uma vez que os objetivos citados resultam no aumento de lucratividade e alinhamento das decisões estratégicas de produção com as expectativas dos clientes e as capacidades internas da empresa.

A partir disso, a pergunta central que orienta esta pesquisa é: Qual alternativa de canal digital — provedores de entrega *on*-line, *White Label* ou desenvolvimento sob medida — oferece maior potencial para reduzir os custos com *delivery*, melhorar a integração operacional e proporcionar uma experiência ao cliente mais eficiente, agradável e alinhada com os objetivos da marca?

1.2 Objetivos do estudo

A seguir são apresentados o objetivo final e os objetivos intermediários do estudo.

1.2.1 Objetivo final do estudo

Avaliar a solução tecnológica mais adequada para a adoção de um canal digital de *delivery* em empresas do setor alimentício, com o propósito de elevar a competitividade e proporcionar uma melhor experiência ao consumidor.

1.2.2 Objetivos intermediários do estudo

Os objetivos intermediários deste estudo são:

- Apontar o papel da logística integrada e da cadeia de suprimentos no desempenho de canais digitais de *delivery*;
- Examinar os 5 objetivos de desempenho em operações: qualidade, confiabilidade, rapidez, flexibilidade e custo (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2018);
- Descrever o ambiente digital afeto ao *delivery* de alimentos: *e-commerce* e plataformas de *e-commerce*;
- Comparar os modelos de canais digitais: plataformas de provedores externos, soluções *White Label* e desenvolvimento sob medida; e
- Interpretar os objetivos de desempenho em operações como critérios de escolha de plataformas com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

1.3 Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Diante do atual cenário econômico brasileiro, considerando altos impostos, inúmeras obrigações financeiras devido a empréstimos feitos durante a pandemia, necessidade constante de reinvestimento, dentre outros, surge a necessidade de encontrar alternativas que ajudem a saúde financeira das organizações.

Nesse contexto, a adoção de um canal digital próprio para *delivery* se apresenta como uma solução estratégica, não apenas para diminuir a dependência de aplicativos de *delivery* com taxas elevadas, mas também para ampliar o alcance das vendas, reduzir custos operacionais e melhorar a experiência do consumidor.

Ao centralizar as operações em uma plataforma própria, é possível automatizar processos como controle de estoque e disponibilidade de informações, o que contribui diretamente para o aumento da eficiência operacional e do nível de serviço.

Assim, a redução de custos por meio desses recursos se torna um diferencial para a melhoria da competitividade da empresa, refletindo em maior satisfação do cliente e, consequentemente, no fortalecimento da marca como uma das principais opções de escolha no mercado.

Há também a questão da perspectiva de melhora econômica: quando se iniciou a crise econômica de 2015, a perspectiva era de alívio financeiro para meados de 2020. Segundo o IPEA (2023), o cenário pandêmico destruiu os planejamentos antes feitos, e piorou ainda mais a situação de muitas empresas, tendo mais de 700 mil delas encerrados suas atividades (a maioria de pequeno porte).

O *e-commerce*, portanto, veio como uma solução viável para muitas destas empresas, que viram na venda *on-line* uma forma de atingir públicos ainda mais diversos. Em síntese, esta questão central do tema se torna relevante no sentido da análise do que é necessário e eficaz para a implantação de um canal digital de *delivery*, analisando também suas vantagens e desvantagens, assim como oportunidades e ameaças.

Dessa forma, ao integrar conceitos de eficiência operacional, redução de custos, experiência do cliente e sustentabilidade empresarial, a pesquisa não apenas contribui para a compreensão do tema, mas também se propõe como um referencial prático para outras organizações — especialmente as de pequeno e médio porte do

ramo alimentício B2C — que enfrentam contextos semelhantes e buscam caminhos para se adaptar e prosperar em um ambiente cada vez mais digital e competitivo.

1.4 Delimitação e foco do estudo

Este estudo volta-se especificamente para a análise das alternativas de desenvolvimento de um canal digital de *delivery* para a Tortamania, a partir da comparação entre provedores de entrega *on-line*, soluções *White Label* e sistemas sob medida. A proposta é investigar, com base no posicionamento da marca, qual das opções se mostra mais adequada em termos de custo, eficiência, controle de processos e experiência do consumidor final. O enfoque adotado prioriza a análise da gestão da empresa, especialmente no que diz respeito ao funcionamento do *delivery*, ao gerenciamento de estoque e à integração entre os diferentes setores envolvidos na operação.

A avaliação realizada tomou por base os 5 objetivos de desempenho em operações propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), qualidade, confiabilidade, rapidez, flexibilidade e custo, considerando o contexto de *delivery*.

Embora aspectos ligados a finanças, marketing e ao comportamento do consumidor tenham relevância no ambiente digital, eles não compõem o foco desta pesquisa, que se concentra na análise operacional e estratégica da escolha tecnológica mais alinhada à realidade da empresa. Além disso, conceitos relacionados ao custo de implementação de canais digitais próprios de *delivery* também não foram mensurados.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Neste capítulo são apresentados aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em 5 partes. A questão dos conceitos de logística e cadeia de suprimentos, seguido de noções sobre *e-commerce*, objetivos de desempenho propostos por Slack, Chambers e Johnston (2018), os tipos de plataformas de *e-commerce* e, por fim, uma comparação entre os tipos de plataformas existentes.

2.1 Logística e cadeia de suprimentos no setor de alimentos

A logística é o componente operacional da cadeia de suprimentos responsável por movimentar, armazenar e distribuir os produtos de forma eficiente e eficaz, desde a origem até o ponto de consumo de clientes, com o objetivo de atendê-los em suas exigências e gerar ainda mais valor agregado ao produto ou serviço. O conceito de logística em si não abrange todo o processo, mas se mostra como uma parte da cadeia de suprimentos, mas é essencial para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores.

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos engloba todas as atividades relacionadas às transformações de materiais (*inputs e outputs)*, abrangendo desde a extração da matéria-prima até o consumidor final (*last mile).* Além disso, todos estes processos precisam ser gerenciados e integrados, de forma a garantir a eficiência e eficácia dos processos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, portanto, integra estas atividades por meio do bom relacionamento com os integrantes da cadeia, para que assim seja possível obter vantagens competitivas sustentáveis (Handfield; Nichols, 1999).

Imagem 1 – Processamento (e transmissão) dos pedidos dos clientes

Fonte: Ballou (2006)

A escolha de parceiros logísticos confiáveis e eficientes é fundamental para garantir a entrega dos produtos aos consumidores dentro do prazo estipulado (Oliveira, 2020).

O valor gerado pelos processos logísticos é justamente baseado em questões de tempo e lugar, já que produtos e serviços só têm valor agregado quando e onde os clientes possam consumir. Dessa forma, muitas empresas veem as operações logísticas como uma grande forma de gerar valor percebido pelo cliente e, se possível, diminuir custos e aumentar lucros (Geração, 2025).

Com o advento da internet, *e-commerce* e facilidade de compras, além de processos baseados em operações *just-in-time* (processamento de apenas pedidos suficientes para suprir a demanda real pelos produtos da empresa, ou de forma puxada), os consumidores esperam um tempo de processamento cada vez mais ágil e rápido, e ainda se possível, com entrega imediata. A logística, quando bem gerenciada, se torna uma aliada fundamental na estratégia da empresa (Geração, 2025).

A boa gestão da cadeia de suprimentos pode ser essencial para a obtenção de novos mercados consumidores, aumentar a fatia de mercado e gerar ainda mais vendas, não sendo apenas crucial para a diminuição de custos operacionais (Ballou, 2006).

A relação entre tecnologia, facilidade de compra e agilidade logística tem se tornado cada vez mais estreita e essencial. Os consumidores, além de exigirem uma ampla variedade de produtos e serviços que atendam às suas necessidades, esperam que esses bens estejam disponíveis em prazos cada vez mais curtos.

Nesse cenário, os sistemas integradores de informações se consolidam como ferramentas estratégicas, pois promovem a padronização e o aperfeiçoamento de dados ao longo da cadeia de suprimentos. Segundo Bowersox, Closs e Cooper

(2014), a integração de informações é um dos pilares da logística contemporânea, pois permite a coordenação eficaz entre demanda, oferta e distribuição, contribuindo diretamente para a satisfação do cliente.

Em síntese, no contexto de uma plataforma *online* de *delivery*, a integração logística eficiente, aliada à tecnologia da informação, torna-se indispensável para atender às crescentes exigências dos consumidores, garantindo agilidade, disponibilidade e valor percebido em cada entrega.

2.2 Objetivos de desempenho

No contexto empresarial, entender os objetivos de desempenho da operação é fundamental para alinhar as estratégias operacionais às demandas do mercado. Nesse sentido, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) contribuem ao delinear os cinco objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo – todos resultando no aumento de lucratividade.

A eficiência que uma organização aplica na transformação de recursos implica diretamente no custo de seus produtos e serviços e, além disso, não necessariamente o custo é o objetivo mais estratégico a ser buscado, dependendo da real necessidade da organização (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), **qualidade** é a parte visível de uma operação, onde o cliente encontra facilidade de julgá-la. Portanto, a percepção do cliente sobre produtos e serviços de alta qualidade significa sua satisfação e, assim, a possibilidade de que retornará. Qualidade impacta diretamente nos custos e na confiabilidade da operação, considerando que quanto maior for a qualidade operacional, menor é a necessidade de correção de erros e maior o nível de serviço oferecido.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) também aborda a **velocidade** que, de acordo com os autores, é o tempo decorrido desde que o cliente solicita produtos ou serviços até o momento em que os recebe. A velocidade também impacta na percepção dos clientes, já que quanto mais rápido os clientes puderem receber o produto ou serviço, mais provável é que comprarão ou pagarão, ou maior o benefício que receberão. A velocidade também impacta na redução de estoques e de risco da empresa.

A **confiabilidade**, segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), consiste em fazer as coisas em tempo para os clientes receberem seus serviços ou produtos exatamente quando são necessários ou pelo menos quando foram prometidos. Segundo os autores, as operações mais eficazes são aquelas em que a confiabilidade interna é alta, promovendo economia de tempo e dinheiro, além de gerar mais estabilidade pelo maior nível de previsibilidade.

Flexibilidade consiste na habilidade de mudar a operação de alguma forma. Um dos grandes pontos positivos da flexibilidade em uma operação é a alta habilidade de customização, em que a adaptabilidade perante diferentes clientes se mostra essencial. A flexibilidade, quando ligada à velocidade, resultará na agilidade de um negócio, já que significa responder às exigências do mercado ao produzir serviços e produtos novos e existentes com rapidez e flexibilidade (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

Por fim, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) concluem que todas as operações têm interesse em manter seus custos tanto baixos quanto compatíveis aos níveis de qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade que seus clientes requerem. Ademais, consideram também que quanto menor o custo de prestar e entregar serviços e produtos, menor pode ser o preço pago pelos clientes – aumentando a competitividade no mercado.

Portanto os cinco objetivos de desempenho em operações — qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo — tornam-se critérios fundamentais para avaliar e selecionar uma plataforma de *delivery*, garantindo que a solução escolhida esteja alinhada às necessidades estratégicas da empresa e às expectativas dos clientes em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo

2.3 *E-commerce*

O *e-commerce* faz com que as transações comerciais sejam facilitadas, podendo serem feitas a qualquer lugar e momento do dia. Tal forma de vendas permite que pessoas possam vender e comprar, sem se preocupar com distâncias físicas (Santana, 2024).

Dessa forma, a abrangência da rede de clientes pode se tornar muito maior do que já é. De acordo com a *Adaptive Marketing* (Everything, c2024), 97% dos

consumidores usam a internet para encontrar uma empresa, o que demonstra a importância da presença *on-line* de uma marca.

Como grande parte das empresas não se detêm apenas no espaço urbano, há novas necessidades de interpretação das estratégias comerciais (Ortigoza; Ramos, 2003). Segundo Laudon e Laudon (2016), empresas que adotam o *e-commerce* têm a oportunidade de alcançar um público global, reduzir custos operacionais, oferecer conveniência aos clientes e obter dados valiosos para análise e tomada de decisão.

Venetianer (1999) afirma que uma empresa está comercialmente presente na internet quando ela planeja, concebe, desenvolve e implanta um programa de *marketing on-line*, complementado por esforços mercadológicos convencionais e ações que não podem ser feitas através de outras mídias (nos pontos de venda, por exemplo). Dessa forma, a probabilidade de atração do público-alvo desejado é maior. Caso os pré-requisitos supracitados não sejam atendidos, a empresa não pode reivindicar presença na internet.

De acordo com a empresa Criteo (Análise, 2017), varejistas que investem em vendas via app e web mobile têm 48% das vendas provenientes de dispositivos móveis, sendo estes consumidores identificados como propensos a gastar 17% a mais com pedidos.

A *London School of Business Administration* (Bridging, c2025) diz que a chave do sucesso para que empresas tenham relacionamentos mais sólidos com consumidores, é a combinação do *marketing* tradicional e digital. Dessa forma, as companhias podem aumentar a procura e o engajamento de clientes por meio da multicanalidade nas vendas.

Com o *marketing* digital, é mais fácil que as empresas tenham um maior alcance de público, aumento da credibilidade da marca, reforço da mensagem através de múltiplos canais, além de aprimorar dados coletados e *insights* sobre os clientes (Bridging, c2025).

2.3.1 *Delivery*

O termo *delivery*, de origem inglesa, pode ser traduzido para o português como "entrega" ou "distribuição". No contexto brasileiro, sua popularização ocorreu principalmente no setor alimentício, impulsionada pela prática de restaurantes

receberem pedidos por telefone ou meios digitais, a fim de realizar uma entrega rápida e diretamente na residência dos consumidores (Júnior, 2022).

Tal segmento ganhou ainda mais força na pandemia da Covid-19, já que os estabelecimentos não podiam receber clientes para fazerem suas refeições. Segundo dados da Abrasel (*Delivery*, 2021), as vendas do setor de alimentos por meio do *delivery* movimentaram aproximadamente 35 bilhões de reais em 2021.

A pandemia causou muitas mudanças na dinâmica de trabalho e no relacionamento de comércios com seus clientes. Para que impactos pudessem ser reduzidos, os estabelecimentos tiveram que adotar medidas que ultrapassassem o isolamento social, tornando as trocas comerciais cada vez mais “omnicanalizadas” (Butcher, 2021).

2.3.2 Motivação para *e-commerce*

O avanço do comércio eletrônico tem transformado significativamente a forma como as empresas se relacionam com seus consumidores, especialmente após a pandemia de Covid-19, que acelerou mudanças nos hábitos de compra e nas expectativas em relação à experiência digital (Lacerda, 2022).

Ferrara (2013) destaca que as plataformas de *e-commerce* passaram a desempenhar um papel estratégico ao fortalecer o vínculo entre marcas e clientes, por meio da interação contínua e da construção de confiança.

Já Lacerda (2022) evidencia que, no cenário pós-pandêmico, fatores como a confiabilidade do sistema, a utilidade percebida, a facilidade de uso e o apelo emocional da experiência de compra tornaram-se decisivos para a adoção de plataformas digitais.

Segundo Kotler (2019), o custo de aquisição de um novo cliente pode ser de 5 a 7 vezes maior do que manter clientes atuais e, além disso, segundo um estudo da *Bain and Company* (Bridelli, 2024), um aumento de 5% no indicador de retenção de clientes fidelizados, pode aumentar em 75% a rentabilidade do negócio.

Integrar um restaurante em mais de uma plataforma de *delivery* irá garantir visibilidade e diversidade de público, além de que, caso haja instabilidade nas plataformas terceirizadas, as chances de perda de vendas diminuirão consideravelmente (Mortari, 2022).

Assim, tanto o crescimento do *delivery* quanto a motivação para adoção do e-commerce refletem a necessidade das empresas de se adaptarem ao novo perfil de consumo digital, tornando necessária a importância estratégica de plataformas de vendas *online*.

2.4 Plataforma de *e-commerce*

Macias, Rodrigues e Barriga (2023) propõe que as plataformas devem ser fáceis de usar, permitindo que os clientes encontrem rapidamente restaurantes e categorias de alimentos, façam comparações com base nos atributos desejados, protejam suas informações pessoais, confiem em um sistema eficiente de pedidos e pagamentos e acompanhem o pedido com precisão durante a entrega.

Hebbaz, Othman e Saoula (2023) identificam que a confiabilidade técnica (estabilidade do sistema, rapidez de carregamento e design intuitivo) é o fator de maior impacto na construção de confiança *online* e na taxa de retenção de clientes.

Além disso, Ighomereho *et al*. (2022) propõem um modelo de "*e-service quality*", que incluem dimensões como usabilidade, segurança, personalização, confiabilidade/*fulfillment* e capacidade de resposta (*responsiveness*), apontando que essas cinco dimensões são críticas para a percepção de qualidade em canais digitais.

2.4.1 Provedores de entrega *on-line*

Rivera (2019) e Macias, Rodrigues e Barriga (2023) consideram as plataformas que integram empresas de *delivery* de alimentos com os clientes finais – *iFood*, *UberEats*, entre outros – como "Provedores de Entrega *On-line*" (OFD - *On-line food delivery provider*), cuja nomenclatura será usada para o presente artigo.

Os provedores de entrega *on-line* são responsáveis por intermediar serviços como o recebimento de pedidos, processamento de pagamentos, monitoramento do processo e realização da entrega, embora não estejam diretamente envolvidos na preparação dos alimentos (Rivera, 2019). Ou seja, são intermediários na venda *online* (Cunha, 2024).

Segundo Campos *et al*. (2015), o intuito é facilitar a interação entre oferta e demanda, oferecendo um formato confiável e eficiente para ambas as partes envolvidas no comércio eletrônico.

Cheng, Chang e Chen (2021) propõe uma análise acerca das dimensões de confiabilidade da escala de qualidade de serviço para os provedores de entrega *on-line*, concluindo que a satisfação na confiabilidade é influenciada pela qualidade do serviço eletrônico.

Macias, Rodrigues e Barriga (2023) propõem a análise dos chamados “Efeitos de Transbordamento” no contexto dos provedores de entrega *on-line*, destacando que empresas de entrega, entregadores e restaurantes atuam de forma interdependente na prestação do serviço. Com isso, o desempenho de uma das partes pode influenciar a percepção dos consumidores em relação à outra parte.

A qualidade do serviço eletrônico, somados aos aspectos pessoais, influenciam a percepção dos clientes sobre a qualidade dos alimentos, enquanto unicamente a qualidade do serviço eletrônico influencia a satisfação com a marca do restaurante (Macias; Rodrigues; Barriga, 2023).

Neste cenário, é importante ressaltar a presença dos principais provedores de entrega *on-line* no Brasil atualmente, em que a plataforma do *iFood* é a mais usada entre as pessoas.

O *iFood* concentra cerca de 83% do mercado de *delivery* de refeições no Brasil, seguido de 13% para a UberEats, e 4% para o Rappi (Brazil, 2021). Ademais, o *iFood* representa 94% de preferência por parte de usuários, em relação à outras provedoras de entrega *on-line* (IFood, c2025).

A participação de mercado do *iFood* aumentou com a saída da UberEats do Brasil. Segundo a cartilha do CADE de 2016 (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016), o art. 36, §2º da Lei 12.529/11 diz que quando a empresa ou grupo de empresas controla 20% do mercado relevante em questão, apresenta-se uma dominância de mercado.

A supremacia de mercado do *iFood* reflete-se no fato de que a maioria dos consumidores está mais habituada a utilizar esse aplicativo em detrimento de outras plataformas do mesmo setor (Lorenna, 2022).

Embora existam alternativas que ofereçam condições financeiras mais vantajosas para os estabelecimentos, o amplo domínio do *iFood* obriga muitas marcas a se adaptarem às exigências impostas pela plataforma (IFood, 2022) — como a aplicação de taxas que podem chegar a 30% (Quais, 2025) sobre o valor dos produtos e imposição de contratos de exclusividade (IFood, 2022).

Essa dependência é resultado de vantagens competitivas consideradas desproporcionais, uma vez que mais de 90% dos consumidores de *delivery* utilizam o *iFood* como principal aplicativo de pedidos (IFood, c2025). Para tentar mitigar este problema por parte dos estabelecimentos de *foodservice*, há a alternativa de construção de estrutura própria de *delivery*, podendo até mesmo apresentar melhores recursos do que o próprio *iFood* (Massa, 2022).

2.4.2 Canal próprio para delivery

Segundo Serrentino ([2022] *apud* mais, [2022]), "As empresas estão ficando fora da jornada do cliente com os dados ficando apenas com as plataformas". Por isso, o elo entre o cliente e a empresa, por meio de uma plataforma própria de *delivery*, permite uma maior personalização de promoções, definição mais assertiva de mix de produtos e otimização de previsão de demanda – impactando diretamente nas margens ao final de cada mês (Mortari, 2022).

Wang *et al*. (2019) destaca que os aplicativos móveis próprios estão se tornando uma ferramenta estratégica para empresas do setor de alimentação, permitindo não apenas gerenciar pedidos, mas também melhorar a experiência do consumidor e a fidelização.

Além disso, Wang *et al*. (2019) avaliam o sucesso de canais digitais próprios com base na percepção do usuário, considerando elementos como: (i) qualidade da interface e funcionamento do app, (ii) clareza e utilidade das informações fornecidas, (iii) eficiência do suporte ao cliente e da operação logística, (iv) preço e promoções percebidas, (v) valor percebido, (vi) satisfação, intenção de reutilização e eWOM (*electronic Word of Mouth* – boca a boca digital) e, por fim, (vii) qualidade do produto alimentar entregue.

O estudo, portanto, concluiu que o valor percebido (ou seja, a avaliação do custo-benefício pelo usuário) tem maior influência sobre a “boca a boca” eletrônico (eWOM), e a satisfação do usuário (qualidade técnica do aplicativo) tem maior impacto na intenção de reutilizar o aplicativo (Wang *et al*, 2019).

Valor percebido e satisfação do usuário são os principais preditores do sucesso do aplicativo, que quando somados à qualidade do produto, preço e promoções percebidas, resultam em sucesso total do canal digital próprio da empresa. O sucesso de um canal digital próprio de *delivery*, portanto, não depende apenas de uma

plataforma funcional, mas da soma entre tecnologia bem implementada, bom produto, preços competitivos, promoções eficazes e estratégias de fidelização (Wang *et al*, 2019).

O objetivo das empresas que buscam a implementação de um *delivery* próprio é, portanto, a possibilidade de ter uma maior fidelização de clientes, além de resultar em uma vantagem competitiva, já que a desvinculação das grandes plataformas permite um maior conhecimento do cliente final (Restaurante, 2022).

Além disso, a diminuição de gastos é um diferencial dos canais próprios para *delivery*, já que não há a necessidade do pagamento de taxas por pedidos para as plataformas provedoras de entrega *on-line*. Muitas vezes os estabelecimentos têm que aumentar o preço dos produtos devido às taxas cobradas. Com os canais próprios, a margem de lucro dos produtos se torna maior e os preços dos produtos podem ficar mais baratos, o que gera competitividade de mercado (Quais, 2025).

A plataforma própria para *delivery* oferece não apenas vantagens financeiras, mas também abre espaço para um controle mais efetivo sobre a experiência do cliente, além de se mostrar não só como uma estratégia financeira viável, mas também como uma decisão estratégica para fortalecer a marca e criar um relacionamento mais próximo com os clientes (Cunha, 2024).

De acordo com Bridelli (2024), as companhias que têm maior lucratividade e retorno para acionistas, são as que encantam os consumidores e ganham sua confiança, por meio da qualidade do produto, serviço e, principalmente, do atendimento exemplar.

Holl e Elberzhager (2019) destacam a importância da adaptabilidade e da inovação contínua em modelos de negócios digitais, as quais são essenciais no que tange os canais próprios para *delivery*. Os autores salientam que a adaptabilidade é essencial para aumento da responsividade das mudanças constantes no ambiente de negócios digitais.

Para o desenvolvimento de sistemas operacionais próprios, é necessário contratar serviços de empresas especializadas em desenvolvimento de plataformas e aplicativos de *delivery*, para que a total personalização e criação de recursos sejam feitas baseadas essencialmente nas principais necessidades da marca.

Como dito no tópico de Introdução, este estudo objetiva selecionar a melhor solução tecnológica de plataforma *online* para estabelecer um canal próprio de

delivery. Esta seleção parte da comparação entre duas soluções disponíveis no mercado: as soluções *White Label* e os canais feitos sob medida.

2.4.2.1 Soluções *White Label*

Há a possibilidade de aderir aos sistemas de *delivery* próprio por meio de plataformas *White Labels*, que são plataformas que oferecem um produto ou serviço para outras empresas que, por meio da personalização de marca, identidade visual e nome, faz parecer que foi a própria empresa que criou o ambiente virtual (Tardi, 2025).

Conforme destacado por Lal (2025), uma das principais vantagens das plataformas *White Label* é a sua capacidade de customização, permitindo que sejam adaptadas para refletir a identidade visual de uma empresa. Essa adaptação pode incluir a inserção do logotipo, a alteração das cores da interface para harmonizar com a marca e a criação de uma experiência de uso alinhada às expectativas do público-alvo.

Com o avanço tecnológico se tornando um diferencial competitivo essencial, muitas organizações passaram a adotar soluções *White Label* para entregar serviços de qualidade superior (Autere, Korhonen, 2003). Nessa nova realidade, contar apenas com um bom relacionamento com o cliente já não é suficiente para compensar deficiências tecnológicas (Autere, Korhonen, 2003).

Além disso, o uso desse tipo de software também proporciona vantagens técnicas, como a integração ágil de parceiros, o acesso a ferramentas mais avançadas de conectividade e uma infraestrutura mais eficiente para integração com sistemas legados e *mainframes* (Lai, 2003).

Santos, Maccari e Kniess (2024) realizaram uma pesquisa acerca das etapas de implementação de um aplicativo *White Label* usando os seguintes critérios: Controle e separação de pedidos, logística de entrega/ devolução, faturamento sem precisar ocupar um PDV, plataforma integrada – estoque virtual/ loja física, formas de pagamento diversificadas, as necessidades de complementar frota atual, estrutura/ quantidade de colaboradores envolvidos, procedimentos, materiais, prazos, funcionalidades, consistência de estoque, segurança e estabilidade e, por fim, planejamento/custos. Os resultados da pesquisa se mostraram todos favoráveis.

Apesar disso, as soluções *White Label* podem se mostrar desfavoráveis no que tange à pouca possibilidade de diferenciação perante concorrentes que usam da mesma solução *White Label* – muito comum no mercado de *delivery* de alimentos (Laurent, 2024).

2.4.2.2 Desenvolvimento próprio

Segundo Franco (2025), há uma diferença entre plataformas *White Label* e canais digitais próprios para *delivery*: as plataformas *White Label* são, operacionalmente, parecidas com os provedores de entrega *on-line*, como o *iFood*. A empresa consegue apenas mudar as cores e logo da marca na plataforma, sendo assim, um sistema operacional muito semelhante ao *iFood* – basicamente diferenciado na não cobrança de taxas por pedido.

As plataformas feitas sob medida são desenvolvidas de acordo com as necessidades específicas de uma empresa, permitindo maior controle sobre funcionalidades, design, integração com sistemas internos e a experiência do usuário final.

Por isso, as *White Labels* não permitem total personalização e adaptação às necessidades individuais da marca, como é feito em uma plataforma de *delivery* 100% própria, conforme Vartmann (2014):

> A experiência adquirida com outros empreendedores e a estrutura altamente integrada do sistema também são fortes argumentos a favor das soluções de marca branca, tanto da perspectiva do desenvolvedor quanto do empreendedor. No entanto, isso só se aplica se o empreendedor aceitar que esse tipo de solução de aplicativo nunca poderá ser 100% adaptado às suas necessidades individuais. Nesse caso, uma solução personalizada de um desenvolvedor independente deve ser considerada (Vartmann, 2014, p. 2).

De acordo com publicação da Linx (Como, 2023), canais próprios de *delivery* oferecem maior controle sobre a operação, reduzem custos com comissões e fortalecem o relacionamento direto com o cliente. Além disso, as plataformas próprias permitem que as empresas possam implementar uma solução para a marca com propósitos mais ajustados, definir objetivos mais estratégicos e melhorar o atendimento ao cliente, com mais personalização e diferencial perante concorrentes.

Um canal de *delivery* personalizado, portanto, propicia uma maior conexão e fidelização da empresa com o cliente final (Desvendando, 2024), permitindo identificar mais facilmente as reais necessidades dos consumidores e implementar mais rapidamente soluções eficazes – que ao se relacionar com Slack, Brandon-Jones e

Johnston (2018) nos objetivos de desempenho, significa a flexibilidade e velocidade, que impacta na confiabilidade e nos custos.

Com a possibilidade de personalização, esse modelo permite alinhar a plataforma à identidade visual e às necessidades específicas do negócio, contribuindo para a melhoria da experiência do cliente e o fortalecimento da marca, além de ajudar no CRM (*customer relationship management*), facilitando o planejamento de ações diferenciadas para cada público a fim de atraí-los e torná-los clientes fiéis (Ewerton, 2022).

Payne e Frow (2005) ressaltam a significativa relevância de um CRM eficiente para harmonizar as estratégias de *marketing* e vendas. Ademais, ao adotar soluções propostas por empresas que montam canais digitais próprios – principalmente voltado para *delivery* de alimentos, é possível concentrar esforços em estratégias de crescimento e inovação, enquanto os aspectos técnicos ficam sob responsabilidade de fornecedores especializados.

Escolher os atributos personalizáveis de um canal de *delivery* feito sob medida – ao analisar de forma criteriosa – pode ser um diferencial estratégico no desempenho da operação, tornando possível uma maior autonomia, eficiência e aumento de responsividade em um cenário digital cada vez mais competitivo.

2.5 Comparação entre provedores de entrega *on-line*, canais próprios feitos por soluções *White Label* e por desenvolvimento próprio

Kotler e Armstrong (2015) definem os canais de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes que tornam o produto disponível para uso ou consumo. Por isso, as decisões acerca dos recursos presentes nos canais de *delivery* devem atender às necessidades atuais, em concomitância com as outros potenciais alternativos, de acordo com o crescimento da marca.

Dessa forma, é proposto um comparativo entre as três possibilidades de *e-commerce* anteriormente desenvolvidas: plataformas provedoras de entrega *on-line* e as duas opções na elaboração de um canal digital próprio: soluções *White Label* e soluções individualizadas, feitas por desenvolvedores próprios.

As plataformas provedoras de entrega *on-line* são intermediárias (Cunha, 2024) entre a empresa e o cliente final, sem se envolver diretamente na preparação de

alimentos (Rivera, 2019) – no caso de estabelecimentos de *delivery* de comida. Por meio delas, a interação entre oferta e demanda é facilitada, visto que, no caso de empresas do ramo alimentício, os provedores de entrega *on-line* reúnem a maior quantidade de estabelecimentos possíveis, gerando facilidade ao consumidor (Campos *et al*., 2015).

Considerando a dominância de mercado do *iFood*, com 83% de *marketshare* (Brazil, 2021), a maior parte dos consumidores estão neste provedor de entrega *on-line*. Este modelo de negócio prevê a cobrança de taxas por entrega, as quais podem chegar até 30% (Quais, 2025).

As soluções *White Label*, por sua vez, são uma possibilidade que empresas que não querem ficar reféns dos provedores de entrega *on-line* têm. Por meio das *White Labels*, as marcas podem adaptar à interface da plataforma de acordo com a identidade visual, sendo customizáveis nas cores, inserção de logotipos e imagens de produtos (Lal, 2025).

Além disso, as *White Labels* são soluções mais rápidas e ágeis no que tange o desenvolvimento de um canal próprio, já que o *layout* já está previamente feito (Tymchyshyn, 2024), sendo necessárias apenas pequenas adaptações de acordo com a marca que está utilizando a plataforma.

Por sua vez, os canais digitais elaborados por desenvolvedores próprios são ideais para empresas que prezam por maior flexibilidade, com propósitos mais ajustados de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, além de fornecer um diferencial maior perante concorrentes (Como, 2023), apesar de demandarem um maior tempo para implementação.

Este modelo permite uma maior conexão e fidelidade com o cliente final, já que alta personalização contribui para uma melhor experiência do consumidor com o canal digital próprio (Desvendado, 2024).

A fim de proporcionar uma melhor visualização entre as diferenças das 3 modalidades de soluções tecnológicas para plataformas *on-line*, é proposta a Tabela 01:

Quadro 1 - Comparação entre modelos de plataformas digitais de *delivery*

Critério	**Provedores de Entrega *Online***	**Soluções *White Label***	**Desenvolvimento Próprio**
Intermediação com o cliente	Sim (atua como intermediário)	Não (canal direto com cliente)	Não (canal direto com cliente)
Customização da plataforma	Não permite	Customização básica (cores, logo, imagens)	Altamente personalizável
Velocidade de implementação	Imediata (após adesão)	Rápida (*layout* pré-pronto)	Lenta (desenvolvimento do zero)
Diferenciação da concorrência	Baixa (padrão do provedor)	Média (interface da marca)	Alta (experiência personalizada e única)
Controle sobre dados dos clientes	Limitado (dados pertencem ao provedor)	Total (dados 100% da empresa)	Total (dados 100% da empresa)

Fonte: a autora (2025).

Assim, ao comparar provedores de entrega, soluções *White Label* e plataformas sob medida, evidencia-se que a escolha do canal digital mais adequado deve considerar custos, personalização, agilidade de implementação e alinhamento com os objetivos estratégicos da marca.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente seção tem por objetivo caracterizar a pesquisa em tela com relação a sua finalidade e tipos de ferramentas utilizadas para sua execução.

3.1.1 Finalidade da pesquisa

De acordo com Vergara (2004), o tipo de pesquisa adotado deve estar alinhado à natureza do problema investigado e aos objetivos do estudo. A autora classifica as pesquisas quanto aos fins em exploratórias, descritivas, explicativas, metodológicas, aplicadas e intervencionistas, e quanto aos meios em bibliográficas, documentais, experimentais, *ex post facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante. Essa distinção permite que o pesquisador selecione com precisão os métodos mais adequados à obtenção de resultados válidos e confiáveis.

Nesse sentido, o estudo de caso sobre a Tortamania se justifica por possuir tanto caráter descritivo quanto explicativo. Isso porque, além de permitir uma observação minuciosa das particularidades do fenômeno em questão, também possibilita investigar os elementos que contribuem para sua ocorrência. Essa combinação metodológica é fundamental para uma compreensão mais ampla da realidade estudada, servindo como base consistente para a formulação de hipóteses e o aprimoramento do conhecimento teórico (Gil, 2008).

A estrutura adotada permite alinhar teoria e prática, contribuindo para uma análise consistente dos caminhos possíveis para a digitalização do serviço de entrega da Tortamania.

Conforme apresentado ao longo desta monografia, foi realizada uma comparação entre as três principais alternativas disponíveis para a implementação de serviços de *delivery* por uma empresa: os provedores de entrega *on-line*, as plataformas *White Label* e as soluções propriamente desenvolvidas.

Os critérios utilizados para a análise se baseiam nos objetivos de desempenho propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), além de uma entrevista semiestruturada com os membros da marca.

3.1.2 Ferramentas de estudo

A pesquisa realizada sobre a Tortamania, com ênfase na análise de alternativas para o canal digital de *delivery*, utiliza dois principais métodos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Cada um desses procedimentos metodológicos contribui de forma específica para a consistência, profundidade e abrangência da investigação.

A pesquisa bibliográfica é essencial para a construção do embasamento teórico do trabalho. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa envolve a análise de publicações já consolidadas sobre o tema, possibilitando ao pesquisador identificar teorias, conceitos e estudos prévios relacionados ao comércio eletrônico, ao *delivery* e às estratégias operacionais adotadas por empresas do setor alimentício. A revisão da literatura permite posicionar o estudo em um contexto mais amplo, garantindo que a análise proposta esteja alinhada com discussões acadêmicas relevantes e atualizadas.

No que se refere à coleta e ao tratamento dos dados, Vergara (2004) ressalta a importância de definir claramente os instrumentos utilizados, como entrevistas, questionários, observação direta ou análise documental, de modo que estejam adequados à natureza dos dados buscados — sejam eles qualitativos, quantitativos ou ambos.

O estudo de caso, por sua vez, é aplicado com o intuito de examinar em profundidade a realidade específica da Tortamania, permitindo uma análise contextualizada e detalhada da empresa. Por meio da realização de entrevistas com fundadores e gestores da marca, foi possível levantar informações relevantes sobre os desafios enfrentados no modelo atual de *delivery*, bem como avaliar as percepções internas acerca das alternativas de canal digital próprio. Essa abordagem, de caráter descritivo e explicativo, é especialmente eficaz para compreender fenômenos complexos dentro de um contexto real, possibilitando o cruzamento entre teoria e prática na construção das conclusões deste trabalho.

3.2 Etapa de coleta de dados

Os dados que embasaram as análises realizadas neste trabalho foram coletados no primeiro semestre do ano de 2025, por meio de entrevistas com os fundadores e gestores da Tortamania.

As informações levantadas dizem respeito ao funcionamento atual do serviço de *delivery* da marca, incluindo aspectos como prazos de entrega, métodos de solicitação de pedidos, formas de pagamento e os principais desafios operacionais enfrentados pela empresa no processo de transição para um canal digital próprio.

3.3 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Foram realizadas entrevistas presenciais para levantar dados acerca das questões que envolvem o *delivery* da Tortamania, e a dependência pelo *iFood* para as vendas *on-line* da marca.

Os respondentes foram: Júlia Mareto (gestora das lojas próprias da Tortamania), Marile e José Cláudio Afonso (fundadores da marca), e o gerente da loja modelo da marca, em Ipanema.

A primeira entrevista foi feita com Júlia Mareto, no dia 09 de junho de 2025, com duração de 25 minutos. No mesmo dia, o gerente da loja de Ipanema (não quis ser identificado) foi entrevistado, sendo a duração da entrevista de 20 minutos. No dia seguinte, 10 de junho de 2025, foi realizada a entrevista com os fundadores da marca, Marile e José Cláudio. A conversa durou 30 minutos.

Os dados coletados foram analisados à luz dos 5 objetivos de desempenho, propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), conforme demonstrado no tópico

3.4 Objetivos de desempenho ligados ao *delivery*

Para melhor analisar as três alternativas propostas, os objetivos de desempenho propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) serão adaptados para um contexto de *delivery*. Neste âmbito, os objetivos de desempenho podem ser compreendidos a partir das seguintes dimensões:

- Velocidade: Refere-se ao tempo necessário para que o pedido seja entregue ao consumidor final, influenciando diretamente na percepção de eficiência do serviço.
- Flexibilidade: Diz respeito à capacidade da empresa em oferecer opções personalizadas, como variações no cardápio, promoções, múltiplas formas de pagamento e condições específicas de entrega, adaptando-se às preferências do cliente.
- Confiabilidade: Relaciona-se à previsibilidade e ao controle do processo, garantindo que o pedido seja entregue conforme o prometido, com transparência quanto ao tempo estimado e ao status da entrega.
- Qualidade: Envolve tanto a usabilidade da plataforma digital quanto o nível de atendimento e serviço prestado durante todo o processo de compra e entrega.
- Custo: Refere-se à estrutura de preços aplicada ao serviço, destacando-se a ausência de taxas adicionais sobre os produtos, o que contribui para a competitividade e acessibilidade do valor final ao consumidor.

3.5 Entrevista semiestruturada

Com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre os desafios e possibilidades envolvidos na implementação de uma plataforma de *delivery* nas lojas da Tortamania, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os participantes.

As perguntas foram elaboradas a partir de questionamentos estratégicos levantados por gestores da empresa *Bacio di Latte*, conforme apresentado no estudo de caso de Oliveira e Girão (2024), que trata da digitalização de operações no setor alimentício.

As questões originais foram adaptadas à realidade da Tortamania, buscando captar percepções sobre o comportamento do consumidor, a adaptação da experiência da loja física para o ambiente digital, o relacionamento com o cliente em plataformas próprias, além de aspectos operacionais. A seguir, são apresentadas as perguntas formuladas para as entrevistas:

1. Na sua visão, de que forma a mudança no comportamento do consumidor, que tem priorizado os canais digitais para compras, influencia a necessidade de a Tortamania investir em um *e-commerce* próprio?
2. Quais estratégias você considera importantes para que a experiência de qualidade e excelência oferecida nas lojas físicas seja transmitida também nos canais digitais?
3. Considerando que o produto da Tortamania é físico e sensível (como tortas e doces), quais seriam os principais desafios e oportunidades para ampliar o relacionamento digital com os clientes?
4. Quais dificuldades operacionais você enxerga como mais críticas para a implementação de um sistema próprio de *delivery*, especialmente no que diz respeito à gestão da demanda?
5. Como você avalia a preparação atual da empresa para essa transformação digital, levando em conta que, historicamente, a Tortamania teve pouca atuação com ferramentas digitais?

Além das perguntas semiestruturadas, também foram feitas perguntas relacionadas aos objetivos de desempenho, propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), apresentadas a seguir:

6. No contexto do *delivery on-line*, existem diferentes dimensões que influenciam diretamente o desempenho do serviço prestado. Entre elas, podemos destacar:
   Velocidade, entendida como o tempo necessário para que o pedido chegue até o cliente final, influenciando a percepção de agilidade e eficiência;
   Flexibilidade, que diz respeito à capacidade de adaptar o serviço às preferências do consumidor, como oferecer personalização no cardápio (como em campanhas sazonais, por exemplo), condições especiais de entrega, formas variadas de pagamento e promoções;
   Confiabilidade, associada ao cumprimento dos prazos prometidos, à precisão nos pedidos e à transparência quanto ao status da entrega;
   Qualidade, que envolve tanto a usabilidade e estabilidade da plataforma de pedidos quanto o nível de atendimento e suporte ao cliente;
   E **custo**, que se refere à política de preços aplicada, especialmente no que diz respeito à ausência ou à redução de taxas repassadas ao consumidor final.

Diante dessas definições, qual dessas dimensões representa hoje a maior prioridade estratégica da Tortamania no serviço de *delivery*? Poderia justificar sua resposta com base na realidade e nos objetivos atuais do negócio?

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo, organizado em 3 seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

A primeira apresenta e descreve os resultados das entrevistas com os membros da Tortamania.

A seguir trata-se dos resultados acerca da pergunta feita sobre os objetivos de desempenho alinhados às estratégias da marca;

Por fim, a terceira e última seção se preza a analisar os resultados e concluir a melhor opção no contexto do desenvolvimento de um canal próprio de *delivery* para a Tortamania.

4.1 A empresa

Fundada em 1993, a Tortamania cresceu no bairro de Bangu, trazendo novidades constantes para a região. Lembrada por alguns pelo seu antigo slogan “A mania que está no pedaço”, a marca está presente nos mais diversos bairros. Somente de lojas próprias, a marca conta com lojas em Bangu, Valqueire, Recreio, Ipanema e Tijuca, além dos inúmeros revendedores.

Imagem 2 - Logo da Tortamania

Fonte: Tortamania (c2025).

O intuito dos fundadores é viabilizar a agradável experiência do cliente nas lojas físicas, porém em um ambiente virtual. O *e-commerce* da marca atualmente é feito somente com pedidos via *WhatsApp* ou *iFood.*

Com um vasto catálogo de produtos – entre eles tortas, bolos, salgados e doces no geral –, a Tortamania possui um ótimo *mix* de produtos, os quais todos são vendidos nas lojas próprias da marca e em revendedores.

A mudança dos hábitos de comportamento dos consumidores principalmente no pós-pandemia obrigou a marca a se desenvolver no setor de *delivery*, o que até hoje em dia é feito, porém somente via *WhatsApp* e *iFood*.

Foi apenas recentemente que a marca passou a direcionar esforços mais consistentes para aprimorar a experiência do cliente no ambiente digital, especialmente após os fundadores observarem outras empresas do setor investindo e evoluindo significativamente em seus canais de *e-commerce.*

Esse desejo se intensificou no contexto pós-pandemia, quando vieram à tona diversas dificuldades operacionais — desde limitações técnicas percebidas no uso do *iFood* até a complexidade de gestão dos pedidos realizados via *WhatsApp*, que exigem maior controle manual por parte da equipe.

4.2 Resultados das entrevistas com os membros da Tortamania

A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas, tanto das perguntas semiestruturadas do estudo de caso de Oliveira e Girão (2024), quanto das perguntas elaboradas de acordo com os objetivos de desempenho, propostos por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018).

4.2.1 Mudanças no comportamento do consumidor e o papel do *delivery*

A gestora Júlia Mareto relatou que, antes da pandemia, a experiência do cliente era quase totalmente centrada nas lojas físicas. O contato direto com os produtos, especialmente as tortas, fazia parte do processo de decisão. Com a intensificação do uso do *delivery* durante a pandemia, houve uma mudança no perfil de compra: muitos clientes começaram a realizar pedidos sem conhecer a loja fisicamente, o que foi particularmente notado no aumento da venda de tortas inteiras – que são os produtos de maior *ticket* médio (Mareto, 2025).

Nesse novo contexto, Júlia observou que o comportamento dos consumidores passou a demandar agilidade e disponibilidade imediata. Por isso, as lojas próprias da marca mantêm estoques de produtos congelados para pronta entrega, mesmo que seja necessário um breve tempo de espera para o descongelamento. Até o momento,

o *iFood* se mostra o canal principal para esses pedidos mais imediatos. A gestão das encomendas, portanto, é dividida entre pedidos via *iFood* e *WhatsApp* (Mareto, 2025)

Porém, a título de programação de compra, o fundador da marca José Cláudio diz que o *delivery* por meio do canal próprio seria essencial. Ele diz que grande parte das pessoas que fazem um pedido via *WhatsApp* são clientes que pesquisam o produto pelo *site* da marca, e entraram em contato com a loja mais próxima para realizar o pedido.

Com um canal de *delivery* próprio, portanto, não haveria a necessidade de o cliente procurar a loja mais próxima, já que ele só colocaria o CEP de onde está, e seria direcionado automaticamente ao estoque da loja mais próxima, demonstrando se o produto está disponível para compra ou não.

Os fundadores da marca, Marile e José Cláudio Afonso, destacaram que a digitalização do consumo exige uma transformação na estrutura do negócio. José Cláudio ressaltou que essa adaptação ao *delivery* próprio tem o intuito de preservar a qualidade do atendimento e da experiência oferecida, mesmo fora do ambiente físico. Marile complementou afirmando que o desafio está em manter a identidade da marca e o padrão de excelência no meio digital, especialmente para um produto delicado como a torta (Afonso; Afonso, 2025).

“A gente precisa garantir que a experiência *online* reflita o que a Tortamania sempre foi na loja física”, disse José Cláudio (Afonso; Afonso, 2025).

4.2.2 Desafios na digitalização da experiência de marca

No que diz respeito à transposição da experiência das lojas físicas para os canais digitais, Júlia apontou limitações da plataforma *iFood*, especialmente no que se refere à exibição dos produtos. O tamanho e a qualidade das fotos, assim como a forma como os produtos são apresentados, são restritos, o que compromete a atratividade das tortas. Já em um canal digital próprio, a marca conseguiria valorizar mais a aparência dos produtos com imagens maiores e descrições mais detalhadas (Mareto, 2025).

Marile complementou essa reflexão destacando que a experiência sensorial, tão marcante no ambiente físico, precisa ser compensada com informações visuais e textuais de qualidade no meio digital – o que é essencial, segundo Marile, para melhorar a experiência do cliente também nos meios digitais (Afonso; Afonso, 2025).

Outro ponto crítico levantado por Júlia foi a fragilidade da integração de estoque com o *iFood*. Ela relatou que, mesmo pausando manualmente um produto indisponível, o *iFood* muitas vezes o exibe como disponível ao cliente, resultando em pedidos que precisam ser cancelados — o que prejudica o desempenho da loja no aplicativo.

“Volta e meia está pausado o que tem e despausado o que não tem. É um retrabalho muito desgastante”, relatou Júlia Mareto (Mareto, 2025).

“O que a gente quer é que o cliente tenha confiança no pedido e receba exatamente o que escolheu”, disse Marile Afonso (Afonso; Afonso, 2025).

4.2.3 Ampliação do relacionamento digital com os clientes

Durante a entrevista com os fundadores e a gestora das lojas da Tortamania, foi possível observar uma visão estratégica sobre o uso de canais digitais próprios no contexto do *delivery* de produtos sensíveis, como tortas e doces. A empresa reconhece que o principal desafio está em assegurar que a experiência do cliente no ambiente digital seja compatível com a experiência física já consolidada pela marca.

A gestora ressaltou que, por se tratar de um produto delicado e artesanal, a logística representa um ponto crítico.

"A entrega precisa ser cuidadosa, pontual e feita de um jeito que preserve o frescor e a apresentação do produto, porque isso impacta diretamente na percepção que o cliente tem da marca", conforme Júlia (Mareto, 2025).

Segundo o gerente da loja modelo de Ipanema, um dos grandes entraves para o crescimento das vendas via *delivery* é a insegurança nas entregas terceirizadas. Ele mencionou episódios de roubo de mercadorias e de danos às tortas durante o transporte por *motoboys* de plataformas como Lalamove, cuja operação é menos estruturada que a do *iFood* (Gerente Anônimo, 2025).

A natureza delicada do produto torna a entrega um processo sensível. Caso a torta seja danificada, muitas vezes é necessário enviar outra, o que gera retrabalho e impacto na operação.

A contratação de um entregador próprio não é algo financeiramente viável, como destaca Júlia (Mareto, 2025). Idealmente, as empresas devem garantir que as taxas cobradas ao cliente cubram esses custos e proporcionem margem mínima de lucro (Taxa, 2025).

Ela diz que, ao somar o salário, encargos, custos de aluguel da moto, combustível e seguro de vida do entregador (previstos em convenção coletiva), o custo fica maior do que o total recebido com as taxas de entrega.

Além disso, os fundadores destacam que a criação de um aplicativo ou *site* personalizado permitiria a implementação de promoções segmentadas, campanhas sazonais (muito usadas pela marca) e ações voltadas à fidelização.

O fundador José Cláudio também identificou que um canal próprio permite uma imersão completa do cliente no universo da Tortamania, destacando o ganho em exclusividade e reconhecimento.

"O cliente interage direto com a nossa marca, sem distrações ou concorrência na mesma tela", disse José Cláudio (Afonso; Afonso, 2025).

4.2.4 Dificuldades operacionais na implementação de um sistema próprio de *delivery*

De acordo com os entrevistados, não foi exposta nenhuma dificuldade operacional significativa no que tange a implementação de um sistema próprio de *delivery*. Eles consideraram isso devido a já presente experiência com as plataformas provedoras de entrega *on-line*, como o *iFood*.

Apesar disso, a gestora Júlia Mareto destacou a necessidade de integrar diferentes áreas do negócio em tempo real, como recebimento do pedido, gestão de estoque, conferência de pagamento e entrega (Mareto, 2025).

A gestão manual ou descentralizada dessas etapas, segundo eles, aumenta o risco de falhas e impacta diretamente a experiência do cliente. No caso de pedidos realizados por *WhatsApp*, a gestão é completamente manual: Júlia disse que dependendo do produto que um cliente peça (geralmente tortas que ficam na câmara fria), a conferência do produto tem que ser feita manualmente.

"Hoje, quando o pedido entra pelo *WhatsApp*, tudo precisa ser feito de forma manual. Se o cliente pede, por exemplo, uma torta que está na câmara fria, alguém da equipe tem que ir lá verificar se tem o produto, e isso nem sempre acontece de forma rápida" de acordo com Júlia Mareto (2025).

Nenhum pedido realizado por *WhatsApp* possui a possibilidade de pagamento na entrega, já que os entregadores são terceirizados (é necessário solicitar entregadores do Lalamove ou *iFood*, porque loja não possui entregadores próprios).

Dessa forma, a conferência do pagamento virtual fica ao encargo de Júlia Mareto, que às vezes não está disponível quando a equipe da loja solicita a conferência no banco.

"No mundo ideal, a gente teria uma plataforma em que todos os pagamentos fossem feitos de forma virtual e, só depois da confirmação do recebimento, o pedido entraria automaticamente no sistema. Isso evitaria aquelas paradas no fluxo, como quando a equipe precisa esperar eu confirmar o pagamento no banco pra liberar a entrega" disse Júlia Mareto (2025).

4.2.5 Avaliação da preparação atual da empresa

Ao ser questionada sobre a preparação da Tortamania para a transformação digital, Marile, fundadora da marca, reconheceu que a empresa nasceu e cresceu com base em práticas mais tradicionais, com foco no atendimento presencial, na relação direta com o cliente e na força do produto em si. Ela enfatizou que, por muito tempo, o digital não era uma prioridade — até porque o negócio sempre funcionou bem nos moldes presenciais.

“A Tortamania começou muito na boca a boca, na confiança do cliente, no cuidado com cada torta que saía da loja. A gente nunca precisou de aplicativo ou rede social para fazer o negócio girar. Mas os tempos mudam, né?” disse Marile Afonso (Afonso; Afonso, 2025).

Segundo José Cláudio, a pandemia e a consolidação de hábitos de consumo mais digitais foram pontos de virada. Ele reconheceu que, embora o avanço digital da empresa ainda esteja em construção, há uma clara intenção de evoluir nesse sentido, já que os consumidores hoje prezam muito mais pela praticidade (Afonso; Afonso, 2025).

4.3 Objetivos de desempenho

Os membros da equipe Tortamania foram perguntados acerca dos objetivos de desempenho relacionados com a Tortamania. Porém, as respostas ficaram divididas.

Os fundadores Marile e José Cláudio apontaram, dentre as dimensões apresentadas como prioridade estratégica no serviço de *delivery*, a flexibilidade da plataforma. Para eles, a diferenciação da interface da plataforma perante

concorrentes, possibilidade de customização de acordo com a necessidade e também em campanhas sazonais e poder criar promoções mais facilmente, são um diferencial.

"Encantar o cliente é muito importante", de acordo com José Cláudio (Afonso; Afonso, 2025).

Marile também destacou a importância de uma interface bonita e agradável, além de gerar mais confiança do cliente com a marca, que leva à uma maior fidelização do consumidor com a Tortamania.

"A gente percebe que quando a plataforma tem uma interface bonita, leve e bem-feita, o cliente confia mais. Isso transmite cuidado, profissionalismo. E quando ele sente isso, ele volta, ele cria um vínculo com a marca. Não tem que ser só sobre vender, mas sim sobre fazer o cliente se sentir bem atendido do começo ao fim", disse Marile (Afonso; Afonso, 2025).

Em contrapartida, a gestora Júlia e o gerente da loja de Ipanema destacaram a dimensão de custo ao analisar a prioridade estratégica da marca (Mareto, 2025; Gerente Anônimo, 2025). Júlia foi enfática ao apontar os impactos que as taxas e os repasses exercem sobre a margem de lucro da empresa, especialmente em um segmento como o da confeitaria, que já opera com margens naturalmente reduzidas.

"A taxa do *iFood* é pesada. Produtos de confeitaria em geral tendem a ter uma margem apertada. Se eu pratico o mesmo preço no *iFood* que pratico em loja, às vezes posso estar dando prejuízo no pedido vendido" conforme Júlia Mareto (2025).

Ainda assim, mesmo quando há o repasse parcial da taxa para o consumidor final, a precificação exige atenção constante para que os valores não se tornem inviáveis frente à concorrência.

"Precisamos sempre ficar atentos para manter preços competitivos, o que muitas vezes significa sacrificar a margem de lucro para poder vender na plataforma". (Gerente da loja de Ipanema) (Gerente Anônimo, 2025).

Outro ponto mencionado foi o custo do frete, especialmente no caso de pedidos realizados pelo *iFood*. Frequentemente esse valor não é repassado de forma integral ao cliente, uma vez que isso poderia tornar o preço final pouco competitivo frente a outros concorrentes na plataforma.

Quando o *delivery* é realizado via *WhatsApp*, utilizando serviços como o Lalamove, existe uma margem maior de controle e possibilidade de repasse do valor ao consumidor. No entanto, essa estratégia também apresenta limites, em que o custo

da entrega pode não viabilizar a venda. Nesses casos, a taxa de entrega também é repassada parcialmente.

4.4 Análise dos resultados e propostas de solução

Este tópico se propõe a analisar os resultados obtidos com as entrevistas, assim como relacioná-las com a teoria antes apresentada. A análise, portanto, se baseou no objetivo da Tortamania em se desvincular – em partes – dos provedores de entrega *on-line*, além do desejo de prover aos clientes um ambiente digital que refletisse a qualidade de 30 anos da marca.

Além disso, os dados recolhidos na entrevista foram interpretados à luz dos 5 objetivos de desempenho de Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), adaptados para um contexto de *delivery*. Ao longo da análise e considerando o que foi dito pelos entrevistados, a opção de continuar somente com os provedores de entrega *on-line* foi descartada, já que os entrevistados demonstraram clara insatisfação por esta opção, devido às respostas obtidas sobre os objetivos de desempenho.

Conforme mencionado no referencial teórico, Kotler e Armstrong (2015), a escolha do canal de distribuição é uma decisão estratégica fundamental para as empresas, pois influencia diretamente os demais esforços de marketing adotados. É por meio desses canais que produtos e serviços se tornam acessíveis ao consumidor final.

Também mencionado no referencial teórico, Holl e Elberzhager (2019) apontam que, em modelos de negócios digitais, a adaptabilidade e a inovação contínua são fundamentais, especialmente nos canais de *delivery*. Para os autores, adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente digital aumenta a responsividade da empresa, o que se relaciona com o objetivo de flexibilidade proposto por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018).

Ao se relacionar com a Tortamania, conclui-se que a marca deve aderir às plataformas próprias para *delivery*, como forma de diminuir custos operacionais (devido às taxas cobradas) e de melhorar a jornada do cliente no momento de compra *on-line*.

A intenção não é abandonar completamente as plataformas de entrega *online*, pois elas ainda concentram grande parte dos clientes. No entanto, a Tortamania busca oferecer uma nova interface própria para o cliente final, a qual permita personalização

conforme campanhas sazonais, melhor apresentação dos produtos da marca e eliminação das taxas por pedido. Esses benefícios são viáveis por meio de uma plataforma própria de *delivery*.

Assim, temos como opções as soluções *White Labels* e as soluções de desenvolvimento próprio.

As soluções *White Label* são opções para empresas que desejam agilidade e velocidade na produção da plataforma própria, sendo moderadamente personalizáveis pelas empresas. A interface pode até condizer com a identidade visual da marca, porém, sem muitas possibilidades de customização de recursos, já que as *White Label*s possuem um layout previamente estabelecido.

Conforme mencionado no referencial teórico e segundo a Laurent (2024), as soluções *White Label* apresentam pontos desfavoráveis às empresas que adotam esse software. Dentre os pontos, vale ressaltar a falta de diferenciação técnica e de interface perante concorrentes que utilizam a mesma plataforma *White Label*, além do risco da dependência de atualizações do software provedor, e risco de redução de agilidade perante mudanças nas tendências de mercado.

Um software *White Label* pode não oferecer o mesmo nível de agilidade que uma solução sob medida. Adicionar novos recursos ou personalizar os existentes para responder às novas tendências mercadológicas pode não ser possível ou exigir negociações demoradas com o fornecedor do software (Laurent, 2024).

Por sua vez, os canais digitais elaborados por desenvolvedores próprios apresentam uma grande capacidade de customização e diferenciação perante concorrentes, já que os recursos, layouts e detalhes são todos feitos de acordo com a necessidade da empresa e com o público-alvo.

As soluções sob medida – feitas por desenvolvedores próprios – possuem, em contrapartida, um valor de investimento inicial maior do que as *White Label*s, já que será feito um sistema “do zero”, além de demorarem mais a entrarem em funcionamento.

Vale ressaltar que ambas as possibilidades garantem integração de pagamento, gestão de estoque e logística facilitada, além de permitirem um maior conhecimento do público-alvo – ajudando no CRM da marca.

Dessa forma, é proposto um comparativo entre as duas possibilidades de desenvolvimento de um canal próprio para *delivery*: as soluções *White Labels* e as sob medida (por desenvolvimento próprio), utilizando como critério os objetivos de

desempenho adaptados à realidade do *delivery*, demonstrados nas perguntas das entrevistas.

Quadro 2 – Comparativo entre as duas alternativas para *delivery* próprio

Critério	*White Label*	Desenvolvimento Próprio
Velocidade	Alta para implementar; tempo de entrega depende de integrações padrão.	Média; permite otimizações mais precisas na operação.
Flexibilidade	Limitada a opções pré-configuradas (promoções, layouts).	Alta; permite adaptações estratégicas e personalização profunda.
Confiabilidade	Boa, mas depende do fornecedor da plataforma.	Alta; controle total da operação e integrações sob demanda.
Qualidade	Boa usabilidade geral, porém, limitada em diferenciação.	Alta; interface exclusiva e experiência alinhada à marca.
Custo	Moderado; mensalidade e taxas controladas.	Alto no início, mas com economia a longo prazo (sem taxas por pedido).

Fonte: a autora.

Diante da análise comparativa entre as soluções *White Label* e o desenvolvimento próprio de uma plataforma de *delivery*, considerando os objetivos de desempenho adaptados à realidade da Tortamania — como velocidade, flexibilidade, confiabilidade, qualidade e custo —, conclui-se que, embora as soluções *White Label* apresentem agilidade e menor investimento inicial, a alternativa sob medida se mostra mais coerente com os valores estratégicos da marca.

A possibilidade de personalização completa, maior controle sobre a operação e reforço da identidade visual foram fatores decisivos observados tanto na literatura quanto nas entrevistas com os gestores e fundadores.

A criação de uma plataforma própria desenvolvida por equipe especializada atende melhor às necessidades específicas do negócio, fortalece o relacionamento com o cliente e contribui para a consolidação de um canal digital robusto, competitivo e alinhado à proposta da Tortamania.

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve como propósito analisar alternativas viáveis para a implantação de um canal digital de *delivery* nas lojas Tortamania, comparando os provedores de entrega *on-line*, soluções *White Label* e os sistemas desenvolvidos sob medida.

A partir de entrevistas com a equipe gestora e da aplicação dos objetivos de desempenho adaptados ao contexto do *delivery*, a alternativa de *delivery* por provedor de entrega *on-line* foi excluída, baseada no relato das entrevistas realizadas com os fundadores e gestores da Tortamania.

Além disso, foi possível identificar que, embora as soluções *White Label* ofereçam agilidade na implementação e menor complexidade técnica, apresentam limitações significativas em termos de personalização, controle de dados e integração com a operação existente.

Já o desenvolvimento próprio, apesar de demandar maior investimento inicial e tempo de implantação, mostra-se mais alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, por proporcionar maior flexibilidade, controle operacional e fidelização do cliente final.

Dessa forma, considerando a realidade da Tortamania e os critérios avaliados, a recomendação deste trabalho é pelo desenvolvimento de uma plataforma própria, construída sob medida, como estratégia de longo prazo para a consolidação da marca no ambiente digital, aumento da margem de lucro e fortalecimento do relacionamento direto com o consumidor.

5.1 Sugestões para pesquisas futuras

Diante dos resultados obtidos neste estudo, algumas possibilidades de estudos futuros poderiam incluir a análise da experiência do usuário (UX) em plataformas de *delivery* sob medida, considerando elementos como usabilidade, design e personalização, e seus impactos na fidelização do cliente. Outra linha de investigação relevante seria a mensuração, na Tortamania, dos ganhos de eficiência operacional após a digitalização, com foco em indicadores relacionados à gestão.

Além disso, outra sugestão de pesquisa é mensurar qual das duas possibilidades pesquisadas (soluções *White Labels* e soluções sob medida) se mostra mais atrativa em termos de custos de implementação, em relação à Tortamania.

REFERÊNCIAS

ANÁLISE do E-commerce no Mundo: Brasil, 4º trimestre 2017. [*S.l.*]: Criteo, [2018]. Disponível em: https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2018/04/17_GCR_Q4Report_Brazil_BR.pdf. Acesso em: 22 jun. 2025.

AFONSO, M.; AFONSO, J. C. Entrevista com Fundadores da marca Tortamania. [Entrevista cedida a] Fernanda Mareto Arias Afonso. Rio de Janeiro, [*s.n.*], 2025.

AUTERE, J.; KORHONEN, T.O. Innovations in the Internet and Mobile Era: The real dot.com revolution Web. *In*: KORHONEN, T.O.; Ainamo, A. **Handbook of Product and Service Development in Communication and Information Technology**. London: Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 171-192.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: logística empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

BRAZIL Food Delivery Market Share. **Measurable AI**, [*s.l.*], 2021. Disponível em: https://www.measurable.ai/blog/food-delivery-brazil-market-share/. Acesso em: 18 jun. 2025.

BRIDELLI, S. O poder do encantamento do cliente e a maximização dos retornos. **Bain & Company**, São Paulo, 12 de junho de 2024. Disponível em: https://www.bain.com/pt-br/insights/o-poder-do-encantamento-do-cliente-e-a-maximizacao-dos-retornos/. Acesso em: 28 maio 2025.

BRIDGING the Gap: Combining Traditional and Digital Marketing Strategies. **London School of Business Administration**, London, c2025. Disponível em: https://londonsba.org.uk/blog/bridging-the-gap-combining-traditional-and-digital-marketing-strategies/?srsltid=AfmBOoon69d2K18vOyyzf8soljC-pyhuAgMl1-rj0Xg6BdZtgrtJQ4qa. Acesso em: 20 jun. 2025.

BUTCHER, I. VR Benefícios: omnicanalidade reduz em 17% o tempo de atendimento ao cliente. **Mobile Time**, [*s.l.*], 3 de dezembro de 2021. Disponível em: https://www.mobiletime.com.br/noticias/03/12/2021/vr-beneficios-omnicanalidade-reduz-em-17-o-tempo-de-atendimento-ao-cliente/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 23 jun. 2025.

CAMPOS, R. *et al*. **Marketplace, a salvação da lucratividade do e-Commerce**. Relatório da VTEX e BR Partners. São Paulo: [*s.n.*], 2015.

CHENG, C.; CHANG, Y.; CHEN, C. Construction of a service quality scale for the online food delivery industry. **International Journal of Hospitality Management**, [*s.l.*], v. 95, May 2021. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431921000815. Acesso em: 20 jun. 2025.

COMO um aplicativo próprio pode impulsionar as vendas do seu restaurante. **Linx**, [*s. l.*], [2023?]. Disponível em: https://www.linx.com.br/blog/turbine-seu-delivery-como-um-aplicativo-proprio-pode-impulsionar-as-vendas-do-seu-restaurante/. Acesso em: 22 jun. 2025.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Cartilha do CADE**. [*S.l.*]: CADE, 2016. Disponível em: https://cdn.cade.gov.br/Portal/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/cartilha-do-cade.pdf#page=8.58. Acesso em: 27 maio 2025.

CONTE com a nossa solução de FMS e Delivery para levar os seus produtos para a casa dos seus clientes. **Alphacode**: it solutions, [*s.l.*], [2024?]. Disponível em: https://site.alphacode.com.br/o-que-fazemos/alpha-delivery/. Acesso em: 23 jun. 2025.

CUNHA, I. **Personalização e Lucro**: um estudo dobre o impacto de aplicativos próprios (White Label) em restaurantes. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências e Tecnologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/7534e172-ac40-4aa4-b25b-ade213ed6b70/content#. Acesso em: 9 jun. 2025.

DELIVERY chega a 89% dos restaurantes brasileiros com a pandemia da Covid. **Bom Gourmet**, [*s.l.*], 2021. Disponível em: https://bomgourmet.com/bomgourmet/mercado-e-setor/delivery-restaurantes-covid/. Acesso em: 27 maio 2025.

DESVENDANDO o Omnichannel: Uma Experiência Integrada. **VersoTech**, [*s.l.*], 14 de março de 2024. Disponível em: https://www.versotech.com.br/blog/desvendando-o-omnichannel/. Acesso em: 20 jun. 2025.

E-COMMERCE no Brasil deve crescer 10% e atingir R$ 224,7 bilhões em 2025. **Investe São Paulo**, São Paulo, 3 de janeiro de 2025. Disponível em: https://www.investe.sp.gov.br/noticia/e-commerce-no-brasil-deve-crescer-10-e-atingir-r-224-7-bilhoes-em-2025/. Acesso em: 20 jun. 2025.

EVERYTHING Your Business Needs to Succeed Online. **Adaptive Marketing**, [*s.l.*], c2024. Disponível em: https://www.adaptivemarketing.us/. Acesso em:19 maio 2025.

EWERTON, P. Canal próprio de delivery: 6 ferramentas para fidelizar clientes e aumentar a recorrência de pedidos - Restaurantes de Sucesso. **Delivery Direto Blog**, [*s.l.*], 22 de abril de 2022. Disponível em: https://blog.deliverydireto.com.br/canal-proprio-de-delivery-6-ferramentas-para-fidelizar-clientes-e-aumentar-a-recorrencia-de-pedidos/. Acesso em: 8 jun. 2025.

FRANCO, R. Entrevista. [Entrevista cedida a] Fernanda Mareto Arias Afonso. Rio de Janeiro, [*s.n.*], 2025.

GERAÇÃO de valor na logística: quais processos te ajudam a reter mais clientes. **uMov.me**, [*s.l.*], 22 de maio de 2025. Disponível em: https://www.umov.me/geracao-de-valor-na-logistica/. Acesso em: 20 jun. 2025.

[GERENTE ANÔNIMO]. Entrevista com gerente da loja de Ipanema. [Entrevista cedida a] Fernanda Mareto Arias Afonso. Rio de Janeiro, [*s.n.*], 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice-Hall: Upper Saddle River, 1999.

HEBBAZ, A.; OTHMAN, S. Z.; SAOULA, O. Factors affecting innovative work behavior among employees in Algeria petroleum sector. **International Journal of Sustainable Development and Planning**, [*s.l.*], v. 18, n. 3, p. 827-833, Mar. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/369956590_Factors_Affecting_Innovative_Work_Behavior_among_Employees_in_Algeria_Petroleum_Sector. Acesso em: 22 jun. 2025.

HOLL, K.; ELBERZHAGER, F. Chapter one: Mobile application quality assurance. **Advances in Computers**, [*s.l.*], v. 112, p. 1-77, 2019. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065245817300530?via%3Dihub . Acesso em: 9 jun. 2025.

IFOOD é o app de delivery mais conhecido e usado do país. **Centro de Excelência em Varejo – FGV**, [*s.l.*], c2025. Disponível em: https://cev.fgv.br/noticia/ifood-e-o-app-de-delivery-mais-conhecido-e-usado-do-pais. Acesso em: 27 maio 2025.

IFOOD ficou tão grande que afeta concorrência e clientes, dizem analistas. **Abrasel**, [*s. l.*], 2022. Disponível em: https://abrasel.com.br/noticias/noticias/ifood-ficou-tao-grande-que-afeta-concorrencia-e-clientes-dizem-analistas/#:~:text=O%20iFood%20est%C3%A1%20mordendo%20fatias,est%C3%A3o%20indo%20parar%20na%20Justi%C3%A7a. Acesso em: 22 jun. 2025.

IGHIMEREHO, O. S. *et al*. From Service Quality to E-service Quality: measurement, dimensions and model. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, [*s.l.*], v. 25, n. 1, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360333284_From_Service_Quality_to_E-Service_Quality_Measurement_Dimensions_and_Model. Acesso em: 22 jun. 2025.

IPEA. Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas. **Gov.br**, [*s.l.*], 5 de julho de 2023. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas#. Acesso em: 20 jun. 2025.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Tradução de Francisco Costa. [*S.l.*]: Bookman Editora, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LAI, R. The Web Services Phenomenon And Emerging Trends. *In*: LAI, R. **J2EE platform Web services**. [*S.l.:s.n*], 2003. p. 18-50.

LAL, R. Key Features Of White Label Tutoring Platforms. **eLearning Industry**, [*S.l.*], 26 fev. 2025. Disponível em: https://elearningindustry.com/key-features-of-white-label-tutoring-platforms. Acesso em: 20 jun. 2025.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. ***E-commerce***: business, technology, society. 12 ed. Londres: Pearson, 2016.

LAURENT, L. White-Label Software: Pros & Cons. **AppMaster**, [*s.l.*], 26 de janeiro de 2024. Disponível em: https://appmaster.io/blog/white-label-software-pros-cons#limited-brand-distinction. Acesso em: 23 jun. 2025.

LORENNA Bezerra: “Aplicativos detêm o poder e empresário é refém”. **Abrasel**, [*s.l.*], 23 de agosto de 2022. Disponível em: https://abrasel.com.br/noticias/noticias/lorenna-bezerra-aplicativos-detem-o-poder-e-empresario-e-refem/. Acesso em: 20 jun. 2025.

MACIAS, W.; RODRIGUEZ, K.; BARRIGA, H. Determinants of satisfaction with online food delivery providers and their impact on restaurant brands. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, [*s.l.*], v. 14, n. 4, 2023. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jhtt-04-2021-0117/full/html. Acesso em: 20 jun. 2025.

MAIS do que prestação de serviços...uma parceira. **Executive**: autitores independentes, Curitiba, [2022]. Disponível em: https://www.executiveauditores.com.br/noticias/empresariais/2022/02/07/restaurantes-criam-delivery-proprio-para-fugir-da-dependencia-do-ifood.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 23 jun. 2025.

MASSA, R. M. O “Boom” das plataformas de Delivery no Brasil e suas consequências peculiares. **Fundação Getúlio Vargas**, [*s.l.*], 13 de abril de 2022. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/boom-plataformas-delivery-brasil-e-suas-consequencias-peculiares. Acesso em: 27 maio 2025.

MARETO, J. Entrevista com gestora das lojas próprias da Tortamania. [Entrevista cedida a] Fernanda Mareto Arias Afonso. Rio de Janeiro, [*s.n.*], 2025.

MORTARI, S. 5 estratégias infalíveis para o seu delivery decolar. **Let's Delivery**, [*s.l.*], 25 jul. 2022. Disponível em: https://cdn.prod.website-files.com/6202c2829c23a36e6e3b9459/62de122a920df3cbaffd7a2d_5%20estrate%CC%81gias%20infali%CC%81veis%20para%20fazer%20o%20seu%20delivery%20decolar.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

O E-COMMERCE é indispensável para o seu negócio. **SEBRAE**, [*s.l.*], 17 de junho de 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-e-commerce-e-indispensavel-para-o-seu-negocio,2502fc64977e9710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 20 jun. 2025.

OLIVEIRA, A. Gestão logística na importação de produtos: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Logística**, [*s.l.*], v. 8, n. 1, p.112-125, 2020.

OLIVEIRA, G. F. de; GIRÃO, M. Bacio di Latte: experiência gastronômica de excelência em canais digitais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 1-6, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/CDQ4KW9CcC4ddM6jYH7kdKR/?lang=pt. Acesso em: 22 jun. 2025.

ORTIGOZA, S. A. G.; RAMOS, C. da S. Geografia do Comércio Eletrônico (*e-commerce*) no Brasil: o exemplo do varejo. **Geografia**, Rio Claro, v. 28, n. 1, p. 63-81, jan./abr. 2003. Disponível em: https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/ageteo/article/view/1089/1007. Acesso em: 20 jun. 2025.

PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, [*s.l.*], v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.2005.69.4.167. Acesso em: 20 jun. 2025.

QUAIS as vantagens de ter um aplicativo de delivery próprio?. **ClickAtende**, [*s. l.*], c2025. Disponível em: https://clickatende.com.br/blog/quais-as-vantagens-de-ter-um-aplicativo-de-delivery-proprio/. Acesso em: 22 jun. 2025.

RESTAURANTES criam delivery próprio para fugir da dependência do iFood. **Exame**, [*s.l.*], 5 fevereiro de 2022. Disponível em: https://exame.com/negocios/restaurantes-criam-delivery-proprio-para-fugir-da-dependencia-do-ifood/. Acesso em: 28 maio 2025.

RIVERA, M. Online Delivery Provider (ODP) services: Who is getting what from food deliveries?. **International Journal of Hospitality Management**, [*s.l.*], v. 80, p. A1-A2, july 2019. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431919305572. Acesso em: 20 jun. 2025.

RUAS, A. B. de A. M. The importance of strategic planning for companies. **Research, Society and Development**, *[s. l.]*, v. 11, n. 5, p. 1-5. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27810. Acesso em: 23 jun. 2025.

SANTANA, B. O Que é e-Commerce: Guia Completo com Exemplos e Tipos. **Hostinger**, [*s.l.*], 16 de outubro de 2024. Disponível em: https://www.hostinger.com/br/tutoriais/o-que-e-e-commerce. Acesso em: 20 jun. 2025.

SANTOS, S. C. A. dos S.; MACCARI, E. A.; KNIESS, C. T. Uso de aplicativo móvel e Customer Relationship Management (CRM) como estratégias competitivas alinhadas com a teoria das capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1-27, set./dez. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385474348_Uso_de_aplicativo_movel_e_Customer_Relationship_Management_CRM_como_estrategias_competitivas_alinhadas_com_a_teoria_das_capacidades_dinamicas. Acesso em: 22 jun. 2025.

SEBRAE. **Informe de mercado E-Commerce**: oportunidades para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) paraenses no cenário nacional. [*S.l.*]: SEBRAE, 2017. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PA/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Ebook-Ecommerce.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução de Daniel Vieira. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOARES, I. Última milha: entenda o que é o *last mile*. **Cobli Blog**, [*s.l.*], 21 de maro de 2024. Disponível em: https://www.cobli.co/blog/ultima-milha/. Acesso em: 19 maio 2025.

TARDI, C. What Is a White Label Product, and How Does It Work? **Investopedia**, [*s.l.*], 27 de janeiro de 2025. Disponível em: https://www.investopedia.com/terms/w/white-label-product.asp. Acesso em: 28 maio 2025.

TAXA de entrega: reduzindo as taxas de entrega: estratégias para pequenas empresas. **Faster Capital**, [*s.l.*], 3 de abril de 2025. Disponível em: https://fastercapital.com/content/Delivery-Fee--Reducing-Delivery-Fees--Strategies-for-Small-Businesses.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 23 jun. 2025.

TORTAMANIA. [Site institucional]. **Tortamania**, [Rio de Janeiro], [c2025]. Disponível em: https://tortamania.com.br/. Acesso em: 22 jun. 2025.

TYMCHYSHYN, O. What does White Label mean in business?. **Teqblaze**, [*s.l.*], 18 mar. 2024. Disponível em: https://teqblaze.com/blog/what-does-white-label-mean-in-business#section-6. Acesso em: 28 maio 2025.

VARTMANN, C. App-Marketing: Die Vor-und Nachteile von White Label-Lösungen für Entwickler Unternehmen und Endkunden. **Leisenberg**, [*s.l.*], 28 de maio de 2014. Disponível em: http://www.leisenberg.info/2014/05/28/app-marketing-die-vor-und-nachteile-von-white-label-losungen-fur-entwickler-unternehmen-und-endkunden. Acesso em: 9 jun. 2025.

VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na Internet**: um guia prático de marketing e comércio eletrônicos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WANG, Y. *et al*. Developing and validating a mobile catering app success model. **International Journal of Hospitality Management**, [*s.l.*], v. 77, p. 19–30, jan. 2019. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431916305229. Acesso em: 22 jun. 2025.