



Padronização de processos e automação de gestão como Ferramentas para superar fragilidades operacionais: um estudo de caso na distribuidora independente do setor de Moda

Camila Dias da Silva Pacheco, Presley da Silva Duarte, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7547-7572>

Artigo recebido em 20 de Setembro e publicado em 20 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

O presente estudo de caso analisa as fragilidades operacionais da distribuidora independente do setor de moda, cuja operação é marcada por um conflito onde a informalidade e a gestão centralizada se tornaram barreiras, resultando em sobrecarga administrativa e falta de controles. O diagnóstico identificou como problema central os "Prejuízos operacionais com revendedoras inadimplentes e falhas no processo de devolução de mercadorias", cujas causas-raiz apontam para a informalidade, a falta de medição e a centralização. O objetivo principal é analisar estas fragilidades e propor um plano de intervenção estruturado para a transição de um modelo de gestão reativo para um proativo, fundamentado na padronização de processos e na automação de tarefas de gestão como ferramentas estratégicas. A metodologia utilizou uma abordagem qualitativa, com ferramentas de diagnóstico como Diagrama de Ishikawa e Análise SWOT, e detalhou as ações interventivas através da ferramenta 5W2H. Conclui-se que a empresa se encontra em uma "armadilha da centralização" e que o plano proposto, focado na implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), um painel de KPIs e um "Manual da Empreendedora", oferece um caminho pragmático para mitigar a inadimplência, otimizar a gestão e tornar o modelo de negócio em consignação sustentável e escalável.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Padronização de Processos. Centralização da Gestão. Automação de Gestão.



Process Standardization and Management Automation as Tools to Overcome Operational Fragilities: A Case Study in an Independent Fashion Distributor.

ABSTRACT

This case study analyzes the operational weaknesses of an independent fashion distributor, whose operation is marked by a conflict where informality and centralized management have become barriers, resulting in administrative overload and a lack of controls. The diagnosis identified the central problem as "Operational losses due to defaulting resellers and failures in the merchandise return process," where the root causes point to informality, lack of measurement, and centralization. The main objective is to analyze these weaknesses and propose a structured intervention plan for the transition from a reactive to a proactive management model, based on process standardization and automation of management tasks as strategic tools. The methodology used a qualitative approach, with diagnostic tools such as Ishikawa Diagram and SWOT Analysis, and detailed the intervention actions using the 5W2H tool. It is concluded that the company is in a "centralization trap" and that the proposed plan, focused on the implementation of Standard Operating Procedures (SOPs), a KPI dashboard, and an "Entrepreneur's Manual," offers a pragmatic way to mitigate delinquency, optimize management, and make the consignment business model sustainable and scalable.

Keywords: Process Management. Process Standardization. Centralized Management. Management Automation.

Instituição afiliada – Centro Universitário Fametro

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 –INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo de negócios, impulsionado pela transformação digital, exige que as empresas, independentemente do porte, busquem eficiência operacional para garantir sua competitividade e sustentabilidade. No entanto, muitas distribuidoras independentes, que frequentemente operam com base em modelos de negócio ágeis como a consignação e um forte relacionamento interpessoal com os clientes, enfrentam um desafio paradoxal. A mesma informalidade e a gestão centralizada na figura do empreendedor, que um dia permitiram um crescimento rápido, tornaram-se barreiras significativas.

Essa centralização resulta em sobrecarga administrativa, dificultando a implementação de controles eficazes e a análise de dados. A ausência de processos padronizados e de indicadores de desempenho leva a fragilidades operacionais críticas, como a dificuldade no controle logístico, falhas na devolução de mercadorias e o aumento da inadimplência, ameaçando diretamente a saúde financeira do negócio.

O presente estudo de caso aborda essa problemática na distribuidora independente de uma grife brasileira de moda, cuja operação evidencia um conflito onde as forças do negócio são ativamente corroídas por suas fraquezas internas. O diagnóstico identificou como problema central os "Prejuízos operacionais com revendedoras inadimplentes e falhas no processo de devolução de mercadorias", cujas causas-raiz apontam para a informalidade, a falta de medição e a centralização.

Nesse contexto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar as fragilidades operacionais da referida distribuidora e propor um plano de intervenção estruturado. O plano visa especificamente a transição de um modelo de gestão reativo para um sistema proativo, fundamentado na padronização de processos e na automação de tarefas de gestão como ferramentas estratégicas para superar os desafios diagnosticados. Para tal, o trabalho apresenta a metodologia de pesquisa, seguida dos resultados do diagnóstico, que utilizou ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e a Análise SWOT, e detalha as ações interventivas através da ferramenta 5W2H.



2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1– GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Ao rotular uma empresa com o termo “pequeno porte”, pode dar a impressão de não importância para uma firma, contudo, é completamente falso (Longenecker *et al.*, 1997, p.7). Segundo dados provenientes de relatórios da Small Business Administration (SBA), um órgão americano similar ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que dá apoio para as pequenas empresas no Estados Unidos, indica que as mesmas representam cerca de mais de 99,7% dentre todos os empregadores; elas empregam mais da metade dos funcionários do setor privado, elas geram entre 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho.

Sendo assim, essas empresas possuem um papel de fundamental importância para a economia dos países, pois geram oportunidades e aproveitam grande parcela da força de trabalho, além do estímulo no desenvolvimento empresarial (Leonardo, 1984). Afirmando estas ideias, os dados do Sebrae (2013) apontam que, no Brasil, no período de 2002 a 2012, as micro e pequenas empresas geraram mais de 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando a totalidade de empregos com carteira assinada; aumentando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012.

Além disso, Limas (2009) ressalta algumas características próprias deste tipo de empresa, tais como: a escassez dos recursos, gestão centralizada, sistema de informação mais simples; uma forte presença de proprietários sócios e membros da família como mão de obra ocupada; propensão a riscos calculados e dependência de certos empregados. Diante estas características, as pequenas empresas sofrem muita dificuldade para um desenvolvimento pleno e muitas acabam morrendo jovens.

Embora sejam empresas de pequeno porte, estas organizações desempenham uma sequência de atividades, recebendo uma entrada (seus insumos), agregam valor, geram uma saída (produto/serviço) para um cliente externo ou interno, sendo esta sequência denominada de processos (Hörbeet *al.*, 2015).

Oliveira (2011) define a gestão por processos como um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação de atividades sequenciais, com o objetivo de



reduzir os conflitos interpessoais e atender às necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Para Lopes e Bezerra (2008), a gestão por processos pode ser a base para a melhoria contínua dos processos produtivos, aumentando a eficiência e minimizando perdas e, conseqüentemente, maximizar os lucros. Portanto, é evidente a importância de avaliar constantemente os processos organizacionais, como também melhorá-los de maneira contínua ou recriá-los.

A gestão de processos começa com o mapeamento de processos, Slack et al. (2009) defendem a ideia de que o mapeamento de processos envolve a diretamente a descrição dos processos e como as atividades inseridas nele relacionam-se entre si dentro do mesmo processo. Neste sentido, Mareth, Alves e Borba (2009, p.4) descrevem o mapeamento de processos como uma ferramenta analítica, gerencial e de comunicação que tem como finalidade a melhoria dos processos atuais ou a implementação de uma estrutura voltada para os processos.

Quando mapeados, os processos possuem fácil identificação de pontos de atrasos e problemas de execução. Eles demonstram as informações dos fluxos de trabalhos em formato prático e de fácil entendimento, permitindo aos gestores, uma tomada de decisão baseada em evidências (Barbrow e Hartline, 2015).

Na visão de Oliveira (2021), a gestão de processos é vista como um modelo de gestão onde um ou mais processos são geridos e tratados pela empresa de maneira integrada, conforme o processo ou interação.

2.2 – A CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO E PRÁTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO

Blandeli et al. (2021) descreve a centralização de tarefas ocorre quando um número limitado de pessoas em uma empresa é responsável por uma ampla gama de atividades e decisões. Dentro deste cenário, poucos colaboradores concentram a maior parte das responsabilidades e autoridade, o que impacta negativamente tanto para o colaborador quanto para a empresa, representando um desafio significativo para a organização.

Segundo Mendes (2018), a sobrecarga das tarefas pode representar um significativo desafio operacional e estratégico para pequenas empresas. Um dos principais desafios decorrentes do excesso de tarefas é a sobrecarga de trabalho para



os envolvidos, quando poucas pessoas são responsáveis por grande parte das atividades do negócio, elas podem se sentir sobrecarregadas, o que pode desencadear estresse, exaustão, a diminuição da produtividade e outros impactos negativos. Ademais, ainda pode causar erros e falhas na execução das tarefas.

Para Ferreira et al. (2012) outra consequência é a falta de flexibilidade e adaptabilidade da empresa, quando poucas pessoas são responsáveis pelas atividades, acaba por ser maior a dificuldade de adaptabilidade ao mercado mediante as mudanças ocorridas nesse ambiente ou até mesmo nas demandas dos clientes. Isto limita a capacidade de inovação e de uma empresa e de se manter relevante em um mercado que passa por constante evolução.

Para enfrentar os desafios da centralização, é importante a adoção de estratégias que promovam a descentralização e uma distribuição equilibrada. Segundo Balestrin e Verschoore (2016), uma abordagem eficaz para atingir este objetivo é a implementação de práticas e ferramentas que podem melhorar a eficiência operacional e estimular o crescimento da empresa.

Casado (2024) cita o uso de tecnologias de gestão como um papel essencial para a descentralização de tarefas, como as plataformas que permitem a criação de cronogramas detalhados, atribuição de tarefas e acompanhamento do desempenho, o que proporciona uma visão mais clara das responsabilidades. Desta maneira, é possível evitar a sobrecarga de trabalho e garantir o equilíbrio nas tarefas.

2.3 – PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

A Padronização dos Procedimentos Operacionais é vista como um elemento essencial para a garantia da eficiência e segurança nos diversos setores produtivos. Aguiar (2006) defende que a padronização promove a consistência e a confiança no decorrer da execução das tarefas, ajudando a manter o foco e permitindo que as atividades sejam desempenhadas de modo direcionado e seguro. Adotar esta estratégia não apenas assegura a qualidade na entrega dos serviços, mas contribui para a melhoria contínua, já que padrões eficazes devem evoluir em constante com a experiência dos usuários.



Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) desempenham um forte papel na otimização dos serviços e na segurança do ambiente de trabalho. Um POP deve funcionar como um guia abrangente que cubra todas as fases de um procedimento, o que inclui: materiais, equipamentos, componentes e condições de operação; este nível de detalhe garante que as etapas sejam seguidas conforme foram estabelecidas, atendendo aos requisitos da qualidade e mantendo a consistência durante a execução de tarefas (Koch, 2009; Campos, 2014).

A identificação de processos que necessitam ser padronizados e compreender as suas necessidades específicas são aspectos importante para garantir a eficácia dos POPs. Alacoque et al. (2015) enfatizam a necessidade de entender a relação causa-efeito dos processos para garantir apropriada padronização. Sem a devida análise e a identificação de processos críticos, a padronização pode não atingir os seus objetivos de melhoria e eficiência.

Campos (2014) aponta que ferramentas como documentação visual, que contemplam: figuras, fotos e esquemas; é outro importante componente dos POPs, elas ajudam a esclarecer os aspectos do processo crítico, facilitando o entendimento e a correta aplicação dos procedimentos. Utilizar de elementos visuais pode reduzir erros e melhorar a conformidade de acordo com os padrões estabelecidos.

2.4 – A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES-CHAVES DE DESEMPENHO (KPIs) PARA O CONTROLE GERENCIAL

Indicadores de desempenho, ou de performance, podem ser definidos como um conjunto de informações que buscam medir e melhorar processos, com o objetivo de elevar o nível de eficiência e a produtividade de uma empresa. Comumente conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), eles propõem modelos que tem por finalidade prevenir e solucionar problemas diversificados que podem vir a acontecer dentro de uma organização (Santos, 2018).

Existem diversos tipos de KPIs que ajudam no processo de uma empresa, contudo, é preciso saber quais indicadores são os mais indicados de acordo com o negócio. A escolha de um indicador inadequado pode acarretar resultados indesejados, resultando em retrabalho e perda de tempo (Prado, 2023). Fawcett e



Clinton (1997) afirmam que os indicadores funcionam como um guia de desenvolvimento, já que eles levantam informações para obter estratégias bem definidas para o alcance dos objetivos esperado em um ambiente dinâmico.

Seguindo a mesma linha de pensamento dos autores, Ruas (2003) complementa que os indicadores não podem ser considerados apenas ferramentas de controle das ações a serem tomadas, eles também precisam estar em sincronia com a real situação das ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, devendo articular as mesmas, dentro do ambiente organizacional alinhando uma meta comum a todos os setores da organização.

Para realizar a gestão do desempenho, utiliza-se do Business Intelligence (BI). Na literatura, esse termo é amplamente estudado por variados autores e pontos de vista, existindo várias definições. Sharda et al. (2019) definem o Business Intelligence como sendo composto por quatro componentes principais, sendo eles: *Data Warehouse*, local onde estão armazenados os dados para análise; Ferramentas de manipulação, aqui todos os dados que são armazenados pelo Data Warehouse podem ser trabalhados, estruturados e manipulados, o que permite a transformação dos dados em informações relevantes; Business Performance Management, uma estratégia utilizada para a avaliação do desempenho da empresa, ele é utilizado para transformar os objetivos e metas em ações; e interface de usuário, a forma em que os dados são apresentados e divulgados para todas as pessoas a quem interesse as informações tenham acesso a estas geradas pelo Business Intelligence.

Sousa et al. (2025) afirmam que as tecnologias de visualização, como o Power BI, auxiliam o tomador de decisão a identificar rapidamente a relação existente entre os dados, como a existência de padrões e tendências. Desta maneira, cria-se vantagens competitivas, sejam em análises preditivas ou na identificação de problemas que passariam despercebidos. Estas ferramentas podem ser estruturadas em formatos diferentes: planilhas, relatórios, consultas e dashboards.

Os dashboards são descritos por Caldeira (2010) como painéis visuais construídos a partir de gráficos e tabelas que são capazes de se comunicar instantaneamente a performance da empresa. Utilizar esta ferramenta torna possível que gestores continuem a ter acesso contínuo à situação real do desempenho do seu negócio de uma maneira inteligente, eficaz e rápida. Porém, cada nível da



organização possui um nível de detalhamento e informação diferente, pois as tomadas de decisões são variáveis.

2.5 – AUTOMAÇÃO DE MARKETING E GESTÃO COMO VETORES DE EFICIÊNCIA

Segundo Kotler e Keller (2018) a gestão do marketing abrange o ciclo de planejamento, organização, execução e supervisão das estratégias e atividades de uma empresa, com o objetivo de atender com eficiência às necessidades dos consumidores, agregando valor ao negócio. Esta gestão é essencial para a identificação de oportunidades no mercado, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam as demandas dos clientes, criando vantagens competitivas que perdurem ao longo do tempo.

Em um cenário que constantemente passa por transformações digitais e com competição acirrada, a gestão de marketing é cada vez mais estratégica, incorporando ferramentas como o marketing digital, análise de dados e inteligência artificial para melhorar a experiência do cliente. Lambin (2000) afirma que uma administração de marketing eficaz não apenas eleva o nível de vendas, mas reforça o relacionamento com o público, incentivando a lealdade e solidificando a imagem da marca.

A automação do marketing tem se destacado como estratégia essencial para a otimização de processos e alcance de melhores resultados no âmbito empresarial, Dourado (2024) define a automação de marketing como a utilização de tecnologias para automatizar ações e processos relacionados ao marketing, além de ajudar na redução de trabalhos manuais e aumentar a eficiência das ações, conduzindo o lead até a venda.

Através da automação do marketing, é viável o estabelecimento de uma estrutura para a “nutrição” de leads que operam de maneira escalável. Passig (2024) afirma que a automação de marketing quando aplicada adequadamente traz diversos benefícios para a eficácia da sua máquina de aquisição de clientes, o que inclui: aumento das vendas e receitas, aprimoramento da retenção e atualização de clientes, redução dos custos de aquisição.



3 – METODOLOGIA

A escolha da abordagem metodológica é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de qualquer pesquisa científica, especialmente no campo das ciências sociais e humanas, onde os fenômenos investigados costumam apresentar a complexidade, subjetividade e forte influência do contexto. Como defendido pelos autores Minayo (2001) e Guba e Lincoln (1994), a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos e os métodos adotados são determinantes para a validade e a consistência dos resultados.

Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com apoio de métodos documentais, bibliográficos, estudo de caso e survey, compondo uma perspectiva metodológica abrangente e alinhada ao princípio da triangulação de dados, conforme proposto por Denzin (1978). Essa combinação permite explorar o objeto de estudo sob múltiplas lentes analíticas, aumentando a confiabilidade das interpretações e assegurando um entendimento mais profundo do fenômeno.

A pesquisa qualitativa foi adotada como abordagem central, por possibilitar uma investigação detalhada das percepções, significados e experiências de indivíduos no contexto organizacional da distribuidora. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa busca compreender os processos sociais e simbólicos que moldam o comportamento humano, permitindo uma leitura mais densa das realidades investigadas. Godoy (1995) ressalta que essa modalidade de pesquisa privilegia a interação direta entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, facilitando a captação das nuances contextuais e dos discursos.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como base teórica para embasar a construção do referencial conceitual. De acordo com Gil (2008), trata-se da análise de obras e produções científicas já publicadas, com o objetivo de compreender o estado da arte sobre determinado tema.

Paralelamente, realizou-se uma pesquisa documental, voltada à análise de materiais institucionais da empresa, como relatórios de vendas, organogramas, planos de ação e materiais de divulgação. Essa abordagem, segundo Cellard (2008), permite examinar dados que não estão disponíveis por meio de observação direta, sendo útil para reconstruir trajetórias e processos administrativos.



Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso. Yin (2015) destaca que esse método é indicado quando se busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, especialmente em situações nas quais as fronteiras entre o objeto de estudo e o ambiente que o cerca são pouco definidas. No presente trabalho, o estudo de caso concentrou-se em uma distribuidora independente vinculada a uma marca brasileira do setor de moda, com o intuito de compreender suas práticas de gestão, desafios enfrentados e o uso de estratégias digitais.

A articulação dessas diferentes estratégias possibilitou o uso da triangulação metodológica, recurso defendido por Denzin (1978) e Patton (2002) como uma forma de integrar múltiplas fontes e tipos de dados com vistas a ampliar a credibilidade e a profundidade das análises.

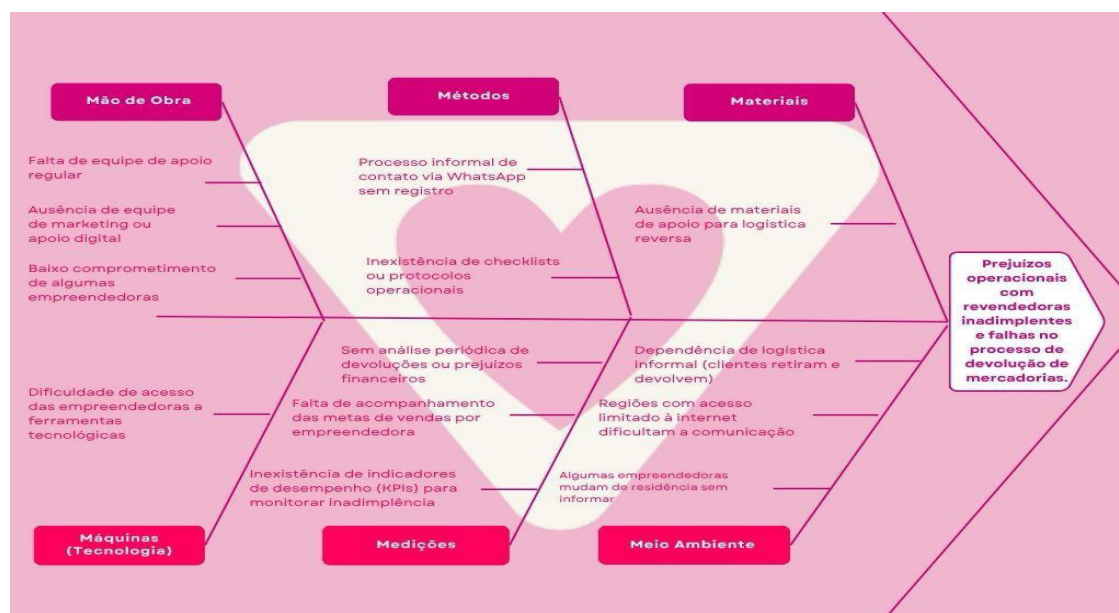
4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados do diagnóstico organizacional foram obtidos através de dados coletados em entrevista com a gestora e aplicação de ferramentas de análise, como Diagrama de Ishikawa e Análise SWOT. Através da análise foi possível identificar as fragilidades críticas na operação, que, se não corrigidas, ameaçam a sustentabilidade do negócio apesar de suas forças aparentes.

4.1 – A INEFICIÊNCIA OPERACIONAL E SUAS CAUSAS

O Diagrama de Ishikawa foi utilizado para a identificação das causas do problema principal: “Prejuízos operacionais com revendedoras inadimplentes e falhas no processo de devolução de mercadorias”. Este problema foi validado pela gestora na entrevista, onde ela relatou dificuldades recorrentes em recolher mercadorias de empreendedoras que não avisam mudança de endereço, gerando prejuízos financeiros e operacionais.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa da Distribuidora Independente de Moda.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A análise das causas-raiz, agrupadas no 6Ms, revela que as falhas não são acidentais, mas estruturais:

Quadro 1. Análise das causas-raiz agrupadas no 6M.

Métodos	Esta é a categoria mais crítica, o diagnóstico aponta um processo informal de contato via whatsapp sem registro, inexistência de checklists ou protocolos operacionais e a falta da análise periódica de devoluções ou prejuízos financeiros. A operação da consignação, descrita na entrevista, carece de padronização.
Mão de obra e medição	O diagnóstico revela que a operação é centrada em um único indivíduo, contando apenas com a gestora e o apoio pontual de uma freelancer. Isto resulta em uma alta concentração de tarefas na gestora e, consequentemente, na falta de equipe de apoio regular. Esta sobrecarga leva diretamente à inexistência de indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar a inadimplência e à inexistência de acompanhamento das metas de vendas, criando um ciclo onde a gestora não tem tempo para criar os controles que lhe dariam mais tempo.



Máquinas (Tecnologia) e Meio ambiente	Os problemas são agravados por fatores externos e pelas características das revendedoras. Há um baixo comprometimento de algumas empreendedoras, limitações de acesso à ferramentas tecnológicas e regiões com acesso limitado à internet. O fato de algumas empreendedoras mudarem de residência sem informar, é a materialização da ameaça causada pela falta de um protocolo de cadastro (método) e comprometimento (mão de obra).
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

4.2 – SÍNTESE ESTRATÉGICA DO DIAGNÓSTICO (ANÁLISE SWOT)

Figura 2. SWOT da Distribuidora Independente de Moda.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A Análise SWOT sintetiza o cenário da distribuidora, em suas forças destaca-se a base do negócio, ou seja, ele se sustenta no relacionamento com o cliente. Outro ponto forte é o modelo de consignação, reduzindo o risco de investimento inicial para a revendedora, e o seu foco de atuação em nicho de mercado.

Nas fraquezas, são refletidas as causas-raiz do Ishikawa, como a informalidade de processos, centralização na figura da gestora e a baixa capacidade de resposta no digital. Para as oportunidades, existem chances claras de expansão geográfica, como



o interior e as comunidades próximas, o fortalecimento de presença no online e a automação do marketing. Enquanto ameaças, os efeitos do problema são as inadimplências, a perda do controle logístico e a sobrecarga administrativa.

4.3 – A ARMADILHA DA CENTRALIZAÇÃO E INFORMALIDADE

O central ponto de discussão do diagnóstico é o conflito direto entre as forças e fraquezas da distribuidora. As forças são características de um empreendedorismo de proximidade. No entanto, as fraquezas acabam por corroer ativamente estas forças. O modelo de consignação, que deveria ser uma forma, torna-se uma fonte de perda de controle logístico e inadimplência justamente pela informalidade dos processos; o relacionamento próximo com os clientes, outro ponto forte, é prejudicado pela baixa capacidade de resposta digital, um sintoma advindo da centralização na figura da gestora.

A gestora se encontra em uma armadilha da centralização, o resultado disso é a sobrecarga administrativa, uma consequência direta da alta concentração de tarefas. Esta sobrecarga a impede de dedicar tempo para atividades estratégicas, como o marketing digital, onde ela relata a dificuldade em criar conteúdo e responder os clientes em tempo hábil, devido a sua falta de tempo. Isto demonstra que a distribuidora não conseguirá capturar suas oportunidades, como a expansão geográfica ou automação de marketing, enquanto não solucionar suas fraquezas internas; a informalidade de processos não é mais apenas uma característica de agilidade, mas sim a principal fonte de prejuízo financeiro. O diagnóstico conclui que a sustentabilidade do negócio depende urgentemente da transição de uma gestão reativa e centralizada para um modelo baseado em processos padronizados, indicadores de controle e automação de tarefas rotineiras.

4.4 – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

Para estabelecer soluções para resolução dos problemas apresentados no decorrer do estudo, houve a elaboração do seguinte quadro, onde estão apresentadas as propostas de ações interventivas para a distribuidora.

Quadro 2. Ações Interventivas



Ações Interventivas	Cronologia	Duração	Custo
Padronizar o processo de gestão de consignação e logística reversa	Julho de 2025	60 dias	R\$ 1.000,00
Criar um painel de controle de indicadores de desempenho	Julho de 2025	Continuamente	R\$ 0
Elaborar um plano de automatização de marketing digital de baixo custo	Julho de 2025	Continuamente	R\$ 0
Implementar um manual de onboarding para novas revendedoras	Agosto de 2025	40 dias	R\$ 0
TOTAL			R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Conforme exposto no quadro acima, é possível examinar as ações propostas, o objetivo é padronizar os processos e estabelecer os indicadores essenciais para a avaliação do desempenho da distribuidora.

Neste sentido, elaborou-se um quadro de 5W2H para cada ação interventiva, destacando cada aspecto das intervenções propostas. Esta é uma ferramenta de grande utilidade para identificar rotinas e dados envolvidos na produção de determinado projeto, assim como atribuir responsabilidades para cada setor e especialidade.

4.4.1 – Padronizar o processo de gestão de consignação e logística reversa

O diagnóstico apontou a informalidade de processos como uma fraqueza central da distribuidora. Essa informalidade é a causa-raiz direta do problema principal identificado através do Diagrama de Ishikawa. Atualmente, a operação depende de um processo informal de contato por meio de WhatsApp e não possui checklists ou protocolos operacionais.

Como a gestora relatou dificuldades recorrentes em recolher mercadorias de empreendedoras que não avisam mudança de endereço, o que gera prejuízos financeiros; considera-se a padronização deste processo uma ação urgente e importante. Ela visa transformar o modelo de consignação de uma fonte de risco em uma força controlada.

Quadro 3. Quadro de 5W2H para a primeira ação interventiva

What – O quê?	Desenvolver e implementar um Procedimento Operacional Padrão (POP) para a gestão de consignação no cadastro de revendedoras, controle de entrega e logística reversa.
Why – Porquê?	Para corrigir a “informalidade de processos”, reduzir os prejuízos operacionais com as revendedoras inadimplentes e falhas no processo de



	devolução de mercadorias e formalizar a comunicação.
Where – Onde?	Nos processos operacionais e logísticos da distribuidora, especificamente na relação com as revendedoras (empreendedoras).
When – Quando?	Julho de 2025.
Who – Quem?	Gestora da distribuidora.
How – Como?	Criando fluxogramas, implementando um “termo de responsabilidade” no cadastro e adotando checklists.
HowMuch – Quanto?	R\$ 1.000,00.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A primeira etapa é o mapeamento visual, a construção do fluxograma, a gestora deve desenhar o fluxograma real do processo de consignação, conforme recomendado na metodologia do trabalho. O fluxograma deve ser dividido em três fases:

- Fluxo 1 – Cadastro: detalhar as etapas desde o primeiro contato com a nova empreendedora até a sua aprovação, incluindo a consulta de documentos e a verificação de endereço.
- Fluxo 2 – Entrega da mercadoria: Padronizar como as peças são separadas, registradas no sistema e entregues, e como o “aceite” da revendedora é coletado.
- Fluxo 3 – Logística reversa e acerto: definir o processo exato de agendamento da devolução, a conferência das peças devolvidas, o cálculo do pagamento e o fechamento financeiro.

A segunda etapa é a criação de ferramentas de controle como checklists e termos, sendo eles baseados nos fluxogramas:

- Checklist de cadastro: um formulário de uma página que garanta que, para cada nova revendedora, a gestora verificou o endereço, explicou as regras e arquivou os documentos.
- Termos de responsabilidade: este é o documento mais importante, ele substitui o acordo informal por WhatsApp, ele deve ser assinado (digitalmente ou fisicamente) pela revendedora e deve conter os prazos da devolução, a responsabilidade da revendedora pelo valor total das peças e uma cláusula específica obrigando a revendedora a informar qualquer mudança de residência com 10 dias de antecedência, sob pena de bloqueio ou cobrança.



A última etapa é a implementação e o treinamento, a gestora deve implementar o novo processo imediatamente para as novas revendedoras. Para as antigas, ela deve enviar o novo Termo de Responsabilidade e o Manual (ação interventiva descrita na ação 4) para realinhar as expectativas.

4.4.2 – Criar um painel de controle de indicadores de desempenho

O diagnóstico revelou uma total ausência de medição de desempenho, apontada no Ishikawa como “Inexistência de indicadores de desempenho de KPIs para monitorar inadimplência” e “sem análise periódica de devoluções ou prejuízos financeiros”. A gestão financeira é reativa e fragmentada, utilizando “software de gestão, planilhas e controle manual”, o que gera duplicidade de informações e impede a gestora de saber onde estão os maiores problemas.

A implementação de KPIs é importante para tornar o controle financeiro mais assertivo, permitindo que a gestora utilize o princípio de Pareto para focar seus esforços nas revendedoras que geram a maior parte da inadimplência.

Quadro 4. Quadro de 5W2H para a segunda ação interventiva

What – O quê?	Implementar um painel de controle (dashboard) centralizado para monitorar os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) financeiros e operacionais.
Why – Porquê?	Para solucionar a inexistência de indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar inadimplência, a inexistência de acompanhamento das metas de vendas e tornar o controle financeiro “mais assertivo”, eliminando a duplicidade entre “software de gestão, planilhas e controle manual.
Where – Onde?	Na gestão financeira e administrativa da distribuidora, utilizando softwares de gestão ou uma planilha centralizadora.
When – Quando?	Julho de 2025.
Who – Quem?	A gestora da distribuidora.
How – Como?	Estabelecendo três KPIs prioritários, centralizando os dados em uma única plataforma e estabelecer uma rotina fixa para atualizar os dados e analisar os resultados, conforme o ciclo PDCA.
HowMuch – Quanto?	Custo zero.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Para a centralização da ferramenta, a gestora deve escolher uma única ferramenta para ser a sua fonte da verdade, como ela já utiliza planilhas e um



software, ela deve optar pela ferramenta que lhe dê maior flexibilidade para criar o painel (sendo indicado Google Sheets ou Excel, alimentada pelo software). Ela deve parar de usar o “controle manual” para evitar a duplicidade.

O painel de KPI não deve ter diversas métricas, ele deve focar nos indicadores que resolvem os problemas do diagnóstico:

Quadro 5. Sugestão de Indicadores-Chaves de Desempenho (KPIs)

INDICADORES-CHAVES DE DESEMPENHO	
Taxa de Inadimplência Total (R\$)	Valor total em aberto de revendedoras que ultrapassaram o prazo estabelecido.
Valor Perdido (R\$)	Valor de Custo das mercadorias não devolvidas por revendedoras que desapareceram.
Tempo Médio de Devolução	Média de dias que as revendedoras levam para fazer o acerto.
Ranking de Inadimplência (Pareto)	Uma lista simples das 10 revendedoras com maior valor em atraso.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Para implementar uma rotina, deve-se utilizar o Ciclo PDCA:

- Plan (Planejar): a própria criação do dashboard e a definição das metas.
- Do (Fazer): a gestora deve reservar uma hora fixa por semana para alimentar o painel com os dados da semana anterior.
- Check (Verificar): na última sexta-feira do mês, a gestora deve parar por uma hora para analisar o painel. (Ex: O valor perdido aumentou? Quais as revendedoras estão no topo do ranking?).
- Act (Agir): com base na análise, ela deve tomar ações corretivas.

4.4.3 – Elaborar um plano de automatização de marketing digital de baixo custo

A distribuidora possui uma fraqueza de nível alto, sendo ela a baixa capacidade de resposta digital e a ausência de equipe de marketing ou apoio digital. Sendo consequência direta da centralização na figura da gestora, que relatou dificuldade em criar conteúdo e responder os clientes.

Esta ação é fundamental, pois propõe uma solução que não demanda mais tempo da gestora, e sim o uso mais inteligente de ferramentas gratuitas. A automação permite que a empresa capture a oportunidade de fortalecer a presença



online e mantenha a capacitação de clientes e revendedoras sem aumentar a sobrecarga administrativa.

Quadro 6. Quadro de 5W2H para a terceira ação interventiva

What – O quê?	Estruturar um processo de automação de marketing digital para redes sociais.
Why – Porquê?	Para solucionar a baixa capacidade de resposta digital e a dificuldade relatada em criar conteúdo e responder as clientes por falta de tempo.
Where – Onde?	Nos canais de comunicação e vendas digitais da empresa.
When – Quando?	Julho de 2025.
Who – Quem?	A gestora da distribuidora.
How – Como?	Configurando o catálogo de produtos e respostas automáticas no Whatsapp, utilizar a ferramenta gratuita Meta Business para agendar postagens e criar um calendário editorial simples focado em “atrair novas empreendedoras” e divulgar os produtos.
HowMuch – Quanto?	Custo zero. As ferramentas são gratuitas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

O WhatsApp é o principal canal de contato informal, portanto, ele deve ser formalizado; para isso, a gestora deve configurar o catálogo, ela pode cadastrar suas principais linhas de produtos no catálogo do WhatsApp Business, facilitando o envio para clientes. Além disso, ela deve criar respostas rápidas, por exemplo, salvar respostas para perguntas comuns; neste mesmo sentido, deve haver a ativação das mensagens automáticas, ou seja, colocar uma saudação ou mensagem de ausência, melhorando a percepção no atendimento.

Para resolver a dificuldade de criação de conteúdo, a gestora precisa parar de fazer postagens “ao vivo”. Para isso, recomenda-se a criação de um calendário editorial simples. Ela também deve reservar uma tarde por mês para tirar fotos e escrever os textos de todos os posts do mês seguinte. E, por último, ela pode utilizar a ferramenta gratuita “Meta Business Suite” para agendar todos os posts de uma vez no Instagram e Facebook, isto garante consistência sem consumir tempo diário.

4.4.4 – Implementar um manual de onboarding para novas empreendedoras

Muitos dos problemas operacionais, como o baixo comprometimento de



algumas empreendedoras e a falta de comunicação sobre mudança de residência, originam-se na falta de alinhamento inicial. Além disso, o diagnóstico aponta a dificuldade de acesso das empreendedoras a ferramentas tecnológicas.

A criação de um Manual de Onboarding (integração) ataca essas causas-raiz. Ele funciona como uma ferramenta de treinamento, alinha expectativas e formaliza a relação; mais importante, ele capacita a revendedora, reforçando o propósito da grife brasileira de moda de promover o empreendedorismo e transformar a vida das pessoas, ao mesmo tempo em que protege o negócio.

Quadro 7. Quadro de 5W2H para a quarta ação interventiva

What – O quê?	Criar e implementar um “Manual da empreendedora” digital para todas as novas revendedoras cadastradas.
Why – Porquê?	Para reduzir o baixo comprometimento de algumas empreendedoras, solucionar a dificuldade de acesso das empreendedoras a ferramentas tecnológicas e evitar problemas como “mudam de residência sem informar”.
Where – Onde?	No processo de cadastro e treinamento de novas revendedoras, e como material de consulta para a base atual.
When – Quando?	Agosto de 2025.
Who – Quem?	A gestora da distribuidora.
How – Como?	Criar um documento de PDF contendo as regras do modelo de consignação, a obrigatoriedade sobre a comunicação da mudança de endereço.
HowMuch – Quanto?	Custo zero para versão digital em PDF.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A gestora deve criar um documento simples em PDF, podendo utilizar ferramentas gratuitas como o Canva, chamado “Manual da Empreendedora Independente”. O seu conteúdo pode ser dividido da seguinte maneira:

Quadro 8. Seções sugeridas para o Manual da Empreendedora Independente

Seção 1: Boas-vindas	Apresentar a marca e missão do empreendedorismo feminino.
Seção 2: Como funciona (processo)	Incluir o fluxograma simplificado (feito na ação 1) mostrando visualmente as etapas de cadastro, entrega e devolução.
Seção 3: Nossas Regras de Ouro	Listar de forma clara as regras do “Termo de Responsabilidade”, com ênfase nos prazos e na obrigatoriedade de comunicar mudança de endereço



Seção 4: Dicas para Vender Mais	Um guia curto de como usar o WhatsApp e as redes sociais para vender, abordando a “dificuldade com ferramentas tecnológicas”.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Este manual deve ser integrado à ação interventiva 1, ele deve ser enviado digitalmente para 100% das novas revendedoras no momento do cadastro, além disso, o termo de responsabilidade deve conter um item onde a revendedora declara: “Recebi, li e concordo com as regras do Manual da Empreendedora”.

A gestora também deve enviar o manual para todas as revendedoras atuais, informando que estas são as regras oficiais da distribuidora a partir daquela data, reforçando a nova fase de profissionalização.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo principal analisar as fragilidades operacionais da distribuidora independente do segmento de moda e propor um plano de intervenção focado na padronização de processos e na automação da gestão. A pesquisa atingiu seus objetivos ao identificar que o núcleo dos desafios enfrentados pela empresa não reside em fatores externos, mas em um conflito interno onde suas forças são neutralizadas por suas fraquezas.

O diagnóstico, realizado por meio de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e a Análise SWOT, confirmou que o problema central, "Prejuízos operacionais com revendedoras inadimplentes e falhas no processo de devolução de mercadorias", é uma consequência direta de causas estruturais. Destacam-se a "informalidade de processos" e a excessiva "centralização na figura da gestora".

Constatou-se que a empresa se encontra em uma "armadilha da centralização": a sobrecarga administrativa impede a gestora de desenvolver os controles e indicadores que, paradoxalmente, aliviarão sua sobrecarga. A informalidade, que antes permitia agilidade, tornou-se a principal fonte de prejuízo financeiro e perda de controle logístico.

O plano de intervenção proposto, detalhado através da ferramenta 5W2H, oferece um caminho pragmático para a transição de uma gestão reativa para um modelo proativo. As ações sugeridas, como a implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), a criação de um "Termo de Responsabilidade", o



desenvolvimento de um painel de KPIs e a automação de marketing de baixo custo, não exigem altos investimentos financeiros. A solução mais crítica é a adoção de um "Manual da Empreendedora", que formaliza o processo de *onboarding*, alinha expectativas e capacita a rede de revendedoras.

Conclui-se que a padronização e a automação são ferramentas estratégicas e essenciais para que essa distribuidora independente supere suas fragilidades operacionais. A implementação deste plano permitirá à distribuidora mitigar a inadimplência, otimizar o tempo da gestora para foco em atividades estratégicas e, fundamentalmente, tornar seu modelo de negócio em consignação sustentável e escalável, fortalecendo sua posição competitiva no mercado. O sucesso da intervenção dependerá da disciplina da gestão em adotar e manter os novos processos, rompendo com o ciclo da informalidade.

6 - REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. 3. ed. rev. e ampl. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2006.

ALACOQUE, N. V. R. D.; BATISTA, L. C.; FERREIRA, D. A. A. Padronização e controle de processos em entrada de pedidos de clientes em uma distribuidora. *Revista Petra*, 1(2), p. 293-310, 2015.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARBROW, Sarah; HARTLINE, Megan. Processmapping as organizational assessment in academic libraries. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

BLANDELI, A. C. et al. *Gestão de RH nas pequenas empresas*. São Paulo: Editora Verbatim, 2021.

CALDEIRA, Jorge. *Dashboards: Comunicar eficazmente a informação de gestão*. 1TM ed. Lisboa. Almedina, 2010.

CAMPOS, V. F. *Qualidade Total: Padronização de Empresas*. Falconi, 2a ed., p. 171, 2014

CASADO, J. H. M. *Gestão de Pessoas: Técnicas e ferramentas para um jovem gestor*. Belo Horizonte: Editora Newton Paiva, 2024.



CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008 (Coleção Sociologia)

DENZIN, Norman K. The interpretive process. **The qualitative researcher's companion**, p. 349-366, 2002.

DOURADO, Bruna. **Saiba o que é Automação de Marketing e como fazer na prática**. 2024. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/automacao-marketing/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

FAWCETT, S. E., CLINTON, S.R. Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations. *Transportation Journal*, Arlington, v. 37, n. 1, p. 18-28, 1997.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, v. 19, p. 811-823, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GUBA, Egon G. et al. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves et al. Gestão por processos: uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015.

KOCH, A. Procedimento operacional padrão. 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/procedimento-operacional-padrao/27500/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEONARDOS, R. B. (1984), *Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa*, 2ª ed., Codimec, São Paulo, SP.

LIMAS, C. E. A. (2009), *Sistemas integrados de gestão – ERP: Benefícios esperados e problemas encontrados na implantação em pequenas empresas brasileiras*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica



Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR.

LINCOLN, Yvonna S.; DENZIN, Norman K. The fifth moment. **Handbook of qualitative research**, v. 1, p. 575-586, 1994.

LONGENECKER, J. G., Moore, C. W., Petty, J.W. (1997), Administração de pequenas empresas, 5ª ed., Makron, São Paulo, SP.

LOPES, M. A. B. et Bezerra, M. J.S. (2008), “Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação”, artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008, disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf. Acesso em: 23 de out. de 2025.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta. In: IX CONGRESSO USP, 2003. **Anais...** São Paulo, 2009.

MENDES, F. de A. das N. Alinhamento Estratégico e RH: desdobramento de diretrizes de negócios para RH.2018. Tese de Doutorado.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

OLIVEIRA, D. P. R. (2011), Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial, 7ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

OLIVEIRA, Jane Eyre Santos et al. Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no Setor de Gestão Administrativa e Financeira-JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB. 2021.

PASSIG, João Batista et al. Sistema de automação de marketing: um estudo de caso na Ambientar Móveis Planejados. 2024.

PATTON, Michael Quinn. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. **Qualitative social work**, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002.

PRADO, Igor Mateus Camelo do. Indicadores chaves de desempenho (KPI's), análise de indicadores na manutenção industrial. 2023.

RUAS, E. B.; Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo s.a – IPT. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.



SANTOS, Fabrício Ananias dos. **Indicadores de Desempenho (KPIs): o que são e como usá-los**. FM2S Educação e Consultoria, 2018. Disponível em:

<https://www.fm2s.com.br/indicadores-de-desempenho>. Acesso em: 25 out. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013), Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 6ª ed., DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF, disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/>

Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20

Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 20 de out. 2025.

SHARDA, R.; DURSON, D.; TURBAN, E. Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio. 4th ed. Porto Alegre, 2019.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, Grazielle Barroso; SOUZA, Paulo Victor Costa de; ROBERTO, José Carlos Alves; PINTO JUNIOR, José Roberto Lira. A implementação da padronização e automação nas operações de pós-vendas: um estudo de caso em uma concessionária de veículos para aprimorar a experiência do cliente e eficiência operacional.. **INTERFERENCE: A JOURNAL OF AUDIO CULTURE**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 5460–5485, 2025. DOI:

10.36557/2009-3578.2025v11n2p5460-5485. Disponível em:

<https://interferencejournal.emnuvens.com.br/revista/article/view/400>. Acesso em: 9 nov. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.