

## **CONSULTORIA LEAN: PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO ÁGIL E MULTIDISCIPLINAR**

*LEAN CONSULTING: PROPOSAL FOR A TOOL FOR AGILE AND MULTIDISCIPLINARY  
DIAGNOSIS*

**TIAGO SILVA SCALA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**CRISTINA DAI PRÁ MARTENS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

**Agradecimento à orgão de fomento:**

?Agradecemos ao FAP-UNINOVE, ao CNPq e à CAPES pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.

## **CONSULTORIA LEAN: PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO ÁGIL E MULTIDISCIPLINAR**

### **Objetivo do estudo**

Apresentar e validar a ferramenta Gap-to-Action como método enxuto para diagnósticos organizacionais ágeis, multidisciplinares e de baixo custo, capaz de manter profundidade analítica e gerar planos de ação assertivos em curtos prazos.

### **Relevância/originalidade**

Propõe solução inédita que alia velocidade e rigor na elaboração de diagnósticos, reduzindo de semanas para horas o tempo necessário, preenchendo lacuna entre métodos tradicionais caros e lentos e a demanda por decisões rápidas e fundamentadas.

### **Metodologia/abordagem**

Desenvolvimento e aplicação prática da ferramenta em cinco empresas de diferentes setores, com coleta primária via entrevistas multidisciplinares, combinando mapeamento visual, análise colaborativa e priorização estruturada de ações.

### **Principais resultados**

Redução drástica do tempo de diagnóstico, aumento da precisão na identificação de gargalos e oportunidades, maior engajamento das equipes, fortalecimento da percepção de valor pelos clientes e elevação da taxa de conversão de propostas comerciais nas consultorias aplicantes.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Integra conceitos de Cadeia de Valor, Mapeamento de Fluxo de Valor, BPM e Jornada do Cliente em um framework aplicado, oferecendo nova abordagem metodológica para diagnósticos organizacionais rápidos sem comprometer robustez analítica e visão multidisciplinar.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Amplia o acesso de pequenas e médias empresas a diagnósticos estratégicos de qualidade, viabiliza decisões ágeis em contextos voláteis e fornece às consultorias um recurso competitivo para gerar valor, fortalecer relacionamentos e impulsionar transformações organizacionais.

**Palavras-chave:** Avaliação lean , Diagnóstico estratégico, Consultoria empresarial, Consultoria em transformação digital, Mapeamento do fluxo de valor

## *LEAN CONSULTING: PROPOSAL FOR A TOOL FOR AGILE AND MULTIDISCIPLINARY DIAGNOSIS*

### **Study purpose**

Present and validate the Gap-to-Action tool as a lean method for agile, multidisciplinary, and low-cost organizational diagnostics, capable of maintaining analytical depth and producing assertive action plans within short timeframes.

### **Relevance / originality**

Proposes an innovative solution that combines speed and rigor in diagnostic development, reducing the required time from weeks to hours, bridging the gap between costly, slow traditional methods and the need for fast, evidence-based decision-making.

### **Methodology / approach**

Development and practical application of the tool in five companies from different sectors, with primary data collected through multidisciplinary interviews, combining visual mapping, collaborative analysis, and structured action prioritization.

### **Main results**

Significant reduction in diagnostic time, increased accuracy in identifying bottlenecks and opportunities, higher team engagement, enhanced client perception of value, and improved proposal conversion rates for consultancies using the method.

### **Theoretical / methodological contributions**

Integrates concepts from Value Chain, Value Stream Mapping, BPM, and Customer Journey Mapping into an applied framework, offering a new methodological approach for fast organizational diagnostics without compromising analytical robustness and multidisciplinary perspective.

### **Social / management contributions**

Expands access for small and medium-sized companies to high-quality strategic diagnostics, enables agile decision-making in volatile contexts, and provides consultancies with a competitive resource to deliver value, strengthen relationships, and drive organizational transformations.

**Keywords:** lean assessment, strategic diagnosis, consulting firm, digital transformation consulting, value stream mapping

## **CONSULTORIA LEAN: PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO ÁGIL E MULTIDISCIPLINAR**

### **1 Introdução**

Consultorias estratégicas enfrentam o desafio de entender profundamente o contexto, problemas e objetivos de seus clientes para oferecer soluções personalizadas, tecnicamente viáveis, bem estimadas e especificadas, evitando riscos financeiros (Nissen, 2018; Weber, 2021). Grandes consultorias, com marcas consolidadas, frequentemente incluem diagnósticos extensos em seus projetos, exigindo altos investimentos e sendo acessíveis principalmente a grandes corporações (Policário et al., 2022). Consultorias de médio porte realizam diagnósticos preliminares não remunerados para aumentar suas chances de conversão, assumindo o custo como estratégia comercial. Já consultorias menores enfrentam barreiras significativas para competir em contas estratégicas de alto valor devido à falta de reputação ou capacidade financeira (Petkova, 2016). Muitas organizações não têm recursos financeiros para contratar grandes consultorias ou tempo para diagnósticos longos, que podem não resultar em ações efetivas (Bruhn et al., 2012; Caliari et al., 2019). Tradicionalmente, esses *assessments* exigem semanas ou meses de trabalho, com alto consumo de recursos humanos e custos, excluindo pequenas e médias empresas do acesso a serviços de consultoria estratégica (Policário et al., 2022).

Esse cenário destaca uma lacuna significativa entre a necessidade de diagnósticos organizacionais detalhados e a possibilidade de realizá-los de forma rápida, eficiente e econômica. Nas fases pré-projeto, é essencial um método que seja completo o suficiente para orientar a criação de uma proposta comercial sólida, mas também ágil para permitir sua implementação. Embora ferramentas estabelecidas, como Análise SWOT, Matriz BCG, 5 Forças de Porter, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT e 5W2H, sejam amplamente usadas, elas não são suficientemente adaptáveis a ambientes dinâmicos, onde decisões rápidas são necessárias com base em percepções iniciais, hipóteses e ciclos curtos de aprendizado (Chakrabarty, 2024; Rengarajan et al., 2021). Nessas situações, consultores precisam de instrumentos mais rápidos, capazes de mapear rapidamente o estado atual de uma operação, identificar gargalos e oportunidades, e destacar pontos de dor de forma clara, mesmo sem análises extensas ou dados totalmente estruturados. Diante desse cenário, surgiu a questão central desta pesquisa:

**Q1: De que forma é possível realizar diagnósticos organizacionais ágeis, multidisciplinares e de baixo custo, sem comprometer a profundidade e a qualidade das análises?**

Responder a essa questão tornou-se crucial para desenvolver métodos que ofereçam recomendações práticas e mensuráveis rapidamente, minimizando riscos para os clientes e fortalecendo a confiança necessária para projetos maiores.

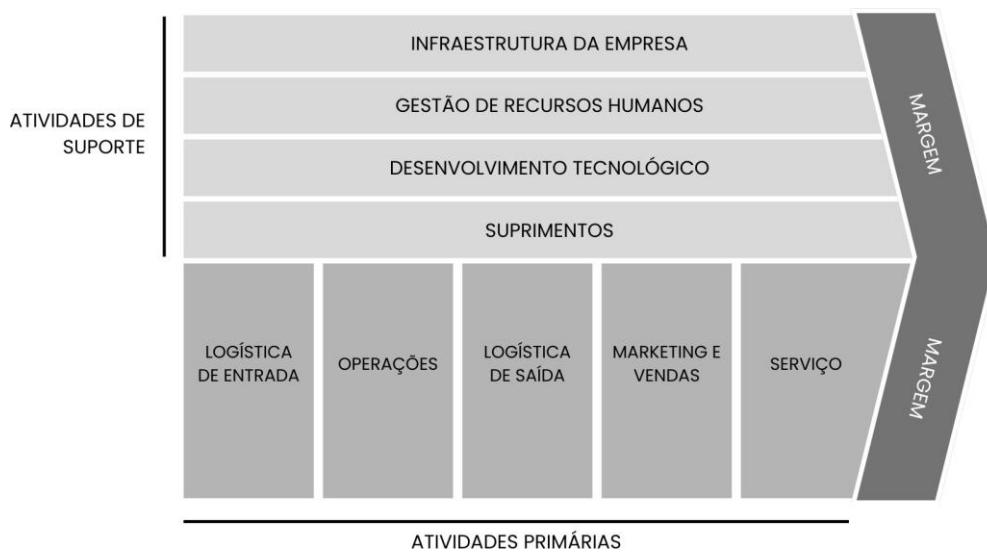
Este relato técnico introduz a ferramenta de diagnóstico *Gap-to-Action Assessment*, desenvolvida para organizar rapidamente informações cruciais sobre fluxos de valor, desafios e oportunidades através de uma abordagem colaborativa e multidisciplinar. Esse diagnóstico permite a criação de planos de ação precisos e propostas comerciais mais eficazes, além de fortalecer a percepção de valor dos clientes. O documento detalha a estrutura da ferramenta, os aprendizados práticos e suas implicações para consultorias que buscam soluções eficientes. Está estruturado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 descreve o método; a seção 4 aborda a situação-problema, a ferramenta e os resultados; e a seção 5 oferece considerações finais, limitações e oportunidades para futuras pesquisas.

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico destacado neste relato aborda os principais conceitos presentes na concepção da ferramenta de mapeamento e análise *lean*. Os conceitos utilizados envolvem Cadeia de Valor de Michael Porter, Mapeamento de Fluxos de Valor, oriundo da Gestão Lean, Modelagem de Processos de Negócio e Mapeamento da Jornada do Cliente.

### 2.1 Cadeia de Valor

A vantagem competitiva de uma empresa surge das diversas atividades que ela realiza com o objetivo de conseguir operar com custo otimizado ao mesmo tempo que entrega diferenciação ao seu produto e é capaz de gerar margem (Khurana & Muthu, 2022; Samadhi & Wiratmadja, 2018; Porter, 1985). Porter introduz um modelo sistemático para analisar as atividades executadas por uma empresa e suas interações a fim de gerar vantagem competitiva. Esse modelo (Figura 1) é chamado de Cadeia de Valor e cada uma está inserida num conjunto de atividades que envolvem, não apenas seus departamentos, mas também seus fornecedores e parceiros, gerando um Sistema de Valor. As atividades que cada parte executa são conectadas e sequenciadas gerando uma visão completa de como interagem entre si, conectando os níveis que executam atividades primárias – aquelas relacionadas aos processos de criação, desenvolvimento, logística, venda e pós-venda; e atividades de suporte que fornecem todo apoio e recursos para que as atividades primárias possam ser executadas com sucesso. É importante, ainda, destacar que Porter (1985) define valor como o total que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa é capaz de entregar a eles e que seu lucro ocorre quando o valor gerado é maior que os custos envolvidos na criação do produto.



*Figura 1 - Análise da Cadeia de Valor (Porter, 1985)*

## 2.2 Mapeamento do Fluxos de Valor

Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é uma ferramenta visual utilizada para mapear e analisar todos os passos, tanto de materiais quanto de informações, necessários para transformar uma ideia, pedido ou matéria-prima em um produto ou serviço entregue ao cliente (Pagliosa et al., 2019; Tampubolon & Purba, 2021; Vidal-Carreras Pilar et al., 2015; Womack et al., 1990). O objetivo principal do MFV é identificar e eliminar atividades que não agregam valor ao cliente, conhecidas como desperdícios, tornando o processo mais eficiente e enxuto (Womack et al., 1990). O termo foi cunhado por Mike Rother e John Shook no livro *Learning to See* (1999), apoiados nas ideias de James P. Womack e Daniel Jones difundidas em seus livros *The Machine that Changed the World* (1990) e *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (1996).

O MFV faz parte da filosofia Lean e se destaca por oferecer uma visão clara e detalhada do fluxo de trabalho, permitindo que equipes e gestores visualizem onde estão os gargalos e oportunidades de melhoria (Pagliosa et al., 2019; Womack et al., 1990). Ele utiliza diagramas e símbolos para representar cada etapa do processo, diferenciando as atividades que agregam valor daquelas que não agregam, sempre sob a perspectiva do cliente final (Tampubolon & Purba, 2021; Vidal-Carreras Pilar et al., 2015; Womack et al., 1990). Womack e Jones (1996) sugerem que as atividades necessárias para a criação e desenvolvimento de um produto que não podem ser identificadas, analisadas e conectadas não podem ser desafiadas, aprimoradas (ou eliminadas) e, eventualmente, aperfeiçoadas. Além de mapear o estado atual do processo, o MFV também auxilia no desenho do estado futuro desejado, servindo como base para ações de melhoria contínua (Rother & Shook, 1999, Luz et al., 2021). Cabe ressaltar que, para a filosofia Lean, o valor é uma capacidade fornecida a um cliente no momento certo

a um preço apropriado, conforme definido em cada caso pelo cliente, enquanto que é criado pelo produtor, ele é definido pelo ponto de vista do próprio cliente (Womack & Jones, 1996).

### 2.3 Modelagem de Processos de Negócio

A Modelagem de Processos de Negócio, do inglês *Business Process Model* (BPM), é uma notação gráfica padronizada utilizada para modelar, documentar e visualizar processos de negócio em uma organização (Smith & Fingar, 2007). Ela consiste em um conjunto de símbolos e regras que permitem representar, de forma clara e compreensível, o fluxo de atividades, eventos, decisões e interações envolvidas nos processos empresariais (Kang et al., 2025). O principal objetivo do BPM é facilitar a comunicação entre todos os envolvidos, desde analistas de processos até desenvolvedores e gestores, promovendo o entendimento comum e a melhoria contínua dos processos (Kang et al., 2025; Smith & Fingar, 2007).

### 2.4 Mapeamento da Jornada do Cliente

O Mapeamento da Jornada do Cliente, em inglês *Customer Journey Mapping* (CJM), é uma técnica que consiste em criar uma representação visual detalhada de todas as etapas, interações e pontos de contato que um cliente percorre ao se relacionar com uma marca, produto ou serviço, desde o primeiro contato até o pós-venda (Kalbach, 2021; Manning & Bodine, 2012). Um bom mapeamento precisa levar em consideração o que acontece antes mesmo da jornada iniciar e se estende ao pós-jornada, ou seja, as macro-etapas de um bom mapeamento devem cobrir O Antes, O Início, O Durante e O Após (Reason et al., 2015). Aborda aspectos processuais e experimentais de processos de serviço sob a perspectiva do cliente, descrevendo interações repetitivas entre um prestador de serviço e o cliente (Meroni e Sangiorgi, 2011), como uma história envolvente sobre a interação do usuário com um serviço (Stickdorn e Schneider, 2010), ou como uma caminhada na pele do próprio cliente (Holmid e Evenson, 2008).

Os principais elementos de um CJM incluem (Kalbach, 2021):

- Personas ou perfis de clientes
- Etapas da jornada (conhecimento, consideração, decisão, retenção, advocacia)
- Pontos de contato (*touchpoints*) com a marca em diferentes canais
- Ações, pensamentos e emoções do cliente em cada etapa
- Barreiras, *pain points*, e oportunidades de melhoria identificadas ao longo do caminho

A colaboração multidisciplinar é fundamental no mapeamento da jornada do cliente, pois garante uma visão abrangente e realista de todas as interações do cliente com a empresa (Elizarova & Kahn, 2018). Envolver profissionais de diferentes áreas, como marketing, vendas, atendimento, produto, tecnologia, logística e financeiro, permite que o mapa da jornada reflita com precisão os diversos pontos de contato e processos internos que impactam a experiência do cliente. Ao mapear a jornada do cliente, as empresas conseguem identificar oportunidades para aprimorar processos, personalizar a comunicação, eliminar gargalos e

oferecer uma experiência mais satisfatória e fluida, aumentando a satisfação, a lealdade e as taxas de conversão (Følstad & Kvale, 2018; Mele et al., 2025).

### 3 Método do Relato

Este relato técnico segue diretrizes estabelecidas para produções aplicadas, combinando o desenvolvimento da ferramenta e sua testagem com base na aplicação em 5 empresas, com foco na utilidade prática sem comprometer o rigor acadêmico. Essa abordagem se baseia em protocolos específicos para relatos técnicos (Biancolino et al., 2012; Martens et al., 2021) e no caminho metodológico indicado para responder a perguntas do tipo “como” e “por que” em situações reais e contemporâneas. Essas escolhas estruturam a lógica investigativa que orienta o desenvolvimento do estudo.

A ferramenta foi desenvolvida em uma empresa consultoria de transformação digital. A consultoria, na ocasião, era uma empresa recém-lançada, com poucos recursos financeiros, embora fosse uma marca pertencente a um grupo sólido com mais de 25 anos de atuação. Os clientes eram de segmentos distintos, como: indústria farmacêutica, instituições financeiras (banco e gestora de investimentos) e seguros. Após configuração da ferramenta aqui relatada, ela foi aplicada em 5 empresas, sendo os dados coletados de fonte primária através de entrevistas, com a participação direta de um dos autores, atuando em serviços de consultoria nessas organizações, tendo sido coletados no período de abril de 2020 a dezembro de 2024. Em todos os casos a ferramenta foi aplicada em áreas de tecnologia da informação, sendo desenvolvimento de software, serviços de TI e desenvolvimento de produtos digitais.

### 4 Análise e discussão dos resultados

#### 4.1 Situação-problema

Nos primeiros meses da pandemia de COVID-19, muitas organizações enfrentaram impactos severos em suas operações. A mudança abrupta para o trabalho remoto revelou deficiências em processos, lacunas tecnológicas e fragilidades culturais. A comunicação se fragmentou, a coesão das equipes diminuiu e a produtividade caiu, afetando os resultados financeiros e aumentando a incerteza. Nesse contexto, fortalecer a capacidade digital tornou-se uma necessidade imediata de sobrevivência, não apenas uma estratégia de médio prazo. Assim, 87,5% das empresas brasileiras aceleraram projetos de transformação digital (Forbes, 2020), destacando a urgência de reavaliar sua digitalização e ajustar seus modelos de negócio a um mercado em constante mudança.

A busca por adaptabilidade aumentou a demanda por consultorias estratégicas, consideradas parceiras essenciais para avaliar a maturidade digital das organizações, priorizar iniciativas cruciais e apoiar a execução. No entanto, os modelos tradicionais de diagnóstico, que dependem de ciclos longos de levantamentos presenciais e planos detalhados, enfrentaram duas principais dificuldades. Primeiro, o distanciamento social impediu visitas e entrevistas presenciais, prolongando significativamente a coleta de dados. Segundo, a retração econômica tornou os clientes mais cautelosos, diminuindo sua disposição para investir em projetos longos e caros sem ver benefícios concretos.

Para consultorias menores com recursos limitados, investir semanas em *assessments* não remunerados representava um risco financeiro significativo. Mesmo para grandes empresas, a lentidão desses modelos afetava a competitividade, criando a necessidade de uma abordagem mais eficiente. Nesse contexto, surgiu a ferramenta *Gap-to-Action Assessment*, projetada para realizar diagnósticos robustos em poucas horas.

#### 4.2 Estrutura do *Gap-to-Action Assessment*

Ao contrário dos *assessments* tradicionais, que levam semanas, o *Gap-to-Action Assessment* (Figura 2) permite concluir o diagnóstico em cinco a oito horas, mantendo a qualidade analítica, promovendo uma visão multidisciplinar e facilitando a comunicação dos resultados, o que aumenta a taxa de conversão das propostas comerciais.

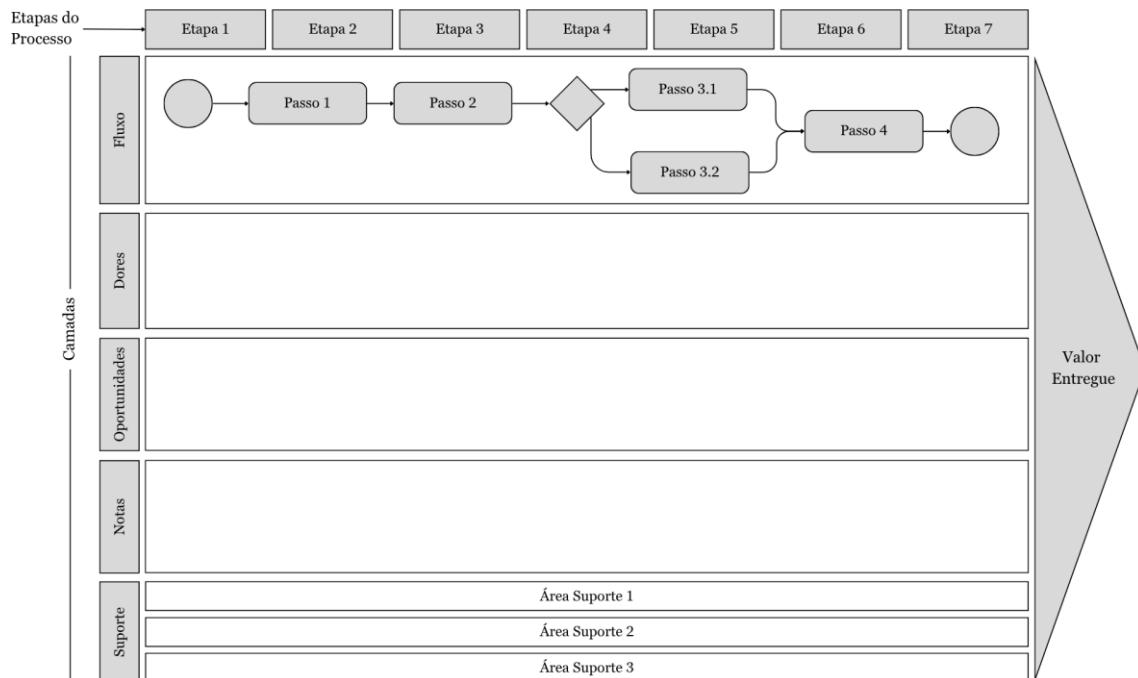


Figura 2 – Modelo do Framework *Gap-to-Action Assessment*

A ferramenta *Gap-to-Action Assessment* foi estruturada em fases e camadas que permitem organizar e analisar, de forma sistemática, os elementos essenciais para a construção de um diagnóstico organizacional ágil. Essas camadas abrangem: definição de valor entregue, mapeamento do fluxo, identificação de pontos de dor, registro de oportunidades, anotações relevantes e mapeamento das áreas de suporte e de seus processos, que podem impactar diretamente o fluxo de valor analisado.

Com base na Cadeia de Valor proposta por Porter (1985), a ferramenta considera três recortes principais: atividades primárias, atividades de suporte e valor. O mapeamento das atividades primárias permite compreender todas as etapas do processo analisado de forma

holística, evitando a limitação a apenas uma parte do fluxo. As atividades de suporte contribuem para a identificação de interdependências e possíveis gargalos provenientes de processos paralelos. Já a camada de valor estimula os participantes a refletirem sobre como suas entregas contribuem para os resultados organizacionais, fornecendo evidências de que o mapeamento contempla todo o fluxo ponta a ponta.

O mapeamento do fluxo foi desenvolvido com base nos princípios do Mapeamento de Fluxo de Valor (Womack et al., 1990) e da notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPM) relatada por Smith & Fingar (2007). Essa abordagem inclui a análise detalhada de cada atividade do fluxo, a medição dos tempos de execução e espera, a identificação de gargalos e a proposição de melhorias. A representação visual resultante comunica, de forma clara, tanto o cenário atual quanto o estado futuro desejado, fornecendo ao consultor evidências objetivas para embasar recomendações.

Adicionalmente, foram incorporados conceitos do Mapeamento da Jornada do Cliente (Kalbach, 2021; Manning & Bodine, 2012), especialmente no que se refere ao mapeamento dos objetivos de executores e stakeholders, bem como às dinâmicas colaborativas e multidisciplinares necessárias para a construção de um diagnóstico integrativo e preciso.

#### 4.2.1 Camadas do Assessment

##### *Valor Entregue:*

Nesta camada, as equipes são instigadas a refletir sobre sua razão de existência, identificando como contribuem para a geração de valor para a organização e seus clientes. Essa reflexão fornece evidências ao consultor de que o mapeamento cobre efetivamente todo o fluxo ponta a ponta e reforça a conexão entre atividades e resultados estratégicos.

##### *Fluxo:*

O mapeamento do fluxo tem como objetivo descrever todas as etapas necessárias para a entrega do valor identificado. A análise considera o que ocorre antes, durante e depois do processo principal, incluindo interações entre áreas e dependências críticas. A notação utilizada segue o padrão BPM simplificado, de fácil entendimento pelos participantes, com representação clara de atividades, decisões e conexões.

Por exemplo, em áreas de desenvolvimento de software, geralmente tem-se o seguinte cenário configurado (Tabela 1):

Tabela 1 – Exemplo de configuração de meta etapas e etapas

Meta Etapa	Etapa	Descrição
Antes	Captação	Como nascem as novas ideias?
	Visão Macro do Projeto	Macroentregas, estimativas e retorno em alto nível
	Priorização e Aprovação	Como o trabalho é priorizado, financiado e aprovado?
Início	Captura de requisitos	Aprofundamento da visão do projeto com um pouco mais de detalhes dos requisitos funcionais e técnicos
	Design	Prototipagem e visão de arquitetura para a solução
	Planejamento	Construção do roadmap

Meta Etapa	Etapa	Descrição
Durante	Refinamento do backlog	Como as entregas são detalhadas para melhor compreensão do time de desenvolvimento?
	Construção	Refinamento do protótipo, desenvolvimento e <i>code review</i>
	Testes	Quais estratégias de testes são usadas
	Product Release	Como o produto é lançado em produção e como será acompanhado pela equipe técnica para tratar eventuais incidentes?
Após	Capturas de métricas	Como serão medidos os resultados?
	Showcase	Como serão apresentados os resultados medidos? Quais lições aprendidas e quais serão as próximas ações?

*Dores:*

Esta camada reúne, sem filtros ou julgamentos, todas as dores relatadas pelos participantes. Para evitar vieses ou constrangimentos, recomenda-se que o consultor garanta a liberdade de expressão, conduzindo sessões separadas quando necessário. As dores identificadas devem ser classificadas por categorias, como gestão de pessoas, processos, tecnologia ou comunicação, facilitando a priorização de ações corretivas.

*Oportunidades:*

Aqui são registradas todas as oportunidades de melhoria observadas durante as sessões e na fase de análise. Assim como as dores, as oportunidades podem ser categorizadas e, opcionalmente, associadas visualmente às causas ou problemas mapeados, o que facilita a construção de planos de ação direcionados.

*Notas:*

A camada de notas funciona como um repositório para informações adicionais relevantes que não se enquadram diretamente nas categorias anteriores, mas que podem influenciar a análise e as recomendações.

*Suporte:*

Por fim, a camada de suporte mapeia as áreas envolvidas no fluxo de valor, suas interações e dependências. Esse mapeamento auxilia na identificação de riscos críticos, gargalos e fatores externos ao processo principal que podem comprometer sua eficiência.

Essas camadas representam a configuração mínima recomendada para a aplicação do *Gap-to-Action Assessment*, podendo ser expandidas ou adaptadas conforme a complexidade do diagnóstico ou as necessidades específicas do cliente.

#### 4.3 Aplicação do *Gap-to-Action Assessment* nas empresas

A aplicação do *Gap-to-Action Assessment* segue um fluxo estruturado que compreende quatro etapas principais: preparação, execução, processamento e análise dos resultados, e apresentação das recomendações.

#### 4.3.1 Fase de preparação

A fase de preparação é determinante para a qualidade do diagnóstico e garante que as condições necessárias para sua execução sejam atendidas. Nessa etapa, o consultor deve organizar o processo de forma estruturada, atuando como facilitador responsável por formular perguntas, registrar respostas e direcionar a dinâmica, assegurando foco e consistência.

São ações essenciais desta fase:

- **Definição dos participantes:** incluir representantes com conhecimento profundo do processo-alvo e de áreas correlatas, assegurando uma visão multidisciplinar.
- **Composição das agendas:** planejar encontros que favoreçam a participação de todos os atores relevantes, criando um ambiente seguro e colaborativo. Quando houver risco de constrangimento ou coerção, recomenda-se a realização de sessões separadas para preservar a privacidade e estimular a liberdade de expressão.
- **Alinhamento de expectativas:** realizar reunião inicial para apresentar o método, explicar a dinâmica e reforçar a importância da colaboração.
- **Gestão de confidencialidade:** assegurar que as informações compartilhadas sejam tratadas de forma responsável, evitando omissões ou distorções na coleta de dados.

Essa fase permite configurar a participação adequada dos *stakeholders*, mitigar riscos e criar as bases para um diagnóstico preciso e de alto valor.

#### 4.3.2 Fase de execução

Durante a fase de execução, o consultor conduz sessões colaborativas com os participantes, utilizando ferramentas digitais como Miro ou Canva. Nessas sessões, são realizadas atividades estruturadas para:

- Mapear o fluxo de ponta a ponta;
- Registrar dores, oportunidades e anotações;
- Validar continuamente as informações com os participantes;
- Organizar visualmente os dados de forma clara e acessível.

Para assegurar a participação efetiva de todos, o consultor adota técnicas de facilitação que incentivam contribuições equilibradas, mantendo um ambiente seguro e colaborativo. Quando necessário, são realizadas sessões específicas por grupos de competência (por exemplo, gestores, equipes técnicas ou áreas de suporte) a fim de garantir profundidade e transparência nas discussões.

As informações coletadas são registradas diretamente no ambiente visual do *assessment*, garantindo que todos os participantes tenham visibilidade do conteúdo produzido. A Figura 3 ilustra um exemplo real de diagnóstico executado em uma gestora de investimentos, no qual é possível visualizar a consolidação de dores, oportunidades e anotações categorizadas, permitindo rápida compreensão dos pontos críticos e facilitando a priorização de ações.

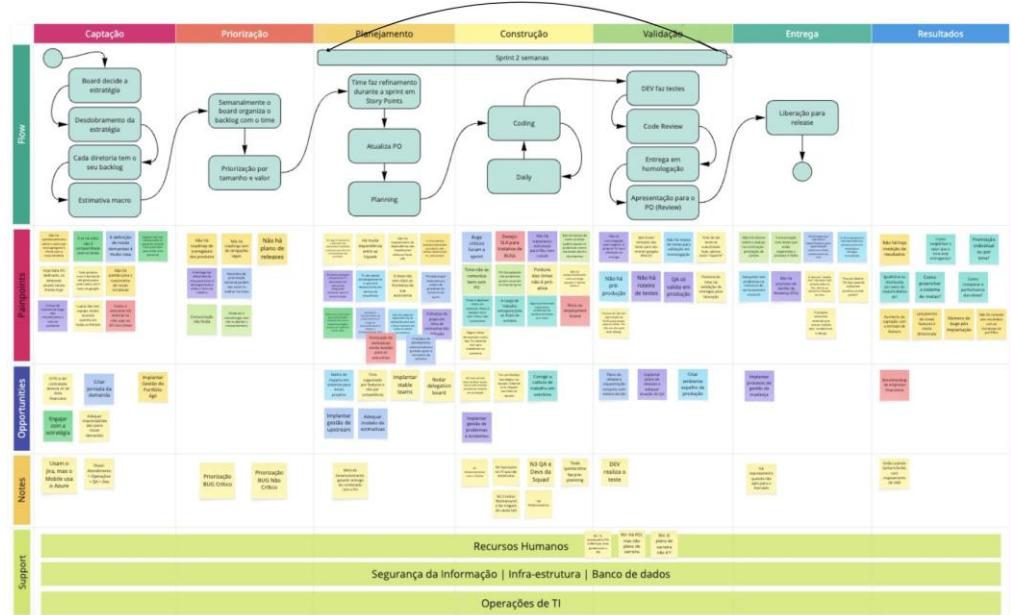


Figura 3 – Exemplo de Diagnóstico Realizado numa Gestora de Investimentos

Esse registro visual imediato reduz o risco de perda de informações relevantes, aumenta o engajamento dos participantes e acelera a análise subsequente, servindo como base sólida para a próxima fase de processamento e recomendação.

#### 4.3.3 Fase de processamento e análise dos resultados

Com base nas informações coletadas, o consultor consolida os dados, classificando dores e oportunidades, identificando riscos e elaborando recomendações priorizadas. Essa etapa pode incluir consultas a especialistas internos ou externos para validação das análises. O resultado é transformado em um plano de ação preliminar que orienta a formulação de propostas comerciais mais precisas e alinhadas às necessidades do cliente, reduzindo riscos e aumentando a taxa de conversão.

#### 4.3.4 Apresentação e recomendações

Na fase final, o consultor apresenta os resultados aos principais stakeholders da organização, destacando:

- A metodologia utilizada;
- O mapeamento do fluxo e as principais dores identificadas;
- As oportunidades de melhoria;
- O plano de ação recomendado, priorizado por impacto e viabilidade.

Essa devolutiva deve evidenciar a profundidade do diagnóstico e a fundamentação das recomendações, fortalecendo a percepção de valor por parte do cliente e estabelecendo confiança para as etapas subsequentes de execução.

Durante as aplicações realizadas, observou-se que os participantes demonstraram alta receptividade e que a abordagem colaborativa favoreceu a transparência, a adesão às recomendações e a construção de um ambiente propício à implementação das ações propostas.

## 5 Considerações Finais

### 5.1 Conclusão

Este relato técnico apresentou o *Gap-to-Action Assessment*, uma ferramenta concebida como uma alternativa enxuta para diagnósticos organizacionais que exigem agilidade, precisão e baixo custo. A proposta respondeu à questão central deste estudo: “De que forma é possível realizar diagnósticos organizacionais ágeis, multidisciplinares e de baixo custo, sem comprometer a profundidade e a qualidade das análises?” — demonstrando que é possível aliar rapidez e rigor analítico por meio de um método estruturado em fases e camadas colaborativas.

### 5.2 Contribuições Práticas

A aplicação da ferramenta em cinco empresas de diferentes segmentos evidenciou benefícios consistentes:

- Redução drástica do tempo de diagnóstico, de semanas para poucas horas;
- Aumento da assertividade na identificação de gargalos e oportunidades;
- Engajamento das equipes, favorecido pela abordagem colaborativa;
- Elaboração de propostas comerciais mais precisas e com maior taxa de conversão;
- Melhoria na percepção de valor entregue pelos clientes e fortalecimento da reputação das consultorias que aplicaram o método.

Esses resultados indicam que o *Gap-to-Action Assessment* pode funcionar não apenas como uma ferramenta de diagnóstico, mas também como um recurso estratégico para acelerar processos de transformação organizacional.

### 5.3 Limitações

Apesar dos resultados positivos, este estudo apresenta algumas limitações:

- A aplicação ocorreu exclusivamente em áreas de tecnologia, como desenvolvimento de software, serviços de TI e produtos digitais, o que restringe a generalização imediata para outros setores;
- O método foi testado em consultorias de pequeno e médio porte, sendo necessária a validação de sua escalabilidade em organizações maiores;
- A análise baseou-se em dados coletados durante a prática de consultoria, o que, embora garanta aplicabilidade, não permite a mensuração de longo prazo dos impactos.

#### 5.4 Encerramento e agenda futura

Considerando seus resultados e limitações, recomenda-se a realização de estudos adicionais para testar a ferramenta em outros setores e contextos organizacionais, bem como sua integração com métricas de desempenho mais amplas. Ainda assim, os achados deste relato reforçam que o *Gap-to-Action Assessment* pode representar uma abordagem eficaz para consultorias que buscam entregar valor de forma rápida, colaborativa e economicamente viável, constituindo-se como um diferencial competitivo relevante em mercados cada vez mais dinâmicos.

#### Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo Para Elaboração De Relatos De Produção Técnica. *Revista De Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307. <Https://Doi.Org/10.5585/Gep.V3I2.121>
- Bruhn, M., Karlan, D. S., & Schoar, A. (2012). The Impact Of Consulting Services On Small And Medium Enterprises: Evidence From A Randomized Trial In Mexico. *Ssrn Electronic Journal*. <Https://Doi.Org/10.2139/Ssrn.2010710>
- Caliari, L., Scherer, L. A., & Flores, S. A. M. (2019). Fatores De Insucesso Na Parceria Entre Consultorias Empresariais E Empreendedores. *Gestão & Regionalidade*, 35(103). <Https://Doi.Org/10.13037/Gr.Vol35N103.4431>
- Chakrabarty, B. (2024). Swot Analysis In Modern Business: A Qualitative Study. *Iosr Journal Of Business And Management*, 26(11), 05–08. <Https://Doi.Org/10.9790/487X-2611120508>
- Elizarova, O., & Kahn, P. (2018, Junho 25). Align And Combine, Customer Journey Mapping And Com-B Analysis To Aid Decision-Making During The Design Process. *Drs2018: Design As A Catalyst For Change*. <Https://Doi.Org/10.21606/Drs.20188.208>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer Journeys: A Systematic Literature Review. *Journal Of Service Theory And Practice*, 28(2), 196–227. <Https://Doi.Org/10.1108/Jstp-11-2014-0261>
- Kalbach, J. (2021). *Mapping Experiences: A Complete Guide To Customer Alignment Through Journeys, Blueprints, And Diagrams* (2O Ed). Alta Books.
- Kang, G., Wang, Z., Cheng, H., Liu, J., Wen, Y., & Peng, J. (2025). Modeling Multilevel Business Process Monitoring Via Bpmn Extension. *Concurrency And Computation: Practice And Experience*, 37(12–14), E70074. <Https://Doi.Org/10.1002/Cpe.70074>
- Khurana, K., & Muthu, S. S. (2022). Are Low- And Middle-Income Countries Profiting From Fast Fashion? *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 26(2), 289–306. <Https://Doi.Org/10.1108/Jfmm-12-2020-0260>
- Luz, G. P., Tortorella, G. L., Narayananurthy, G., Gaiardelli, P., & Sawhney, R. (2021). A Systematic Literature Review On The Stochastic Analysis Of Value Streams. *Production Planning & Control*, 32 ( 2 ), 121 – 131 . <Https://Doi.Org/10.1080/09537287.2020.1713414>
- Manning, H., & Bodine, K. (With Forrester (Firm)). (2012). *Outside In: The Power Of Putting Customers At The Center Of Your Business*. Houghton Mifflin Harcourt.

- Marc, S., & Zehrer, A. (2009). Service Design In Tourism: Customer Experience Driven Destination Management. *Mci Tourism*.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. D. (2021). Diretrizes Para Elaboração De Artigos Tecnológicos, Artigos Aplicados Ou Relatos Técnicos De Produção Com Ênfase Profissional. *Revista Inovação Projetos E Tecnologias*, 9(2), 143–147. [Https://Doi.Org/10.5585/Iptec.V9I2.21117](https://doi.org/10.5585/iptec.V9I2.21117)
- Mele, C., Hollebeek, L. D., Di Bernardo, I., & Russo Spena, T. (2025). Unravelling The Customer Journey: A Conceptual Framework And Research Agenda. *Technological Forecasting And Social Change*, 211, 123916. [Https://Doi.Org/10.1016/j.techfore.2024.123916](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123916)
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011). *Design For Services*. Gower Publishing, Ltd.
- Nissen, V. (2018). Digital Transformation Of The Consulting Industry—Introduction And Overview (Pp. 1–58). Springer, Cham. [Https://Doi.Org/10.1007/978-3-319-70491-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_1)
- Pagliosa, M., Tortorella, G., & Ferreira, J. C. E. (2019). Industry 4.0 And Lean Manufacturing: A Systematic Literature Review And Future Research Directions. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 543–569. [Https://Doi.Org/10.1108/Jmtm-12-2018-0446](https://doi.org/10.1108/Jmtm-12-2018-0446)
- Pandemia Faz 87,5% Das Empresas No Brasil Acelerarem Projetos De Transformação Digital. (2020, Novembro 18). *Forbes*. [Https://Forbes.Com.Br/Forbes-Tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/](https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/)
- Petkova, A. P. (2016). Standing Out Or Blending In? The Formation Of New Firms' Legitimacy And Reputation Under Different Levels Of Market Uncertainty. *Corporate Reputation Review*, 19(1), 22–34. [Https://Doi.Org/10.1057/Crr.2015.24](https://doi.org/10.1057/crr.2015.24)
- Policário, S. M., De Azevedo, A. F., Chaves, D. C. D. N., Deorce, R. B., & Moreira, N. C. (2022). Business Consultancy And Strategic Planning For Micro And Small Companies: Consultoria Empresarial E Planejamento Estratégico Para Micro E Pequenas Empresas. *Brazilian Applied Science Review*, 6(4), 1356–1373. [Https://Doi.Org/10.34115/Basrv6N4-010](https://doi.org/10.34115/basrv6n4-010)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Reason, B., Løvlie, L., & Flu, M. B. (2015). *Service Design For Business: A Practical Guide To Optimizing The Customer Experience*. Wiley.
- Rengarajan, S., Moser, R., & Narayananmurthy, G. (2021). Strategy Tools In Dynamic Environments – An Expert-Panel Study. *Technological Forecasting And Social Change*, 165, 120560. [Https://Doi.Org/10.1016/j.techfore.2020.120560](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120560)
- Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning To See*. Lean Enterprise Institute.
- Samadhi, A., & Wiratmadja, I. I. (2018). Value Chain Analysis For Determining Innovation Priority In Batik Small Medium Industry.
- Smith, H., & Fingar, P. (2007). *Business Process Management: The Third Wave* (4. Anniversary Ed.). Meghan-Kiffer Press.
- Tampubolon, S., & Purba, H. H. (2021). Lean Six Sigma Implementation, A Systematic Literature Review. *International Journal Of Production Management And Engineering*, 9(2), 125. [Https://Doi.Org/10.4995/Ijpme.2021.14561](https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.14561)

- Vidal-Carreras Pilar, I., Garcia-Sabater Julio, J., Marin-Garcia Juan, A., & Garcia-Sabater Jose, P. (2015). Value Stream Mapping On Healthcare. 2015 International Conference On Industrial Engineering And Systems Management (Iesm), 272–276. [Https://Doi.Org/10.1109/Iesm.2015.7380170](https://doi.org/10.1109/Iesm.2015.7380170)
- Weber, P. (2021). Business Model Innovation And The Change Of Value Creation In Consulting Firms (Pp. 261–280). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. [Https://Doi.Org/10.1007/978-3-662-62148-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62148-6_12)
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation (2003O Ed). The Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., & Carpenter, D. S. (1990). The Machine That Changed The World. Macmillan Publishing Company.