



**POLITECNICO
SETUBAL**

**GONÇALO NUNO
DE ALMEIDA
CANTO DA PALMA**

**TRANSIÇÃO DE SERVIÇOS AMS EM
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SAP:
ESTUDO DE CASO**

Dissertação do Mestrado em Gestão de Sistema
de Informação da Escola Superior de Ciências
Económicas

ORIENTADOR

Sr. Professor Francisco Cachatra

Data da realização da prova (mês e ano)

(Fonte Arial, regular, corpo 10)

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de esforços no meu percurso académico e profissional, que não teria sido possível sem o contributo e apoio de várias pessoas e organizações.

Em primeiro lugar, expresso o meu sincero agradecimento ao Professor Francisco Cachatra, meu orientador, pelo acompanhamento dedicado, pela orientação científica, pela disponibilidade constante e pelas valiosas sugestões que enriqueceram significativamente este trabalho.

Agradeço igualmente ao Instituto Politécnico de Setúbal, à Escola Superior de Ciências Empresariais, aos colegas e restantes professores que, ao longo do curso, contribuíram para o desenvolvimento das minhas competências e para o meu crescimento pessoal e académico.

A todas as instituições que se disponibilizaram a participar diretamente nesta investigação, deixo um especial reconhecimento. Sem a respectiva colaboração, não teria sido possível concluir este estudo. Da mesma forma, manifesto a minha gratidão a todas as pessoas envolvidas nas organizações mencionadas ao longo do trabalho, sobretudo, pela partilha de conhecimento, informações e experiência que permitiram analisar e sustentar as conclusões apresentadas.

Por fim, estendo um agradecimento sentido aos meus amigos, familiares e, em particular, à minha namorada, Patrícia Vagarinho, pelo apoio incondicional, pela motivação, paciência e companheirismo. O vosso suporte foi fundamental nos momentos de maior exigência e tornou possível a concretização desta etapa.

RESUMO

A presente dissertação analisa a gestão da transição de serviços de *Application Management Services* (AMS) em sistemas de informação SAP, com base num estudo de caso aplicado. O objetivo central é compreender os desafios, riscos e impactos associados à passagem de serviços entre fornecedores distintos, bem como avaliar as implicações na satisfação do cliente e na estabilidade operacional.

A investigação adota uma perspetiva qualitativa, sustentada por entrevistas semiestruturadas a diferentes intervenientes no processo de transição, complementadas por avaliações periódicas do serviço por parte do cliente e a utilização do *Net Promoter Score*. Este cruzamento metodológico permitiu identificar fatores críticos de sucesso, tais como a eficácia da transferência de conhecimento, a gestão da mudança organizacional e a comunicação entre equipas.

Os resultados demonstram que a transição de serviços AMS em contextos SAP constitui um processo complexo, caracterizado por períodos de instabilidade inicial, mas que, quando planeado de forma estruturada pode resultar em ganhos de eficiência, melhoria contínua do serviço e aumento da satisfação do cliente.

Este estudo contribui para a literatura sobre gestão de serviços de sistemas de informação e oferece recomendações práticas para organizações que enfrentem processos semelhantes de transição em ambientes SAP.

Palavras-chave: *Application Management Services, SAP, Sistemas de Informação, Gestão de Projetos, Transição de Serviços.*

ABSTRACT

This dissertation analyses the management of Application Management Services (AMS) transition in SAP information systems, based on an applied case study. The main objective is to understand the challenges, risks, and impacts associated with the transfer of services between different providers, as well as to evaluate the implications for customer satisfaction and operational stability.

The research adopts a qualitative perspective, supported by semi-structured interviews with different stakeholders involved in the transition process, complemented by periodic service evaluations conducted by the client and the use of the Net Promoter Score. This methodological combination enabled the identification of critical success factors, such as the effectiveness of knowledge transfer, organizational change management, and team communication.

The results demonstrate that AMS service transition in SAP contexts is a complex process, characterized by periods of initial instability, but which, when planned and managed in a structured way, can lead to efficiency gains, continuous service improvement, and increased customer satisfaction.

This study contributes to the literature on information systems service management and provides practical recommendations for organizations facing similar AMS transition processes in SAP environments.

Keywords: Application Management Services, SAP, Information Systems, Project Management, Service Transition.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAP - *Systemanalyse Programmentwicklung*

TI – Tecnologias de Informação

SI – Sistemas de Informação

AMS - *Applicational Management Services*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

SLA - *Service Level Agreements*

NPS – *Net Promoter Score*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	vii
Introdução.....	1
Enquadramento.....	2
Objetivo.....	4
1. Revisão da Literatura	5
1.1. Sistema de Informação	5
1.2. Gestão de Projeto	5
1.3. SAP.....	7
1.4. <i>SAP Application Management Services (AMS)</i>	8
1.5. Transição de Serviços TI e SAP.....	9
1.6. Gestão da Mudança em Contextos de <i>Outsourcing</i>	10
1.7. Transferência de Conhecimento em Serviços AMS	11
2. Objetivos e Metodologia.....	12
2.1. Objetivos Gerais e Específicos.....	12
2.1.1. Objetivos Gerais	12
2.1.2. Objetivos Específicos	12
2.2. Metodologia	13
3. Apresentação de Resultados.....	17

3.1.	<i>Quarterly Evaluation</i>	17
3.1.1.	<i>Quarterly Evaluation e Net Promoter Score (NPS)</i>	25
3.2.	Entrevistas Orientadas.....	26
3.2.1.	Entrevista Marel: SAP Application Specialist - Compras (MM).....	27
3.2.2.	Entrevista Marel: SAP Application Specialist – Vendas e Serviços (SD).....	28
3.2.3.	Entrevista MyBrand: PMO (<i>Project Management Office</i>)	30
3.2.4.	Entrevista MyBrand: SAP Functional Business Consultant – Vendas e Serviços (SD)	31
3.2.5.	Entrevista Score: <i>AMS Team Leader</i>	32
4.	Discussão de Resultados	35
	Conclusão e Investigação Futura.....	40
	Principais Conclusões	40
	Limitações do Estudo	41
	Contributos	42
	Linhas de Investigação Futuras	43
	Contributo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional	44
	Referências Bibliográficas	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Gestão de Projeto e de Programas em contexto organizacional 6

Figura 2-Histórico de Quarterly Evaluation 18

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Detalhe Q4/2024 Quarterly Evaluation..... 20

Tabela 2 - Detalhe Q1/2025 Quarterly Evaluation..... 21

Tabela 3 - Detalhe Q2/2025 Quarterly Evaluation..... 23

Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo incide sobre a gestão da transição de prestador de serviços de consultoria de sistemas de informação, com foco específico nos serviços de manutenção de ERP SAP (*Systemanalyse Programmentwicklung*), conhecidos como *Application Management Services* (AMS).

A investigação parte de um caso real de transição de serviços no setor das Tecnologias e Sistemas de Informação, envolvendo empresas pertencentes ao mesmo grupo empresarial, e procura compreender os fatores críticos de sucesso, desafios e benefícios associados ao processo. O tema reveste-se de particular relevância pela crescente importância das operações de outsourcing e pela necessidade de assegurar continuidade, qualidade e otimização de custos durante a transferência de serviços.

Este estudo analisa, assim, a mudança de prestador no contexto de um projeto de suporte SAP, explorando tanto a perspetiva da empresa fornecedora como a do cliente final, com o objetivo de gerar conhecimento aplicável a outros contextos de gestão de transição de serviços.

Enquadramento

A Conclusion é uma organização de origem neerlandesa especializada em serviços de transformação de negócios e tecnologias de informação, contando com mais de 3600 profissionais distribuídos por 25 empresas. Em setembro de 2023, no âmbito da sua estratégia de reforço da presença no mercado ibérico e de expansão das suas capacidades no setor das tecnologias de informação, procedeu à aquisição da Score – Consultoria de Gestão, Lda. e da sua subsidiária Skouts, Lda. Esta integração permitiu ao grupo beneficiar da experiência e conhecimento das equipas agora incorporadas, potenciando a oferta de soluções mais abrangentes e adaptadas às necessidades dos clientes. Fundada em 2005, a Score Consulting centra a sua atividade na otimização e crescimento de negócios através da tecnologia SAP, disponibilizando serviços de consultoria, transformação digital e manutenção de sistemas. Este último, designado pela SAP como *Application Management Services (AMS)*, assume particular relevância para o presente estudo, por se tratar do serviço objeto da transição analisada.

No mesmo ecossistema empresarial insere-se a MyBrand, também especializada em serviços de consultoria SAP e reconhecida pela sua experiência na integração de soluções SAP com as necessidades específicas de diferentes clientes. A empresa, composta por consultores certificados SAP com experiência em múltiplos setores de atividade, destaca-se por garantir implementações eficientes e retorno positivo do investimento. Durante vários anos, foi responsável pelo fornecimento de serviços de suporte e manutenção SAP (AMS) à JBT Marel, cliente que constitui o centro do caso em análise.

A JBT Marel, criada em 1983 e sediada nos Países Baixos, é uma empresa especializada no fornecimento de software, maquinaria e soluções para o processamento e produção de alimentos. Em janeiro de 2025, concluiu-se a sua aquisição pela JBT Corporation, também vocacionada para o desenvolvimento de sistemas e maquinaria de processamento alimentar, resultando numa entidade integrada que se posiciona como líder no fornecimento de tecnologia, equipamentos, software e serviços para a indústria alimentar.

Em 2024, no seguimento de uma decisão estratégica do grupo Conclusion, ocorreu a transição dos serviços de suporte e manutenção SAP prestados pela MyBrand para a Score, mantendo-se a JBT Marel como cliente final. Esta mudança foi concebida como uma oportunidade para todas as partes envolvidas: para a Score, representou a expansão internacional e o aumento do volume

de negócios; para a MyBrand, permitiu um maior foco em áreas estratégicas, como a implementação do SAP S4/HANA com outros clientes e assegurando outros projetos no mesmo cliente JBT Marel; e, para a JBT Marel, traduziu-se numa vantagem financeira significativa, derivada da redução dos custos operacionais associada à execução dos serviços a partir de Portugal, país com custos mais competitivos do que os Países Baixos. Adicionalmente, a localização em Portugal possibilita o acesso a talento qualificado e a potenciais incentivos fiscais e regulatórios, contribuindo para uma operação mais eficiente e sustentável a longo prazo. Esta decisão, ao alinhar objetivos estratégicos, operacionais e financeiros, configura um exemplo relevante de gestão de mudança e transição de serviços em contextos de tecnologias de informação.

Objetivo

Pretende-se com este trabalho estudar e avaliar a gestão de projeto de transição do prestador de serviço. No fundo, tenciona-se estudar e avaliar os fatores críticos de sucesso, identificar pontos de melhoria e eixos de progresso e durante a transição de prestador de serviço entre a MyBrand e Score Consulting e qual foi o impacto que teve no cliente final, ou seja, a JBT Marel.

De forma a conseguir alcançar os objetivos deste projeto, planeia-se avaliar como decorreram todas as fases do projeto, realizando entrevistas a *stakeholders* de todas as organizações referidas, de forma a conseguir opiniões, considerações e pareceres importantes de todas as partes.

Para avaliar a vertente de impacto final do serviço ao cliente, obteve-se acesso a avaliações trimestrais que conseguem proporcionar informações por cada tipo de serviço através de uma escala decimal de 0 a 10, ou seja, numa escala de avaliação numérica.

1. Revisão da Literatura

1.1. Sistema de Informação

Existem diversos conceitos para caracterizar um sistema, de acordo com Rezende (2005) um sistema é caracterizado por ser um conjunto de partes que interagem entre si de forma a ser possível atingir um objetivo ou resultado em comum. Quando adicionamos a componente de informação, passa a ser um conjunto de software, hardware e de recursos humanos que produzem e geram informação, que podem ou não ser trabalhados de forma a auxiliar o processo de tomada de decisão, independentemente, do nível organizacional.

Um sistema de informação é um sistema que reúne processos e entrega informação relevante para uma organização ou para uma sociedade, de maneira que, essa informação, dependendo do conteúdo, possa ser acessível e útil para quem a utiliza. Ou seja, um sistema de informação, reúne software, processos, hardware e pessoas de forma a suportar informação que é importante para uma organização ou sociedade (Avison & Turkzadeh, 2009).

1.2. Gestão de Projeto

De acordo com o *Project Management Institute* (2021), a gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, técnicas, ferramentas durante o decorrer do projeto e que esperam ir de encontro aos requisitos do mesmo. Para a gestão de projetos é crucial que seja definido âmbitos e os riscos associados ao projeto, para além que é importante identificar prazos e garantir uma boa comunicação dentro da equipa e para com o cliente final.

De acordo com o *PMBOK Guide – Seventh Edition* (2021), existe um modelo que tem por base vários princípios para uma correta gestão de projetos. Este modelo baseia-se em princípios como a capacidade de ser um gestor respeitoso, diligente e com características de liderança, focado no valor do projeto. Esse modelo serve como um guia para profissionais, ajudando-os na estratégia, na tomada de decisões e na eventualidade de existirem adversidades, para além de melhorar o relacionamento com as partes interessadas. Porém é natural que durante qualquer projeto existam dificuldades e qualquer gestor de projeto tem de estar preparado para eventuais riscos, tais como: a) fatores de segurança, b) disponibilidade de fundos ou de outros recursos, c) impactos sociais e ambientais ou possíveis atrasos devido a este tipo de constrangimentos.

A ISO 21502:2020 e a ISO 21503:2022 contêm informações importantes para uma correta gestão de projetos, de programa, e também de seleção de portfólio. De forma geral, um programa existe quando tem associado um projeto ou qualquer atividade extra. Um portfólio de projetos contém a seleção, a priorização e o devido controlo de projetos e programas que vão de encontro aos objetivos estratégicos da organização. A ISO 21502:2020 oferece diretrizes para uma correta gestão de informação enquanto a ISO 21503:2022 oferece condições para ser possível realizar um bom acompanhamento na gestão de programas.

Um projeto, como já referido, pode ser um caso isolado ou pode fazer parte de um programa ou de um portfólio. Este pode ter uma linha muito ténue entre departamentos da mesma empresa e até com outras organizações. Torna-se assim crucial que a organização crie uma estratégia onde seja possível realizar, por exemplo, uma análise ou avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esta avaliação é determinante para a definição do projeto a implementar, tendo em conta que, o resultado do projeto tem de entregar benefícios para a empresa (International Organization for Standardization, 2020).

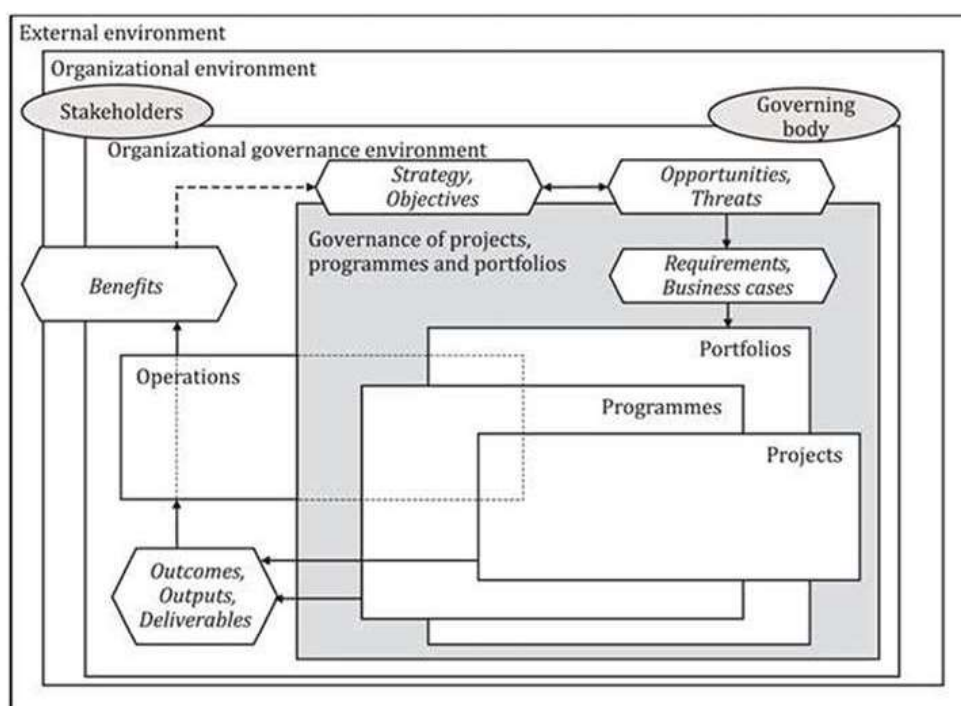


Figura 1-Gestão de Projeto e de Programas em contexto organizacional

Fonte: (International Organization for Standardization, 2020)

1.3. SAP

O *Enterprise Resource Planning* (ERP), designado inicialmente por *System Analysis Program Development* (em alemão: *Systemanalyse Programmentwicklung*) foi criado em 1972 em Wallford, Alemanha (SAP, s.d.).

O ERP começou com as suas primeiras versões SAP R/2 e SAP R/3. No início do séc. XXI foi criado o SAP ECC evoluindo atualmente para a sua versão mais recente o SAP S4/HANA, que com ajuda de tecnologia avançada como inteligência artificial e machine learning, consegue suportar os utilizadores que forma mais eficiente e eficaz.

A SAP auxilia as organizações a gerirem os seus negócios de forma lucrativa e a adaptarem-se continuamente com o objetivo de conseguirem ter um crescimento sustentável. As soluções SAP podem contemplar dois modelos diferentes no sentido que podem ser instaladas “on premise” ou podem ser utilizadas a partir de sistemas baseados em Cloud. O sistema SAP fornece várias funções no sentido que toda a informação está centralizada num único local. Desta forma, as empresas conseguem gerir os fluxos de trabalho que são cada vez mais complexos, tornando possível aumentar a produtividade, melhorar a eficiência operacional e sobretudo melhorar a experiência do cliente e por último aumentar os lucros.

As componentes técnicas estão na base de todos os módulos funcionais. A componente ABAP é responsável pelo desenvolvimento de programas, quer sejam standard, isto é, funções core do sistema SAP iguais para todos os utilizadores SAP quer sejam personalizados e adaptados para cada cliente. A segunda componente, a NetWeaver é responsável pela administração do sistema, visto que permite às organizações a integração de *data* e processos empresariais, sendo também responsável pela atribuição de funções e autorizações a indivíduos ou a grupos (Daniel, 2022).

Os principais módulos funcionais do SAP ECC são os seguintes:

- FICO (SAP *Finance & SAP Controlling*): módulos que são responsáveis por toda a vertente financeira de qualquer organização, tendo em conta que é responsável pelo controlo, relatórios, monitorização e planeamento de todos os dados financeiros e contabilísticos.
- SD (SAP *Sales & Distribution*): módulo responsável por todos os processos de venda e de entregas e remessas de produtos através de vendas diretas ou através de redes de

distribuição. Também é responsável por questões de faturação relativamente a processos de venda, tal como a emissão de faturas diretas, faturas recibo, pró-forma, notas de débito e de crédito.

- MM (SAP *Material Management*): Módulo responsável por todos os processos relacionados com compras e procurement quer sejam de produtos ou serviços e é encarregue pela criação e gestão de materiais e a entrada de mercadorias no sistema.
- PP (SAP *Production Planning*): Módulo responsável por definir a capacidade de produção de cada organização de e a produção de diversos materiais.
- QM (SAP *Quality Management*): É um importante módulo que faz uma integração com vários os restantes como o de compras, produção, vendas e distribuição no sentido que é responsável pela gestão de processos de qualidade instaurados em SAP.
- WM (SAP *Warehouse Management*): É responsável por gerir todas as operações de armazém, como *picking*, *packing*, entre outros.

1.4. SAP Application Management Services (AMS)

De acordo com a SAP, o serviço de suporte e manutenção de serviços de sistemas de informação SAP é um serviço realizado após a implementação do ERP que pode ser prestado por equipas externas, isto é, maioritariamente, consultoras ou por equipas internas que tenham técnicos especializados e familiarizados com este ERP (SAP, 2013).

As boas práticas do mercado em serviços do tipo AMS recomendam que sejam definidos SLA (*Service Level Agreements*), isto é, indicadores de performance associados ao serviço prestado, como por exemplo, tempo de primeira resposta ao incidente ou tempo de resolução do incidente. Além disso, uma solução AMS pode ser caracterizada por ter um suporte contínuo, ou seja, todos os dias da semana todas as horas de cada dia (SAP, 2013) vulgarmente designado por serviço 24x7.

Neste tipo de serviço é habitual que exista uma plataforma no qual os utilizadores consigam criar um incidente/ticket. Esta plataforma facilita, posteriormente, a comunicação para com o utilizador e até facilita as questões financeiras e de faturação.

1.5. Transição de Serviços TI e SAP

A transição de serviços em Tecnologias de Informação (TI) constitui uma etapa crítica para assegurar a continuidade, qualidade e eficiência na entrega dos serviços durante mudanças organizacionais. Esta fase, envolve a passagem de responsabilidades entre equipas, maioritariamente os fornecedores, mas também a nível do cliente. Desta forma, é necessário redigir um planeamento rigoroso, uma gestão de riscos e alinhamento entre todas as partes interessadas de forma a minimizar interrupções e assegurar a satisfação dos utilizadores finais (Iden & Eikebrook, 2013). No que diz respeito às soluções SAP, os processos empresariais podem ser complexos, pelo que a transição assume uma importância ainda maior, dado o impacto direto nos fluxos operacionais e na disponibilidade do sistema (Valentim, Politano, Pereira, & Filho, 2014).

Está comprovado que a adoção de *frameworks*¹ de gestão de serviços, facilita o controlo de processos, a documentação das mudanças e a comunicação entre equipas técnicas e o negócio. Estes modelos oferecem uma abordagem sistemática que permite a antecipação de potenciais falhas, mitigação de riscos ou até a criação de indicadores de performance para avaliar o sucesso da transição. Contudo, apesar de várias metodologias, vários desafios permanecem, especialmente, na questão da resistência à mudança por parte dos utilizadores, na complexidade do sistema SAP e a necessidade de integração com diferentes áreas funcionais (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira da Silva, 2021).

Neste contexto específico da gestão e suporte de serviços SAP, a transição de serviços AMS (*Application Management Services*) envolve a transferência do conhecimento técnico, configuração de sistemas e a gestão dos contratos de suporte. Para apoiar estes casos, a SAP desenvolveu uma *framework* denominada *SAP AMS Transition Framework* que estrutura as etapas e práticas recomendadas para garantir uma transição eficaz entre fornecedores (SAP, 2021). Esta *framework* define fases essenciais, como a fase de planeamento, de transferência de conhecimento, a fase de operação e de suporte e estabilização, com ênfase na minimização de riscos operacionais e na manutenção da qualidade dos serviços.

¹ *Framework* - conjunto estruturado de princípios, conceitos e práticas que orientam o desenvolvimento de processos ou sistemas.

Em suma, a transição de serviços em TI, particularmente em ambientes SAP, é um processo multidimensional que requer planeamento estratégico, metodologias estruturadas e gestão integrada de pessoas, processos e tecnologia. Para organizações que enfrentam a passagem de serviços entre fornecedores, a aplicação integrada da SAP AMS *Transition Framework* constitui uma base sólida para assegurar a continuidade do negócio, a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes internos e externos.

1.6. Gestão da Mudança em Contextos de *Outsourcing*

A gestão da mudança em projetos de *outsourcing*² de serviços de tecnologias de informação é um processo complexo que ultrapassa a dimensão meramente técnica da migração de serviços. Trata-se de uma abordagem que envolve preparação organizacional, adaptação cultural, comunicação eficaz entre *stakeholders* e mitigação de riscos inerentes ao processo de transição. Segundo Hiatt (2006), a mudança exige um alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia, sendo insuficiente assegurar apenas a vertente técnica.

Em contextos de *outsourcing*, a complexidade aumenta pela necessidade de coordenação entre cliente e fornecedor tendo em conta que existem novos interlocutores, nova definição de responsabilidades e papéis sendo possível gerar assim novos canais/fluxos de comunicação. O *outsourcing*, segundo McIvor (2005) deve ser entendido não apenas como uma transação contratual, mas como um processo relacional, em que a confiança e os mecanismos de governação são determinantes.

A resistência à mudança é uma barreira bastante comum em situações de mudança em contexto de *outsourcing*. Por norma, a falta de comunicação clara, o baixo envolvimento dos colaboradores e a ausência de um plano previamente estruturado são situações que conduzem a atrasos ou a possíveis falhas na entrega do serviço prestado (Phillips & Klein, 2022). Da mesma forma, Lacity & Willcocks (2015), sublinham que a adaptação cultural, em contextos e ambientes internacionais ou multiorganizacionais pode influenciar a perceção da qualidade do serviço.

De acordo com Karimi-Alagheband & Rivard (2020), o sucesso de um processo de *outsourcing* depende da integração entre capacidades técnicas e relacionais. Existem dinâmicas

² *Outsourcing* - à prática de transferir determinadas atividades ou processos de uma organização para fornecedores externos especializados, visando reduzir custos ou focar no core business.

como a gestão de relação entre prestador e cliente, a governação e partilha de conhecimento estão diretamente associadas ao desempenho do serviço. No seguimento, é importante clarificar e definir os papéis dos intervenientes, a definição de interfaces e a criação de mecanismos de resolução de conflitos são práticas fundamentais para reduzir incerteza e por sua vez garantir estabilidade operacional.

Em suma, a gestão de mudança em *outsourcing* não deve ser considerada um complemento, mas sim um pilar importante que assegura continuidade, qualidade e sustentabilidade do serviço. É importante, acima de tudo, garantir que todas as vertentes, quer sejam técnicas quer sejam relacionais estejam clarificadas de forma a que toda a conjuntura corra de acordo com o esperado.

1.7. Transferência de Conhecimento em Serviços AMS

Uma transferência eficaz de conhecimento é um aspeto essencial em cenários de *Application Management Services (AMS)*, uma vez que, o conhecimento sobre o programa é relativo, visto que, existem rotinas e configurações específicas e adaptações ao cliente. Desta forma, o conhecimento não se transfere automaticamente e é central que durante esta fase ocorra da melhor forma possível de forma a manter a qualidade de serviço (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Em contextos AMS, a combinação entre mecanismos formais (documentação técnica e *scripts* de testes) e estratégias relacionais (sessões colaborativas e mentoria) facilitam a compreensão dos novos processos, configurações e rotinas específicas do cliente (Paek, Kim, Park, & Lee, 2019).

Os elementos centrais para uma transferência de conhecimento eficaz em AMS são:

- Mecanismos formais de documentação e shadowing
- Dinâmicas relacionais de partilha entre equipas
- Integração de competências externas em capacidades internas organizacionais

2. Objetivos e Metodologia

2.1. Objetivos Gerais e Específicos

2.1.1. Objetivos Gerais

O presente trabalho tem como principal objetivo o estudo e a análise aprofundada do processo de transição de serviços SAP, mais concretamente, serviços de *Application Management Services* (AMS), tendo por base a migração do serviço da organização MyBrand para a organização Score. É pretendido analisar fatores que condicionaram o sucesso ou insucesso da transição, os desafios enfrentados para todas as partes envolvidas e as boas práticas que emergiram desta experiência que pode vir a repetir-se no médio e longo prazo no ecossistema da Conclusion. Desta forma, este trabalho pretende contribuir significativamente para o desenvolvimento de conhecimento prático e teórico a futuros processos de transição de serviços SAP AMS em contextos similares.

É importante salientar a relevância que uma correta gestão de sistemas de informação assume na atualidade, desempenhando um papel determinante na competitividade e sustentabilidade das organizações. Constituem elementos centrais da estratégia organizacional, influenciando diretamente a capacidade de resposta ao mercado.

Neste sentido, espera-se que este trabalho complemente a informação existente, procurando identificar mecanismos, metodologias e práticas aplicáveis a acontecimentos ou migrações deste género. Importa salientar que este tipo de transição de serviços exige uma abordagem rigorosa e multidisciplinar, de forma a garantir a continuidade do suporte e manutenção dos sistemas, minimizando ao máximo os riscos associados.

2.1.2. Objetivos Específicos

No que diz respeito aos objetivos específicos pretende-se:

- Contextualizar os serviços de *Application Management Services* (AMS) e a sua relevância no âmbito do sistema de informação SAP;
- Descrever o processo de transição entre a MyBrand e a Score, identificando as suas fases, intervenientes e objetivos operacionais e estratégicos;

- Analisar os principais desafios enfrentados durante a transição, distinguindo as dimensões técnicas, organizacionais e comunicacionais;
- Avaliar a percepção dos diferentes *stakeholders* sobre o processo de transição e os seus impactos na gestão do serviço;
- Identificar boas práticas que contribuíram para uma transição bem-sucedida;
- Sinalizar fragilidades e aspetos a melhorar, com base na metodologia adotada;
- Elaborar recomendações práticas e estratégias para a gestão de futuras transições de serviços AMS.

2.2. Metodologia

Uma metodologia é um conjunto de princípios, técnicas e processos utilizados de forma a conduzir uma investigação, análise ou avaliação. O seu principal objetivo é garantir que os resultados tenham alguma base sólida e confiável (Infopédia, 2025).

Para este presente trabalho, pretende-se utilizar duas metodologias, sendo que a primeira tem o propósito de avaliar a qualidade do serviço atual por parte da Score após a transição, através de uma avaliação numérica de 0 a 10, tendo em conta que a organização é atualmente a prestadora de serviço do cliente JBT Marel. A segunda metodologia tem o propósito de avaliar a gestão do projeto relativamente à transição através de entrevistas com perguntas pré-definidas de forma a obter opiniões de consultores e gestores que fizeram parte de forma mais próxima deste projeto.

A avaliação numérica de 0 a 10 é uma escala comum utilizada para medir desempenhos, satisfação ou qualidade utilizada por vezes em sistemas como a educação, gestão, gestão de qualidade e mais recentemente para avaliar e medir vários tipos de serviços digitais.

Existem vários tipos de avaliação numérica, como a *Net Promoter Score* (NPS), a Escala de Thurstone ou a Avaliação por Competências utilizada ao nível da gestão de recursos humanos.

A avaliação de competências utilizada a nível de gestão foi uma evolução de práticas e de gestão desenvolvidas no passado século. É uma abordagem quantitativa de 0 a 10, frequentemente, utilizada para medir o desempenho de colaboradores, equipas, entre outras, onde a nota 0 é a mais negativa e a 10 a mais positiva. Desta forma, é possível obter um parecer sobre o tema em análise de forma simples e objetiva.

A origem deste conceito de avaliação de competência está associada ao trabalho de David C. McClelland em 1973, que reformulou a forma em como se deve recrutar e realizar a avaliação de competências (McClelland, 1973). Durante o início dos anos 80, Richard Boyatzis, desenvolveu modelos que estruturavam as competências em níveis, ao demonstrar que competências podem ser utilizadas para alinhar desempenho com objetivos estratégicos. (Boyatzis, 1982). Na década de 90, de acordo com Spencer & Spencer em 1993, eles melhoraram os estudos, previamente abordados, ao sistematizar o uso de níveis de competência com descritores comportamentais que começaram a ser traduzidos em avaliações numéricas como as escalas de 0 a 10. Em 1996, Scott B. Parry, desenvolveu um modelo denominado CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Este modelo, tem como base a avaliação de competências, não só pelo conhecimento teórico dos indivíduos, mas também com base em habilidades práticas e as atitudes que demonstra em todo o ecossistema de trabalho (Parry, 1996). Neste sentido, este modelo ganhou destaque desde os anos 2000, em qualquer avaliação de competências nominal de 0-10, contudo passa despercebido no momento da avaliação.

Embora esta escala não tenha apenas um criador, no âmbito dos Recursos Humanos e na avaliação de competências, é sustentada por diversos autores que contribuíram e consolidaram estes conceitos na vertente de comportamento organizacional.

A *Net Promoter Score (NPS)* é uma metodologia criada por Fred Reichheld, em 2003, de forma a medir a lealdade e a satisfação dos clientes com um produto, marca ou serviço. O NPS é medido através de uma escala numérica entre 0 e 10 onde a satisfação dos clientes pode ser separada em três categorias diferentes e que assenta, segundo Reichheld, em 2003, numa pergunta:

"Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?" (Reichheld, 2003)

- Detratores (Avaliação 0 a 6)
- Neutros (Avaliação de 7 a 8)
- Promotores (Avaliação de 9 a 10)

Através da denominação das categorias é possível verificar de forma lógica que quando a avaliação é inferior a 6 os clientes estão insatisfeitos, quando a avaliação vai de encontro com

a categoria “neutros” os clientes estão razoavelmente satisfeitos e quando a avaliação é superior a 8 os clientes estão satisfeitos com o tipo de produto, marca ou serviço.

Toda a simplicidade do *Net Promoter Score* permitiu que este método de avaliação fosse utilizado por organizações de diferentes setores como ferramenta de análise estratégica. A realidade é que a lealdade dos clientes e a sua satisfação está relacionada com a continuação da realização dos serviços (Reichheld, *Loyalty Effect*, 2001) e que o NPS pode funcionar como um indicador preditivo do crescimento sustentável de uma empresa.

Qualquer organização que faça monitorização contínua e constante, consegue agir rapidamente sobre o feedback dos seus clientes e adaptar os seus processos internos para melhorar a sua retenção.

É importante referir que esta metodologia apresenta também algumas limitações no sentido que pode ser uma simplificação excessiva da experiência ao cliente, tendo em conta que na maioria das vezes, é apenas utilizada a pergunta referida anteriormente para uma avaliação complexa (Kumar & Shah, 2004). Além disso, existem críticas relativamente à divisão das categorias, pois pode não ser a melhor divisão face às especificidades de cada mercado, cultura ou contexto da organização e a ausência de uma explicação direta entre o NPS e os resultados financeiros (Ang & Buttle, 2006).

Relativamente à segunda metodologia, pretende-se realizar entrevistas pré-estruturadas, individuais e orientadas com perguntas a um grupo-alvo específico, isto é, consultores e gestores de projeto que estiveram diretamente relacionados com o projeto.

Esta metodologia é eficaz quando se pretende compreender, várias experiências e perspetivas de indivíduos que estiveram envolvidos em fenómenos, como o deste presente trabalho, a gestão de um projeto de transição (Barbara DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Kvale & Brinkmann, 2009).

Dado que os participantes desempenharam papéis diferentes no projeto, optou-se por realizar entrevistas individuais, tendo em conta que este tipo de abordagem permite avaliar as opiniões de forma mais objetiva e evita a influencia mútua entre participantes, podendo constituir um risco comum em contextos de grupo, especialmente quando existem diferenças hierárquicas ou de opinião (Barbara DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Além disso, as próprias entrevistas orientadas são particularmente eficazes quando se pretende compreender como os indivíduos interpretam experiências complexas, como ocorreu neste caso, onde ocorreram grandes mudanças organizacionais em três organizações. Nestes casos, as emoções, as motivações e as perspectivas pessoais são elementos relevantes para o estudo (Qu & Dumay, 2011). De igual modo, é importante referir que a possibilidade de adaptação do guião durante a entrevista permite que possa existir elementos relevantes, favorecendo uma recolha de dados mais rica (Creswell & N.Poth, 2018).

Como todas as metodologias, existem sempre algumas limitações e críticas. De acordo com Nowell et al.e, 2017, é a subjetividade na condução e interpretação das entrevistas que pode comprometer a validade dos resultados se não existir um posicionamento neutro por parte do entrevistador.

3. Apresentação de Resultados

3.1. Quarterly Evaluation

A *quarterly evaluation* é uma avaliação realizada pelo cliente JBT-Marel de três em três meses com o âmbito de avaliar os serviços AMS prestados. A empresa MyBrand criou este modelo de avaliação no sentido de garantir a qualidade contínua dos serviços prestados e de forma a promover a melhoria contínua. Esta avaliação constitui um instrumento importante da percepção do cliente sobre os serviços prestados.

A empresa, MyBrand, considera que o cumprimento dos *Service Level Agreement – SLA* e os *Key Performance Indicators* são essenciais e representam um componente muito importante na relação contratual. Ou seja, são elementos que são considerados o mínimo expectável e suficientes para garantir uma percepção positiva por parte do cliente.

A meta definida pela MyBrand para esta avaliação é uma pontuação mínima de 8 numa escala de 0 a 10, o que reflete uma ambição elevada em termos de excelência no serviço prestado.

Esta avaliação desenvolvida e implementada pela MyBrand é agora parte do quotidiano da Score, dado que enquanto parceiros, a MyBrand é responsável pela gestão de serviço (gestão de projeto, gestão do cliente,) e a Score responsável pela gestão e tratamento diário dos tickets. Desta forma, tendo em conta que a avaliação era uma prática comum entre cliente e MyBrand, continua a fazer sentido, a Score, enquanto organização, ser avaliada da mesma forma até porque trabalham num só ecossistema.

Esta métrica é definida através de um modelo estruturado onde o cliente avalia 3 componentes importantes: o suporte funcional, o suporte técnico e a componente geral que está dividida em 4 categorias como a comunicação da MyBrand/Score para com o cliente, a coordenação dos serviços MyBrand para o cliente, o tratamento de tickets e a qualidade das soluções apresentadas pelos consultores.

O suporte funcional é prestado pelos consultores funcionais e consultores ABAP que têm a tarefa de suporte e manutenção, ou seja, de analisar e resolver incidentes reportados pelos utilizadores, corrigir erros nos processos implementados pelo negócio e monitorizar e garantir a operação contínua dos sistemas SAP. Os consultores denominados ABAP têm a características de realizar análise e correção de programas.

O suporte técnico é prestado pelos consultores técnico de SAP Basis, que por sua vez, são responsáveis pela administração técnica da plataforma SAP, de forma a garantir a sua estabilidade, performance, segurança e disponibilidade dos ambientes SAP ao longo do tempo.

A transição dos serviços AMS prestados ao cliente Marel, em níveis práticos, isto é, após as passagens de conhecimento, *shadowing* e *reserve shadowing*, a Score começou a tratar diariamente de tickets sem uma grande dependência da MyBrand em outubro de 2024. Desta forma, desde que começou a transição, a Score já foi avaliada duas vezes pelos serviços AMS à Marel, obtendo uma primeira nota de 6,2 em janeiro de 2025 e uma nota de 7,2 em abril de 2025.

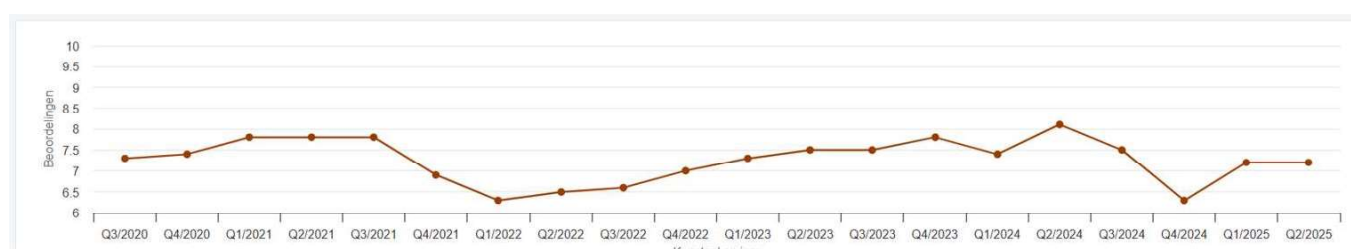


Figura 2-Histórico de *Quarterly Evaluation*

Fonte: MyBrand (2025)

Como anteriormente referido, a satisfação ao cliente é uma métrica central na avaliação da qualidade dos serviços AMS prestados à Marel. Conforme ilustrado na Figura 2 é possível observar várias oscilações do nível de serviço prestado desde o ano 2020. Ao visualizar a Figura 3 podemos observar que o pior resultado durante o serviço da MyBrand foi 6,4 no Q1/2022 enquanto o maior foi o 8,3 no Q2 de 2024, porém, durante o período avaliado a MyBrand teve avaliação de serviço média de aproximadamente 7,5 pontos numa escala de 1 a 10. Esta média, embora abaixo do objetivo estipulado pela organização demonstra que o serviço prestado foi estável durante os vários anos.

Após a passagem ou a transição do serviço é possível verificar uma descida acentuada na satisfação do serviço prestado ao cliente, com a primeira avaliação da Score sendo um 6,2. Esta avaliação é claramente uma evidência dos desafios inerentes à mudança de prestador. No entanto, é possível notar que houve uma boa recuperação, tendo em conta que na segunda e terceira avaliação a pontuação foi de 7,2.

Nas últimas três avaliações, a Score atua como prestador de serviço e, portanto, é possível entrar em maior detalhe, tendo em conta que foi possível ter acesso a documentos internos onde é possível verificar a avaliação por categoria: apoio funcional, apoio técnico e componente geral (comunicação da MyBrand/Score para com o cliente, a coordenação dos serviços MyBrand para o cliente, o tratamento de tickets e a qualidade das soluções apresentadas pelos consultores).

Durante a primeira avaliação da Score, na qual, obteve um resultado de 6,2 os resultados por categoria foram os seguintes:

Categoria	Subcategoria	Avaliação	Comentários
Suporte Funcional	-	6	Barreira linguística e comunicação ineficiente Demora na resolução dos tickets Pouco conhecimento dos Processos Questões à equipa interna de TI (cliente)
Suporte Técnico	-	5	Pouca Proatividade Serviço não entregue a tempo Problema na comunicação
Componente Geral (6,8)	Comunicação MyBrand/Score > Marel	6	Fraca Comunicação com os utilizadores/negócio Perguntas técnicas aos utilizadores
	Coordenação dos serviços MyBrand	7	Algumas reuniões mal preparadas Procedimentos não são seguidos
	Tratamento dos Tickets	6	Problemas de integração de tickets
	Qualidade das soluções Apresentadas	8	Pouco conhecimento sobre processos Falta de algum conhecimento básico

Tabela 1 - Detalhe Q4/2024 Quarterly Evaluation

Fonte: MyBrand (2024)

Após analisar a tabela 1 é possível constatar alguns factos que fizeram com que na perspetiva do cliente o nível de serviço diminuísse. Esta diminuição está relacionada com a transição do suporte prestado ao cliente.

No que diz respeito ao suporte funcional, é claro que existiram problemas de comunicação entre a Score e o cliente, a todos os níveis, tanto com o negócio como com a equipa interna de TI. Além disso, o conhecimento de processos que já estava bem cimentado pelos colegas e consultores da MyBrand, e que foi partilhado para os colegas da Score através de reuniões de passagem de conhecimento notou-se que inicialmente ficou aquém das expectativas.

O suporte técnico teve dificuldade em obter um bom resultado na primeira avaliação de serviço à Score, tendo em conta que o cliente sentiu pouca proatividade em ajudar o cliente e muitas vezes não entregaram o serviço a tempo e quando abordamos este tipo de suporte à administração de sistemas pode ser prejudicial para o cliente. Aqui, também se fez sentir problemas de comunicação entre todas as organizações, Score, MyBrand e o cliente Marel.

Na componente geral, na subcategoria “Comunicação MyBrand/Score > Marel”, aborda-se de novo o tema da comunicação onde continua a haver dificuldade devido também à falta de conhecimento dos processos que leva a questões técnicas dos processos. Na subcategoria “Coordenação dos serviços MyBrand”, o cliente referiu que várias reuniões semanais ou bissemanais foram mal preparadas e que procedimentos gerais não estavam a ser cumpridos. O cliente sentiu que, devido a dois tipos de plataforma de tickets (uma do cliente e outra da MyBrand/Score) estavam a existir problemas na integração dos mesmos e que por vezes havia problemas na comunicação entre entidades pois não chegavam ao cliente e ao prestador. Por último, no que diz respeito à “Qualidade das soluções apresentadas”, fez-se sentir a falta de conhecimento de processos da Marel, numa organização relevante que utiliza várias vertentes do SAP.

Na segunda avaliação da Score, no qual, obteve um resultado de 7,2 os resultados por categoria foram os seguintes:

Categoria	Subcategoria	Avaliação	Comentários
Suporte Funcional	-	7,5	Melhoria a nível de SLA. Problemas de comunicação e expectativas com o negócio Questões à equipa interna de TI (cliente)
Suporte Técnico	-	6	Melhoria na colaboração entre organizações – continua a precisar de melhoria
Componente Geral (7,4)	Comunicação MyBrand/Score > Marel	7,5	Comunicação, expectativa e atualização dos tickets precisam de melhorar
	Coordenação dos serviços MyBrand	7,5	-
	Tratamento dos Tickets	7	Problema de integração resolvido
	Qualidade das soluções Apresentadas	7,5	Pouco conhecimento sobre processos e tarefas mais complexas

Tabela 2 - Detalhe Q1/2025 Quarterly Evaluation

Fonte: MyBrand (2025)

Após analisar as tabelas 1 e 2 é possível verificar um aumento em todas as categorias e subcategorias (exceto na qualidade das soluções apresentadas) e que o nível de serviço aumentou.

No suporte funcional o valor aumentou de 6 para um 7,5 onde é possível destacar uma melhoria no cumprimento de prazos e SLA. Contudo, ainda existem fragilidades relacionadas com os

problemas de comunicação, no alinhamento de expectativas e interação com a equipa interna de TI do cliente. O suporte técnico manteve-se como a categoria mais penalizada, porém é importante constatar uma evolução positiva na colaboração entre organizações, porém continuam a existir lacunas neste tipo de suporte.

Na componente geral, na subcategoria “Comunicação MyBrand/Score > Marel” houve um crescimento na avaliação, contudo, o feedback é similar ao suporte funcional no qual é necessária uma melhoria a nível de comunicação, alinhamento das expectativas e na atualização nos tickets. Na subcategoria, “Tratamento de Tickets”, a avaliação teve um acréscimo visto que o problema de integrações ficou resolvido resultando numa maior transferência entre plataformas e por consequência numa melhoria de comunicação por ticket para com o negócio. Por último, na subcategoria “Qualidade das soluções apresentadas”, houve um ligeiro decréscimo da pontuação tendo em conta que ainda existiam dificuldades da equipa em lidar com problemas ou situações mais complexas.

Na terceira avaliação da Score, no qual, obteve um resultado de 7,2 e os resultados por categoria foram os seguintes:

Categoria	Subcategoria	Avaliação	Comentários
Suporte Funcional	-	7	Pouca Atualização e informação de tickets Problemas de comunicação e expectativas com o negócio Questões à equipa interna de TI (cliente)
Suporte Técnico	-	7	Melhoria na colaboração entre organizações – relação aberta e honesta entre partes
Componente Geral (7,4)	Comunicação MyBrand/Score > Marel	7	Comunicação, expectativa e atualização dos tickets precisam de melhorar
	Coordenação dos serviços MyBrand	8	

	Tratamento dos Tickets	7	-
	Qualidade das soluções Apresentadas	7,5	Pouco conhecimento sobre processos e tarefas mais complexas

Tabela 3 - Detalhe Q2/2025 Quarterly Evaluation

Fonte: MyBrand (2025)

Após análise da tabela 3, é possível verificar que a vertente do suporte funcional diminuiu de 7,5 no Q1/2025 para 7 no Q2/2025. Este decréscimo deveu-se ao facto do prestador, neste caso, a Score estar com dificuldades na atualização dos tickets, ou seja, a Marel queixa-se da falta de informação qualitativa. Contudo, é importante referir que existe uma melhoria na rapidez e na qualidade nos tickets. Na vertente técnica, a avaliação aumentou de 6 no Q1/2025 para 7 no Q2/2025, a vertente na qual houve um maior aumento nesta *quarterly evaluation*. O motivo para esse aumento foi a melhoria na relação entre os todos os envolvidos, onde a comunicação e colaboração melhoraram bastante.

Na componente geral, na subcategoria “Comunicação MyBrand/Score > Marel” houve uma diminuição na avaliação. O feedback recebido foi similar ao suporte funcional uma vez que é necessário melhorar o nível de comunicação, alinhamento das expectativas e a atualização dos tickets. Na subcategoria, “Tratamento de Tickets” e na subcategoria “Qualidade das soluções apresentadas” a avaliação foi semelhante quando comparamos os mesmos resultados com a tabela 2.

Ao realizar a análise das três primeiras avaliações da Score, é possível verificar, de forma clara, os desafios inerentes ao processo de transição de serviços AMS, mas também uma tendência gradual de estabilização e de melhoria progressiva ao longo do tempo. A avaliação inicial, imediatamente após a transição, refletiu uma quebra acentuada na satisfação do cliente, traduzindo as dificuldades sentidas por todas as partes envolvidas: disrupção de processos, necessidade de adaptação mútua entre equipas e a curva de aprendizagem natural da nova equipa de suporte e manutenção.

Com o evoluir das avaliações, observa-se que a Score tem vindo a consolidar a sua atuação. O suporte funcional apresentou melhorias relevantes, traduzindo um maior esforço no cumprimento de SLA e dos requisitos operacionais críticos para o cliente. A terceira avaliação manteve-se estável, mas ainda existem fragilidades sobretudo na atualização e informação de tickets, e ainda na gestão das expectativas do negócio.

O suporte técnico continua a ser identificado como um ponto frágil. Apesar da nota positiva e de se registar uma evolução no relacionamento com a Marel, descrito como mais aberto e transparente, permanecem limitações na resposta a incidentes complexos e lacunas de conhecimento em processos mais específicos.

No que respeita às dimensões gerais do serviço, a análise global demonstra uma evolução clara, mas ainda desigual:

- A coordenação dos serviços atingiu uma valorização positiva (8,0), destacando-se como ponto forte da terceira avaliação, revelando maior maturidade organizacional.
- A qualidade das soluções apresentadas cresceu ligeiramente, embora limitada pela falta de profundidade em tarefas complexas.
- A comunicação e atualização dos tickets continuam a ser um desafio persistente, apontado em todas as avaliações, representando um fator crítico para a transparência e confiança no serviço.

Em suma, as três avaliações demonstram que, embora a transição tenha sido inicialmente marcada por dificuldades significativas, a Score evidencia sinais de melhoria sustentada, sobretudo em termos de coordenação, relação colaborativa e estabilização de processos. Persistem, no entanto, problemas estruturais que devem ser tratados com prioridade: falhas de comunicação, insuficiente atualização de tickets e limitações técnicas em processos mais complexos.

Desta forma, e atendendo aos comentários do cliente, é possível concluir que a adoção de medidas corretivas direcionadas, nomeadamente, formações técnicas aprofundadas em processos críticos, reforço dos mecanismos de comunicação e *reporting*, e práticas colaborativas mais robustas com o cliente são estratégias determinantes para consolidar a confiança, aumentar a qualidade do serviço e potenciar a satisfação global da Marel.

3.1.1. *Quarterly Evaluation e Net Promoter Score (NPS)*

A avaliação realizada pelo cliente segue um modelo detalhado, no qual é centrado em análise de categorias operacionais: suporte funcional, suporte técnico e componentes gerais, atribuindo a cada uma delas uma pontuação de 1 a 10. Desta forma, os prestadores recebem uma avaliação segmentada sobre a sua prestação no âmbito do serviço ao cliente.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica simples focado na seguinte pergunta, respondida numa escala de 0 a 10 onde é acrescida uma classificação.

““Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?”

- Detratores (Avaliação 0 a 6)
- Neutros (Avaliação de 7 a 8)
- Promotores (Avaliação de 9 a 10)

Ao estabelecer um paralelismo entre o modelo de avaliação da Marel e o *Net Promoter Score* é possível obter uma classificação dentro do pré-estabelecido através da metodologia NPS.

Ao verificar a média dos últimos anos da MyBrand, estabelecendo-se como um valor de avaliação médio de 7,5 a pontuação enquadra-se na zona de neutros. Demonstra um nível de satisfação sólido, no entanto, de acordo com o NPS não demonstra o suficiente para garantir uma recomendação ativa por parte do cliente. Desta forma, de acordo com o NPS, esta avaliação não foi suficientemente marcante para gerar lealdade para com o cliente.

Na vertente de avaliação para com a Score, a primeira avaliação foi claramente uma pontuação que se enquadra na zona de detratores, evidenciado assim um impacto negativo da transição e dos desafios associados à fase inicial do serviço. Através desta classificação é possível verificar que em primeira instância o cliente ficou insatisfeito e não recomendaria o serviço.

Na segunda e terceira avaliação, a Score obteve uma pontuação global de 7,2, o que revela uma recuperação significativa. Não é ainda um nível suficiente para gerar uma recomendação ativa, contudo é um indicador de melhoria. No geral, é possível verificar que ainda existem pontos de melhoria na comunicação e gestão de expectativas e o conhecimento de processos mais complexos. Ao fazer a comparação com o NPS, a pontuação 7,2 enquadra-se no segmento de neutros, o qual ainda não é suficiente para gerar uma recomendação ativa por parte do cliente.

Em resumo, ao utilizar a metodologia e lógica do *Net Promoter Score*, é possível verificar que a Score passou de uma fase crítica para uma fase de estabilização, com o cliente a reconhecer uma melhoria no serviço prestado. O caminho para uma pontuação superior a 8 é difícil, visto que a MyBrand, prestadora de serviços há longos anos, apenas conseguiu ter uma nota superior por duas vezes o que revela os níveis de exigência do cliente para com os prestadores de serviço. Para a Score, de forma a alcançar este objetivo, é fundamental atuar de forma contínua nas componentes técnicas e nas componentes de comunicação e transparência de informação nos tickets, além de reforçar o conhecimento nos processos do cliente.

3.2. Entrevistas Orientadas

Como referido, realizaram-se diversas entrevistas previamente estruturadas com determinadas perguntas a elementos-chave deste projeto. Neste sentido, foram realizadas entrevistas a várias pessoas de cada empresa:

- Marel: Ao *SAP Application Specialist* da equipa de compras (MM) e da equipa de vendas e distribuição (SD).
- MyBrand: PMO (*Project Management Office*) ao responsável de área de SAP SD
- Score: *AMS Team Leader*

De forma a garantir uma análise consistente e semelhante para todas as partes interessadas envolvidas na transição do serviço AMS, foi elaborado um guião de entrevistas previamente estruturado, no qual é composto por nove questões:

1. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a transição?
2. Como descreve a transição do serviço da MyBrand para a Score?
3. Quais foram as suas expectativas no início do processo? Foram cumpridas?
4. O que funcionou bem durante a transição?
5. O que funcionou mal durante a transição?
6. Algum problema específico impactou/impacta significativamente do serviço?
7. Como foi a comunicação entre os envolvidos?
8. O que poderia ter sido feito de maneira diferente para melhorar o processo?
9. Recomendações para futuras transições?

Todas as perguntas foram realizadas de forma a obter uma perspetiva abrangente sobre os principais desafios enfrentados, perceções sobre a qualidade e a eficácia da transição, expectativas iniciais e o seu respetivo grau de concretização, bem como identificar situações ou fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso da transição. Além disso, procurou-se avaliar se existem problemas específicos no serviço e se os mesmos continuam a impactar o serviço, tal como avaliar a qualidade da comunicação entre partes e por fim recolher sugestões concretas para futuras transições deste género.

Esta abordagem uniforme permitiu uma análise qualitativa na qual se comparam experiências e visões diferentes num projeto de mudança organizacional para todos os *stakeholders*.

3.2.1. Entrevista Marel: SAP Application Specialist - Compras (MM)

A primeira entrevista foi realizada a um consultor interno da empresa Marel, responsável por todos os processos associados ao módulo de *Materials Management* (MM) no sistema SAP. Enquanto elemento central da equipa interna de *procurement* na vertente de IT, teve um papel ativo durante a transição dos serviços de suporte aplicacional da MyBrand para a Score, vivenciando o processo na perspetiva do cliente. Dada a sua experiência, reconheceu-se que poderia fornecer contributos relevantes sobre a perceção da qualidade do serviço, os desafios enfrentados e os principais fatores que marcaram esta mudança.

Quando confrontado com a questão relativa aos principais desafios, o entrevistado afirmou ter inicialmente manifestado algum ceticismo, sustentado em experiências anteriores negativas com processos de *outsourcing*, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento ABAP com outras entidades. Não obstante, destacou como o maior desafio a incerteza quanto à continuidade da qualidade do serviço previamente assegurado pela MyBrand, sublinhando que a confiança na nova equipa de suporte é algo que se constrói gradualmente. Acrescentou ainda que a distância física e o desconhecimento inicial das pessoas envolvidas contribuíram para dificultar o arranque da cooperação.

Apesar da desconfiança inicial, descreveu a transição como bem preparada, considerando que, de forma geral, os resultados têm sido positivos. Referiu, em particular, a eficácia das fases de *shadowing* e *reverse shadowing*, que permitiram uma transferência de conhecimento progressiva entre as equipas da MyBrand e da Score. Destacou também a importância da

continuidade de alguns consultores experientes da MyBrand, como *domain leaders*, que atuaram como elo entre as partes.

Em relação à comunicação, dimensão central neste tipo de transições, reconheceu que, apesar do inglês não ser a língua nativa de nenhuma das partes, a interação com a equipa funcional da Score decorreu, e continua a decorrer, de forma eficaz. Contudo, mencionou dificuldades pontuais com alguns elementos do suporte, salientando que a fluência linguística e as diferenças culturais podem impactar negativamente a clareza da informação, tanto na comunicação escrita (ex: nos tickets), como na comunicação oral (ex: em reuniões semanais ou bissemanais).

Relativamente a constrangimentos ainda existentes, apontou que, embora a maioria dos tickets esteja a ser resolvida de forma satisfatória, seria desejável um maior grau de celeridade na resolução de certos pedidos, algo que atribui, em parte, à menor familiaridade da nova equipa com os processos específicos da organização.

Por fim, no que diz respeito a sugestões de melhoria, o entrevistado sublinhou a importância do reforço da interação presencial entre equipas, à semelhança do que ocorria anteriormente com a MyBrand. Apesar de reconhecer os constrangimentos logísticos e geográficos, considera que os momentos de contacto direto promovem não só uma comunicação mais eficaz, como também reforçam a confiança mútua e fomentam um espírito de colaboração mais sólido.

3.2.2. Entrevista Marel: SAP Application Specialist – Vendas e Serviços (SD)

A segunda entrevista foi realizada com uma consultora interna da Marel, responsável pelos processos relacionados com o módulo de *Sales & Distribution* (SD). Integrando a equipa de *Sales & Service*, acompanhou a transição dos serviços de suporte da MyBrand para a Score na qualidade de representante do lado do cliente. Apesar de não ter estado envolvida desde a fase inicial, a sua participação permitiu-lhe acompanhar de perto as implicações práticas do processo, em particular ao nível da comunicação com o negócio, da transferência de conhecimento e da adaptação da organização ao novo modelo de suporte. A sua perspectiva constitui um contributo relevante para compreender os impactos operacionais da transição e identificar oportunidades de melhoria em processos futuros semelhantes.

Quando questionada sobre os principais desafios enfrentados, a entrevistada destacou a ausência de uma comunicação estruturada como uma das maiores fragilidades. Sublinhou que diversos stakeholders, nomeadamente utilizadores finais e utilizadores-chave, não foram

devidamente informados sobre a transição do prestador de serviços, o que levou a que o processo fosse percebido como abrupto por parte da organização. Acrescentou ainda que a complexidade da arquitetura de sistemas da Marel, aliada à sobrecarga de projetos em curso, dificultou a integração da nova equipa de suporte.

No seguimento dessa análise, apontou a transferência de conhecimento como outro ponto crítico da transição. Segundo a consultora, a experiência e o profundo conhecimento dos consultores da MyBrand, acumulado ao longo de vários anos, criaram uma barreira difícil de superar de forma imediata, sendo um dos principais fatores responsáveis pela quebra na continuidade da qualidade do serviço.

Apesar destes desafios, reconheceu que houve uma evolução positiva na comunicação e na colaboração com a equipa da Score. Enalteceu o esforço conjunto das várias partes envolvidas, em particular da Score e da equipa de gestão de serviço da MyBrand, mencionando o papel ativo do gestor de serviço na promoção de melhorias técnicas e funcionais.

No entanto, salientou que persistem fatores que impactam negativamente o serviço. Em especial, referiu a necessidade de apoio adicional por parte da equipa interna da Marel na resolução de tickets, devido a dúvidas levantadas pelos novos consultores — situações que anteriormente não se verificavam. Embora compreenda que este tipo de apoio adicional seja expectável numa fase de transição, reconhece que representa um acréscimo de esforço e consumo de tempo para a equipa cliente. Adicionalmente, assinalou que as diferenças culturais entre as equipas, nomeadamente, a abordagem mais direta dos neerlandeses *versus* as posturas mais reservadas dos portugueses, têm influência no estilo de comunicação e na perceção da colaboração.

Em termos de recomendações, a entrevistada defendeu que futuras transições devem garantir o envolvimento dos principais stakeholders logo numa fase inicial do processo, incluindo elementos do negócio e consultores internos com conhecimento crítico. Apontou também a importância de definir claramente as expectativas entre todas as partes envolvidas e de promover maior proximidade entre equipas. À semelhança do testemunho anterior, valorizou os momentos de interação presencial como fator essencial para fortalecer relações, acelerar a resolução de problemas e facilitar a cooperação entre prestador e cliente.

3.2.3. Entrevista MyBrand: PMO (*Project Management Office*)

A terceira entrevista foi realizada ao PMO (*Project Management Office*) da equipa da MyBrand, um elemento-chave e importante, no sentido que é responsável por assegurar a governação, planeamento e execução eficiente nas diversas fases do projeto. No âmbito deste estudo, o PMO da MyBrand esteve e continua diretamente envolvido na gestão global do processo, coordenando atividades entre as várias áreas, no qual assegura o cumprimento de prazos exigentes. Além disso lidou com os desafios humanos e organizacionais associados à mudança. O seu trabalho foi determinante para a organização das fases, preparação, exploração, *shadowing*, *reverse shadowing*, *go live* até a fase atual, ou seja, o serviço atual de manutenção.

No que diz respeito aos desafios enfrentados durante a transição, o entrevistado identificou os desafios de natureza organizacional e humana como muito relevantes. A ausência de um conhecimento prévio entre os membros das equipas e a resistência à mudança por parte de colaboradores da MyBrand dificultaram a colaboração inicial. Embora tenham existido questões técnicas, estas foram secundarizadas face às dificuldades em gerir a mudança de paradigma organizacional.

Identificou também que a restrição temporal imposta pelo cliente, condicionou a fase de preparação. Desta forma, tendo em conta o curto espaço de tempo, a equipa da MyBrand teve de acelerar algumas atividades, como a própria recolha de documentação, a criação do plano e estratégia de transição desde a fase de preparação até ao *go live*, até ao facto da dificuldade que foi ao envolver todos os stakeholders relevantes para que o processo decorresse da melhor forma.

Relativamente às expectativas, o PMO reconheceu que esperava uma transição mais suave e simples, tendo em conta, as suas experiências anteriores, contudo após a especificidade e exigência do cliente, exigiram um esforço considerável e vários ajustes ao longo de todo o processo.

Sobre os pontos positivos durante a transição, o entrevistado destaca que a criação de uma estrutura de governação clara, com definição de responsabilidades e reuniões regulares, foram estratégias positivas ao longo do processo. No entanto, revela que o facto de ter faltado opiniões e contribuições de elementos-chave, como os próprios utilizadores chave e consultores da Marel, atrasou a identificação de riscos operacionais.

Entretanto, ao longo do projeto, é normal continuar a haver situações ou problemas impactantes para o serviço. Neste caso, o PMO identificou que a perda de conhecimento específico continua a ser impactante no que diz respeito à velocidade e eficácia da resolução de tickets. Contudo, o maior problema é a comunicação entre a Score e Marel, no sentido que, para o cliente o prestador de serviço, peca na proatividade e na capacidade de antecipar dúvidas ou necessidades. Além disso, o próprio hábito ou rotina de atualização diária de tickets é inexistente, o que para o cliente é considerado como uma prática importante que não é cumprida.

Como recomendações futuras, o entrevistado sugere que seria vantajoso iniciar o processo com um maior envolvimento do cliente e todas as partes interessadas, desde o utilizador final até aos consultores internos. Desta forma, é possível identificar e documentar os processos críticos e o planeamento da passagem de conhecimento de forma a garantir menos dependência de outros. Porém, o que é mais relevante para o PMO é o facto que futuras transições incluam uma fase de preparação mais longa e estruturada, com partilha prévia de informação técnica, contratual e cultural. Defendeu também a importância de uma comunicação transparente e contínua com todos os stakeholders, em particular com os que veem as suas responsabilidades alteradas ou reduzidas no novo modelo.

3.2.4. Entrevista MyBrand: SAP Functional Business Consultant – Vendas e Serviços (SD)

Um consultor funcional SAP é responsável por assegurar a ligação entre processos de negócio da organização e a configuração do sistema SAP. No domínio da área de SD – *Sales & Distribution* – a sua função envolve a configuração de processos relacionados com vendas, expedição/remessa, faturação e todos os processos relacionados com os mesmos, tendo ainda a tarefa adicional de suporte ao utilizador final.

No contexto da transição, o consultor funcional da MyBrand teve como principais responsabilidades a transferência do conhecimento, a documentação de processos, a documentação de processos críticos e o acompanhamento e suporte inicial à equipa da Score, garantindo que o serviço prestado à Marel continuasse sem qualquer falha significativa.

No que diz respeito aos principais desafios enfrentados, o consultor sentiu dificuldade em disponibilizar documentação completa e acessível já que grande parte da informação se

encontra em sistemas internos do cliente Marel. Além disso, destacou que existem limitações ao realizar uma transição deste tipo em formato remoto, tendo em conta que existe um diferente tipo de concentração e reduz a eficácia nas sessões de *shadowing* e durante a transferência de conhecimento quando comparado com sessões presenciais. Contudo, considera que o processo decorreu de forma estruturada e bem acompanhada, beneficiando da calendarização de reuniões regulares e do contacto frequente através de canais formais e informais.

Relativamente à questão sobre as expectativas iniciais, o entrevistado explicou que foi a primeira experiência enquanto responsável de transição e, portanto, não tinha propriamente expectativas muito definidas, no entanto, tinha como principal objetivo assegurar que, no seu domínio, a transição ocorresse da forma esperada.

Entre os pontos positivos, na sua opinião, o consultor destacou as sessões de transferência de conhecimento e a cooperação mantida com os consultores da Score, que desde o início demonstraram interesse em compreender o sistema SAP da Marel. Acrescentou que a comunicação decorreu de forma clara e fluida, sem barreiras linguísticas ou culturais relevantes.

Entre os aspetos negativos, o entrevistado identificou a indefinição inicial das equipas atribuídas ao domínio de SD sendo a mudança inesperada da equipa da Score, o que gerou alguma confusão e por isso atrasou a estabilização do processo. Embora não tenham surgido problemas, aponta a falta de clareza como uma falha que podia ter sido evitada com maior rigor na comunicação entre partes envolvidas.

No que diz respeito a recomendações, refere a importância de clarificar desde o início do projeto, a estrutura de todas as equipas, os papéis atribuídos a cada elemento e a forma como as responsabilidades devem ser distribuídas após a transição. Sublinha que desta forma, seria possível garantir que as funções atribuídas correspondessem à realidade prática do trabalho.

3.2.5. Entrevista Score: *AMS Team Leader*

O entrevistado desempenha funções de Team Leader da equipa de AMS responsável pela gestão e coordenação das atividades relacionadas com o suporte e manutenção aplicacional do sistema SAP no cliente em estudo. As suas funções incluem a supervisão das tarefas operacionais da equipa, a monitorização dos níveis de serviço, a articulação com os utilizadores-chave do cliente e a garantia de que os processos de manutenção são executados de forma eficiente e alinhada com os objetivos do negócio. Enquanto elo entre a equipa técnica e a gestão do serviço,

o *Team Leader* possui uma visão privilegiada sobre os desafios da transição, não apenas na dimensão técnica, mas também organizacional e comunicacional.

Na sua perspectiva, a transição foi marcada por uma série de constrangimentos relevantes. Um dos principais desafios foi a complexidade do cliente tendo em conta a sua dimensão internacional, a arquitetura de sistema e aplicações externas e a diversidade de módulos SAP. Esta complexidade foi agravada pela inexistência de documentação suficientemente estruturada e atualizada, o que dificultou a transferência de conhecimento e comprometeu a apropriação dos processos pela equipa da Score.

Na sua opinião, outro desafio foi a limitação da equipa da MyBrand em apoiar o processo de transição na sua totalidade, visto que, muitos dos consultores encontravam-se alocados a outros projetos. Desta forma, as sessões de transferência de conhecimento não foram consistentes e aprofundadas e o período de *shadowing*, resumiu-se apenas a uma semana, o que tendo em vista a complexidade do sistema, é curto, e não deu para cobrir a diversidade de processos e cenários existentes no ambiente do cliente.

Acresce que durante a transição, houve dificuldade em acessos, tanto ao cliente, como plataformas internas com documentação importante sobre processos e procedimentos. Além disso, o entrevistado salienta que houve uma demora no acesso ao histórico de tickets pois apenas ficou disponível após alguns meses de operação. Estas limitações, reduziram a capacidade de aprendizagem e a capacidade de resolução de temas de forma célere.

Da mesma forma, houve uma ausência de uma lista de contactos bem consolidada o que dificultou a identificação de todos os stakeholders, fazendo com que no início do projeto para a Score fosse mais complicado, atrasando a resolução de problemas devido ao desconhecimento das entidades responsáveis.

No entanto, o *AMS Team Leader* refere que apesar das limitações e desafios referidos, considera que a transição, a nível de expectativas, foi menos problemática do que inicialmente antecipado, sobretudo devido ao esforço e dedicação da equipa da Score. A implementação de reuniões semanais de gestão de serviço na equipa da Score, após o go-live, facilitou a mitigação de riscos, alinhamento de expectativas e a garantia da continuidade do serviço.

Por outro lado, a definição de critérios sobre os canais de comunicação (E-mail, Tickets, ou Microsoft Teams) levou à dificuldade na comunicação com o cliente, resultando em atrasos na resolução de incidentes e no alinhamento com o cliente e o problema em questão.

Um aspeto adicional salientado prende-se com a coincidência da transição com o período de verão, o que reduziu a disponibilidade de recursos e dificultou o agendamento de sessões críticas de transferência de conhecimento. Neste sentido, o entrevistado recomenda que futuras transições evitem ocorrer em períodos de férias concentradas ou, em alternativa, que se garantam mecanismos de substituição.

Em termos de recomendações para futuras transições, o Team Leader da equipa AMS destacou a necessidade de:

- Realizar uma avaliação prévia do conteúdo e da qualidade da documentação e dos acessos antes do início da operação;
- Planear um período de transição mais alargado, com mais tempo de shadowing e reverse shadowing;
- Centralizar a documentação essencial de forma concisa e padronizada;
- Uniformizar os canais de comunicação e respetivos protocolos de utilização;
- Instituir um período de garantia pós-transição, de suporte estruturado, mas com responsabilidades bem definidas.

Assim, a análise da entrevista ao Team Leader da equipa AMS reforça a ideia de que, embora a transição tenha sido operacionalmente bem-sucedida pela dedicação da equipa entrante, esta ficou marcada por fragilidades ao nível do planeamento, documentação e comunicação. O testemunho evidencia, portanto, a importância de reforçar práticas de preparação e de governação para reduzir a dependência do fornecedor cessante, aumentar a previsibilidade do serviço e consolidar a confiança do cliente no novo prestador.

4. Discussão de Resultados

A apresentação e análises de resultados permite sustentar, que a transição do serviço *Application Management Services* (AMS) da MyBrand para Score implicou um impacto operacional mensurável ao cliente JBT Marel. Esta interpretação está sustentada através da análise das avaliações trimestrais e da análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas individuais.

A primeira avaliação trimestral após a passagem de serviço registou uma quebra acentuada na satisfação do cliente, após atribuição de uma pontuação de 6,2, em uma classificação de 0-10, contrastando com a média histórica de cerca de 7,5 atribuída à MyBrand. Da mesma forma, as entrevistas realizadas apontam que esta descida esteve associada a um conjunto de fatores como, lacunas na transferência de conhecimento, falha na comunicação, dificuldades de adaptação cultural e insuficiente domínio técnico da nova equipa relativamente a processos críticos da Marel. Esta quebra foi acompanhada pelo *Net Promoter Score* (NPS) negativo, o que evidencia a insatisfação do cliente para com o novo prestador de serviço. Este declínio inicial, é espectável de acordo com a literatura sobre *outsourcing* e transições de serviços que descreve uma “curva de aprendizagem” nos primeiros meses, marcada por perda de conhecimento tácito e dificuldades de adaptação organizacional. (McIvor, 2005; Lacity & Willcocks, 2015).

As entrevistas realizadas aos diferentes stakeholders explicam estas tendências. Do lado da Marel, os responsáveis enfatizam problemas recorrentes de comunicação: tickets abertos sem atualizações regulares, informações incompletas sobre o estado dos incidentes e falta de correto acompanhamento dos mesmos. Estas situações, referidas por um dos entrevistados, apenas demonstra que o cliente não sabia se os problemas estão a ser resolvidos ou em análise, gerando assim frustração e perda de confiança. Esta informação confirma as conclusões de Hiatt (2006) e Phillips e Klein (2022) que defendem a comunicação estruturada como fator crítico para reduzir a resistência e criar perceções de segurança durante mudanças organizacionais.

Do lado da MyBrand, os consultores reconhecerem que o tempo atribuído ao *shadowing* e *reverse shadowing* (sensivelmente uma semana de forma presencial) foi curto, o que torna insuficiente para transmitir o conhecimento acumulado ao longo de vários anos, ainda para mais com um cliente com uma arquitetura de sistemas extensa e com processos vastos e abrangentes.

Salientaram ainda que a documentação existente estava dispersa e desatualizada o que dificultou a apropriação de conhecimento pela Score. Esta perspetiva confirma a análise de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Paek et al. (2019) que destacam a dificuldade de transferir conhecimento tácito, através de apenas documentos formais, sendo necessário mais tempo, interação direta e prática colaborativa.

Por fim, a equipa da Score, admitiu que iniciou o serviço sem ter completado a curva de aprendizagem, tendo em conta que, de acordo com o AMS *Team Leader* “tivemos que aprender em paralelo com a execução”, situação no qual levou a erros e muita dependência da equipa interna da Marel nos primeiros meses. Além disso, a dificuldade de acessos inicial, tanto à documentação, como ao histórico e também ao próprio sistema foram constrangimentos no início da prestação de serviços ao cliente. Estes testemunhos demonstram a realidade da curva de aprendizagem descrita por Iden e Eikebrook (2013) e ilustram os riscos de assumir serviços complexos sem preparação adequada.

Apesar de todos os desafios previamente descritos, os resultados demonstram que a Score conseguiu ao longo dos meses, implementar medidas corretivas que conduziram a recuperação parcial da satisfação. A segunda e terceira avaliação mostram que a Score atingiu um valor de 7,2 pontos o que manteve este valor, sinalizando estabilização. O NPS, embora inicialmente negativo, registou uma recuperação progressiva e que se encontra atualmente em uma posição neutra. As próprias entrevistas acompanham esta evolução, os entrevistados da Marel reconhecerem melhorias na coordenação, comunicação e maior disponibilidade da equipa da Score enquanto os entrevistados da MyBrand revelam que existe uma maior fluidez no tratamento dos tickets. O entrevistado da Score, por sua vez, de forma a continuar a minimizar os riscos evidenciou o esforço da equipa para implementar reuniões semanais de alinhamento entre a equipa.

A análise integrada das métricas e dos testemunhos demonstra que a recuperação da confiança foi mais lenta do que efetivamente a satisfação operacional. As avaliações subiram de forma rápida, contudo, do ponto de vista do NPS manteve-se neutro, comprovando a literatura de Reichheld (2003) e Keiningham et al. (2007), que identifica o NPS como métrica mais exigente e sensível ao historial de confiança. Este desfasamento sugere que recuperar a satisfação imediata do cliente é viável no curto prazo, mas reconstruir a confiança e a lealdade requer consistência de desempenho e estabilidade a longo prazo.

Do ponto de vista teórico, o caso confirma a aplicabilidade prática do SAP AMS *Transition Framework* (2021), que define como fases críticas o planeamento, a transferência de conhecimento, a fase de operação e de suporte e estabilização. No caso de estudo, a fase de planeamento revelou lacunas claras, como a documentação desatualizada, a transferência de conhecimentos insuficiente (*shadowing* e *reserve shadowing*) e a própria dificuldade com acessos, tanto ao histórico de tickets como ao sistema. Estas fragilidades foram sinais claros e auto explanatórios pela quebra inicial dos indicadores. Já a fase de estabilização corresponde à recuperação gradual registada nas métricas e testemunhos, validando a relevância da *framework* enquanto guia prático. Porém, o estudo mostra também que o sucesso depende da integração de fatores relacionais e culturais, como defendem Lacity e Willcocks (2015), uma vez que as diferenças linguísticas e culturais entre equipas foram referidas de forma recorrente como obstáculo à eficácia da comunicação.

Em termos práticos, após a análise é possível apontar para cinco melhorias prioritárias:

1. A fase de planeamento tem de ser mais bem estruturada, com datas mais alargadas e indicações exigentes, de forma que a própria transferência de conhecimento seja realizada com mais tempo e com mais rigor, principalmente a fase de *reserve shadowing*, onde o novo prestador passa a prestar serviço ao cliente com responsabilidade do prestador cessante. Da mesma forma, é importante verificar e disponibilizar documentação num espaço único de forma atualizada, para que, esteja centralizada e disponível de forma a todos os consultores tenham acesso à mesma informação. Por último, solucionar de antemão a questão de acessos ao sistema, realizando testes, criando documentação padronizada e prestando serviços proativos de forma a ser mais ágeis não prejudicando assim o cliente com problemas alheios ao mesmo.
2. Em segundo lugar, a comunicação deve ser padronizada, com protocolos claros que obriguem à atualização sistemática de tickets (sistema de alertas ou aviso por email), relatórios regulares e definição explícita de canais de contacto.
3. Em terceiro lugar, a governação deve manter-se como prática regular, com reuniões frequentes, clarificação de papéis e monitorização contínua de métricas de desempenho.
4. Em quarto lugar, é necessário reforçar a capacitação técnica da equipa da Score, com enfoque nos processos críticos da Marel. As entrevistas e avaliações evidenciaram que

incidentes mais complexos, sobretudo em áreas intermodulares e em integrações com sistemas externos, demoraram mais tempo a ser resolvidos e geraram percepções de fragilidade. Esta realidade demonstra que, para além do conhecimento funcional genérico em SAP, é essencial investir em formação orientada aos fluxos específicos do cliente e consolidar mecanismos internos de apoio, de modo a garantir respostas mais rápidas e soluções mais consistentes.

5. Em quinto lugar, deve ser dada maior atenção à proximidade cultural e relacional, promovendo interações presenciais com o cliente, com o objetivo de reduzir barreiras linguísticas e criando relações de confiança mais fortes com o cliente e entre o ecossistema.

Em suma, a análise desenvolvida demonstra que a transição esteve inicialmente marcada por uma quebra significativa nos indicadores de satisfação e confiança do cliente, expressa quer na descida das avaliações trimestrais para 6,2 pontos, quer no valor negativo do NPS. Estes resultados confirmam que as fragilidades na preparação, em particular a transferência de conhecimento limitada, a comunicação pouco estruturada e as lacunas na capacidade técnica em áreas críticas, tiveram impacto imediato e transversal. No entanto, a evolução posterior, visível na recuperação para 7,2 pontos e na melhoria gradual do NPS, mostra que a implementação de mecanismos de governação, a clarificação de papéis e o esforço de adaptação contínua permitiram estabilizar a percepção do cliente.

As entrevistas dão profundidade a esta leitura, ao revelarem como os diferentes intervenientes interpretaram a transição: o cliente destacou sobretudo falhas na comunicação e na atualização de tickets; a MyBrand salientou restrições temporais e a insuficiência do *shadowing*; e a Score reconheceu as dificuldades sentidas na fase inicial e a necessidade de aprender em paralelo com a execução. Estes testemunhos, articulados com os dados quantitativos, permitem compreender por que motivo a recuperação não foi imediata e reforçam a ideia de que confiança e satisfação seguem ritmos distintos, sendo a primeira mais lenta a recuperar.

A integração entre evidência empírica e contributos teóricos confirma, assim, que o sucesso de uma transição AMS não se alcança apenas com a aplicação formal de *frameworks*, mas exige a sua adaptação prática às especificidades do cliente e às condições reais do projeto. O caso analisado demonstra que só a conjugação entre transferência de conhecimento robusta, comunicação eficaz, capacitação técnica orientada aos processos do cliente, governação

consistente e proximidade relacional pode assegurar uma transição estável e progressivamente valorizada.

Conclusão e Investigação Futura

Principais Conclusões

O trabalho realizado permite identificar várias conclusões significativas sobre a transição dos serviços AMS da MyBrand para a Score no contexto da JBT Marel. Em primeiro lugar, o estudo evidencia que a transição de serviços é um processo crítico que, quando insuficientemente planeado ou estruturado, conduz a perdas temporárias de confiança e satisfação do cliente. Fatores como a insuficiência de transferência de conhecimento, a falta de documentação completa e atualizada, o acesso limitado a sistemas e falhas de comunicação são determinantes para a percepção negativa inicial do cliente, sublinhando a importância de uma preparação detalhada e de mecanismos de transferência de conhecimento robustos.

O estudo mostra ainda que a recuperação da confiança e da satisfação do cliente é possível, mas exige esforços estruturados, coordenação contínua e monitorização rigorosa. A implementação de mecanismos de governação claros, a definição precisa de papéis e responsabilidades, a realização de reuniões regulares de alinhamento e a monitorização da qualidade são estratégias eficazes para estabilizar resultados e reconstruir progressivamente a confiança, demonstrando que a consistência e a dedicação da equipa de serviço são fatores centrais para o sucesso de uma transição AMS.

Outro ponto relevante identificado pelo estudo é a distinção entre satisfação operacional e confiança do cliente. A satisfação operacional pode ser restaurada relativamente rápido, com ajustes técnicos e processuais, mas a confiança é mais resistente e depende de fatores relacionais, culturais e da consistência da prestação de serviço ao longo do tempo. Esta distinção reforça a necessidade de considerar múltiplas dimensões da percepção do cliente ao avaliar a eficácia de transições de serviço, sendo insuficiente focar apenas nos indicadores operacionais.

Por último, o estudo confirma que a transferência de conhecimento, a clareza da comunicação e a capacitação técnica em processos específicos são determinantes críticos para o sucesso de uma transição AMS. A convergência de percepções obtidas nas entrevistas qualitativas evidenciam que falhas nestas áreas afetam diretamente a percepção de eficiência, a confiança e a continuidade operacional. Estes fatores constituem, portanto, elementos essenciais a integrar

em qualquer estratégia de transição de serviços, servindo como referência para futuras implementações e para a melhoria contínua de processos similares.

Limitações do Estudo

Apesar do contributo relevante deste estudo para a compreensão da transição de serviços AMS, é necessário reconhecer certas limitações, que influenciam a interpretação de resultados.

O estudo centrou-se num único caso, envolvendo a passagem de serviços entre duas empresas do mesmo grupo e que pertencem ao mesmo ecossistema, o que permite de facto uma análise aprofundada das práticas, desafios e soluções implementadas. No entanto, esta especificidade pode limitar a generalização das conclusões, uma vez que fatores contextuais, culturais e organizacionais diferentes podem levar a experiências de transição distintas, com desafios e impactos que não se reproduzem de forma semelhante em outras organizações.

A análise quantitativa baseou-se em três avaliações trimestrais realizadas após a transição, o que restringe a capacidade de avaliar de forma robusta a sustentabilidade da recuperação e a evolução da satisfação do cliente ao longo do tempo. Este horizonte temporal reduzido impossibilita uma observação completa dos efeitos de médio e longo prazo, como a consolidação de processos internos, a adaptação das equipas envolvidas e a estabilização dos níveis de serviço. Um acompanhamento mais prolongado teria permitido identificar tendências mais consistentes e compreender de forma mais detalhada os impactos duradouros da transição sobre a operação e a perceção do cliente.

Por sua vez, a análise qualitativa apoiou-se em entrevistas com um número limitado de stakeholders estratégicos, incluindo representantes do cliente, da empresa cedente e da recetora. Embora estas entrevistas tenham fornecido informações detalhadas sobre perceções, decisões e dificuldades enfrentadas, os dados refletem interpretações individuais e podem estar sujeitos a enviesamentos, como memórias seletivas ou interpretações subjetivas dos acontecimentos. Convites enviados a outros potenciais participantes não resultaram em respostas, o que restringiu o número de contributos recolhidos e, conseqüentemente, a abrangência da análise. Além disso, todas as entrevistas seguiram o mesmo conjunto de perguntas, o que garantiu consistência e comparabilidade, mas limitou a possibilidade de explorar temas específicos que poderiam ter emergido em função do papel e da experiência de cada *stakeholder*. A ausência de perspetivas adicionais, como a dos utilizadores finais dos serviços, limita ainda mais a

compreensão dos impactos práticos e da experiência direta do serviço, que poderiam ter oferecido uma visão complementar mais completa.

A proximidade do investigador ao contexto de estudo, pelo seu background profissional na área da consultoria SAP e logística, pode ter influenciado a análise e a interpretação dos resultados. Embora se tenha procurado adotar uma postura crítica e imparcial, não é possível excluir totalmente a influência de experiências prévias na construção das conclusões.

Apesar destas limitações, os resultados obtidos mantêm relevância, contribuindo para a compreensão do processo de transição de serviços AMS e oferecendo *insights* sobre desafios, práticas e estratégias que se mostraram eficazes dentro do contexto estudado. Investigações futuras, envolvendo múltiplos casos, setores diversos e perspectivas mais abrangentes, poderão complementar estas conclusões e permitir uma compreensão mais ampla e generalizável das dinâmicas de transição de serviços e do seu impacto na satisfação do cliente e na continuidade operacional.

Contributos

Apesar das limitações, o estudo oferece contributos relevantes de ordem empírica, teórica, metodológica e prática. No plano empírico, permitiu identificar de forma clara a dinâmica típica de transições AMS: um declínio inicial da satisfação e da confiança, seguido de uma recuperação gradual mediante aplicação de mecanismos de governação e adaptação contínua. Esta evidência confirma que, em ambientes de *outsourcing* SAP, as fases iniciais são particularmente críticas e que falhas na preparação geram impactos imediatos nos indicadores de desempenho.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça e amplia a literatura existente sobre *outsourcing* e gestão de projetos. Demonstra empiricamente a relevância da transferência de conhecimento tácito, conceito amplamente referido por autores como Lacity e Willcocks, e confirma a importância da comunicação estruturada, em linha com a perspectiva de Kotter e de Hiatt sobre gestão da mudança. Contribui ainda para a literatura de sistemas de informação ao evidenciar a interdependência entre competências técnicas e relacionais, corroborando os estudos de Karimi-Alagheband e Rivard.

No plano metodológico, o estudo acrescenta valor pela utilização de uma abordagem mista, que combinou métricas quantitativas (avaliações trimestrais e NPS) com entrevistas qualitativas. Esta triangulação metodológica permitiu associar percepções subjetivas a indicadores objetivos, construindo uma visão holística e robusta do fenómeno. A abordagem pode servir de referência para futuras investigações em contextos semelhantes, ao mostrar como a articulação entre dados quantitativos e qualitativos enriquece a interpretação e valida os resultados.

Finalmente, no plano prático, o estudo oferece recomendações úteis para gestores e organizações envolvidos em processos de transição de serviços AMS. Entre as recomendações mais relevantes destacam-se: prolongar e estruturar os períodos de transferência de conhecimento; formalizar protocolos claros de comunicação; investir na capacitação técnica em processos críticos do cliente; manter estruturas de governação consistentes e participativas; e reforçar a proximidade cultural e relacional entre equipas. Estas conclusões não apenas respondem às dificuldades identificadas no caso em análise, mas também fornecem linhas orientadoras para outras organizações que enfrentem desafios semelhantes.

Linhas de Investigação Futuras

As limitações identificadas e os resultados alcançados apontam para diversas linhas de investigação futuras que podem aprofundar e alargar o conhecimento sobre transições de serviços AMS em contextos de outsourcing. Em primeiro lugar, sugere-se a realização de estudos comparativos que envolvam múltiplos casos em diferentes setores de atividade e geografias. Este tipo de abordagem permitiria identificar padrões comuns, variáveis contextuais e boas práticas transferíveis, aumentando a generalização dos resultados.

Em segundo lugar, investigações desta natureza, isto é, de acompanhamento contínuo, são fundamentais para avaliar a sustentabilidade das melhorias alcançadas após uma transição. Acompanhando o desempenho e a satisfação do cliente ao longo de períodos mais longos (dois a cinco anos), seria possível compreender de forma mais precisa se as medidas de governação e capacitação têm impacto duradouro, ou se os efeitos positivos observados tendem a dissipar-se com o tempo.

Em terceiro lugar, a influência de fatores culturais e linguísticos deve ser explorada de forma mais sistemática, dado que este estudo revelou o seu impacto indireto na comunicação e na confiança. Estudos focados em equipas distribuídas internacionalmente poderiam esclarecer

como diferenças culturais, barreiras linguísticas e fusos horários afetam a qualidade percebida do serviço.

Em quarto lugar, torna-se pertinente investigar o papel das tecnologias de suporte, como plataformas digitais de gestão do conhecimento, sistemas avançados de *ticketing* ou soluções de inteligência artificial aplicadas ao suporte, na mitigação dos riscos associados às transições. Estas ferramentas poderão desempenhar um papel determinante na redução de erros, na uniformização da comunicação e na preservação do conhecimento organizacional.

Finalmente, seria relevante aprofundar a utilização do NPS como métrica em contextos de serviços de TI, explorando a sua adequação, a sua relação com outras métricas (como SLAs) e a sua capacidade de captar a confiança e a lealdade em ambientes complexos. Esta linha de investigação permitiria clarificar se o NPS, tradicionalmente aplicado em contextos de consumo, mantém plena validade em relações empresariais de longo prazo.

Contributo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional

Este trabalho revelou-se importante não só pela dimensão académica, mas também pelo que acrescentou ao meu percurso pessoal e profissional. Ao longo do processo, fui obrigado a olhar para decisões estratégicas ligadas ao ecossistema da Conclusion e a pensar de que forma essas escolhas afetaram diferentes organizações — desde o prestador cessante ao atual, passando naturalmente pelo cliente. Essa reflexão ajudou-me a compreender melhor as implicações práticas de decisões que, à partida, poderiam parecer apenas técnicas ou de gestão.

A investigação levou-me também a experimentar várias metodologias. Nem sempre foi simples escolher o caminho mais adequado, mas esse exercício obrigou-me a estruturar informação de forma rigorosa e a articular abordagens qualitativas e quantitativas. Com isso, senti que não estava apenas a resolver o caso específico deste estudo, mas a ganhar ferramentas que poderei aplicar noutros projetos, sejam académicos ou profissionais.

Num plano mais pessoal, este trabalho aproximou-me de pessoas muito diferentes entre si. Estive em contacto direto com stakeholders de várias organizações, cada um com a sua cultura, a sua forma de comunicar e até com diferentes línguas em jogo. Essa convivência forçou-me a melhorar a clareza da comunicação, tanto em português como em inglês, e mostrou-me a importância de adaptar a forma de interação ao contexto e ao interlocutor. Além disso, o facto

de ter lidado com organizações de grande dimensão, com arquiteturas complexas e procedimentos distintos, acabou por me tornar mais flexível e atento nas relações interpessoais.

Referências Bibliográficas

- Ackoff, R. (1989). *From Data to Wisdom*. Lancaster, England: Department of Systems, University of Lancaster.
- Al-Shamsi, M. A. (2008). *Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute .
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 83-99.
- Avison, D., & Torkzadeh, G. (2009). *Information Systems Project Management*. California, United States of America: SAGE.
- Barbara DiCicco-Bloom, & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 314-321.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & N.Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE .
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hiatt, M. J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Iden, J., & Eikebrook, T. R. (2013). *Implementing IT Service Management: A systematic literature review*. University of Agder, Norway.
- Infopédia*. (19 de março de 2025). Obtido de Dicionários da Porto Editora: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/metodologia>
- International Organization for Standardization. (2020). *Project, programme and portfolio management - ISO 21502:2020*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2022). *Project, programme and portfolio management*. ISO .

- Karimi-Alagheband, F., & Rivard, S. (March de 2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 317-329.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE .
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). *Nine Keys to World-Class Business Process Outsourcing*. Bloomsbury Publishing.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than Intelligence*. American Psychological Association.
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 1-13.
- Oliveira, A. d. (2022). *Informação e Gestão*. EDIÇÕES SÍLABO.
- Paek, B., Kim, J., Park, J., & Lee, H. (2019). *Outsourcing Strategies of Established Firms and Sustainable Competitiveness: Medical Device Firms*. Economic and Business Aspects of Sustainability.
- Parry, S. B. (1996). *The quest for the holy grail: Competency modeling in organizations*. Human Resource Management.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (September de 2022). *Change Management: From Theory to Practice*.
- Project Management Institute, Inc. (2021). *GUIA PMBOK - Sétima Edição*. 14 Campus Boulevard: Independent Publishers Group.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 238-264.
- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Em F. F. Reichheld, *The One Number You Need to Grow* (pp. 46-54). Massachusetts: Harvard Business Review.

Rezende, D. A. (2005). *Engenharia de Software e Sistemas de Informação*. São Paulo, Brasil: BRASPORT Livros e Multimídia Ltda.

SAP. (22 de Novembro de 2013). *SAP For Me*. Obtido de HANA Enterprise Cloud – AMS and Custom Services: <https://community.sap.com/t5/additional-blogs-by-sap/hana-enterprise-cloud-ams-and-custom-services/ba-p/13075211>

SAP. (2021). *Service Description Documentation for SAP Cloud Application Services - Functional Application Management*. Obtido de <https://assets.cdn.sap.com/agreements/product-policy/hec/service-description/sap-cloud-application-services---functional-application-management-english-v10-2021.pdf>

Serrano, J., Faustino, J., Adriano, D., Pereira, R., & Mira da Silva, M. (2021). *An IT Service Management Literature Review: Challenges, Benefits, Opportunities and Implementation Practices*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*.

Valentim, O., Politano, P., Pereira, N., & Filho, T. (Março de 2014). Análise comparativa entre a implementação e atualização do sistema ERP R/3 da SAP considerando os fatores críticos de sucesso descritos na literatura: um estudo de caso em uma empresa do segmento de bebidas. *Gestão & Produção*.