

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo Avançado em Gestão em Management -
Advanced Executive da Nova School of Business and Economics.

2012/2013 Implementação de uma plataforma Source to Pay na Cloud

O Desafio da Transformação

Alfredo José Branquinho Figueira

Work project desenvolvido com supervisão de:

Orientador: Professor Miguel Pina Cunha

25/10/2025

Resumo

A AlgaPower enfrentava o desafio de transformar a sua função de *Procurement* através de uma plataforma *Source-to-Pay*. Apesar da visão clara do Diretor de *Procurement*, Jorge Ferreira, o projeto sofrera sucessivos adiamentos e resistências internas. A sua aprovação representava não só um projeto transformador e um investimento tecnológico relevante, mas também um teste à liderança e capacidade de mobilizar a organização.

Este caso tem por base um projeto real implementado em 2013-2014, tendo sido todos os nomes ficcionados e alguns números da empresa.

Esta narrativa tem como objetivo mostrar como a liderança e a gestão da mudança influenciam projetos complexos de transformação.

Palavras-chave: Case Pedagógico; Liderança; Mudança; Dilema; *Cloud*; *Source to Pay*.

Uma decisão com impacto

No último dia de outubro de 2012, uma quarta-feira amena e típica de outono em Lisboa, Jorge Ferreira, Diretor de *Procurement* da AlgaPower, regressava ao seu escritório no segundo, após uma reunião tensa de negociação, com um parceiro holandês, que terminara sem os resultados esperados. Ao entrar no gabinete, pousou a pasta, tirou o casaco e ao sentar-se à secretária, repara num post-it azul com uma mensagem curta, mas impactante: “*Jorge, o projeto da Plataforma de Procurement foi mais uma vez retirado do plano de investimentos para 2013 a aprovar no Conselho de Administração (CA).*” Surpreendido e visivelmente frustrado, releu o post-it, a cadeira rangia debaixo do seu corpo, levanta-se e dirige-se ao gabinete do Diretor de IT, Paulo Silva, situado apenas a alguns metros de distância no mesmo piso. Atravessou o corredor e bateu com os nós dos dedos na porta, não esperou pela resposta, entrando sem anunciar e, num tom agastado, questiona:

— Outra vez? A voz saiu mais alta do que pretendia. Três anos de espera, três adiamentos. Este projeto é estrutural e nem sequer vai a CA? O que aconteceu para o projeto ter sido retirado do plano?

Paulo, surpreendido, ajeitou os óculos.

— Jorge, não é assim tão simples. O orçamento está fechado. Há prioridades dos negócios, um ERP fundamental para a empresa e temos um plano acima da nossa capacidade de execução.

Com veemência, Jorge acrescenta:

— Se for novamente uma questão de orçamento, então que seja o CA a decidir. Se não são claras para ti as vantagens (Figura 1) associadas a este projeto (visão *end-2-end (E2E)*, incremento da competitividade, eficiência, visibilidade e transparência para todos os *stakeholders*), não é um *nice-to-have*, então não me resta alternativa que não escalar o assunto ao meu Administrador Executivo.

O ambiente tornava-se tenso, refletindo a urgência e a frustração acumulada em torno de um projeto há muito considerado estratégico para a função de *Procurement*.

Silêncio. Do corredor vinham ruídos, passos e uma impressora num ciclo barulhento. Jorge respirou fundo. Sabia que estava perante um dilema com consequências políticas reais: desafiar a hierarquia e escalar ao Conselho de Administração, ou aguentar mais um ano de inércia e ver a função a perder

competitividade e terreno, não sendo capaz de entregar o valor que seria capaz com a implementação deste projeto. O risco de quebrar pontes com pares era claro; o risco de nada fazer era ainda maior. Nessa noite, em casa, abriu o portátil e releu um e-mail que tinha preparado em 2010, pendente na caixa de e-mails a enviar. Desta vez, adicionou três linhas, sendo uma delas: “Se a decisão for novamente adiar, reservo-me o direito de levar o tema ao CA. Aceito todas as consequências.” Ficou uns 10 minutos a olhar para o cursor a piscar, e carregou em Enviar.

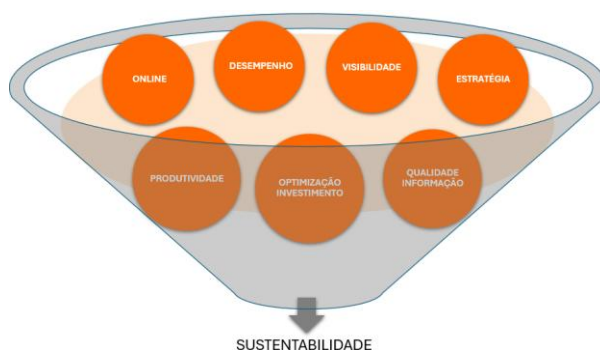


Figura 1 – Macro objetivos da plataforma de Procurement

Um Marco Histórico

No dia 23 de novembro de 2012, uma sexta-feira, o projeto foi apresentado e discutido pelo CA na reunião de aprovação do plano de investimentos da AlgaPower para 2013, tendo sido aprovado e considerado um projeto estrutural para a empresa.

Nesse mesmo dia, Jorge estava em Roterdão, quando foi informado da aprovação do projeto e da importância que foi dada pelo CA a este. Esta decisão veio de encontro ao que é a estratégia do Jorge para o *Procurement* da AlgaPower, mas de igual forma trouxe uma enorme responsabilidade para com os resultados que o mesmo teria de aportar à empresa.

Logo que terminou o dia de reuniões em Roterdão, apanhou um táxi para o aeroporto, e na viagem ligou a Rui Martins, responsável pelos sistemas do *Procurement* com uma energia eletrizante e elevado foco nos processos e pessoas, para o informar da aprovação do projeto e que lhe comunicar que precisava dele para ser responsável pela implementação do projeto da “Plataforma de *Procurement*”, e nesse sentido que iniciasse de imediato a construção da equipa e o planeamento do mesmo com o objetivo de em 2024 estar implementada. Agendaram reunião de alinhamento para o dia seguinte.

Equipa e Plano de projeto

Na manhã do dia seguinte, Rui Martins compareceu no gabinete do Jorge para discutirem o projeto.

Jorge, apontou para o quadro onde tinha desenhado um círculo fechado com: necessidade → *sourcing* → negociação → contrato → pedido → entrega → avaliação, em volta do círculo Fornecedores.

— Uma plataforma única! Disse Jorge. Colaboração entre todos os *stakeholders*. Transparência e alinhamento entre todos. E, acima de tudo, uma standardização e controlo do processo.

— Quantos somos? perguntou Rui.

— Para iniciar, três: tu, a Marta (*Procurement*) e o Luís (IT). O resto vamos construindo com o desenrolar do projeto. O desafio é enorme, mas vamos à luta.

Rui, iniciou de imediato as novas funções e teve como prioridade principal reunir-se com a equipa definida para iniciar o projeto. Esta equipa, iria tratar de todo o planeamento e coordenação do projeto, e da identificação dos recursos de suporte que necessitariam para as diferentes fases.

A semana seguinte, rui transformou salas de reunião em ateliers de projeto. Quadros e paredes repletas de post-its, fluxos ligados por setas e desenhos dos processos perfeitamente alterados.

A semana iniciou-se com a realização de um longo workshop com Jorge, onde este partilhou a sua visão (Figura 2) para a plataforma, uma arquitetura simples, mas ambiciosa. Uma plataforma única onde todos os intervenientes do processo — *Procurement*, negócios, áreas internas de suporte e fornecedores — colaborariam na contratação e fornecimento de materiais e serviços. O sistema seria integrado com as aplicações core da empresa (ERP, fluxos de aprovação e bases de dados), para que o processo decorresse em conformidade com os protocolos e controlos definidos pela organização.

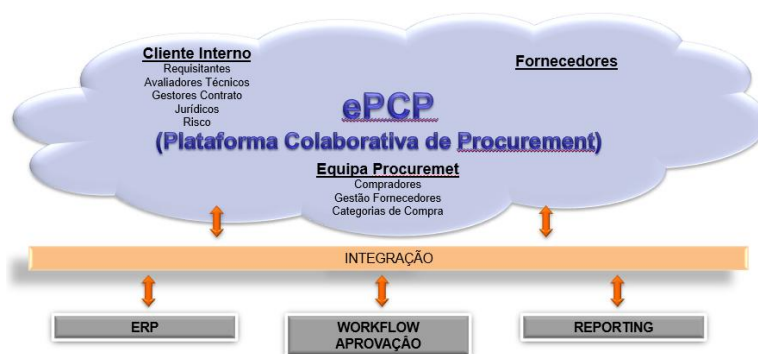


Figura 2 – Visão da plataforma de Procurement

Seria um projeto transformador, uma plataforma de *procurement* E2E, com impacto em todos os negócios, uma plataforma que transformaria radicalmente todo o processo de *procurement*, desde o registo de fornecedores até ao fornecimento de produtos e/ou serviços.

No lugar mais próximo do ecrã, Luis pergunta:

— Cloud? Em 2013? — atirou. — E a nossa política de segurança?

Rui não hesitou.

— Segurança por desenho e arquitetura, canais encriptados, segregação de perfis, rastreabilidade e capacidade de auditoria total. Mas mais do que isso: eficiência. Menos trabalho manual, menos Excel, menos versões, menos e-mails perdidos. A pergunta que temos de nos fazer não é “se”, é “como”.

Do seu lado direito, a Patrícia, gestora de categorias, levantou a mão.

— Se eu conseguir ter a informação dos contratos e suas datas de renovação num único local com acesso imediato, ganho umas a duas semanas de trabalho por ano.

Após os workshops, realizados com os negócios, a equipa preencheu as lacunas que tinha em relação à definição de requisitos e necessidades identificando os macro requisitos (Figura 3) para uma Plataforma E2E onde se realizasse todo o *procurement* da empresa (registo e qualificação de fornecedores, planeamento dos processos, definição de necessidades, *Sourcing*, Consulta ao mercado (complexas, transacionais, catálogos e projetos especiais), avaliação de propostas e negociação, contratação, execução e gestão do contrato, gestão dos fornecimentos, avaliação de performance, reporte e comunicação).

A equipa de projeto, no fim de uma semana intensa de workshops, tinha um caminho definido. O desafio era enorme: implementar uma plataforma capaz de concentrar, num único local, todo o processo de Procurement. Para além da tecnologia, significava transformar a forma como a organização trabalhava, unir Procurement, áreas de negócio, funções de suporte e fornecedores num ambiente colaborativo, onde a transparência da informação seria a regra e a eficiência o resultado.

O plano foi delineado, apontava para quinze meses de trabalho intenso, estruturados em duas fases. A primeira, de contratação, passaria pela definição dos requisitos, a consulta ao mercado, a avaliação e

negociação das propostas e, finalmente, a adjudicação do parceiro. A segunda, de execução, seria a mais exigente: definir um plano robusto, com uma implementação faseada e gestão da mudança a acompanhar de perto, identificar e mitigar os riscos, ajustando os processos com os negócios.

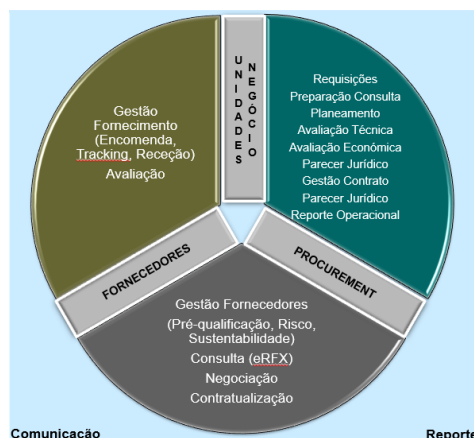


Figura 3 – Macro-requisitos do processo de procurement

Contratação

As especificações e o desenho de processos ficaram concluídas no início de fevereiro. Durante semanas, equipas multidisciplinares, discutiram os fluxos, mapearam as exceções e alinharam as prioridades, para traduzir a visão estratégica em requisitos claros. O objetivo foi assegurar que a futura plataforma refletia as necessidades reais da organização, criava condições de transparência na consulta e permitiria escolher, de forma sólida, a solução capaz de transformar o processo de *Procurement*.

Na identificação de potenciais soluções no mercado que pudessem responder aos requisitos definidos, a equipa de projeto valeu-se do *networking* da equipa de *Procurement*, tendo igualmente utilizado o “*Magic Quadrant*” (Figura 4) da Gartner para plataformas de *Procurement*.

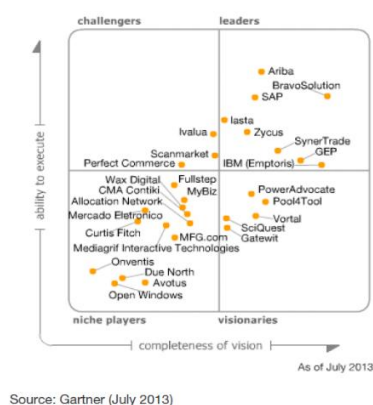


Figura 4 – Magic Quadrant Gartner para Plataformas Source to Pay

No mês de fevereiro, foram observadas 14 soluções, escolhidas 9 (7 no modelo *Software-as-a-Service* (SaaS) (Figura 5) e 2 no modelo tradicional), para participarem no RFP (*Request For Proposal*).

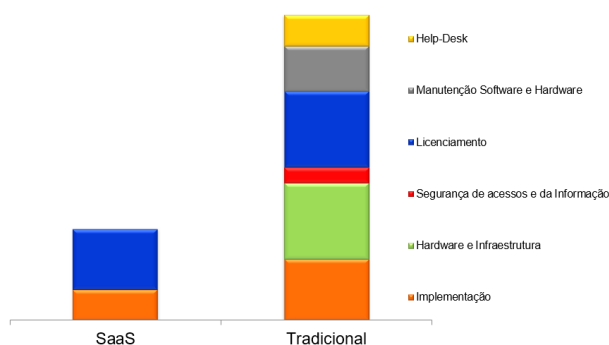


Figura 5 – Modelo SaaS vs Tradicional – Estrutura de custos

Chegada a fase de avaliação técnica, a tensão aumentava, uma vez que o resultado desta iria delimitar o que viria a ser a futura solução. Apenas cinco foram consideradas aptas a seguir para a fase de POC (*Proof Of Concept*): baseadas em modelos SaaS/Cloud, com exceção de uma. Quatro foram excluídas, por não cumprirem os requisitos. Um grande *player* internacional apresentava a demo em inglês impecável, gráficos dinâmicos, e promessas de AI. Um integrador abria com “sabemos falar português de Portugal e de negócio”. Nos intervalos, Rui e Marta afinavam as grelhas de avaliação técnica.

Após esta fase, dizia Rui para Marta e Luís – O POC tem de nos mostrar, quem realmente é o que melhor se enquadra no que queremos! Isto são só PowerPoints.

Durante uma semana, um dia por candidato, uma sala foi convertida num laboratório, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, os candidatos foram desafiados a demonstrar, casos concretos ao vivo, os processos que a AlgaPower considerava essenciais para a sua futura plataforma.

Projetores ligados, de manhã realizava-se a demonstração, de tarde a equipa de projeto e utilizadores chave realizavam perguntas perspicazes. Duas soluções fraquejavam no módulo de contratos, uma brilhava no sourcing, outra na integração. Nenhuma era perfeita. O debate interno aqueceu.

Após esse escrutínio, 3 candidatos passaram à fase decisiva: a negociação. As semanas que se seguiram foram intensas, os argumentos financeiros foram minuciosamente discutidos e por vezes cruzavam-se com os técnicos. No final, a decisão impôs-se quase naturalmente: uma solução internacional robusta,

mas complementada por um parceiro nacional, capaz de garantir proximidade e adaptação cultural. O modelo SaaS proposto respondia ao requisito maior de ter uma plataforma verdadeiramente end-to-end de Procurement — uma visão que Jorge defendia desde o início.

Dia histórico, 16/07/2013 uma terça-feira, 14:00 início de tarde solarenga, Jorge Ferreira, Paulo Silva e Rui Martins apresentam na sala do 8º andar ao CA, para aprovação, a deliberação, com o suporte da Recomendação de Adjudicação (RdA), para a contratação da implementação e utilização durante 3 anos da futura plataforma de *Procurement*. A deliberação, incluía a contratação da entidade que iria dar suporte na gestão do projeto e da mudança “NexChain Consulting” foi aprovada, tendo sido nomeado um Administrador para acompanhar a sua implementação, dada a importância estratégica.

No corredor, Jorge não celebrou. Apertou a mão a Paulo e Rui.

— Agora começa a parte difícil.

Execução do projeto

Dada a abrangência e complexidade da plataforma, o desafio de implementar num modelo SaaS, a equipa tinha de se focar na componente de negócio e na de infraestrutura de TI, que exigia um nível de segurança e ligações externas, inexistentes na empresa à data. Um ecossistema híbrido, onde as componentes principais estariam em SaaS, mas outras estariam no ecossistema tradicional da empresa. Para o sucesso da sua implementação foi fundamental a contratação da NexChain Consulting, entidade externa com experiência internacional na implementação deste tipo de plataformas, para apoiar na gestão do projeto e na gestão da mudança, fatores críticos para o sucesso deste projeto.

Kickoff projeto

2 de setembro, 14h00. Kickoff. A sala grande que parecia um quartel-general (Figura 6): cronogramas no vidro, *milestones* coloridos, uma faixa improvisada com “Bem-vindos ao ProcurePower” — nome que ainda não existia, mas já se murmurava. Estavam lá Administrador do negócio, *Procurement*, Contabilidade, IT, Jurídicos, operações, comunicação interna. Rui abriu:

— Este projeto não é tecnologia. É como vamos trabalhar. Precisamos de todos vocês para o desenhar e implementar. Não vos vamos “formar”. Vamos construir juntos e, no fim, validar e celebrar.

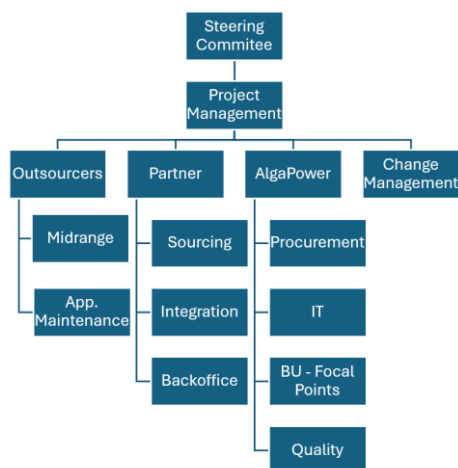


Figura 6 – Organograma de gestão do projeto

A “Figura 2 – Macro-requisitos do Processo de *Procurement* – Anexo I” encheu o ecrã. Alguém sussurrou “isto é um mundo”. Pois era. O plano prometia 30 semanas (Figura 7), três blocos de *Go-Live*, gestão da mudança em cinco frentes: envolvimento, desenho, testes, comunicação, formação. Alinhamento nos *steerings* de duas em duas semanas. Risos nervosos. A realidade tinha hora marcada.

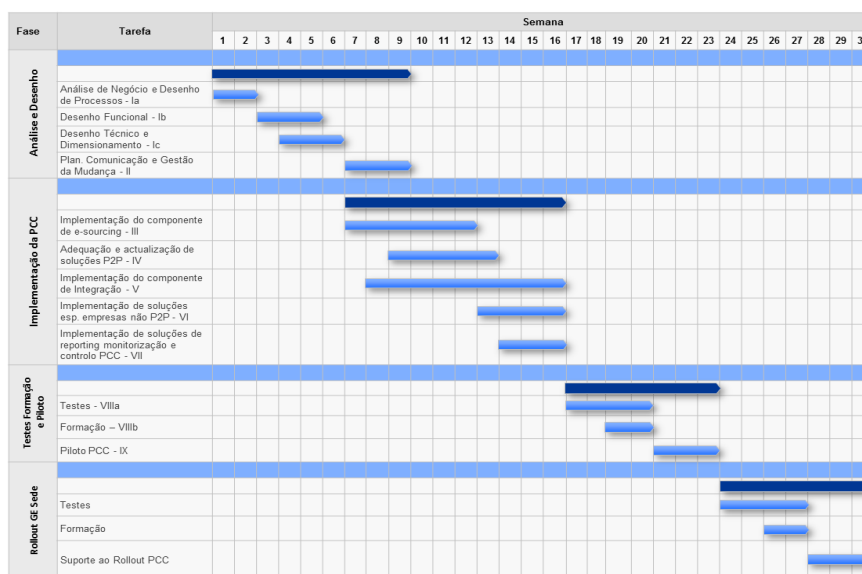


Figura 7 – Plano de implementação inicial

Implementação – Redesenho dos processos – O Choque

A equipa tinha na fase de RFP definido todos os processos, no entanto era necessário assegurar que na implementação existia um alinhamento total com os negócios e com a nova plataforma. Esta seria uma das fases mais críticas do projeto pois foi onde se validou o desenho dos processos a implementar, em conjunto com o fornecedor da plataforma e com os negócios.

10 de outubro de 2013. Sala 3.07, workshop de validação do processo de ordens de entrega ao abrigo de contratos/catálogos (Figura 8). Um dos processos, onde sem ele a empresa para. Rui partilhou o ecrã, a equipa estava híbrida — metade na sala, metade em videoconferência. O fornecedor conduzia a sessão. “Aqui selecionamos o catálogo, abrimos e selecionamos ...” João Rodrigues, Gestor de Projeto do fornecedor da plataforma, clicou. Rodou. Parou. Erro.

— Tenta de novo — disse o Rui, com naturalidade. Tentou. Erro. Terceira tentativa. Erro.

Ninguém respirava. A Marta passou as mãos pelo rosto.

— Isto, assim, não vai a lado nenhum — disse baixinho.

Do outro lado, uma frase que caiu mal: “Esse módulo é de um parceiro nosso, italiano. É recente e está em integração.” As cabeças levantaram. “Como assim, parceiro?” O que era suposto ser um produto integrado revelava cicatrizes. E logo na que vestia a operação diária.

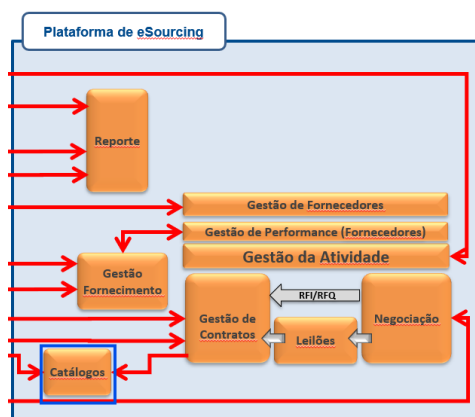


Figura 8 – Estrutura Plataforma - Módulo de Catálogos

Rui, após clarificações do fornecedor, mandou parar a sessão e com o apoio do consultor avançar para outro processo de validação onde as pessoas necessárias fossem as presentes.

Jorge, quando soube do problema pelo Rui, sentiu um frio nas costas. O problema era técnico, mas a ferida era política: credibilidade. Ele olhou para o Rui e mandou reunir a equipa e o fornecedor, em 30 min, para avaliarem de forma mais pormenorizada este módulo e identificar um plano para continuar. A reunião foi tensa, mas muito participada, soluções foram propostas, revelando um conhecimento profundo da equipa em relação ao projeto. Após 3 horas intensas, sem pausa, em contacto direto com

a empresa italiana, ficaram com a convicção que existia uma solução, mas tinham de a avaliar melhor. A avaliação passava por uma ida a Itália ver a solução a funcionar em outros clientes e o seu real potencial, terminando na sede da empresa para a realização de um workshop e definição do plano.

Três dias depois, a equipa estava em Malpensa. Rui, Marta e o Luís do IT aterraram em Milão numa manhã de chuva intensa. O parceiro veio buscá-los ao aeroporto. Na sede do parceiro, os corredores cheiravam a verniz novo, a pressa de crescer. Recebeu-os o CEO com sorriso largo e inglês acelerado.

— *We understand your concern. Let us show you how to solve it.*

Mostraram. Mostraram muito. Na manhã do primeiro dia, uma demo “limpa” correu sem engasgos. À tarde, pediram para testar com dados “aleatórios”, como na vida real. O catálogo tropeçou. Um engenheiro italiano, aproximou-se do ecrã como se pudesse empurrar o código com o corpo.

No segundo dia, visitaram dois clientes. Um do retalho que recomendou a solução. Um industrial que disse: “Funcionou ao fim de três meses de afinamentos.” Rui anotou: três meses de afinamentos.

No terceiro, fecharam-se numa sala, com pizza fria e portáteis a aquecer. O engenheiro explicou: o módulo responderia, mas precisava de adaptações reais para gerir contratos/catálogos complexos e ordens de entrega ligadas. Luís perguntou pela arquitetura, pela integração, pela performance sob carga. Houve respostas convincentes e outras “a caminho”. À noite, num café, Rui ligou a Jorge.

— Não é perfeito. Mas há caminho. Se lhes dermos 45 dias, acredito que chegam lá. Se não dermos, paramos aqui. Tu decides.

No quarto dia, definiram um plano, métricas de sucesso e checkpoints semanais. Voltaram a Lisboa cansados, mas mais leves de incerteza, confiantes com o que viram, com as propostas de solução para resolver esta barreira. O plano inicial teria de ser alterado e estendido para se poder avançar.

Na semana seguinte, *Steering Committee*. O ambiente era pesado, todos sabiam que a decisão, a tomar, iria ditar o futuro do projeto. Continuar ou parar? A questão pairava no ar como uma nuvem sombria.

Rui abriu a reunião com voz firme, mas traída pelo cansaço:

— Temos riscos claros. O plano inicial já não é possível. Mas o parceiro apresentou soluções e um compromisso: em quarenta e cinco dias ter uma solução capaz.

Seguiu-se um silêncio desconfortável. O Administrador tamborilava os dedos na mesa, Jorge ergueu os olhos e acrescentou:

— Se pararmos agora, perdemos três anos de esforço. Se avançarmos, corremos riscos, sim, mas mitigados com checkpoints e possibilidade de rollback.

Depois de longos minutos de debate, a decisão foi tomada. Avançar. O plano seria ajustado e o parceiro teria quarenta e cinco dias para entregar. A tensão manteve-se, mas a determinação reacendeu-se.

Implementação da Plataforma

A equipa não podia atacar tudo de uma vez. Dividiu a implementação em grandes fases: primeiro, a criação da infraestrutura; depois, a configuração e validação dos processos até ao *User Acceptance Testing* (UAT); em seguida, a gestão da mudança; os três blocos de *Go-Live*; e, por fim, a estabilização. As primeiras semanas foram dominadas por diagramas de arquitetura espalhados sobre mesas e nas paredes. IT, equipa de projeto e parceiro discutiam até à exaustão cada ligação. Risco: como assegurar que a plataforma, alojada na *Cloud* com múltiplas integrações com sistemas internos, funcione de forma segura e robusta? Foi fundamental criar um túnel VPN (*Virtual Private Network*) dedicado, que serviria de ponte entre os dois mundos. Ao fim de três meses, a infraestrutura estava erguida.

Seguiu-se a fase mais minuciosa: a implementação dos processos. Um a um, eram configurados, testados de forma isolada e validados em conjunto e, finalmente, colocados à prova pelos utilizadores finais. Só depois destes testes era tomada a decisão de avançar para o *Go-Live*.

O desafio não era só a tecnologia, mas igualmente a gestão de pessoas. Ter a presença dos *stakeholders* nos momentos certos era tão desafiante como implementar os processos. A equipa recorreu a *focal-points* em cada negócio: profissionais que, além das suas funções habituais, tinham agora a missão de organizar e mobilizar recursos para cada etapa de testes e validação. Sem eles, o plano teria derrapado.

Gestão da mudança

Se a tecnologia era um desafio, a mudança dos processos foi igualmente crítica. Esta fase foi decisiva para o sucesso do projeto: a complexidade e a abrangência da nova plataforma implicavam alterações profundas na forma como as pessoas trabalhavam, interagiam com os sistemas e até tomavam decisões.

O primeiro passo foi identificar os *stakeholders* e mapear o impacto que cada mudança teria nos processos existentes. Desde o início, Rui fez questão de envolver os negócios, explicar objetivos e alinhar expectativas. “Se não perceberem o valor, vão resistir”, repetia em cada reunião. A comunicação passou a ser clara, regular e centrada na criação de valor, ajudando a quebrar receios e a conquistar a participação ativa.

O plano de gestão da mudança ganhou corpo em cinco grandes frentes: participação dos negócios, desenho conjunto de processos, testes unitários e integrados, comunicação contínua e formação direcionada. Com a nomeação de *focal points* em cada área, foi possível reduzir a necessidade de grandes ações de formação, concentrando o esforço nos momentos críticos — sobretudo antes e depois dos *Go-Lives* — e ajustando conteúdos com base no *feedback* recebido.

Um dos aspetos mais inovadores foi a criação de um canal direto de comunicação com o projeto. Nele, qualquer colaborador podia sugerir melhorias, pedir apoio ou simplesmente partilhar dúvidas. Para dar vida ao canal, a equipa lançou um concurso para escolher o nome da nova plataforma. A adesão foi surpreendente: centenas de propostas, discussões acesas nos corredores e, no final, um nome vencedor que arrancou aplausos, “ProcurePower”. A plataforma deixava de ser apenas um projeto; começava a ser vista como algo que também pertencia às pessoas.

Go-Live

O primeiro *Go-Live* – um salto de fé – A sala estava cheia na manhã do primeiro lançamento. Sobre a mesa, caixas de pizza da noite anterior e copos de café ainda quentes denunciavam a madrugada de testes. O objetivo era simples, mas simbólico: executar processos de negociação sem integração. Rui, com os olhos vermelhos de cansaço, clicou no botão que daria início ao primeiro RFP na nova plataforma. O ecrã carregou, os campos preencheram-se, e em doze minutos o processo estava concluído. Antes, demorava horas. Um silêncio pesado deu lugar a um murmúrio: “Sucesso”. O chat interno encheu-se de mensagens e emojis. O entusiasmo foi travado por uma falha inesperada de permissões, que congelou aprovações por quase uma hora. O problema foi corrigido rapidamente, mas a lição ficou escrita no quadro: “atenção aos perfis”.

O segundo *Go-Live* – a corda bamba da integração – A segunda etapa era mais complexa: criar pedidos de materiais através da integração com os sistemas internos da empresa. O nervosismo era visível. O túnel VPN tinha sido testado três vezes, as autenticações simuladas em todos os perfis críticos. Às 10h12, uma fila de mensagens bloqueou pedidos durante 43 minutos. O silêncio foi quebrado por um palavrão sussurrado. Luís, do IT, mergulhou no código e encontrou um “*timeout*” demasiado agressivo num conector. Corrigiu-o em minutos. Quando os pedidos voltaram a fluir, o Diretor de Operações entrou na sala:

— Está a andar?

— Está. E melhor do que antes — respondeu Rui, sem desviar os olhos do ecrã.

Às 18h, a equipa saiu para jantar. Rui ergueu um copo de água: “Ainda não ganhámos nada. Mas já não estamos a perder.”

O terceiro *Go-Live* – o verdadeiro teste de fogo - O derradeiro bloco era o mais ambicioso: todo o ecossistema de *Procurement*, incluindo contratos e catálogos — o tal nó crítico vindo de Itália. Nas vésperas, Jorge quase não dormiu. Na manhã do lançamento, percorreu os corredores em silêncio, sentindo o peso da ansiedade no ar. Às 09h17, a primeira ordem de entrega por catálogo correu de ponta a ponta sem falhas. Às 10h01, um erro levantou alarmes: um conjunto de condições sequenciais falhou. Do outro lado da linha, o parceiro italiano respondeu: “*Deploy patch* in 30 minutes.” Trinta e cinco minutos depois, o processo corria novamente.

Às 16h, Rui encostou a testa à janela, fechou os olhos e sorriu. No “*war room*”, colaram na parede três colunas: “Erros”, “Causas”, “Ações”. Não havia espaço para culpas, apenas para aprendizagem. Cada dia terminava com um *debrief* de vinte minutos e um e-mail simples: “O que correu bem. O que falhou. O que melhoramos amanhã.”

Estabilização e Legado

Os noventa dias seguintes foram menos intensos, mas talvez mais importantes do que qualquer *Go-Live*. O projeto entrou numa fase de consolidação, em que cada falha corrigida, cada processo afinado, se tornava prova de que a plataforma estava a enraizar-se na organização.

A equipa tinha indicadores (Figura 9) claros para medir o sucesso: como exemplos Tempo médio de contratação, % do *spend* coberto, Tempo de aprovação e Satisfação dos utilizadores. Os primeiros relatórios chegaram tímidos, quase envergonhados. No segundo mês, começaram a surgir curvas a descer e a subir nos gráficos certos. Ao fim de três meses, os resultados já não eram apenas números: eram argumentos. O tempo médio de contratação caíra quase um terço; a cobertura de *spend* subira de forma consistente; os relatórios de auditoria já não vinham com ressalvas.

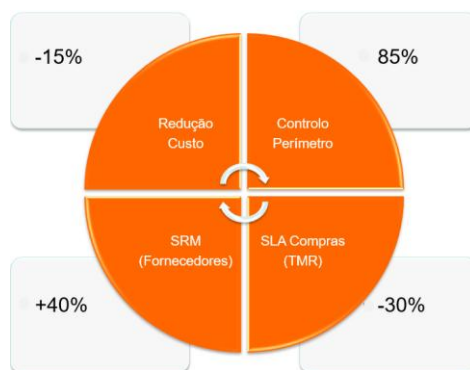


Figura 9 – Indicadores de performance

Mas a transformação mais visível não estava nos *dashboards*. Estava nas pessoas. O comprador sénior, que antes se queixava de “20 anos a fazer isto de olhos fechados”, passou a partilhar dicas nas newsletters internas. A Isabel, de Operações, que começara por perguntar se teria mais trabalho, agora sugeria melhorias que se tornavam funcionalidades.

Numa tarde de inverno, Jorge e Rui ficaram sozinhos na sala do projeto. O quadro branco estava limpo, restavam apenas marcas de apagador. Rui quebrou o silêncio: — Valeu a pena?

Jorge demorou a responder. Olhou para trás, para os dilemas que enfrentaram — escalar ou não ao Conselho, insistir ou recuar, acelerar ou consolidar. Nenhum tinha sido simples. Finalmente, sorriu: — Valeu. E não por causa da tecnologia.

O caso da AlgaPower ficaria como referência. ProcurePower não era apenas o nome de uma plataforma: era o símbolo de que a liderança, a visão e a coragem de enfrentar dilemas podem, mesmo num ambiente adverso, transformar o rumo de uma organização. Afinal, será que o verdadeiro dilema não é precisamente saber até onde os líderes estão dispostos a ir para realizar essa transformação?

Nota pedagógica

Sinopse do Caso

AlgaPower, uma multinacional portuguesa do setor energético com um forte crescimento, enfrenta o desafio de transformar a sua função de *Procurement* através da implementação de uma plataforma *Source-to-Pay*. O caso descreve o processo de decisão, planeamento e execução do projeto, evidenciando a resistência organizacional, os desafios de liderança e a complexidade de gerir um projeto tecnológico transformacional.

Jorge Ferreira, diretor de *Procurement* lida com dilemas sobre como influenciar a organização, criar a equipa de projeto, resolver falhas críticas e gerir a mudança. Após vários adiamentos, Jorge cria um sentido de urgência e consegue a aprovação do projeto, liderando a formação de uma equipa dedicada que conduz a implementação da solução. Durante a execução, surgem obstáculos técnicos que exigem uma rápida ação e decisão. No fim, o projeto alcança os objetivos definidos e inicia uma nova fase de consolidação da solução e adoção/aculturação da empresa.

Este caso mostra como uma visão estratégica clara e uma liderança consistente são determinantes para ultrapassar as resistências e concretizar a transformação. Permite discutir, em sala de aula, a relevância do modelo de **8 Passos de John Kotter** para liderar a mudança, e a aplicação de modelos de mudança e gestão de projetos complexos num contexto real de **transformação** através da utilização de **boas práticas do PMBOK**.

O caso pode ser usado para estudantes de Mestrado Executivo Avançado em Gestão, MBAs ou formações para executivos, focados em liderança, gestão da mudança e gestão de projetos de TI.

A Empresa – AlgaPower

Multinacional a atuar no setor da energia, totalmente integrada, fundada no início do século XX, 1916, com negócios distribuídos por várias geografias.

Está presente em 15 países, em especial na Europa, África e América do Sul.

Emprega diretamente 12.000 pessoas, de mais de 40 nacionalidades, e tem um volume de faturação anual de 25.000M€.

A empresa tem 7 grandes áreas de negócio, todas elas suportadas por uma organização corporativa onde se encontra a área de *Procurement*.

O *Procurement*, em termos de estrutura, está organizado por negócios, trabalhando de forma matricial na estratégia das categorias, e integra cerca de 120 colaboradores. A estrutura é centralizada, tendo colaboradores em diversas localizações para uma maior proximidade com os negócios.

Contexto Histórico – Projetos de Transformação na Cloud em 2013

Em 2013, a adoção de soluções *Cloud* em projetos de grande escala ainda era vista como inovadora e, para muitos, arriscada. O mercado já contava com plataformas emergentes como AWS, Azure e Google, mas a preferência ia para modelos híbridos ou privados para maior controlo e segurança.

As expectativas da *cloud* incluíam, redução de custos de infraestrutura, maior agilidade e escalabilidade, suporte a equipas distribuídas e mobilidade.

As principais barreiras eram preocupações com segurança e *compliance*, riscos de dependência de fornecedor (*vendor lock-in*) e desafios de integração com sistemas internos.

A estratégia recomendada na época passava por projetos-piloto, *roadmap* gradual e políticas de governo robustas.

No contexto de *Procurement*, soluções SaaS como Ariba, Coupa e Ivalua começavam a ser exploradas, oferecendo gestão E2E de fornecedores e contratos, embora com adoção ainda limitada.

Esta realidade, ajuda a enquadrar a decisão da AlgaPower como ousada e pioneira no seu setor, reforçando o valor estratégico do projeto.

Objetivos Pedagógicos Específicos

- 1. Aplicação do Modelo de Kotter:** Aplicar o modelo de 8 Passos de Kotter num projeto real, avaliando como cada etapa do modelo pode ser identificada ou reforçada neste caso.
- 2. Visão Estratégica:** Compreender a importância de uma visão clara e mobilizadora, em processos de transformação, e como esta orienta decisões e esforços de mudança e contribui para o sucesso.
- 3. Liderança em Contextos de Resistência:** Discutir o papel da liderança em contextos adversos. Como pode um líder persistir face à resistência interna, de forma equilibrada e diplomática.

4. **PMBOK na Prática:** Relacionar as práticas de gestão de projetos, com as decisões tomadas ao longo do projeto, avaliando como estas contribuíram (ou como poderiam contribuir) para o sucesso.

5. **Gestão da Mudança em Projetos de Grande Escala:** Analisar as dinâmicas de gestão da mudança (*change management*) em projetos complexos, incluindo fontes de resistência, táticas para aumentar a adesão e ações para ancorar as mudanças na cultura organizacional.

Modelo de Kotter: Os 8 Passos da Mudança

Ao longo de todo o projeto, a visão funcionou como norte orientador e a liderança assegurou a execução, garantindo alinhamento entre as equipas e resiliência perante obstáculos. Observa-se que, em cada passo de Kotter, a liderança e a visão desempenharam papéis complementares, a visão fornecendo direção e propósito, e a liderança garantindo mobilização e execução.

O modelo de mudança organizacional de **John P. Kotter** (1996) propõe 8 passos sequenciais para conduzir transformações bem-sucedidas. Trata-se de um referencial clássico e ainda hoje considerado altamente relevante para líderes que procuram implementar mudanças eficazes.

No caso, é possível identificar ações e eventos que correspondem a estes passos, descritos em seguida:

1. Criar um Sentido de Urgência (*Create a Sense of Urgency*)

A repetida exclusão do projeto dos planos de investimento anuais, deixou claro o risco de complacência. Jorge adotou uma postura firme (envio do email), salientando os perigos de manter o *status quo* (perda de eficiência, transparência e competitividade da função de *Procurement*), para convencer os decisores sobre a urgente necessidade de mudança.

2. Formar uma Coligação Orientadora (*Build a Guiding Coalition*)

Jorge criou estrategicamente uma equipa liderada pelo Rui (gestor designado para o projeto) e obteve o envolvimento do IT e dos negócios, formando assim um núcleo de liderança transversal. Adicionalmente, contratou uma consultoria externa especializada, consolidando uma aliança de partes interessadas com poder e conhecimento para impulsionar o projeto.

3. Criar uma Visão Estratégica e Iniciativas (*Form a Strategic Vision and Initiatives*)

Foi desenvolvida uma visão clara de um *Procurement* digitalizado *E2E*, assente numa plataforma integrada, colaborativa, transparente e eficiente. A estratégia definiu fases de implementação (por módulos/geografias), com metas mobilizadoras e entregas bem definidas.

4. Comunicar a Visão da Mudança (*Communicating the Change Vision*)

A visão foi amplamente comunicada através de workshops com as unidades de negócio, sessões de alinhamento com stakeholders-chave e canais internos de comunicação. Esta comunicação constante visava obter *buy-in* e dissipar dúvidas, reforçando a importância e valor criado pela mudança e preparando a organização para a adoção. Toda a organização foi envolvida no projeto, como parte integrante do desenho e na validação da implementação.

5. Capacitar para a Ação (*Empowering Broad-Based Action*)

Para remover barreiras, foram nomeados “*Focal Points*” em cada área de negócio, envolvendo *key users* que participaram no desenho e nos testes da nova plataforma. Este envolvimento capacitou os utilizadores, ao mesmo tempo identificou e resolveu proactivamente obstáculos operacionais ou técnicos antes do desenvolvimento e lançamento.

6. Gerar Vitórias de Curto Prazo (*Generate Short-Term Wins*)

A gestão do projeto decidiu-se por uma implementação faseada, com vários *Go-Live* estruturados por blocos (funcionalidade versus país), permitindo assim apresentar sucessos tangíveis rapidamente e sucessivos. Cada *Go-Live* (a conclusão bem-sucedida do primeiro módulo em Portugal) foi celebrada e comunicada, consolidando a confiança dos *stakeholders* e gerando tração para as fases seguintes.

7. Consolidar e Avançar (*Consolidating Gains and Producing More Change*)

Perante o incumprimento técnico identificado num dos módulos, a resposta rápida da equipa, com deslocação à sede do fornecedor (Itália), reavaliação da solução e ajustes no plano, demonstrou flexibilidade estratégica e agilidade sem perder de vista os objetivos de longo prazo. Ao solucionar o obstáculo, reforçou-se a credibilidade do projeto e manteve-se a dinâmica para concluir as seguintes etapas na mesma aceleração.

8. Ancorar as Novas Abordagens na Cultura (*Anchoring New Approaches in the Culture*)

Na fase pós-implementação, foram definidos indicadores (KPIs), para uma avaliação contínua da performance da solução, por forma a consolidar a mudança na cultura da AlgaPower. Práticas colaborativas, mecanismos de *feedback* contínuo e reconhecimento de novos comportamentos foram utilizados para assegurar que a transformação digital no *Procurement* se tornasse permanente e se interiorizasse “a nova forma de trabalhar”.

Práticas de Gestão de Projetos (PMBOK) Aplicadas

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), as melhores práticas em gestão de projetos do *Project Management Institute*, é amplamente reconhecido como um compêndio de processos e conhecimentos que ajudam a standardizar procedimentos e assegurar uma entrega eficaz e eficiente dos projetos nas organizações. No caso em análise, podem ser identificadas várias áreas de conhecimento do PMBOK contempladas nas decisões e ações do projeto:

- 1. Gestão do Âmbito:** Foi realizada uma definição clara dos requisitos e funcionalidades que a plataforma deveria ter (módulos de *sourcing*, contratação, gestão de fornecedores, etc.), estabelecendo desde cedo os limites e objetivos do projeto. Esta clareza e visão mitigou a existência de *scope creep* e alinhou expectativas de todos os *stakeholders* quanto ao entregável final.
- 2. Gestão das Partes Interessadas (*Stakeholders*):** Foi efetuado um mapeamento cuidadoso dos *stakeholders* desde o início e durante o projeto. Esses *stakeholders* foram envolvidos ativamente nas fases de conceção e testes, o que aumentou o sentimento de coautoria, uma solução mais adaptada ao utilizador final e reduziu barreiras.
- 3. Gestão dos Riscos:** O projeto incorporou práticas de *risk management*, com identificação e controlo dos riscos chave (ex.: resistência à mudança, falhas de integração, atrasos do fornecedor). Um exemplo prático foi a resposta rápida ao problema técnico no módulo do fornecedor italiano – assim que o desvio foi detetado, a equipa reagiu de imediato com investigação no terreno, planos de contingência e comunicação transparente ao acompanhamento executivo. Essa desenvoltura evitou um impacto maior no projeto e no seu plano e mostrou a importância de ter requisitos e objetivos claros para se poder reagir de forma ágil na presença dos riscos.

4. **Gestão das Comunicações:** Foi adotado um plano de comunicação robusto pela equipa de projeto, incluindo *workshops* interdepartamentais, reuniões de *steering committee* regulares e canais internos com os utilizadores. Essa comunicação estruturada garantiu alinhamento contínuo entre a equipa de projeto, as unidades de negócio e a liderança, reduzindo ruídos e aumentando a participação e compromisso.

5. **Gestão de Aquisições:** Para contratar a solução *S2P*, foi seguido um processo estruturado de RFP, com avaliação técnico-económica das opções do mercado. A decisão final baseou-se em critérios objetivos (aderência funcional, custo total de propriedade, facilidade de implementação, *compliance*, etc.), alinhados com as melhores práticas de *Procurement* e TI. A relação com o parceiro selecionado foi gerida de perto, assegurando cumprimento de SLA e suporte necessário durante a implementação.

Liderança em Projetos Transformacionais

Além dos modelos estruturados acima, este caso permite explorar conceitos de **liderança em contextos de transformação**, em particular em projetos de TI transversais:

1. **Persistência do Líder vs. Resistência Organizacional:** O comportamento de Jorge ilustra a ténue linha entre **persistência estratégica** e a possível perceção de obstinação. No caso, a persistência fundamentada na visão clara de longo prazo foi positiva, rompendo com a inércia organizacional e desbloqueando a inclusão do projeto e colocando a decisão no nível hierárquico adequado. Até que ponto esta persistência é eficaz ou pode falhar, e como devem os líderes calibrar sua determinação face das resistências internas naturais em face de transformações significativas.

2. **Legitimidade e Credibilidade:** Para influenciar sem autoridade formal direta (Jorge não fazia parte do CA), o Diretor de *Procurement* tinha de apresentar credibilidade, através da sua visão bem sustentada nos fundamentos do negócio, e na demonstração do valor estratégico. O caso evidencia que uma liderança não hierárquica exige legitimidade, que é necessário conquistar junto dos colegas influentes, através do respeito obtido pelas vitórias que vão sendo entregues.

3. **Influência sem Autoridade Direta:** Um dos temas centrais neste caso, é como influenciar a mudança quando o líder do projeto não detém poder formal sobre todos os recursos ou decisões. Jorge

teve de persuadir, negociar e até usar a ameaça calculada de escalar ao CA para criar urgência. Conceitos como visão inspiradora e comunicação persuasiva podem ser relacionados a esta situação, demonstrando que a liderança frequentemente envolve influenciar pares e superiores, e não apenas gerir subordinados.

Os conceitos de liderança acima descritos, podem ser relacionados com ***Soft Power***, a capacidade de um líder influenciar, mobilizar e inspirar pessoas através da empatia, escuta, reconhecimento e construção de legitimidade, sem recorrer a autoridade formal, coerção ou recompensas materiais diretas, ou seja, construir legitimidade e compromisso genuíno, tal como se pode trazer para aqui o dilema da “**Pomba e da Serpente**”, onde a solução está em integrar ambas as posições, ou seja, agir como uma pomba cultivando relações baseadas em confiança, ética e transparência e pensar como uma serpente avaliando riscos, antecipando obstáculos e protegendo a organização de ameaças.

Estratégias Pedagógicas para Dinamizar a Aula

Para maximizar o envolvimento dos participantes e aprofundar a aprendizagem, o docente pode adotar diversas estratégias pedagógicas durante a discussão do caso:

1. **Divisão da Discussão em Módulos:** Estruturar a aula por **três momentos**, alinhados com os focos teóricos: (1) discussão da narrativa do caso e da visão estratégica; (2) análise das fases do projeto e decisões de gestão (ligando à perspectiva do PMBOK); (3) reflexão sobre gestão da mudança e liderança (modelo de Kotter e dilemas enfrentados). Essa segmentação irá ajudar a organizar o pensamento e garantir que os objetivos pedagógicos são abordados sequencialmente.
2. **Role-Play:** Realizar simulação de papéis para tornar a sessão mais interativa. Um potencial exemplo, seria encenar as conversas chave do caso, onde um aluno representa Jorge (Dir. *Procurement*), outro o Diretor de IT, outro um membro do Conselho de Administração. Na simulação, Jorge tenta convencer os demais a apoiarem o projeto, permitindo aos alunos vivenciarem as dinâmicas de influência e resistência. A restante turma observa e depois comenta quais os argumentos que foram mais eficazes e o que poderia ter sido adicionado que fosse diferenciador.

Outro exemplo poderia ser, simular o momento de equipa onde a decisão, de como avançar para resolver o problema encontrado, foi tomada, onde estaria Jorge, Rui (Dir. Projeto), o colega do *Procurement* e o do IT. Nesta reunião iriam discutir o problema encontrado, quais as potenciais alternativas, em termos de soluções e de plano de projeto, que existem, prós e contras e os riscos que existiam para cada. Esta simulação permitiria aos alunos vivenciarem um momento de stress e de tomada de decisão num projeto e à restante turma avaliar e comentar o que poderia ser melhorado ou adicionado em termos da avaliação efetuadas e decisão tomada.

Estas atividades de *role-play* dão vida aos dilemas do caso e desenvolvem competências de comunicação e negociação nos participantes.

3. Debate “Escalar ou Não Escalar?”: Dividir a turma em dois grupos e promover um **debate estruturado** sobre a decisão crítica de Jorge. Um grupo argumentaria a favor da escalada do assunto ao Conselho (defendendo a persistência e urgência, mas também os riscos associados), enquanto o outro defenderia que ele deveria ter continuado a trabalhar dentro dos limites hierárquicos (valorizando protocolo e alinhamento interno). Após o debate, o docente conduz a reflexão: em que situações cada abordagem faz sentido? Que riscos correm os líderes ao “passar por cima” da cadeia normal? Essa atividade ajudaria a aprofundar a compreender as **táticas de liderança** em contextos politicamente sensíveis.

4. Exercício “Plano de Ação”: Para ligar a teoria à prática, pedir que pequenos grupos de alunos trabalhem por 10-15 minutos na elaboração de um miniplano de ação relacionado com o caso. Por exemplo: Grupo A delinea um **plano de comunicação da visão** (aplicando Kotter Passos 4-5); Grupo B elabora um **plano de mitigação de riscos** para o problema técnico identificado (aplicando conceitos do PMBOK); Grupo C identifica medidas de **ancoragem na cultura** após a implementação (Kotter Passo 8). Em seguida, cada grupo partilha as suas ideias. Esta estratégia ativa o conhecimento dos participantes e permite que demonstrem compreensão prática dos conceitos, fomentando o debate entre as diferentes abordagens sugeridas.

5. Conexão com Outros Casos/Experiência dos Participantes: Na turma, é provável que alguns participantes tenham experienciado situações similares. O docente incentiva a partilha de **experiências dos alunos**, perguntando, por exemplo: “Quem já participou num projeto de transformação digital? Existiram semelhanças com os desafios da AlgaPower?”. Traz para partilha cenários reais, podem fazer paralelismos e extrair lições adicionais.

Estratégia Pedagógica	Descrição da Atividade	Objetivo Pedagógico	Duração Sugerida
Introdução do caso	Apresentação breve do caso, enquadrando da empresa, os protagonistas (Jorge, Rui, Conselho, etc.), os dilemas centrais e os objetivos da sessão. Fazer 2–3 perguntas iniciais para captar a atenção da turma.	Contextualizar os alunos, alinhar expectativas e preparar terreno para as discussões seguintes.	15 min
Divisão da Discussão em Módulos	Iniciar com a leitura do caso e depois organizar em grupos de 4 a 5 elementos. Estruturar em seguida 3 momentos de discussão: (1) narrativa e visão estratégica; (2) fases do projeto e decisões de gestão (PMBOK); (3) gestão da mudança e liderança (Kotter).	Garantir sequência lógica, consolidar ligação entre narrativa, teoria e dilemas enfrentados.	45 min (15 min cada bloco)
Role-Play	Simulações de papéis: (a) Jorge (Dir. Procurement) tentando convencer IT e Conselho; (b) reunião de equipa para resolver problema do projeto, avaliando alternativas, riscos e decisões. Cada grupo apresentava uma das simulações.	Vivenciar os dilemas, exercitar comunicação, negociação, gestão de stress e tomada de decisão em contexto realista.	60 min (15 min cada role-play - 5 preparação)
Debate “Escalar ou Não Escalar?”	Turma dividida em 2 grupos: uma defende escalar o problema ao Conselho, outro defende manter nível hierárquico. Reflexão final orientada pelo docente.	Aprofundar análise crítica sobre estilos de liderança, protocolos e riscos políticos.	20 min
Exercício “Plano de Ação”	Grupos elaboram miniplanos: (A) comunicação da visão (Kotter 4-5); (B) mitigação de riscos (PMBOK); (C) ancoragem cultural (Kotter 8). Apresentação em plenário. Cada grupo trabalha um dos miniplanos.	Ligar teoria à prática, estimular trabalho colaborativo e aplicação de frameworks.	45 min (15 min trabalho + 5 min apresentação por grupo)
Conexão com Experiências dos Participantes	Partilha de experiências reais de transformação digital ou dilemas semelhantes. Discussão orientada pelo docente.	Fomentar aprendizagem conjunta, reforçar paralelismo entre teoria, caso e realidade profissional.	15 min

Avaliação

Para se avaliar formalmente os alunos a partir deste caso (através de um relatório escrito, apresentação ou discussão), sugere-se uma avaliação assente em vários critérios, com ponderações percentuais. As respostas demonstram não só aplicação correta dos modelos, mas também reflexão crítica e criatividade na adaptação às especificidades do caso. Abaixo, um modelo que assegura uma avaliação holística das competências desenvolvidas pelo aluno:

Critério de Avaliação	Descrição	Ponderação
Compreensão do Contexto e Identificação dos Problemas-Chave	Avalia se o aluno identifica corretamente os principais desafios e dilemas do caso (mudança, atrasos, stakeholders, impactos).	20%
Aplicação dos Conceitos Teóricos	Mede a capacidade de aplicar modelos e frameworks (Kotter, PMBOK, liderança) à análise do caso, demonstrando ligação entre teoria e prática.	30%
Qualidade das Recomendações e Soluções Propostas	Analisa a relevância, realismo e criatividade das recomendações e planos de ação apresentados para enfrentar os desafios identificados.	30%
Estrutura, Lógica e Clareza da Apresentação	Avalia a organização, clareza, objetividade, rigor terminológico e cumprimento das instruções formais (formato, tempo, páginas, etc.).	20%

Questões para discussão

Para estruturar e desenvolver a análise na aula, questões para discussão acompanhadas de respostas sugeridas que podem ser situadas nos modelos teóricos propostos: Kotter e PMBOK.

As questões cobrem a sequência de acontecimentos do caso, e abordam os dilemas de liderança e gestão ocorridos no caso da AlgaPower. No anexo I, encontram-se desenvolvida a resposta e análise às questões.

Nº	Questão	Tema Principal	Referências Teóricas	Síntese da Resposta Sugerida
1	Qual a visão do Diretor de Procurement para o projeto, e como foi construída e comunicada?	Visão e comunicação estratégica	Kotter (Passos 3 e 4)	Transformar o Procurement num processo digital e colaborativo; visão construída com base em alinhamento estratégico e comunicada através de workshops e storytelling mobilizador.
2	Por que foi o projeto adiado três anos antes da aprovação?	Resistência e falta de urgência	Kotter (Passo 1)	Resistência organizacional, prioridades concorrentes e receios tecnológicos; ausência de sentido de urgência e sponsor forte.
3	Que dilemas de liderança enfrentou Jorge?	Liderança e legitimidade	Kotter (“enlist a volunteer army”)	Dilema entre cooperação e ação; legitimidade para escalar o tema ao CA; liderança sem autoridade formal com influência lateral e coragem política.
4	Como influenciar decisores sem autoridade hierárquica?	Influência e poder informal	Kotter (coligações) / PMBOK (stakeholders)	Construir credibilidade e alianças; usar dados, visão e coligações estratégicas; liderança pelo exemplo e influência ética.
5	Como construir e comunicar uma visão mobilizadora?	Storytelling e mobilização	Kotter (Passos 3–4)	Clareza, envolvimento dos stakeholders e linguagem inspiradora; traduzir técnica em impacto; comunicar repetidamente e mostrar quick wins.
6	Que boas práticas e falhas houve na gestão do projeto?	Gestão de projeto	PMBOK	Planeamento claro, gestão de stakeholders e riscos eficazes; falhou validação técnica profunda; mitigação rápida demonstrou maturidade.
7	Como equilibrar rigor e flexibilidade?	Planeamento vs. agilidade	PMBOK / Liderança adaptativa	Planeamento estruturado com buffers e revisões; flexibilidade perante imprevistos; “planejar para poder mudar”.
8	Que medidas de gestão da mudança foram adotadas?	Change Management	Kotter (Passos 4–8)	Comunicação contínua, empowerment, quick wins e consolidação; gestão estruturada da mudança com envolvimento e suporte.
9	Como interpretar e gerir o desvio técnico?	Gestão de risco	PMBOK / Kotter (Passo 7)	Falha de requisitos; risco de atraso e credibilidade; mitigação rápida e transparente manteve confiança e ritmo.
10	Quando a persistência se torna contraproducente?	Resiliência e sensibilidade política	Kotter (Sustain acceleration)	Persistir com propósito e sensibilidade; equilíbrio entre convicção e flexibilidade; evitar teimosia cega.
11	Que resistências são comuns em transformações digitais e como mitigá-las?	Resistência à mudança	Kotter (Passos 1–6)	Resistências tecnológicas, culturais e de sobrecarga; mitigadas por comunicação, formação, envolvimento e quick wins.

Conclusão e Implicações para Líderes em Contextos de Mudança Digital

A implementação da plataforma *Source-to-Pay* na AlgaPower oferece lições valiosas para **líderes** em geral, e em especial para os que conduzem transformações digitais nas suas organizações.

Este caso reforça, que **transformações** bem-sucedidas combinam visão e execução. A visão estratégica de longo prazo, claramente definida e comunicada, serve como uma estrela polar para orientar decisões difíceis e manter o foco na frente de obstáculos. Por outro lado, a disciplina na execução (utilizando metodologias de projeto) garante que a visão se materializa em resultados concretos. Líderes devem ser capazes de articular um futuro inspirador ao mesmo tempo que dominam ou se rodeiam de competências de gestão para dar tração ao futuro que visionam.

Outro ponto central do caso, é o papel da **liderança** corajosa e resiliente. As organizações, enfrentam forças naturais de complacência e resistência. Como salientado por *Kotter*, somente a liderança consegue transformar verdadeiramente as organizações, e hoje “**a transformação a alta velocidade é um caminho sem volta**”. No caso, Jorge encarnou essa ideia ao não aceitar a estagnação: ele criou urgência onde não havia, enfrentou barreiras hierárquicas e persistiu de forma inteligente até conseguir mover a empresa na direção necessária. Para outros líderes, a mensagem é clara, iniciativas de transformação exigem agentes de mudança determinados, capazes de gerar alinhamento mesmo sem autoridade formal plena, e dispostos a assumir riscos calculados pelo bem do avanço estratégico.

De destacar a dimensão **humana** da transformação. Este caso ilustra que não se trata apenas de implementar tecnologia, mas de mudar comportamentos, processos e mentalidades. A abordagem de envolvimento das pessoas (nomear *focal points*, envolver utilizadores-chave, comunicar e treinar vastamente) foi tão crítica quanto a seleção da plataforma em si. A transformação, é uma mudança de risco que impacta toda a organização, e exige líderes fortes que conduzem o processo com o apoio de uma gestão de mudança estruturada. Líderes devem atuar simultaneamente como visionários e gestores de mudança, assegurando que as pessoas adotam e tiram proveito das novas ferramentas e processos. Por fim, o caso demonstra a importância de equilibrar agilidade e governo. Em ambientes de mudança acelerada, a liderança eficaz não pode ser nem puramente reativa nem rigidamente presa a planos: é preciso **agilidade** com direção. As metodologias clássicas (*Kotter*, *PMBOK*) são apropriadas e fornecem a estrutura e linguagem para gerir a complexidade, mas a capacidade de aprender e ajustar em tempo real diferencia os projetos que falham daqueles que avançam. Para líderes em contextos de mudança, fica a necessidade de cultivar organizações flexíveis e adaptativas, sem abdicar da clareza de objetivos e da disciplina na execução.

Em resumo, **a transformação bem-sucedida requer líderes completos**, que inspirem com visão, envolvam as pessoas com empatia e conduzam a execução com competência. Ao aplicar estas lições, os líderes aumentam substancialmente as probabilidades de sucesso, convertendo a inevitabilidade da transformação em oportunidades concretas de criação de valor e vantagem competitiva.

Referências

Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Kotter, J.P., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March–April.

PMI – Project Management Institute, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.

Os 8 erros na gestão de mudanças segundo Kotter – ProValore <https://provalore.com.br/os-8-erros-na-gestao-de-mudancas-segundo-kotter/>

PMBOK 7th Edition vs PMBOK 6: Top Differences You Need to Know <https://www.simplilearn.com/pmbok-7-vs-pmbok-6-article>

ANEXO I – Questões para Discussão

Pergunta 1: Qual a visão do Diretor de *Procurement* para o projeto, e como esta foi construída e comunicada?

Resposta Sugerida: A visão era **transformar** o *Procurement* da AlgaPower num processo digital *end-to-end*, altamente colaborativo, transparente e eficiente, através de uma plataforma integrada *Source-to-Pay*.

A visão foi construída com base na necessidade de **modernizar** a função *Procurement* na empresa e alinhar o *Procurement* à estratégia de crescimento da empresa.

Jorge articulou essa visão de forma clara e mobilizadora, evidenciando os benefícios, como visibilidade em tempo real, maior *compliance* e agilidade. Ele comunicou-a em múltiplos fóruns: promoveu workshops e sessões de trabalho com as áreas de negócio para evangelizar a visão, usou exemplos concretos do que seria um “novo *Procurement*” pós-transformação, e envolveu *stakeholders* chave no desenho da solução, garantindo que a visão fosse partilhada e compreendida por todos (alinhado com os Passos 3 e 4 de Kotter na gestão da mudança).

Pergunta 2: Por que razão o projeto foi adiado durante três anos consecutivos antes de ser finalmente aprovado? Quais os obstáculos (visíveis e invisíveis) enfrentados?

Resposta Sugerida: O projeto enfrentou adiamentos sucessivos devido a uma combinação de **resistência organizacional** e prioridades concorrentes. Faltou um sentido de urgência dentro da empresa, pois a proposta não era vista como primordial para entrar no plano de investimentos (Passo 1 de *Kotter* - ausência de urgência fomenta a complacência), e o receio de uma solução tão abrangente e crítica em *Cloud*, seja por desconhecimento tecnológico, seja por preocupações de segurança, levou certos decisores a preterir a iniciativa.

Os obstáculos menos “visíveis” incluíam inércia cultural (preferência pelos processos atuais, ainda que ineficientes) e talvez alguma falta de sponsor ao mais alto nível. Também podemos inferir que havia

disputas de alocação orçamental, ou seja, vários projetos competiam por recursos, ficando o projeto de Procurement para trás.

Em resumo, a falta de urgência, a subestimação do valor estratégico e o receio das mudanças tecnológicas contribuíram para os atrasos.

Pergunta 3: Que dilemas de liderança enfrentou Jorge durante o processo? Por exemplo, tinha ele legitimidade para escalar o tema ao Conselho de Administração?

Resposta Sugerida: Jorge enfrentou principalmente o dilema entre manter a cooperação interna vs. avançar com firmeza neste projeto estratégico. Quando soube que a iniciativa seria novamente excluída do plano, ponderou até que ponto deveria desafiar a hierarquia escalando o assunto diretamente ao (CA). Por um lado, corria o risco de fragilizar a relação com o Diretor de IT (seu par hierárquico) e quebrar protocolos corporativos; por outro, a convicção de que o projeto era crítico para a competitividade da empresa deu-lhe a legitimidade para dar um passo fora dos protocolos. Este contexto reflete o que *Kotter* descreve como a necessidade de “criar um sentido de urgência” e de “mobilizar uma coligação de liderança”.

Ao decidir ameaçar escalar, Jorge exerceu **liderança sem autoridade formal**, recorrendo à influência lateral e à sua visão estratégica (*Kotter* - “*enlist a volunteer army*”).

Em sala, pode-se discutir se ele **tinha legitimidade**: no caso, apesar de não ser a norma, a sua iniciativa acabou por ser bem-sucedida (o CA aprovou o projeto), sugerindo que líderes intermédios, munidos de dados e visão, às vezes precisam “*romper as regras*” para o bem da organização. Contudo, é um movimento arriscado que requer sensibilidade política e convicção genuína.

A iniciativa do Jorge, quebrando os protocolos, acabou por ser bem-sucedida (o CA aprovou o projeto), ilustrando que, em certas situações, os líderes munidos de dados sólidos e visão clara podem (e devem) desafiar o *status quo* para garantir que a organização não perde oportunidades estratégicas.

Pergunta 4: Como **influenciar decisores** quando não se tem autoridade hierárquica direta sobre eles?

Resposta Sugerida: Influenciar sem autoridade formal, exige desenvolver fontes de poder. Uma fonte de poder é a **credibilidade**, pessoal e técnica, mostrando competência, preparação e propósitos positivos para ganhar o respeito. Outra é a **construção de alianças**: identificar os influenciadores ou decisores chave e envolvê-los em seu favor. No caso, Jorge utilizou estas fontes: reuniu dados e argumentos sólidos (sobre a criação de valor, como exemplo) para fundamentar o projeto, angariou o apoio do administrador executivo (criando uma coligação), e comunicou a sua visão para vender a ideia. Por fim, utilizou a **escalada estratégica**, um ultimato polido, para dar visibilidade ao tema, o que é arriscado, mas funcionou dado o contexto.

Em resumo, influenciar sem autoridade, requer **liderar pelo exemplo**, ter **visão e paixão contagiantes** e saber utilizar a **política organizacional** de maneira ética: navegando nas dinâmicas de poder, percebendo os objetivos dos decisores e mostrando como sua proposta os ajuda. Segundo Kotter, influenciar sem autoridade exige construir coligações e comunicar uma visão mobilizadora; e segundo o PMBOK, passa por gerir *stakeholders* de forma estruturada, explorando fontes de poder como expertise, relações e credibilidade.

Pergunta 5: Como construir e comunicar uma **visão mobilizadora** em projetos de transformação, especialmente num contexto de TI?

Resposta Sugerida: Para construir e comunicar uma visão mobilizadora, é essencial que a visão seja **clara, concreta e conectada à estratégia** da organização. Deve responder ao “porquê” da mudança de forma inspiradora. Implica envolver desde cedo os principais *stakeholders* na formulação dessa visão (para garantir relevância e adesão) e depois **comunicá-la repetidamente** através de múltiplos canais e formatos. Boas práticas incluem o uso de **linguagem acessível e exemplos tangíveis** do futuro desejado, alinhando a visão a objetivos organizacionais. Também ajuda articular a visão em formato de “*elevator pitch*”, numa frase ou duas impactantes.

No caso do IT, complementa-se traduzindo termos técnicos em impactos de negócio (ex.: “uma plataforma única de *procurement* que aumentar o controlo de perímetro para 85% (à data 60%) e reduzir em 30% o tempo de contratação”). Envolver pessoas em torno dessa visão (Kotter enfatiza criar um “exército voluntário”), requer *storytelling* e exibir *quick wins* que deem credibilidade.

Pergunta 6: Que boas práticas de gestão de projeto foram seguidas ao longo da implementação? Em que aspetos a gestão do projeto falhou ou poderia ter sido melhor?

Resposta Sugerida: Diversas **boas práticas de gestão de projeto (PMBOK)** foram evidentes: Claro **planeamento do âmbito** (requisitos bem delineados); forte **gestão de stakeholders e comunicações** (desde início, os utilizadores finais e gestores das unidades de negócio foram envolvidos, e houve transparência via reuniões de seguimento e relatórios de progresso; na **gestão de risco** aparece no cuidado que existiu na criação da equipa de projeto, no planeamento faseado deste e quando, diante do problema técnico numa componente, a equipa imediatamente analisou o impacto e ajustou o plano, evidenciando *contingency planning* e na **gestão de aquisições**, o processo de RFP e seleção da solução foi estruturado com critérios objetivos, o que é uma boa prática para garantir a escolha adequada do parceiro.

Por outro lado, identificamos uma falha/lição aprendida na **gestão técnica do projeto**: faltou uma análise técnica mais aprofundada ou piloto específico para a componente de gestão de contratos/catálogos, o que levou à surpresa do desvio funcional encontrado. Ou seja, a equipa poderia ter investido mais em **validações prévias** de requisitos para evitar o risco durante a implementação. Do lado positivo, o facto de o plano do projeto ter uma fase inicial de validação dos processos com o envolvimento de todos os *stakeholder* críticos, onde o problema foi identificado, permitiu mitigar e reduzir o impacto no projeto.

Em resumo, o projeto seguiu as práticas recomendadas (âmbito, comunicação, *stakeholders*, risco, aquisições).

Pergunta 7: Como equilibrar **planeamento rigoroso** com **flexibilidade** em projetos complexos de transformação?

Resposta Sugerida: O equilíbrio entre **rigor no planeamento e agilidade na execução** é um dos grandes desafios em projetos complexos. Por um lado, sem um planeamento rigoroso e estruturado, o projeto corre o risco de descarrilar (ferramentas do PMBOK como cronogramas, definição de âmbito, matriz de riscos, etc., são fundamentais para dar direção e prever cenários). No caso, isso ficou evidente: o projeto tinha um plano faseado claro e governo estabelecido (*steerings*, etc.). Por outro lado, mesmo o melhor plano enfrenta a realidade dinâmica: surgem imprevistos (como o problema técnico) ou mudanças de contexto. A flexibilidade entra aqui – equipas devem estar prontas a **adaptar o plano** conforme necessário, sem apego excessivo. A abordagem ideal é “**planejar para poder mudar**”: ou seja, ter um plano inicial robusto, mas construir margens (buffers de tempo, orçamento contingente) e **mecanismos de revisão periódica** para ajustar rumos. Lideranças eficazes promovem uma cultura em que ajustar não é fracassar, mas sim aprender. No caso AlgaPower, vimos essa flexibilidade na reavaliação rápida do problema técnico.

Em resumo, o rigor traz ordem e previsibilidade, a flexibilidade traz reação e resiliência – projetos de transformação digital de sucesso combinam ambos, usando o plano como guia e não como camisa de força.

Pergunta 8: Que medidas de **gestão da mudança** foram adotadas para garantir a aceitação e sucesso do projeto?

Resposta Sugerida: Foram implementadas ações concretas de *change management* ao longo do projeto, muitas das quais alinhadas com os passos de *Kotter*.

- **Comunicação (Kotter Passo 4):** realização de workshops com departamentos, criação de canais de comunicação internos (newsletters, intranet) anunciando marcos do projeto e benefícios esperados, tudo isso serviu para difundir a visão e envolver as pessoas.

- **Empowerment e envolvimento (Passo 5):** a nomeação de *focal points* em cada área de negócio e a participação de utilizadores-chave nos testes e na definição de processos deu aos utilizadores um sentido de propriedade sobre a mudança, reduzindo medos e resistências.
- **Vitórias de curto prazo (Passo 6):** após o primeiro Go-live bem-sucedido, o êxito foi celebrado e comunicado, reconhecendo o seu valor e criando ímpeto positivo.
- **Estabilização e consolidação (Passos 7 e 8):** suporte pós-produção, formações contínuas, ajustes conforme feedback dos usuários, e incorporação de novas práticas nos procedimentos padrão da empresa. Reforço para uma mudança duradoura e robusta.
- Em resumo, a gestão da mudança incluiu comunicação eficaz, envolvimento ativo de *stakeholders*, reforço positivo através de *quick wins* e institucionalização de novos processos, cobrindo assim do Passo 4 ao 8 de *Kotter* de forma bastante direta.

Pergunta 9: Como interpretar o **desvio técnico** identificado? Que riscos emergiram dessa situação e como foram mitigados?

Resposta Sugerida: O “desvio técnico” revela que a solução escolhida não atendia plenamente aos requisitos do projeto. Esse incidente pode ser interpretado como uma falha de avaliação de requisitos, apesar de toda a especificação entregue e avaliação técnica da proposta, pois passou despercebido ou o fornecedor subestimou a sua complexidade.

Os riscos que emergiram foram significativos, potencial **atraso**, aumento de custo (para corrigir ou desenvolver solução alternativa) e até risco de **perda de credibilidade** do projeto junto aos *stakeholders* (questionamento: “a plataforma serve mesmo para nós?”), podendo mesmo levar ao seu cancelamento.

A resposta, contudo, demonstrou **boa gestão de risco**: assim que identificado o problema, Jorge e a equipa agiram rapidamente. Enviaram representantes a Itália para compreender o problema *in loco*,

envolveram o parceiro no diagnóstico e desenvolveram um **plano de mitigação**. Este plano envolveu implementar um *workaround*, rever o plano de entrega e comunicar prontamente ao *Steering Committee* sobre o ocorrido e as medidas tomadas. Essa reação rápida e transparente limitou o impacto e o projeto pôde continuar sem perda de apoios. Conceitos do Passo 7 de *Kotter* aparecem aqui, pois a equipa não permitiu que o contratempo minasse a iniciativa, usando-o antes como catalisador para melhorar processos sem perder de vista os objetivos de longo prazo, reforçando a credibilidade do projeto e mantendo a dinâmica para concluir as seguintes etapas na mesma aceleração.

Pergunta 10: Até que ponto a **persistência** de um líder pode ser eficaz ou, ao contrário, tornar-se contraproducente?

Resposta Sugerida: A persistência é frequentemente apontada como uma virtude em liderança, mas existe um limite delicado entre resiliência estratégica e teimosia contraproducente. Quando bem calibrada, **persistência** sinaliza convicção e determinação. No caso, Jorge, a continuada insistência foi essencial para não deixar a ideia morrer e finalmente conseguir a aprovação do projeto. Foi eficaz porque estava sustentada numa visão sólida e alinhada com o interesse da organização. Esta persistência poderia ser contraproducente, tornar-se negativa, se assumisse a forma de teimosia cega ou desrespeito pelas razões dos outros. Se Jorge tivesse ignorado totalmente as preocupações de budget ou avançado unilateralmente sem diálogo, poderia ter comprometido alianças internas e perder a credibilidade.

A lição é persistir **com inteligência emocional**, orientada por propósito, visão e evidências, mantendo abertura para ouvir *feedback* e adaptando estratégias, é eficaz e mobilizadora. Persistir sem sensibilidade, ignorando o contexto ou sem flexibilidade, pode alienar aliados e ser visto como obstinação, prejudicando os objetivos.

Kotter descreve a importância de “manter o ímpeto” (*Sustain acceleration*) em processos de mudança.

O **PMBOK** alerta para a importância de envolver os *stakeholders*.

Assim, líderes eficazes equilibram convicção com **sensibilidade política e adaptabilidade**, mantendo firmeza no objetivo, mas flexibilidade no caminho.

Pergunta 11: Que tipos de **resistência** são comuns em projetos de transformação digital, e como podem ser mitigados?

Resposta Sugerida: Em transformações digitais, é natural surgirem resistências em múltiplas frentes. Alguns tipos comuns: **resistência tecnológica**, quando colaboradores têm receio de novas ferramentas (medo de não saber usar, de serem substituídos, etc.); **resistência por sobrecarga**, pois projetos assim implicam trabalho adicional (ex.: aprender sistemas, mudanças de processo) além das tarefas do dia a dia; **resistência cultural**, sobretudo se a mudança desafia hábitos enraizados ou interesses instalados; e **resistência por falta de compreensão**, quando as pessoas não veem claramente os benefícios ou o propósito da iniciativa.

No caso AlgaPower, vimos receios em adotar *Cloud* e talvez apreensão quanto a perder o controle. As estratégias para mitigar incluem, **educação e comunicação**, explicar o *porquê* da mudança, oferecer formação para diminuir receios de incapacidade técnica; **participação**, envolver os resistentes no projeto, ouvir suas críticas e eventualmente incorporá-las (a maioria resiste menos se sentir que foram ouvidos e tiveram influência); **apoio da liderança**, líderes visíveis patrocinando e dando o exemplo na adoção; e **reforço positivo**, reconhecer quem adere, celebrar marcos, dar visibilidade aos *quick-wins*.

Kotter endereça várias destas estratégias: criar urgência para tirar da zona de conforto (combatendo complacência), formar coligações e comunicar a visão (para dar propósito), remover obstáculos e gerar wins (para diminuir argumentos dos resistentes).

O recurso estruturado a instrumentos de gestão da mudança, permite reduzir substancialmente as barreiras organizacionais que emergem naturalmente em iniciativas de transformação digital.