



SHARED SERVICES
& OUTSOURCING TI FOR ASIA

REFERENCIAL SSO INDEX

Manual do utilizador

Versão: 1.0

Data: Fevereiro/2026



Índice

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	ESTRUTURA DO MODELO	3
3.	DIMENSÕES DO MODELO	4
4.	METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	5
5.	OUTPUTS	7
6.	GLOSSÁRIO	8

1. INTRODUÇÃO

O SSO Index (Service and Strategy Optimization Index) é um modelo de avaliação de maturidade organizacional desenvolvido no âmbito do projeto TISSOA, promovido pela AAPI – Associação Ação para a Internacionalização.

O TISSOA visa preparar o sector das Tecnologias de Informação (TI) português para competir no mercado internacional de Serviços Partilhados e Outsourcing, com foco estratégico na região Ásia-Pacífico.

A iniciativa procura impulsionar a inovação, promover novas competências, reforçar a competitividade global e criar oportunidades de expansão internacional para as empresas tecnológicas nacionais.

O SSO Index constitui o instrumento central deste esforço, permitindo às organizações:

- Diagnosticar o seu nível de maturidade técnica, organizacional e estratégica;
- Identificar lacunas e oportunidades de melhoria;
- Orientar planos de ação rumo à internacionalização sustentável e à excelência operacional;
- Comparar resultados de forma objetiva e padronizada dentro do sector das TI.

2. ESTRUTURA DO MODELO

O SSO Index está organizado em **nove dimensões principais**, agrupadas em três eixos de análise:

- O eixo estrutural foca-se na base interna da empresa, incluindo os recursos técnicos, humanos, financeiros e operacionais que sustentam a entrega de serviço.
- O eixo estratégico reflete a orientação para o crescimento e competitividade, através da capacidade de internacionalização, posicionamento comercial e inovação.
- O eixo contextual avalia a adaptação cultural e regional, valorizando a capacidade de atuar eficazmente em ambientes internacionais, com destaque para a região Ásia-Pacífico.

Eixos de análise	Dimensões incluídas
Estrutural	• Capacidade técnica • Compliance e regulamentação • Recursos humanos e soft skills • Modelo operacional e entrega de serviço • Sustentabilidade financeira
Estratégico	• Maturidade internacional • Posicionamento comercial e estratégia de mercado • Inovação e parcerias
Contextual	• Adaptação cultural Ásia-Pacífico

3. DIMENSÕES DO MODELO

O SSO Index é composto por nove dimensões de análise – cada uma delas avalia um domínio específico da empresa, contribuindo para o diagnóstico global da sua maturidade organizacional e capacidade de internacionalização no setor dos Serviços Partilhados e Outsourcing (SSO), com foco nos mercados da região Ásia–Pacífico.

1. **Capacidade técnica:** visa avaliar a robustez tecnológica e a preparação técnica da empresa para competir no mercado internacional de Shared Services & Outsourcing (SSO);
2. **Compliance e regulamentação:** visa avaliar o grau de conformidade da empresa com normas de proteção de dados, segurança da informação e requisitos legais, tanto europeus (RGPD) como dos mercados asiáticos (PDPA, Cybersecurity Acts, etc.), assegurando confiança e mitigação de risco nos serviços prestados internacionalmente;
3. **Recursos Humanos e soft skills:** visa avaliar se a empresa dispõe de uma equipa qualificada, flexível e multicultural, com competências técnicas, linguísticas e comportamentais adequadas à operação em mercados internacionais de Shared Services & Outsourcing (SSO);
4. **Maturidade internacional:** visa avaliar o grau de experiência, estrutura e estratégia internacional da empresa;
5. **Posicionamento comercial e estratégia de mercado:** visa avaliar o grau de clarificação da proposta de valor, a adequação da estratégia comercial aos mercados internacionais e a capacidade da empresa para comunicar, diferenciar-se e competir no sector de Shared Services & Outsourcing (SSO);
6. **Inovação e parcerias:** visa avaliar o grau de envolvimento da empresa em iniciativas de inovação (internas ou colaborativas) e a sua capacidade para estabelecer parcerias estratégicas com universidades, clusters, startups ou outras empresas — fatores críticos para a competitividade internacional no setor de SSO/ITO;
7. **Modelo operacional e entrega de serviço:** visa avaliar a eficiência, padronização e escalabilidade dos processos internos, bem como a capacidade da empresa para prestar serviços de forma previsível, colaborativa e contínua em ambientes globais (incluindo modelos follow-the-sun e de operação 24/7);
8. **Sustentabilidade financeira:** visa avaliar a solidez económica, capacidade de planeamento financeiro e gestão de risco da empresa, garantindo estabilidade e fiabilidade perante clientes e parceiros internacionais;
9. **Adaptação cultural Ásia-Pacífico:** visa avaliar a capacidade da empresa para compreender, adaptar-se e operar eficazmente nos contextos culturais, empresariais e relacionais dos mercados da Ásia-Pacífico, tendo em conta práticas de negócio, comunicação, valores e modos de decisão.

4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação do SSO Index segue as etapas abaixo, que permitem recolher, pontuar e interpretar a informação sobre a maturidade da empresa.

Preenchimento do questionário

O questionário deve ser preenchido por alguém que conheça em profundidade a empresa e as suas práticas, de preferência com visão transversal sobre as áreas técnica, operacional e estratégica.

A avaliação baseia-se na observação da realidade da organização, podendo apoiar-se em documentos, indicadores internos ou simplesmente no conhecimento direto do funcionamento da empresa.

O importante é que as respostas reflitam a prática efetiva, e não apenas a intenção ou a situação ideal.

Autodiagnóstico

Cada questão apresenta uma escala de 1 a 5, com a descrição do que representa o nível mínimo (1) e o nível máximo (5) de maturidade.

A empresa deve selecionar o valor que melhor reflete a sua realidade, posicionando-se mais perto de 1 ou de 5 consoante o grau em que cumpre as práticas descritas. O objetivo é identificar o estágio real de desenvolvimento, e não a situação ideal desejada.

Cálculo

Cada questão possui um peso próprio, que representa a sua contribuição para o resultado final da respetiva área de análise.

A pontuação atribuída em cada resposta é multiplicada pelo respetivo peso, e a soma ponderada das questões define o nível de maturidade da dimensão.

Interpretação por dimensão

Cada dimensão do SSO Index tem um duplo papel na avaliação:

- Contribui para o resultado global do índice, de acordo com o peso definido no modelo (apresentado no ponto seguinte);
- É analisada individualmente, gerando conclusões e recomendações específicas com base na sua pontuação.

Desta forma, o modelo permite perceber tanto a maturidade global da empresa, como o desempenho detalhado de cada área, evidenciando pontos fortes e oportunidades de melhoria. As recomendações são elaboradas a partir de limiares de pontuação (thresholds), que indicam o estágio de consolidação de cada dimensão e orientam as ações prioritárias para a sua evolução.

Ponderação das dimensões

Em seguida, os resultados das nove dimensões são combinados de acordo com os pesos definidos no modelo, resultando no índice global de maturidade organizacional.

Dimensão	Peso no índice global	Justificação
Capacidade técnica	20%	Recebe o maior peso por ser o pilar central da competitividade no setor SSO/BPO. Mede a robustez tecnológica, automação e certificações que sustentam a entrega de serviços.
Compliance e regulamentação	10%	Tem peso relevante por ser um requisito obrigatório e contínuo de confiança no sector. Avalia conformidade com RGPD, PDPA e práticas de cibersegurança.
Recursos Humanos e soft skills	15%	Valoriza o capital humano como fator crítico de sucesso, especialmente em modelos follow-the-sun. Mede competências técnicas, linguísticas e comportamentais.
Maturidade internacional	10%	Mantém peso equilibrado para refletir a experiência e estrutura global da empresa sem sobrevalorizar apenas a presença externa.
Posicionamento comercial e estratégia de mercado	10%	Ponderação que expressa a importância da capacidade de competir e comunicar internacionalmente, determinante para a expansão.
Inovação e parcerias	10%	Peso que reconhece o papel da inovação e da colaboração na sustentabilidade e evolução tecnológica do sector.
Modelo operacional e entrega de serviço	10%	Representa a base operacional da eficiência e escalabilidade (SSO, BPO, GIC, follow-the-sun), essencial para manter qualidade e consistência.
Sustentabilidade financeira	10%	Ponderada para refletir a capacidade de suportar crescimento internacional com estabilidade económica e gestão equilibrada.
Adaptação cultural Ásia-Pacífico	5%	Peso reduzido, mas estratégico, que reconhece a relevância da sensibilidade intercultural e da preparação para atuar na região Ásia-Pacífico.

Resultado global

A combinação ponderada das nove dimensões gera o índice global de maturidade organizacional, expresso numa escala de 1 a 5.

Este resultado traduz o nível de estruturação e capacidade de internacionalização da empresa no setor de Serviços Partilhados e Outsourcing (SSO), considerando fatores técnicos, operacionais, estratégicos e contextuais.

A Escala Global de Maturidade Organizacional, apresentada de seguida, permite interpretar o valor obtido e identificar as principais características associadas a cada nível.

Os resultados são apresentados graficamente e acompanhados de recomendações automáticas, adaptadas ao nível de maturidade identificado.

Resultado (1–5)	Nível	Descrição sintética
≤ 2.0	Inicial	- Estrutura organizacional definida, mas ainda pouco formalizada; - Processos pouco documentados e dependentes de pessoas-chave; - Planeamento e medição de resultados incipientes; - Decisões maioritariamente operacionais, com foco no curto prazo; - Capacidade limitada de adaptação ou crescimento sistemático.
> 2.0 e ≤ 3.0	Aspirante	- Primeiros esforços de formalização e gestão por processos; - Definição de funções e indicadores básicos de desempenho; - Planeamento estruturado a curto e médio prazo; - Iniciativas de capacitação e melhoria contínua; - Cultura organizacional em consolidação.
> 3.0 e ≤ 4.0	Consolidado	- Estrutura funcional clara e coerente; - Processos e indicadores aplicados de forma regular; - Integração parcial entre áreas técnicas, comerciais e operacionais; - Estratégias de crescimento e inovação em desenvolvimento; - Capacidade de resposta estável a contextos externos e novas oportunidades.
> 4.0	Avançado	- Gestão estratégica integrada e orientada por dados; - Cultura de inovação, aprendizagem e melhoria contínua; - Estrutura financeira e operacional escalável e sustentável; - Reconhecimento externo (parcerias, certificações, presença internacional); - Alta adaptabilidade e visão global.

5. OUTPUTS

O **Relatório de Maturidade – Índice de Serviços Partilhados e Outsourcing (SSO)** é o principal output do SSO Index.

É gerado automaticamente após o preenchimento do questionário e apresenta, de forma estruturada, os resultados globais e detalhados da empresa.

O relatório inclui:

- **Índice global de maturidade organizacional**, com a respetiva classificação qualitativa na Escala Global de Maturidade;
- **Análise individual das nove dimensões**, com pontuações ponderadas e respetivos comentários automáticos;
- **Radar de maturidade**, que representa graficamente o desempenho em cada uma das nove dimensões, permitindo visualizar desequilíbrios e áreas prioritárias de desenvolvimento;

- **Roadmap de evolução**, que propõe um conjunto de recomendações geradas a partir dos *thresholds* de cada dimensão, apresentando as prioridades e ações sugeridas para reforçar a maturidade organizacional e orientar a evolução de curto e médio prazo.

O relatório reúne, num único documento, os resultados numéricos, análises qualitativas e recomendações, servindo como instrumento de apoio à decisão e ao planeamento da internacionalização no sector dos Serviços Partilhados e Outsourcing (SSO).

6. GLOSSÁRIO

Termos do modelo

Dimensão - Área de análise que compõe o índice, agrupando indicadores de maturidade

Critério de avaliação - Elemento específico que descreve uma prática, capacidade ou característica observável em cada dimensão. Cada critério é avaliado numa escala de 1 a 5

Escala (1–5) - Intervalo de pontuação usado para avaliar o nível de maturidade de cada critério, onde 1 representa o nível inicial e 5 o nível avançado

Peso - Importância relativa de cada dimensão no índice global

Resultado/ Média ponderada - Valor final obtido a partir da combinação das pontuações e dos pesos de todas as dimensões. Representa o nível global de maturidade organizacional

SSO Index - Ferramenta de diagnóstico que avalia o nível de estruturação e capacidade de internacionalização das empresas do setor de Serviços Partilhados e Outsourcing (SSO), com base em nove dimensões de maturidade

Siglas e abreviaturas utilizadas no modelo

AI - Artificial Intelligence — Inteligência Artificial

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AWS - Amazon Web Services — plataforma de serviços de computação em nuvem

BPO - Business Process Outsourcing — externalização de processos de negócio

CMMI - Capability Maturity Model Integration — modelo de maturidade de processos

CRM - Customer Relationship Management — sistema de gestão de relacionamento com clientes

ERP - Enterprise Resource Planning — sistema integrado de gestão empresarial

GICG - Global In-House Center — centro interno de serviços partilhados global

I&D - Investigação e Desenvolvimento

ISO - International Organization for Standardization — normas internacionais de qualidade e gestão

ITIL - Information Technology Infrastructure Library — boas práticas para gestão de serviços de TI

PCI-DSS - Payment Card Industry Data Security Standard — norma de segurança para transações com cartões de pagamento

PDPA - Personal Data Protection Act — legislação de proteção de dados (aplicável em países da Ásia)

PMI - Project Management Institute — associação internacional de gestão de projetos

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados (EU)

ROI - Return on Investment — retorno do investimento

RPA - Robotic Process Automation — automação de processos através de robôs de software

SOC2 - System and Organization Controls 2 — norma de auditoria de segurança e confidencialidade de dados

SSO - Shared Services and Outsourcing — serviços partilhados e externalização

SSO/BPO - Shared Services and Outsourcing / Business Process Outsourcing

SSO/ITO - Shared Services and Outsourcing / Information Technology Outsourcing